



Doble programa en Administración y Gestión de las empresas con
mención internacional (ADE)

Los retos de la inclusión de la diversidad funcional en la empresa, en el marco de Francia.

TRABAJO FIN DE GRADO O TRABAJO

Autor: Audrey Willart

Director: Jorge Merino Tamayo

MADRID | MARZO 2022

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mi director de tesis, Jorge Merino Tamayo, por su paciencia, su disponibilidad y, sobre todo, sus acertados consejos, que han contribuido a mi reflexión.

Me gustaría expresar mi agradecimiento a Karen Battesti y Emmanuelle Fenard por su ayuda en la realización de esta tesis. Me enseñaron mucho sobre los retos a los que se enfrentan las empresas a la hora de contratar y retener a personas con discapacidad. Compartieron sus conocimientos y experiencia en este campo, al tiempo que me dieron su confianza.

También quiero agradecer a mis compañeros de trabajo, Teresa Cabezas Soriano, Directora Tecnología de Salud y Bienestar, Estefanía Alejandra Uribe, Médico y Júlían Medrano, empleado en Tecnología de Salud y Bienestar, por la revisión y corrección de mi tesis. Sus consejos editoriales fueron muy valiosos.

Por último, me gustaría expresar mi gratitud a Sophie Derejac y Carole Bastide, que se tomaron el tiempo de discutir mi tema. Cada uno de estos intercambios me ayudó a avanzar en mi análisis.

Índices:

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN	6
CAPÍTULO. 1. MARCO TEÓRICO	11
1.1. La discapacidad como una dimensión de la diversidad en empresas.....	12
1.1.1. Diversidad en la empresa	12
1.1.1.1. El concepto de diversidad	12
1.1.1.2. La discriminación laboral	13
1.1.2. La discapacidad en las empresas.....	14
1.1.2.1. El concepto de discapacidad a través de los años.....	14
1.1.2.2. Principales manifestaciones de la discapacidad	16
1.1.2.3. La diferencia entre la discapacidad visible y la invisible	19
1.2. El marco legal en Francia.....	19
1.3. Retos en la contratación e integración de empleados con discapacidad	24
1.3.1. Una situación cambiante	24
1.3.2. Los desafíos de inclusión en una empresa.	25
1.3.2.1. Los retos que las empresas afrontan antes de la contratación	25
1.3.2.2. Los principales retos de integración después de la contratación	29
CAPÍTULO. 2. METODOLOGÍA	31
2.1. La metodología cualitativa.....	31
2.2. La guía de las entrevistas semidirectivas	32
2.3. La muestra de investigación.....	34

2.4.	Resultados de las entrevistas	34
2.4.1.	El concepto de discapacidad está cambiando en las empresas	35
2.4.1.1.	Las empresas tienen una visión positiva de la evolución de la discapacidad en el lugar de trabajo	35
2.4.1.2.	La discapacidad, una diversidad que cambia la forma de ver las cosas..	36
2.4.2.	Desde el desafío de integrar a las personas con discapacidad hasta la adaptación de las empresas	39
2.4.2.1.	Retos, para el empleado, relacionados con la aceptación de su discapacidad	39
2.4.2.2.	Un tema todavía demasiado poco conocido en nuestra sociedad	41
2.4.2.3.	Un reto de adaptación para las empresas más que un problema	42
2.4.3.	Las empresas deben adaptarse para afrontar los retos de la inclusión...43	
2.4.3.1.	La comunicación como solución para la integración de las personas con discapacidad.....	43
2.4.3.2.	Adaptaciones que no sólo benefician a los empleados con discapacidad.....	45
	CAPÍTULO. 3. CONCLUSIONES	46
	BIBLIOGRAFÍA	49
	ANEXO.....	53

Resumen

Esta investigación académica analiza la evolución de la discapacidad en las empresas y los retos a los que éstas se enfrentan a la hora de contratar e integrar a empleados con discapacidad. A través de entrevistas con referentes en materia de discapacidad y gestores de proyectos de impacto para promover la inclusión, se concluye que la discapacidad es un concepto que ha evolucionado positivamente desde hace varios años. Sin embargo, se observa que sigue habiendo desconocimiento y prejuicios entre las entidades profesionales sobre el concepto de discapacidad. La investigación concluye que son las empresas las que deben adaptarse a las necesidades de sus empleados con discapacidad y no al revés. Como contribución a estas entrevistas, se ofrece un marco teórico que reúne numerosos libros académicos y barómetros realizados por empresas que actúan en favor de la discapacidad.

Palabras clave: discapacidad laboral, inclusión, reclutamiento, integración, diversidad laboral

Abstract

This academic research analyses the evolution of disability in companies and the challenges they face when hiring and integrating employees with disabilities. Through interviews with disability advisors and managers of impact projects to promote inclusion, we conclude that disability is a concept that has evolved positively over the last few years. However, we note that there is still a lack of knowledge and prejudice among professional bodies about the concept of disability. The research concludes that it is the companies that must adapt to the needs of their disabled employees and not the other way around. In addition to the methodology, there is a theoretical scoreboard that brings together numerous academic books and barometers carried out by companies that act in favor of disability.

Keywords: work disability, inclusion, recruitment, integration, work diversity

Introducción y estado de la cuestión

El concepto de diversidad en las empresas siempre ha sido difícil de tener en cuenta, ya sea en términos de raza, etnia, etc. El miedo a lo desconocido y a la diferencia siempre ha estado presente en nuestra sociedad y lo ha estado durante siglos.

Sólo hoy, en la sociedad francesa, la diversidad y la inclusión son valores fuertes que cuentan para las empresas. Entre las dimensiones de la diversidad que existen, la discapacidad es una de ellas. Había un verdadero cambio de actitud hacia las personas con discapacidad. Ya no se les ve como "frágiles" y "sin rendimiento", sino como personas de pleno derecho que son verdaderos actores de la sociedad. Por ello, muchas empresas han tomado la iniciativa de contratar e incluir a personas con discapacidad en sus equipos para crear una política proactiva y convertir así la diversidad y la discapacidad en una ventaja competitiva (Point, Charles-Fontaine, & Berthélemé, 2010).

Sin embargo, las personas con discapacidad siguen siendo marginadas por algunos reclutadores, gerentes y empleados. Todavía hoy son objeto de discriminación. A pesar de la obligación de contratar un 6% de personas con discapacidad para las empresas de más de 20 trabajadores, muchas empresas prefieren pagar el impuesto antes que contratar a empleados con discapacidad. Esta discriminación se debe a los prejuicios que las empresas pueden tener sobre el concepto de "discapacidad", pero también a la falta de conocimiento por parte de la empresa durante la contratación y la posterior integración.

Se han realizado numerosos estudios sobre la integración de la diversidad en las empresas. Entre estos estudios podemos encontrar el de C. Naschberger sobre la discriminación a la que se enfrentan las personas con discapacidad en el empleo; Nicolas Aubouin y Pascal Boes sobre el tema de la RSE y la normativa o Christophe Everaere sobre la integración y el mantenimiento en el empleo de las personas con discapacidad.

La cuestión que planteamos es relevante por varias razones. Por un lado, porque las leyes y la llegada de la RSE a las empresas han permitido una evolución real de la diversidad en las empresas. Así, este trabajo permite poner de manifiesto las diferentes leyes y normativas que existen en la sociedad francesa. Por otro lado, este tema es importante porque pone de manifiesto los retos a los que se enfrentan las empresas a la hora de contratar e integrar a personas con discapacidad. Este trabajo demuestra que aún quedan retos por superar y pone de relieve las soluciones que existen.

Objetivos

El presente trabajo de investigación académica se centra en un objetivo principal que **es analizar los retos a los que se enfrenta la empresa francesa a la hora de integrar a personas con discapacidad en su plantilla**. En concreto, a lo largo de esas paginas intentaremos responder a objetivos específicos:

- Indagar sobre el marco legal francés que las empresas deben respetar frente a las personas con capacidades especiales.
- Explicar como las personas con discapacidad están integrando en una organización.
- Demostrar que las personas con discapacidad pueden ser verdaderos actores de la sociedad francesa y no solo beneficiarios del sistema.
- Identificar y explicar los problemas a los que se enfrentan en su inclusión.
- Examinar cuales son los dispositivos que han puesto las empresas en relación con la integración de sus empleados con discapacidad.

Metodología

Para conseguir a este objetivo, será recurrido a una metodología deductiva y cualitativa con varios pasos de investigación. El método el mas utilizado será la revisión de fuentes como artículos universitarios o de prensas, informes y libros. Adicionalmente y para ir más allá en el trabajo, entrevistaremos una referente francesa en materia de discapacidad y una responsable de proyectos de impacto para promover la inclusión en las empresas. Estas entrevistas permiten comprender mejor los retos de esta integración en la empresa. El proceso se divide en varias etapas:

1. **Planteamiento de la situación.** En esta parte, es importante comprender los marcos legales que deber tener las organizaciones con el contrato a personas con discapacidad.
2. **Búsqueda de información.** Esa etapa permite recoger todas las informaciones importantes con el fin de responder a nuestro objetivo. Las fuentes deben ser relevantes, es decir que las fuentes deben ser pertinentes y estar relacionadas con el tema. Si no hay información que nos interese, se descarta. En segundo lugar, deben ser exhaustivos. Por lo tanto, tiene que ser completo y debe abarcar todo el tema.
3. **Entrevistas personales.** Esas varias entrevistas permiten comprender mejor cómo se sienten y reaccionan las empresas a la hora de contratar e integrar a empleados con discapacidad.
4. **Análisis de datos.** Con toda la documentación que tenemos haremos un análisis cualitativo. Esta parte permite extraer el mas importante para responder correctamente a nuestro trabajo.
5. **Conclusiones.** Dar una solución o una explicación concreta a la investigación.

Partes principales del TFG

El trabajo se estructura en 3 grandes partes.

En primer lugar, examinaremos la conceptualización de las palabras importantes ya que es importante entender los conocimientos teóricos que se presentaran a lo largo de la investigación. Luego, se repasa el marco legal en Francia que las empresas deben respetar frente a las personas con discapacidad. Esta parte está dividida por diferentes fechas desde 1957 hasta ahora. También veremos la situación de las personas con capacidades especiales en las organizaciones en el marco geográfico, Francia. Esta parte identificará los retos que todavía existen en nuestra sociedad cuando una empresa quiere integrar a una persona con discapacidad.

En segundo lugar, veremos qué herramientas y metodología se utilizaron para realizar el trabajo de campo y los resultados que saqué de ellas. Esta parte me permitió obtener datos e información reales y así obtener información sobre las actitudes, los comportamientos y las representaciones de uno o varios individuos en la sociedad.

En una tercera y última parte, se extraen las principales conclusiones y discusiones del trabajo de investigación académica.

Capítulo. 1. MARCO TEÓRICO

Para hacer conclusiones sobre la propuesta, es importante hacer un marco teórico donde se expondrán todos los puntos importantes y teóricos del tema. El marco teórico se estructura en 3 grandes partes.

Primero, es importante obtener definiciones claras sobre el tema de la **diversidad y la discapacidad**, que se presentaran a lo largo de la investigación para entender lo mejor posible de que se trata el trabajo.

Adicionalmente, en el **segundo bloque**, se repasa el **marco legal en Francia** que las empresas deben respetar frente a las personas con discapacidades. En efecto, esta subsección ofrecerá una visión más general de las leyes que deben respetarse en Francia frente a las discapacidades.

La **tercera partida** se focaliza sobre la **situación de las personas con discapacidad** en las organizaciones en el marco geográfico, Francia. Esta parte destaca los **problemas y los retos de inclusión** en una empresa.

1.1. La discapacidad como una dimensión de la diversidad en empresas

1.1.1. Diversidad en la empresa

1.1.1.1. El concepto de diversidad

El tema de la diversidad en las empresas y la lucha contra la discriminación en el ámbito laboral es un tema muy discutido hoy en día y muchas empresas están tratando de ser más diversas. En términos globales, el concepto de diversidad proviene de la palabra latina “diversitas” que significa la variedad o la diferencia. Según la Comisión Europea, existe diversidad cuando hay una «presencia de diferentes valores, actitudes, antecedentes culturales, creencias, orientaciones sexuales, habilidades, conocimientos y experiencia de cada miembro de un grupo» (Chalvin, 2014). Adicionalmente, «el término diversidad, se refiere a la diferencia o a la distinción entre personas, animales o cosas, a la variedad, a la infinidad o a la abundancia de cosas diferentes, a la desemejanza, a la disparidad o a la multiplicidad.» (Significados, s.d.)

La diversidad en las empresas puede definirse como “una mezcla colectiva caracterizada por diferencias y similitudes que se aplican en la consecución de los objetivos de la organización. La gestión de la diversidad es el proceso de planificación, organización, dirección y apoyo de estas mezclas colectivas de forma que se produzca una diferencia medible en el rendimiento de la organización. La diversidad puede organizarse en cuatro aspectos interdependientes y a veces superpuestos: diversidad de la mano de obra, diversidad del comportamiento, diversidad estructural y diversidad empresarial y global.” (Hubbard, 2004, pág. 8). Este trabajo se centra principalmente en la diversidad laboral de los empleados.

Según Edward E. Hubbard en su libro “The Diversity Scorecard”, “la **diversidad de la mano de obra** abarca las identidades grupales y situacionales de los empleados de la organización (es decir, género, raza, etnia, religión, orientación sexual, capacidad física, edad, situación familiar, origen y situación económica, y origen y situación geográfica).” (Hubbard, 2004, pág. 8)

Otra definición según Lighthouse International and Jim Hasse, “la diversidad consiste en captar y retener a las personas creativas y con talento, y hacerlo fomentando un

entorno de trabajo que reconozca, valore y apoye las ideas procedentes de todas las direcciones. La diversidad es aceptar las diferencias. Es la única manera de competir como empresa en el mercado actual.” (Hasse & International, 2010, pág. 1 (chapter 1)).

Aceptar las diferencias en el trabajo significa incluirlas e integrarlas. “El concepto gemelo de inclusión y exclusión laboral se refiere a procesos que permiten el acceso de una parte de la población a empleos productivos con condiciones laborales favorables o adecuadas, mientras que otra parte de la población no tiene acceso a este tipo de empleo” (Weller, diciembre 2001). Las personas con discapacidad constituyen uno de los grupos más segregados respecto a la inclusión en el ámbito laboral.” (Gobierno del Estado de México & Endoméx, s.f.). En efecto, las personas con distintas capacidades hacen frente desde mucho tiempo a muchos prejuicios, así como a la discriminación en las empresas.

1.1.1.2. La discriminación laboral

La **discriminación**, en términos globales, “da trato desigual a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo, de edad, de condición física o mental, etc.” (Real Academia Española, s.f.). Se trata de una práctica castigada por la ley. Existe varios tipos de discriminación, pero es importante distinguir entre la discriminación directa e indirecta:

La discriminación directa se define como una situación en la que una persona es tratada de forma menos favorable, por un motivo prohibido como el género, de lo que otra es, ha sido o sería tratada en una situación comparable. Por ejemplo, un anuncio de trabajo en el que se indica que las mujeres no pueden presentarse es una discriminación directa. (Brenet, 2010, pág. 10).

La discriminación indirecta se define como la situación en la que una disposición, un criterio o una práctica aparentemente neutros colocan a las personas en una situación de desventaja particular con respecto a otras por motivos prohibidos, como el sexo, a menos que dicha disposición, criterio o práctica estén objetivamente justificados por una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean adecuados y necesarios. Por ejemplo, exigir a los solicitantes de empleo que

cumplan con los criterios de estatura puede suponer la exclusión de muchas mujeres. Siempre que la persona que imponga el requisito no demuestre que una altura específica es necesaria para realizar el trabajo, se trata de una discriminación indirecta. (Brenet, 2010, pág. 10).

Según el libro escrito por Nicolás Jacquemet y Anthony Edo, existen dos aspectos que favorecen el comportamiento discriminatorio. Primero, son las ideas preconcebidas (una discapacidad significa menos rendimiento, estar más ausente del trabajo, invertir mucho dinero para integrar la persona en la empresa, etc.) que algunos reclutadores pueden tener a la hora de contratar. En este caso, si el empresario no contrata a una persona con discapacidad por miedo y prejuicios, esto puede ir en detrimento de la eficiencia económica de la empresa. (Jacquemet & Edo, 2013, pág. 23).

Según los dos economistas y ecologistas del libro «la discriminación en la contratación en el mercado laboral francés», el segundo se refiere a la falta de información que tienen las empresas en el momento de la contratación. Para Nicolás Jacquemet y Anthony Edo, durante el proceso de contratación, los reclutadores tienden a basarse principalmente en la experiencia profesional del candidato y prestan menos atención a sus capacidades personales, como la fluidez oral, la capacidad de integración en un equipo, etc. «Sobre esta base, las características no productivas de los candidatos (grupo percibido en función del apellido, lugar de residencia, discapacidad, etc.) pueden ser detectadas por el reclutador como señales, más o menos fiables, de su idoneidad.» (Jacquemet & Edo, 2013, pág. 24)

1.1.2. La discapacidad en las empresas

1.1.2.1. El concepto de discapacidad a través de los años

El término "minusvalía"/ "discapacidad" apareció por primera vez en la lengua francesa en 1950. El término pretendía sustituir a las palabras "mutilado" o "lisiado".

Treinta años después, en 1980, la Organización Mundial de la Salud (OMS) propuso una nueva referencia: La Clasificación Internacional de las Deficiencias,

Discapacidades y Minusvalías (CIDDM). Identificó tres niveles descriptivos generales de cada aspecto:

- Deficiencia: “es toda pérdida o anomalía de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica”;
- Discapacidad: “es toda restricción o ausencia (debido a una deficiencia) de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano”;
- Minusvalía: “es una situación desventajosa para un individuo determinado, consecuencia de una deficiencia o de una discapacidad, que limita o impide el desempeño de un rol que es normal en su caso (en función de su edad, sexo y factores sociales y culturales).

(Cahiers Français , Juillet-Août 2019, pág. 16) y (Jiménez, 2015)

Poco después, esta definición de la discapacidad fue cuestionada por considerarse demasiado médica e individualista. En 2001 se redactó una nueva clasificación internacional con características multidimensionales que dio lugar a “la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIFDS)”, y fue adoptada por 191 países. (Cahiers Français , Juillet-Août 2019, pág. 17).

"Los niveles anteriores de "deficiencias/ discapacidades/ minusvalías" se sustituyen por los de funciones y estructuras corporales, actividades y participación, y factores contextuales. Las definiciones de estos términos son:

- "Las funciones y estructuras corporales se refieren a las funciones fisiológicas de los sistemas corporales (incluyendo las funciones psicológicas). Las estructuras corporales se refieren a las partes anatómicas del cuerpo, tales como los órganos, las extremidades y sus componentes.
- Las actividades y participación comprenden los aspectos relacionados con el funcionamiento tanto desde una perspectiva individual como social
- Los factores contextuales incluyen los factores ambientales (entorno físico, social y actitudinal en el que las personas viven y conducen sus vidas), y los factores personales (edad, género, antecedentes sociales, experiencia pasada y presente, personalidad...)"

(Boes, Juin 2005, pág. 22) y (Jiménez, 2015)

El 11 de febrero de 2005, en Francia, se puso en marcha una nueva ley para la igualdad de derechos y oportunidades, la participación y la ciudadanía de las personas con discapacidad, con el fin de tener un enfoque más "ordinario" que médico. Esta ley explica que "una discapacidad es toda limitación de la actividad o restricción de la participación en la sociedad que sufre una persona en su entorno debido a una deficiencia sustancial, duradera o permanente de una o varias funciones físicas, sensoriales, mentales, cognitivas o psíquicas, una pluridiscapacidad o las enfermedades incapacitantes". (Vie Publique & République Française, Chronologie : évolution du regard sur les personnes handicapées, 2019). Cada vez hay más personas con discapacidad, lo que se debe al aumento de la población a lo largo de los años, así como al incremento de las enfermedades crónicas y no crónicas. (Organización Mundial de la Salud, 2021)

1.1.2.2. Principales manifestaciones de la discapacidad

Existen varios tipos de discapacidad:

La discapacidad motriz: Una discapacidad que limita parcial o totalmente la capacidad motriz de una persona. Esta discapacidad puede producirse al nacer (debido a una enfermedad o malformación genética) o en el transcurso de la vida (debido a un accidente o a la vejez). Toda persona, a lo largo de su vida personal y profesional, experimentará una discapacidad motriz total o parcial (Organización Mundial de la Salud, 2021). Las discapacidades pueden requerir el uso de ciertos equipos, como una silla de ruedas, muletas, etc. El estudio realizado por la Fundación Malakoff Humanis demuestra que los empleados con discapacidades motrices son los más contratados en una empresa (Fondation handicap Malakoff Humanis, 2021).

La discapacidad sensorial:

- a. **La discapacidad visual** se da cuando una persona ha sufrido una pérdida total o parcial de la vista. Hay varias causas de una discapacidad visual: hereditarias, enfermedades simples (cáncer de ojo, cataratas o glaucoma) o alteración del color (daltonismo). Se han puesto en marcha soluciones para ayudar a las

personas en esta situación. Por ejemplo, están los perros guía (perros adiestrados desde su nacimiento para guiar a una persona) o la creación de un alfabeto con puntos en relieve que permitirá a las personas entender un pensamiento o una escritura simplemente con el tacto. (Boes, Juin 2005, pág. 24)

- b. La **discapacidad auditiva** es cuando una persona ha sufrido una pérdida total o parcial de la audición. Es una discapacidad que puede producirse en cualquier momento de la vida (al nacer o como consecuencia de una enfermedad o una explosión) y que no puede verse a simple vista. Sin embargo, existen audífonos que permiten a la persona recuperar la audición, incluso antes del uso de la tecnología y todavía hoy en día, la gente se comunica a través del lenguaje de signos; un lenguaje visual que nos permite traducir lo que pensamos. (Boes, Juin 2005, pág. 24)
- c. “**Otras discapacidades sensoriales** son la pérdida del gusto (ageusia), del olfato (anosmia), de las sensibilidades externa/exterior (tacto y sentido del frío y del calor) o interna/propiocepción (sentido cenestésico del movimiento de las extremidades, de la postura corporal, etc.) y de la percepción del dolor (nocicepción).” (Boes, Juin 2005, pág. 24)

La discapacidad mental (o intelectual): "un cese del desarrollo mental o un desarrollo mental incompleto, caracterizado por un deterioro de las facultades y del nivel general de inteligencia, especialmente en las funciones cognitivas, el lenguaje, las habilidades motoras y el rendimiento social" (Organización Mundial de la Salud, 2021). "Se distingue entre:

- Trastornos instrumentales que incluyen disfasia (trastornos del lenguaje), dispraxia (trastornos del comportamiento motor), disgenesias (trastornos del reconocimiento de objetos).
- Trastornos de la capacidad intelectual marcados por la noción de cociente intelectual (CI).
- Demencia.
- Inhibiciones intelectuales."

(Boes, Juin 2005, págs. 24-25)

La discapacidad psíquica: Se diferencia de la discapacidad mental en que es secundaria a la enfermedad mental y su causa es aún desconocida. Suele aparecer

en la edad adulta, mientras que la discapacidad mental aparece al nacer. Las capacidades intelectuales no se ven afectadas y pueden desarrollarse satisfactoriamente. Lo que falla es la capacidad de utilizarlas. Puede ser la consecuencia de varias enfermedades: esquizofrenia, bipolaridad, trastornos graves de la personalidad o algunos trastornos neuróticos graves. (Comité nacional Coordination Action Handicap , s.f.).

La discapacidad cognitiva: «La discapacidad cognitiva se caracteriza por la alteración de los procesos cerebrales que permiten la adquisición y el procesamiento de la información.». Puede ser un «trastorno por déficit de atención, hiperactividad, trastornos de DYS, espectro autista, trastornos del espectro autista. Este tipo de discapacidad suele acarrear problemas para hablar, leer, etc.» (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées, Juillet 2019).

Las enfermedades incapacitantes: Las condiciones de salud incapacitantes son enfermedades que dan lugar a una restricción de la actividad en términos de movilidad o de la cantidad de trabajo a realizar, en duración o en intensidad. Entre ellos se encuentran la hipertensión, los problemas cardíacos, la diabetes, el cáncer, etc. Estos problemas de salud pueden aparecer en cualquier momento de la vida. Pueden ser "de distintos grados de gravedad, de carácter temporal, permanente o progresivo". (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées, Juillet 2019).

Las discapacidades asociadas:

- a. **La pluridiscapacidad**, una combinación de dos discapacidades como la sensorial y la mental, la motora y la mental, la sordera/la ceguera, etc. (Boes, Juin 2005, pág. 26) y (Comité nacional Coordination Action Handicap , s.f.)
- b. **La discapacidad múltiple**, una discapacidad cuya expresión y restricciones son múltiples (un ejemplo es el traumatismo craneal, que puede provocar secuelas motoras y mentales, etc.) (Boes, Juin 2005, pág. 26).
- c. **La sobre discapacidad**, que afecta a las personas con una discapacidad principal y una discapacidad secundaria adquirida (por ejemplo, una

discapacidad sensorial y un trastorno de la personalidad). (Boes, Juin 2005, pág. 26)

1.1.2.3. La diferencia entre la discapacidad visible y la invisible

Para facilitar a las empresas la contratación de personas con discapacidad, es importante entender la diferencia entre una discapacidad visible y una invisible.

La discapacidad visible es aquella que podemos percibir a simple vista. Las discapacidades motoras y sensoriales son discapacidades visibles para las personas. En las empresas, la mayoría de los empleados con discapacidad tienen una discapacidad visible y, la mayoría de las veces, una discapacidad motriz. (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel, 2017, pág. 19).

La discapacidad invisible es la discapacidad que no podemos ver a simple vista. La mayoría de las discapacidades mentales, psíquicas y neurológicas son discapacidades que no se pueden detectar cuando se conoce a una persona. Tomemos el ejemplo de una persona con una discapacidad auditiva. A menos que esa persona lleve un dispositivo que le ayude a oír, es una discapacidad que no se puede adivinar porque no se puede ver si esa persona oye bien o no (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel, 2017). Según la AGEFIPH (Asociación nacional de gestión de fondos para la inserción profesional de las personas con discapacidad), sólo el 7% de los encuestados sabe que el 80% de las personas con discapacidad tienen una discapacidad invisible. (AGEFIPH, Diciembre 2020, pág. 3).

1.2. El marco legal en Francia

Como esta propuesta de trabajo se concentra sobre un solo espacio geográfico: Francia, es importante conocer el marco legal sobre las personas con discapacidades. Hay 9 fechas importantes que han cambiado el curso de la historia para las personas con discapacidad.

Primero, el 23 de noviembre de 1957 una nueva ley apareció: la **Ley 57-1223 de reclasificación profesional**. Esta ley se creó para redefinir el término de trabajador discapacitado y darle un nuevo acceso profesional. Según el artículo 1: "La presente ley tiene por objeto el empleo de los trabajadores con discapacidad o su reclasificación según un proceso que puede incluir, según los casos, además de la rehabilitación funcional prevista por los textos vigentes, la rehabilitación profesional, la reeducación o la formación. Se considerará trabajador discapacitado, a los efectos de lo dispuesto en esta ley, a toda persona cuyas posibilidades de adquirir o conservar un empleo se vean efectivamente reducidas como consecuencia de las limitaciones de sus capacidades físicas o mentales" (Française, 1957). Además, las empresas tienen la obligación de contratar un mínimo del 10% de personas con discapacidad en sus empresas.

Luego en 1975, se introdujo la **Ley 75-534** de orientación en favor de las personas con discapacidad. El objetivo de esta ley era obligar (a nivel nacional) a la formación, la integración y el empleo de las personas con discapacidad. Y así permitirles tener una vida mejor. Adicionalmente, esta ley obliga y permite a los niños y jóvenes con discapacidad tener una educación escolar y social, el derecho al trabajo para las personas con discapacidad en edad de trabajar y prestaciones que les permitan disponer de ciertos recursos (escuelas, orientación profesional...) (Force Ouvrière, 2022) (Vie Publique & République Française, Chronologie : évolution du regard sur les personnes handicapées, 2019).

En 1985, se introdujo la **ley n° 87-517 en favor del empleo de los trabajadores con discapacidad**. Obliga a las empresas de más de 20 trabajadores a emplear a un 6% de personas con discapacidad a tiempo completo o parcial. Además, ha introducido el estatuto de beneficiario de la obligación de empleo, lo que permite determinar los diferentes estatutos de las personas con discapacidad que entran en el marco de la obligación de empleo. Esta ley también permitió la creación de Agefiph, Asociación de gestión de fondos para la inserción de personas con discapacidad. Esta asociación apoya a las personas con discapacidad en la búsqueda y el mantenimiento del empleo en el sector privado. Los fondos que recupera son los de las empresas que no respetan la tasa de empleo legal del 6%. (Force Ouvrière, 2022)

El Día Internacional de las Personas con Discapacidad se celebra cada 3 de diciembre en todo el mundo desde 1992. El Día Internacional de las Personas con Discapacidad fue iniciado por las Naciones Unidas. "Su objetivo es promover los derechos y el bienestar de las personas con discapacidad en todas las esferas de la sociedad y el desarrollo, y sensibilizar sobre su situación especial en todos los aspectos de la vida política, social, económica y cultural". (Nations Unies, s.f.)

Después, **llegó la Ley 2002-73**, de 17 de enero de 2002, que creó los Conseils Départementaux Consultatifs des Personnes Handicapées (CDCPH) o Consejos consultivos departamentales para discapacitados (CCDPD). El objetivo de estos consejos era "hacer propuestas para la aplicación de la política hacia las personas con discapacidad a nivel local". (Vie Publique & République Française, Chronologie : évolution du regard sur les personnes handicapées, 2019) (Force Ouvrière, 2022).

A principios de 2005 se reformuló y revisó la política de discapacidad y el gobierno introdujo **la Ley 2005-102 de "igualdad de derechos y oportunidades, participación y ciudadanía de las personas con discapacidad"**. Esta ley formula la siguiente definición de discapacidad: "Se entiende por discapacidad, en el sentido de esta ley, toda limitación de la actividad o restricción de la participación en la sociedad que sufra una persona en su entorno a causa de una deficiencia sustancial, duradera o definitiva de una o varias funciones físicas, sensoriales, mentales, cognitivas o psicológicas, una pluridiscapacidad o las enfermedades incapacitantes ". Pero también destaca los derechos fundamentales de las personas con discapacidad:

- **Derecho a compensación:** significa que las personas con discapacidad pueden beneficiarse de una compensación que les ayude a cubrir sus necesidades cotidianas (vivienda, escolarización, etc.)
- **Escolarización:** todo niño discapacitado tiene derecho a ser matriculado en la escuela más cercana a su lugar de residencia
- **Accesibilidad:** Deben establecerse ayudas de accesibilidad para los edificios y el transporte.

- **Empleo:** se ha revisado y reafirmado la obligación de empleo y se ha ampliado a nuevas categorías de personas con discapacidad.

Además, se crearon las Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) o Casas departamentales de personas con discapacidad (CDPD). Su objetivo era y sigue siendo recibir, informar, asesorar, sensibilizar, apoyar y conceder derechos. (Vie Publique & République Française, Chronologie : évolution du regard sur les personnes handicapées, 2019) (Force Ouvrière, 2022).

En 2008, en Francia, la discriminación en una empresa o en otro concepto está prohibido y castigado por la ley. Según el **artículo L. 1132-1 del Código del Trabajo y el artículo L. 1132-3-1 del Código del Trabajo**, “ningún trabajador puede ser sancionado, despedido o sometido a cualquier medida discriminatoria mencionada por el hecho de desempeñar su función de jurado.” (Ministère du travail, 2021).

El 5 de septiembre de 2018 se puso en marcha **la ley 2018-771 "para la libertad de elección del futuro profesional"**. Esta ley reforma en profundidad el seguro de desempleo, el aprendizaje y la formación profesional de las personas con discapacidad. Algunas medidas adoptadas:

- la tasa de obligación de empleo deberá actualizarse cada 5 años, pero no podrá ser inferior al 6%.
- concesión de derechos definitivos en caso de incapacidad irreversible
- definir a la empresa como el ámbito de la obligación laboral en lugar del establecimiento

(Vie Publique & République Française, Chronologie : évolution du regard sur les personnes handicapées, 2019) (Force Ouvrière, 2022).

Adicionalmente, esta reforma permitió introducir una importante medida: según el "Art. L. 5213-6-1 - **En toda empresa que emplee al menos a doscientos cincuenta trabajadores, se nombra a un referente para orientar, informar y apoyar a las personas con discapacidad.**" (République Française; Légifrance, 2018). Esta nueva reforma pretende ayudar a las empresas en la contratación e inclusión de personas con discapacidad. De hecho, un referente de discapacidad suele abarcar 4 dimensiones:

- Una persona en la que los empleados con discapacidad tengan confianza. El asesor en materia de discapacidad les informa, orienta y apoya a lo largo de su carrera profesional en la empresa.
- Una persona que facilita los intercambios entre los distintos agentes de la empresa, ya sean internos o externos.
- Una persona que toma iniciativas, pilota proyectos, hace planes de acción o incluso una política de discapacidad.
- Un "embajador" del empleo de las personas con discapacidad.

(AGEFIPH)

Finalmente Muriel PENICAUD, Ministra de Trabajo en Francia; Sophie CLUZEL, Secretaria de Estado para los Discapacitados y Olivier DUSSOPT, Secretario de Estado del Ministro de Acción y Cuentas Públicas crearon el Comité Nacional de Seguimiento y Evaluación de la Política de Empleo para Personas con Discapacidad y la **estrategia 2019-2022**, que se representa con un hashtag: #OsonsLEmploi (atreverse a emplear). Esta estrategia ha sido debatida y revisada con varias entidades afectadas por la discapacidad: funcionarios del gobierno, asociaciones de ayuda a las personas con discapacidad, la comisión de empleo de la CNCPH, la AGEFIPH, la FIPHP, actores del servicio público de empleo, del sector adaptado y del sector médico-social, y dirigentes empresariales (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, 2019). Esta estrategia se centra en 3 orientaciones principales, divididas a su vez en varios ejes. La primera directriz es: "Contratar a una persona discapacitada es sobre todo contratar una habilidad". Hace hincapié en ver a una persona discapacitada como una persona normal en lugar de juzgarla por su discapacidad. Esta orientación se creó para cambiar la mentalidad de la gente sobre la discapacidad. La segunda orientación es: "Empleo y discapacidad: hagámoslo sencillo". Como su nombre indica, su objetivo es simplificar y facilitar los trámites a las personas con discapacidad, como la administración, el acceso al empleo, pero también el acceso a la información y a los servicios útiles para la autonomía y la diversificación de trayectorias. Finalmente, la última orientación se centra en el apoyo: "Apoyar las opciones, los caminos y las carreras en toda su diversidad". Esta orientación exige que una persona con discapacidad pueda tener el camino que desee mientras está acompañada y apoyada. (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, 2019)

1.2.1. Retos en la contratación e integración de empleados con discapacidad

1.2.2. Una situación cambiante

La situación en las empresas para las personas con discapacidad ha cambiado mucho a lo largo de los años. De hecho, aunque en general sigue habiendo mucha discriminación debido a la falta de concienciación sobre la discapacidad, estas personas son cada vez más reconocidas e integradas en las empresas. Esto se debe a la obligación de empleo del 6%, pero también al inicio de un cambio en la percepción de la discapacidad.

Según un estudio realizado por la AGEFIPH en diciembre de 2020, el contexto de la crisis sanitaria ha hecho que la actitud de las empresas hacia las personas con discapacidad cambie: el 67% de los directivos de las empresas está dispuesto a contratar a más personas con discapacidad y más del 70% cree que la contratación de personas con discapacidad representa una oportunidad para abrirse a nuevos perfiles (AGEFIPH, Diciembre 2020). Hoy en día, muchas empresas dicen estar dispuestas a integrar a personas con discapacidad en su empresa: "cuatro de cada diez empresas tienen la intención de contratar a personas con discapacidad en los próximos 12 meses", según un estudio realizado en 2021 por la Fundación Malakoff Humanis (Fondation handicap Malakoff Humanis, 2021).

Por desgracia, hay una gran diferencia en la contratación de personas con discapacidad según el tipo de discapacidad. Según un estudio de la Fundación Malakoff Humanis, el 84% de las personas con discapacidades motrices (por ejemplo, usuarios de sillas de ruedas) son contratadas, frente a sólo el 31% de las personas con discapacidades sensoriales, el 19% de las personas con discapacidades cognitivas, el 16% de las personas con discapacidades psicológicas y el 6% de las personas con discapacidades mentales (Fondation handicap Malakoff Humanis, 2021).

Sin embargo, aunque la crisis sanitaria ha permitido a las empresas adaptarse mejor a las necesidades de las personas con discapacidad (por ejemplo, el teletrabajo, que ha permitido flexibilizar los horarios de trabajo), aún quedan lagunas que la empresa debe cubrir.

Además, sigue existiendo una gran brecha entre las personas con una discapacidad visible y con una discapacidad invisible. La mayoría de los empleados y trabajadores siguen sin distinguir bien entre ambos; en la encuesta realizada por la AGEFIPH, sólo el 7% de los encuestados sabe que el 80% de las personas con discapacidad tienen una discapacidad invisible (AGEFIPH, Diciembre 2020) Se trata de una cifra muy baja para unas empresas que dicen estar empezando a tomarse en serio su papel en la integración de las personas con discapacidad en su empresa. Adicionalmente, a pesar de una clara mejora en la contratación de personas con discapacidad, sigue siendo difícil para las empresas y los empresarios integrar a un gran número de personas con discapacidad motora, mental, visual o auditiva porque el número de necesidades (de personas con discapacidad) es demasiado elevado. Según el barómetro, una gran mayoría lo considera una dificultad objetiva (76%) o una carga adicional en la organización de la empresa (63%) (AGEFIPH, Diciembre 2020).

1.2.3. Los desafíos de inclusión en una empresa.

Hoy en día, sigue siendo difícil para las personas con discapacidad encontrar un trabajo y mantener su puesto en la empresa a causa de los prejuicios que ya existen en nuestra sociedad. Existen varios retos relacionados con la integración de empleados con discapacidad en las empresas.

1.2.3.1. Los retos que las empresas afrontan antes de la contratación

El primer y principal obstáculo para la contratación de las personas con discapacidad se refiere a una idea equivocada que tienen los empleados y los directivos sobre el término "discapacidad". De hecho, la discapacidad es una situación que a menudo ha sido "rechazada" por la sociedad debido al **desconocimiento** o

simplemente al **miedo a la diferencia**. (Naschberger, 2008, págs. 42-56). La mayoría de los empresarios no se toman el tiempo de comprender la situación de estas personas ni de ponerse en su lugar y prefieren ignorarla en lugar de informarse y ayudarlas. Todavía hoy, algunos reclutadores tienen ideas preconcebidas y prejuicios frente a las personas con discapacidad. Estas ideas preconcebidas pueden ser:

- **Las personas con discapacidad tienen un mayor índice de absentismo laboral.** Muchas empresas equiparan la incapacidad con la ausencia por diferentes citas médicas de seguimiento o la baja concentración y, por tanto, la disminución de la jornada laboral. Vivimos en una sociedad en la que la productividad suele primar sobre el ser humano y en la que no nos tomamos el tiempo de comprender las situaciones que nos rodean. (Naschberger, 2008, pp. 42-56)
- **El coste percibido de la integración.** Los contratantes perciben la discapacidad como un coste adicional: tienen que reorganizar o cambiar los locales, comprar nuevos equipos, darles formación, etc. Como se ha comentado previamente, cuando una empresa desea contratar a una persona con discapacidad o adaptarse a la discapacidad de un empleado que ya está en la empresa, debe realizarse una reorganización interna en función de la discapacidad de la persona. Aunque la reorganización de los equipos y los locales es una parte importante, visible y de alto coste por regla general, esto depende principalmente de la discapacidad de la persona. De hecho, para algunas discapacidades no es necesario cambiar de local o comprar equipamiento, pero existen otras formas de reorganización y cambios: ofrecer más teletrabajo, adaptar los horarios de trabajo, etc. Por otro lado, estos ajustes no son muy caros o no lo son en absoluto. (Lellouche, Dumont, & Pouzyreff, pág. 19).
- **Las personas con discapacidad obtienen peores resultados.** Algunos empresarios ven la discapacidad como una pérdida de eficiencia. De hecho, "a menudo sienten que este cambio supondrá una pérdida de tiempo debido a los cambios en sus hábitos y pautas de trabajo. Y esta pérdida de tiempo se traducirá, a su vez, en una pérdida de eficiencia que puede conducir a una caída de los resultados (Aubouin, janvier-février 2012)

- **Despedir a una persona con discapacidad es más difícil.** Los empresarios temen que la separación legal sea más difícil en caso de que salga mal o la integración de una persona con discapacidad resulte difícil dentro de la empresa (Naschberger, 2008, pp. 42-50).

El segundo reto para la contratación de personas con discapacidad es **la falta de información y conocimientos por parte de los contratantes.** O bien las empresas carecen de conocimientos porque no están al día sobre el tema o bien el futuro empleado no les habla de su discapacidad durante el proceso de selección. En ambos casos, se trata de retos que las empresas deben afrontar:

- Algunas de las empresas no saben cómo emplear a esas personas ni las diferentes organizaciones que podrían ayudarles en este proceso. Es difícil para ellas saber a quién dirigirse porque no hay muchas empresas o asociaciones que se presenten para apoyarles. Estas empresas y asociaciones pueden ser AGEFIPH o la Gorra Red de empleo. (Naschberger, 2008, pág. 50). Además, muy pocas empresas saben que existen ayudas y/o subvenciones ofrecidas por la AGEFIPH o otras entidades que pueden ayudarles considerablemente con los gastos de alojamiento (Geirsson, 2020, p. 10). Es por este desconocimiento que pueden surgir desafíos como el rediseño de equipos, cambios en la forma de gestionar un equipo, etc.
- Adicionalmente, existen varios tipos de discapacidad y dentro de ellas, como ya se ha comentado, hay discapacidades visibles y no visibles. Este sigue siendo un tema que los reclutadores, pero también los trabajadores, no tienen en cuenta. Por lo general, tendemos a pensar que una discapacidad es algo visible, pero el 80% de las discapacidades son imperceptibles a simple vista (AGEFIPH, Diciembre 2020). Esta falta de conocimiento suele conducir a una mala gestión y a menudo, a la desigualdad/discriminación entre los empleados denominados "normales" y los empleados con discapacidad (Geirsson, 2020, p. 10).

Otro desafío al que se enfrentan las empresas a la hora de integrar y mantener a la gente con discapacidad es **que no están adaptadas en cuanto a la organización del puesto.** Un gran número de empresas no están adaptadas para recibir a personas

con discapacidad, sea cual sea ésta (motora, mental, visual o auditiva). En efecto, de acuerdo con la discapacidad, las empresas tienen que rediseñar sus puestos de trabajo para adaptarlos a la persona que tienen delante. Según Christophe Everaere, "un trabajo relativamente físico, un horario de trabajo exigente o un nivel de exigencia relativamente alto, contribuyen a explicar el escaso recurso de las empresas del sector del comercio y los servicios (en general) a la contratación directa de personas con discapacidad como medio para cumplir sus obligaciones legales." (Everaere, 2010, págs. 14-31). Este puede ser el caso de una persona en silla de ruedas. Algunas empresas tienden a no contratar a un empleado en silla de ruedas para un puesto de ventas debido a la necesidad de desplazamiento frecuentemente a la ubicación de los clientes. En este caso, la dificultad a la que se enfrentan las empresas no es que el perfil del empleado discapacitado no coincida, sino que el puesto de trabajo no está adaptado. La empresa tiene que readaptar el puesto a la discapacidad de su empleado. (Everaere, 2010). Este reto de adaptación es un obstáculo para las empresas, ya que, si las personas con discapacidad no se sienten cómodas en el trabajo, ellas mismas abandonarán la empresa o se darán de baja por enfermedad.

Un reto al que se enfrentan las empresas es **la diferencia entre los requisitos de las empresas y el perfil de los particulares**. De hecho, según la AGEFIPH, sólo el 36% de las personas con discapacidad que solicitan un puesto de trabajo tienen un nivel de estudios de BAC o superior, frente al 53% del público en general (AGEFIPH, Noviembre 2020). Otro ejemplo es un estudio realizado por Pôle Emploi, en el que el 26% de los solicitantes de empleo con discapacidad tienen un nivel inferior al BEP/CAP, frente al 18% de los solicitantes de empleo sin reconocimiento de discapacidad (Pôle Emploi, Noviembre 2017, p. 3). Este problema no se debe a la discapacidad, sino, por un lado, tiene que ver con "el papel de las escuelas de formación inicial (especialmente las de gestión) tanto en la integración de las personas con discapacidad como en la sensibilización de los futuros directivos." (Aubouin, janvier-février 2012). En opinión de Manon BREZAULT, Léopold GILLES y Christine OLM, "el desajuste entre los perfiles y los puestos de trabajo se debe principalmente a las exigencias de los empresarios". De hecho, algunos empresarios suelen exigir cosas e imponer a los futuros empleados el trabajo tal y como lo quieren. Sin embargo, es importante que la empresa se adapte a las necesidades del futuro empleado haciendo un "análisis más detallado del puesto a cubrir" que le permita rebajar los

criterios en los que se había posicionado inicialmente y revisar sus necesidades. (BREZAULT, GILLES, & OLM, 2010)

Los **largos trámites administrativos** que hay que realizar cuando las empresas contratan a alguien con una discapacidad reconocida son una barrera para el empleo. Estos pasos son largos y no siempre fáciles de entender. Además, hay mucha burocracia que hay que rellenar regularmente. Las empresas consideran que esto es un obstáculo para la continuidad de su trabajo porque supone una pérdida de tiempo y requiere mucho seguimiento. (Fondation Handicap Malakoff Médéric, 2016, pág. 29).

1.2.3.2. Los principales retos de integración después de la contratación

También existen tres principales desafíos de integración después de la contratación.

El primero es cuando una empresa contrata a empleados con discapacidad **para cumplir con la obligación legal**. “En otras palabras, la contratación de personas con discapacidad se hace sólo con vistas a aumentar la tasa de empleo, y estas empresas contratan a personas con discapacidad por su discapacidad.” (Point, Charles-Fontaine, & Berthélemé, 2010, págs. 293-305). Estas empresas tenderán a contratar e integrar a personas con discapacidad sólo para cumplir con la ley de obligaciones laborales y, por tanto, para cumplir con su cuota, que en este caso es del 6%. “Las preguntas sobre el puesto ocupado o las competencias aportadas se consideran entonces secundarias” (Point, Charles-Fontaine, & Berthélemé, 2010, págs. 293-305). Este tipo de contratación no es ético y suele dar lugar a malas relaciones laborales. Los directivos no prestan atención a las necesidades de sus empleados con discapacidad, no les ofrecen oportunidades de desarrollo profesional, la integración en el equipo es deficiente, etc. (Point, Charles-Fontaine, & Berthélemé, 2010, págs. 293-305).

El segundo desafío es **el miedo de las personas con discapacidad a declararse como persona con discapacidad** ante las organizaciones y beneficiarse

así del reconocimiento de la cualidad de trabajador con discapacidad (RQTH, una decisión administrativa que otorga a las personas con discapacidad una cualidad que les permite beneficiarse de ayudas específicas (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, 2021)). Ese miedo se debe a los temores que las personas con discapacidad pueden tener sobre la contratación y las trayectorias profesionales, el temor a ser aislados por ser diferentes de los empleados que no presentan discapacidades, el miedo a enfrentarse a los prejuicios y la discriminación, pero también el miedo a no poder progresar en sus carreras o a ser más vulnerables a los ojos de los demás. Sin embargo, esta reticencia de los empleados con discapacidad es un reto que las empresas deben asumir porque si sus empleados con discapacidad no se declaran como RQTH, la empresa tendrá dificultades para responder y adaptarse a sus necesidades. (Fondation Handicap Malakoff Médéric, 2016).

El último desafío al que se enfrentan ambos, los empleados con discapacidad y las empresas, es la **dificultad y la falta de diálogo entre las distintas partes**: el empleado con discapacidad, los contratantes (RRHH), los directivos y los empleados sin discapacidad. De hecho, muchos empleados con discapacidades no se atreven a comunicarse con sus compañeros por miedo a fracasar (Aubouin, janvier-février 2012). Lo mismo ocurre con los empleados sin discapacidad. «Este problema de comunicación también está estrechamente relacionado con el comportamiento de otros miembros del equipo. A menudo, los afectados pueden estar preocupados por cómo deben comunicarse con los trabajadores con discapacidad». En las entrevistas realizadas por Nicolas Aubouin, «los directivos expresaron en particular: sus temores a herir los sentimientos de sus empleados para expresar sus críticas de forma incómoda para ellos» (Aubouin, janvier-février 2012).

Capítulo. 2. METODOLOGÍA

En esta sección, veremos en primer lugar qué metodología se utilizó durante mi trabajo de investigación académica. A continuación, veremos cómo he analizado e interpretado los resultados de los testimonios recogidos.

El trabajo de investigación académica se centra en un objetivo principal que es analizar los retos a los que se enfrenta la empresa francesa a la hora de integrar a personas con discapacidad en su plantilla. Para responder a este objetivo, estaba importante:

- Indagar sobre el marco legal francés que las empresas deben respetar frente a las personas con capacidades especiales
- Explicar como las personas con discapacidad están integrando en una organización
- Demostrar que las personas con discapacidad pueden ser verdaderos actores de la sociedad francesa y no solo beneficiarios del sistema
- Identificar y explicar los problemas a los que se enfrentan en su inclusión
- Examinar cuales son los dispositivos que han puesto las empresas en relación con la integración de sus empleados con discapacidad.

2.1. La metodología cualitativa

Esta investigación se llevó a cabo con una metodología cualitativa y deductiva. Realicé entrevistas con representantes de la discapacidad en las empresas, pero también con un responsable de proyectos de impacto para promover la inclusión. Los datos cualitativos me permitieron profundizar en el tema y tener resultados más precisos. Adicionalmente, esta metodología ha permitido comprender mejor los sentimientos de los empresarios respecto a la integración de sus empleados con discapacidad.

Además de seguir una metodología cualitativa, realicé las entrevistas con un enfoque deductivo. Empecé con una observación y luego comprobé con las empresas si la observación se confirmaba o no. Mi observación es la siguiente: "las empresas siguen teniendo muchos problemas para contratar y retener a personas con discapacidad en su plantilla y adaptarse a sus necesidades". Así que busqué empresas que contrataran a personas con discapacidad para ver si esto era cierto o no. Para ello, realicé entrevistas semidirectivas.

2.2. La guía de las entrevistas semidirectivas

Para llevar a cabo esta investigación, utilicé un método de entrevista semidirectiva. Este método de entrevista permite un verdadero debate con el entrevistador, ya que es él quien decide el orden de las preguntas y cómo quiere responderlas. El entrevistado puede entonces expresarse como quiera, pero sobre preguntas precisas y bajo el control del entrevistador para no desviarse del tema.

Estas entrevistas me permitieron obtener información sobre las representaciones que estas tres personas tienen de los empleados con discapacidad en una empresa, así como las actitudes que tienen hacia ellos.

Las entrevistas realizadas fueron grabadas, con el acuerdo del entrevistado. Esto me permitió transcribirlos, teniendo en cuenta las emociones que pudieran tener en uno u otro tema y permitiendo así una interpretación lo más fiel posible.

La entrevista se dividió en varias partes. La primera parte se refería a los sentimientos de los entrevistados sobre la discapacidad en general y sobre las personas con discapacidad. El objetivo era comprender la relación que tienen con el concepto de diversidad y, especialmente, de discapacidad.

1. ¿La integración de empleados con discapacidad ha cambiado la percepción de la discapacidad a nivel de los empleados y de la dirección?
2. La diversidad y la inclusión son valores fuertes en los que las empresas están interesadas; la discapacidad es uno de ellos. ¿Qué aportará la discapacidad en términos de diversidad a las empresas?
3. ¿Contribuye la integración de empleados con discapacidad al desarrollo de su marca de empleador?

Una segunda parte relativa a los problemas a los que se habrían enfrentado los contratantes a la hora de contratar, pero también de mantener a los empleados con discapacidad en su empresa.

1. ¿Ha tenido algún problema (material o relacional) a la hora de integrar a las personas con discapacidad en su empresa? Si es así, ¿cuáles fueron los problemas?
2. ¿Cómo fue el año 2021 para sus empleados con discapacidad? ¿Ha puesto en marcha alguna medida para ayudarles a enfrentarse al virus?

Finalmente, una tercera y última parte se refiere a las soluciones propuestas por las empresas entrevistadas para incluir de la mejor manera posible a sus futuros empleados con discapacidad y/o a los ya existentes en la empresa.

1. En su opinión, ¿cómo podría mejorarse la integración de las personas con discapacidad para limitar su condición de beneficiarios del sistema?
2. Cuando se les contrata, ¿se han puesto en marcha medidas para incluirlos mejor (reorganización de equipos/aulas/organización, apoyo, tutoría...)?

2.3. La muestra de investigación

Como parte de mi investigación académica, quería entrevistar a empleados/contratantes en relación con la inclusión y la diversidad en las empresas, ya que era importante para mí obtener la perspectiva y el sentimiento del sector profesional.

Realicé dos entrevistas individuales y una entrevista escrita:

- Karen Battesti, referente en materia de discapacidad del grupo Crédit du Nord
- Emmanuelle Fenard, responsable de proyectos de impacto para promover la inclusión en BNP Paribas y cofundadora de Tangata Emploi (una start-up que apoya a los asesores en materia de discapacidad en las empresas).

2.4. Resultados de las entrevistas

A partir de las entrevistas transcritas y comparadas, pudimos destacar varios puntos interesantes sobre la inclusión de empleados con discapacidad en las empresas. En primer lugar, hablaremos de los sentimientos de los entrevistados sobre la discapacidad. En segundo lugar, veremos que las empresas siguen enfrentándose a retos cuando se trata de la inclusión de personas con discapacidad. Por último, veremos las soluciones que han puesto en marcha para mejorar la vida diaria de sus empleados con discapacidad.

2.4.1. El concepto de discapacidad está cambiando en las empresas

2.4.1.1. Las empresas tienen una visión positiva de la evolución de la discapacidad en el lugar de trabajo

Las entrevistadas afirman tener un sentimiento positivo sobre la evolución de la discapacidad en las empresas. Para ellas, las cosas se mueven y evolucionan. Cada vez más empresas promueven la diversidad e integran a personas con discapacidad en sus equipos :

- Karen Battesti: *« las cosas están cambiando. Creo que porque cada vez se habla más de ello ».*

Hay nuevas leyes y reglamentos que se están poniendo en marcha para mejorar la calidad de vida en el trabajo (QVT) de los empleados con discapacidad, pero también para integrarlos mejor en la empresa. El concepto de discapacidad es un tema que se discute y destaca cada vez más en los medios de comunicación. De hecho, hoy se celebra la "semana de la discapacidad".

- Karen Battesti: *«lo que existe es efectivamente en las redes sociales, cada vez se habla más de ello, sobre todo en LinkedIn, se enlazan muchos mensajes, pero existe la semana de la discapacidad».*

Además, existen nuevas normas que se han puesto en marcha en las escuelas, pero también existen muchas historias de éxito en el deporte. Adicionalmente, con la llegada de la RSE, las empresas prestan más atención a sus empleados. Las personas con discapacidad están cada vez más en el punto de mira, pero siempre de forma benévola. Según Emmanuelle Fenard:

- *«La sociedad progresa porque las escuelas son de acceso obligatorio desde 2005. Bueno, creo que las nuevas generaciones quizás ya son más abiertas. El hecho de que los Juegos Paralímpicos tengan más publicidad en los medios de comunicación que hace poco tiempo y que en París haya una verdadera ambición por cambiar las cosas».*

- *«En Francia tenemos dos oportunidades, la primera es que se ha cambiado la ley (...) y la segunda es la RSE, y esta es una de las cosas que ha hecho la Covid, ha acelerado realmente toda esta dimensión. La RSE existe desde hace algunos años, pero estaba más o menos ligada a los RRHH, sin que se vieran las ventajas, sino los contrastes. Y ahora, cada vez más personas entienden las oportunidades que hay detrás, empezando por las oportunidades de RRHH de la diversidad, diciéndose a sí mismos diversidad significa igualdad».*

Existe muchas empresas que ayudan a las personas con discapacidad a integrarse en la sociedad, pero también que ayudan a las empresas a integrar a sus empleados con discapacidad.

- Emmanuelle Fenard: *« De hecho, hay muchas acciones que se ponen en marcha y que ayudan. Lo típico es DuoDay, que es una operación que anima a las personas con discapacidad, por ejemplo, a compartir información sobre sus trabajos, etc., aunque sólo sea por un día. Y el hecho de que los altos directivos se reúnan con personas a las que nunca habrían conocido, les sensibiliza espontáneamente sobre estos temas ».* *« Voy a poner otro ejemplo, la empresa "Educación como las demás", que es una asociación magnífica que fue creada por un deportista de alto nivel (...) que, de hecho, creó una asociación en la que estableció esta lógica de emparejamiento para mostrar a la gente que puede hacer deportes increíbles. Pero al mismo tiempo, implica a los acompañantes que también lo descubren ».*

Todos estos avances permiten a las empresas comprender mejor el concepto de discapacidad y por tanto, hacer que las cosas sucedan. Las nociones de diversidad en las empresas y la inclusión de personas con discapacidad están cada vez más integradas en la sociedad.

2.4.1.2. La discapacidad, una diversidad que cambia la forma de ver las cosas

La mentalidad de la gente hacia las personas con discapacidad está evolucionando positivamente y los empleados con discapacidad están cada vez más integrados en los equipos de las empresas. Contar con una persona con discapacidad en sus

equipos también ayuda a cambiar las actitudes y percepciones de la gente sobre la diferencia. De hecho, esto traerá cosas positivas en términos de diversidad y los empleados se suavizarán en general.

- Karen Battesti, *«cuando hay alguien en una agencia, desmitifica un poco las cosas (...) cuando hablamos de ello, es porque lo necesitamos porque puede ayudar a la persona, cuando hay un problema o explica ciertas cosas, pero sí, realmente ayuda a desmitificar un poco las cosas»*. Para ella, emplear a personas con discapacidad y, por tanto, diversificarse, permite *"muchos intercambios y en los servicios, al contrario, abre lo que decía, centra. Quiero decir que esto, una apertura de la mente, muestra que tienes que mirar un poco más allá de ti mismo"*.
- Emmanuelle Fenard: *«creemos que la diversidad aporta mucho a una empresa. Al final, es una riqueza, hay gente que generalmente está mucho más motivada y mucho más agradecida de que le den su oportunidad (...) aporta energía a un equipo y poder, como directivo»*.

Además, cuando tienes un empleado con discapacidad en su empresa, aporta algo nuevo y abre la mente. Los empleados sin discapacidad se cuestionan a sí mismos y se dan cuenta de cosas que habían olvidado a causa de su trabajo y su vida personal. Según Emmanuelle Fenard:

- *«He tenido varias ocasiones en las que he podido ver la importancia de la discapacidad en la empresa. He tenido varias veces personas con discapacidad en mi equipo y es cierto que la gente no se atrevía a quejarse después»*.
- *«Estamos más metidos en esto desde el covid, que ha vuelto a poner el foco en este tema: «esto es lo que es importante para mí, lo que tiene sentido en mi vida», es decir, son temas que la gente había olvidado en su vida, a veces demasiado acelerada, que han vuelto al primer plano y que les hacen dar sentido a lo que hacen, así que ese es el lado bueno»*.

La diversificación de las empresas en cuanto a los empleados y por lo tanto, la aceptación de las diferencias de unos y otros, también permiten que las empresas mejoren desde el punto de vista industrial. Aceptar las diferencias significa aceptar adaptarse a las necesidades de las personas que nos rodean y que tengan o no una discapacidad. Diversificar permite a las empresas tener una mentalidad abierta y mejorar/ evolucionar hacia productos o servicios más adaptados a los consumidores.

- Emmanuelle Fenard: *«cuando una empresa integra a un empleado con discapacidad, también puede ayudarlo a desarrollar sus productos y servicios, (...) puede llevar a la idea de crear otros productos y servicios. (...) Vemos muchas empresas en las que han mejorado sus servicios porque tenían personas con discapacidad en su plantilla».*

Por último, en las empresas que contratan e integran a las personas con discapacidad en sus equipos, estos empleados son vistos como verdaderos actores de la sociedad y no como beneficiarios del sistema, porque a pesar de su diferencia, la motivación para tener éxito sigue siendo la misma y a veces es incluso más fuerte. Tienen más cabeza sobre los hombros porque han experimentado cosas que las personas sin discapacidad no tienen. Tienen valores que otros pueden no haber adquirido porque tienen menos experiencia. Según Karen Battesti:

- *«Son personas que son como todo el mundo. Cuando te enfrentas a una discapacidad, creo que sí, te vuelves a centrar en lo esencial. (...) Lo veo con algunos de mis colegas, y a veces dan ganas de mover montañas, y más cuando se trata de una situación de discapacidad.»*
- *«Son personas que no se centran en sí mismas en general, sino en los demás. Ellos ven muchas cosas que nosotros, creo. Y por eso tienen menos frenos que nosotros.»*

2.4.2. Desde el desafío de integrar a las personas con discapacidad hasta la adaptación de las empresas

2.4.2.1. Retos, para el empleado, relacionados con la aceptación de su discapacidad

Uno de los retos señalados por las entrevistadas es la aceptación de su discapacidad por parte de sus empleados. Todavía hay muchas personas con discapacidad, especialmente las que se convierten en discapacitadas a lo largo de su vida, a las que les cuesta hablar de ello y aceptar esta diferencia.

Además, la mayoría de las discapacidades son invisibles, por lo que si la persona afectada no habla de ella, resulta difícil para la empresa ayudarla a tener una vida laboral sana y correcta.

- En el Crédit du Nord, Karen Battesti explica: *«Tengo un empleado que tiene problemas de audición desde hace mucho tiempo y que nunca quiso dar ningún paso, y de hecho lo que ocurre es que hoy se le ha explicado que tenía que buscar ayuda para que no empeore (...). El siguiente paso fue ser reconocido como discapacitado. Y ahí, el hecho de decírselo, es algo sobre todo para simplificar tu vida, como que el empresario se haga cargo (...). Hay que dar el primer paso: la aceptación».*

La empresa no puede adaptarse a las necesidades de su empleado si no conoce su discapacidad, y lo mismo ocurre con los compañeros de trabajo, que pueden preguntarse y juzgar a la persona que tienen delante si no conocen su discapacidad.

- Karen Battesti: *«Puede tener dificultades en su trabajo debido a su discapacidad. Pero si no lo sabemos, no se nota, se puede confundir con otra cosa, lo cual es una pena, pero se lo hacemos entender».*
- Emmanuelle Fenard en BNP Paribas: *«Tuve una que era bipolar (...) Se había complicado tanto para ella que la animamos a aceptar la incapacidad permanente, lo que le costó aceptar, pero al final nos lo agradeció porque no*

tenía la presión de tener que volver a trabajar, podía descansar más. Me preguntó si alguna vez había estado en una situación difícil».

Como explica Karen Battesti, esta reticencia a hablar de ello y a aceptarlo puede deberse al « *miedo a no tener acceso a determinados puestos de trabajo, por lo que es algo que hay que desmitificar por completo* » o, según Emmanuelle Fenard: «*muchas personas en esta situación no se declaran RQTH, precisamente porque tienen miedo a ser penalizadas en su carrera y por eso se toman aún más en serio el no dar a conocer su problema*».

No aceptar esta diferencia es un problema tanto para los empleados con discapacidad como para las empresas. Sin embargo, las empresas que integran a personas con discapacidad hacen lo que pueden para ayudarles a aceptarse y ofrecerles la mejor calidad de vida profesional y personal posible. Hay que ayudar a la persona a aceptar su discapacidad con respeto y amabilidad. Según Karen Battesti:

- *«Entiendo perfectamente que la persona tiene derecho a, es realmente su vida privada y nunca, nunca iremos allí. Es la persona que quiere, por supuesto, pero es sólo eso, es el hecho de respetar».*
- *«Cuando no sabemos, puede que no entendamos la opinión del empleado, puede que nos digamos "pues qué raro", cuando en realidad no es para que nos lo digan, o sólo por curiosidad (...) Pero porque tengo empleados que llevan 10 años con nosotros, por ejemplo, y que tienen hijos de 6 o 7 años y que son discapacitados. Pero no lo sabemos y les digo "qué pena" porque, bueno, hay que saber que hay dietas todos los meses. (...) Así que cuando se facilita la vida personal de los empleados, inevitablemente se afecta a su vida profesional, por lo que es importante. Es un equilibrio. Libera un poco a los empleados, les quita un poco de peso de encima. Y siempre es agradable sentirse un poco apoyado por tu empleador».*

2.4.2.2. Un tema todavía demasiado poco conocido en nuestra sociedad

A la hora de contratar a personas con discapacidad, las empresas aún se enfrentan a un desconocimiento del concepto de discapacidad y de las cuestiones relacionadas. Sigue habiendo un desconocimiento de la diversidad de la discapacidad. Los entrevistadas confirmaron que las empresas no ven más allá de la discapacidad motriz (y, por tanto, la discapacidad visible). Según Karen Battesti:

- *«La discapacidad no se conoce (...) Siempre te hablará de la motricidad, ya sea física, aquí hay una discapacidad motriz visible e incluso mental. Esta joven que tenía poliartritis cuando no está en crisis, no es visible por supuesto, en absoluto. Así que ahí lo tienes, hay muchas cosas así, por lo que creo que no sabemos lo suficiente.»*
- *«Tal vez algunas empresas tengan una idea de la discapacidad, tal vez tengan miedo de la dificultad, pero también porque saben que hay personas que se sienten incómodas.»*
- *«En lo que respecta a la ayuda financiera, sé que no se promueve necesariamente (...). Creo que es demasiado poco conocido, por lo que después de eso, le corresponde al departamento de RRHH estar informado al respecto. De hecho, si las empresas no hacen el esfuerzo de informarse, resulta difícil incluir a las personas con discapacidad de la mejor manera posible.»*

La sociedad en la que vivimos sigue teniendo ideas preconcebidas sobre las personas que se consideran diferentes, ya sea por el color de la piel, la orientación sexual o la discapacidad.

- Emmanuelle Fenard: *« Llevar a los altos directivos a conocer a personas que nunca habrían conocido de forma espontánea les hace tomar conciencia de estas cuestiones. El problema del miedo a la diferencia está realmente presente en muchos perfiles; Lo tenemos con los refugiados, lo tenemos con los jóvenes de los suburbios. »*

2.4.2.3. Un reto de adaptación para las empresas más que un problema

En el caso de las empresas que contratan a personas con discapacidad, no se habla de las dificultades relacionadas con la integración de estas personas, sino de la adaptación o reorganización de la empresa para facilitar la calidad de vida en el trabajo de sus empleados con discapacidad.

- Emmanuelle Fenard en BNP Paribas: *«Tenía dos empleados con discapacidades motrices, y eso era bastante sencillo. Teníamos limitaciones en cuanto a lugares, reuniones, viajes, cosas así, pero en general, no supuso demasiados problemas. (...) Adaptamos los edificios donde vinieron, o incluso trasladamos el equipo. En un momento dado, el equipo se trasladó a uno de los edificios donde el ascensor era accesible, porque antes estábamos en un edificio Haussmann con un ascensor muy pequeño. Así que conseguimos trasladar el equipo, por lo que es una forma de adaptación. Y en los otros temas, (...) en la cantina, tenía las dos cosas. No era necesariamente fácil dejar la bandeja. Tuvimos a alguien que nos ayudó a poner la bandeja en el suelo. Había uno que no lo soportaba porque tenía la impresión de ser dependiente, así que iba al restaurante todos los días y nos turnábamos para acompañarlo al restaurante.»*

Además, es importante que las empresas presten atención a las personas que contratan y que van a acompañar a los empleados con discapacidad. De hecho, si las empresas no tienen cuidado, pueden contratar a personas que no saben nada sobre la discapacidad y que no ayudarán a los empleados con discapacidad. En BNP Paribas, este es uno de los ajustes y adaptaciones que tuvieron que hacer:

- Emmanuelle Fenard: *«cuando también seleccionamos a los proveedores de servicios para que les acompañen (...), de vez en cuando hay abusos por parte de algunos que dicen "no hay problema, estamos especializados en esto, etc.", pero ¿cómo los validan realmente? Y luego se vuelve contra ellos. Quisieron hacer un esfuerzo y luego fracasaron. Así que eso es lo que intentamos hacer.»*

Está claro que las empresas que contratan a personas con discapacidad ven los retos de la inclusión y la integración más como una cuestión de adaptación y reordenación que como dificultades.

- Karen Battesti: *«Así que para nosotros, creo que ha sido parte del nivel de RRHH durante mucho tiempo, parte de nuestra forma de operar. La misión de discapacidad está presente desde hace varios años. No llevo mucho tiempo allí, pero veo que está bien establecido. Es algo que realmente es una parte integral. Además, lo comunicamos en LinkedIn, en cuanto a nuestro ritmo de contratación, porque en realidad estamos bastante orgullosos de ello y lo hacemos con mucha naturalidad y ya está. No he encontrado ningún problema en particular. Veo que tenemos otros responsables de RRHH en el equipo. No hay obstáculos.»*

2.4.3. Las empresas deben adaptarse para afrontar los retos de la inclusión

2.4.3.1. La comunicación como solución para la integración de las personas con discapacidad

Para Karen Battesti y Emmanuelle Fenard, son las empresas las que deben adaptarse a sus futuros o actuales empleados con discapacidad y no al revés. Para poder adaptarse a las necesidades de sus empleados, con discapacidad o sin discapacidad, la comunicación y el intercambio entre las partes desempeñan un papel importante. Sin comunicación es difícil que las empresas pongan en marcha medidas para mejorar la calidad de vida laboral de sus empleados. Es importante "desmitificar" el concepto de discapacidad, ya sea a nivel interno con la ayuda de un referente de la discapacidad. Según Karen Battesti:

- *«Tengo empleados de pleno derecho, lo que pasa es que la verdadera misión del referente, creo, es concienciar a la gente hoy en día.»*
- *«El hecho de que haya un referente me parece tranquilizador, incluso para los empleados, para preguntar sus dudas e incluso para los directivos.»*

- *«en las redes sociales, cada vez hablamos más de ello, sobre todo en LinkedIn, enlazamos muchos mensajes » ; «retransmitimos mucho en la intranet, las misiones de discapacidad a nivel nacional, así que, realmente hay, podemos acceder a la misión de discapacidad todos los días y ver un poco lo que da.»*

Cuando se contrata a una persona con discapacidad, pero también a lo largo de la carrera de un empleado, es importante que los RRHH y los empleados se comuniquen con el servicio médico y los servicios de prevención para comprender mejor los problemas a los que se enfrentan. De hecho, es con su ayuda que la empresa se adapta a las necesidades de sus empleados.

- *Emmanuelle Fenard: «Todo lo que concierne a las adaptaciones del puesto de trabajo se ve en el momento de la contratación, cuando la persona se presenta a nosotros, así que por supuesto siempre lo hacemos con la misión de la discapacidad. Así que tienes empleados que se ocupan del tema de la discapacidad, y por supuesto siempre con el departamento de salud laboral. Nuestro médico y el trabajador social están siempre al tanto.»*

Las conversaciones con los interesados también permiten desbloquear situaciones difíciles en las que se encuentran ambas partes (la empresa y el trabajador). En el momento de la contratación, si el empleado explica que tiene una discapacidad, RRHH puede readaptar el puesto a las necesidades del empleado.

- *Karen Battesti: «no hablamos de la discapacidad y vamos a hablar de ella pero no entramos en detalles, nos decimos que si está aquí y viene a nosotros es porque cree que el trabajo le conviene. Nos corresponde presentarle todas las tareas del trabajo para que no tenga que preocuparse después, y luego lo discutimos de forma colegiada.»*

2.4.3.2. Adaptaciones que no sólo benefician a los empleados con discapacidad

Dependiendo del sector en el que operen las empresas, las adaptaciones realizadas para satisfacer las necesidades de las personas con discapacidad también benefician a otras. Es el caso del banco BNP Paribas, que ha rediseñado sus cajeros automáticos o de manera más general, la reorganización de las estaciones de metro para facilitar el acceso de los cochecitos o personas en silla de ruedas. Estos cambios no pueden realizarse si no hay intercambio entre las partes interesadas.

- Emmanuelle Fenard: *«al principio eran demasiado altos para las personas en silla de ruedas o no siempre muy legibles. (...) Cambiar la ergonomía de los cajeros automáticos no sólo ha ayudado a las personas con discapacidad, sino también a las personas mayores que no siempre se sentían cómodas»*

Además, contar con un referente en materia de discapacidad en la empresa permite que la persona con discapacidad se sienta tranquila y confiada, pero también los directivos y los demás empleados. Karen Battesti explica que, a la hora de contratar a una persona con discapacidad, los directivos quieren contar con la opinión del asesor en materia de discapacidad porque *«siempre quieren hacer las cosas bien y ser considerados»*.

Algunas empresas, en el momento de la contratación, establecen una formación para los directivos para que se sientan cómodos con el empleado discapacitado y sean justos. También es una forma de que los empleados con discapacidad se sientan cómodos, aceptados y comprendidos por sus superiores. Este es el caso del Crédit du Nord:

- Karen Battesti: *«Así, en el momento de la contratación, también se trata de la formación del responsable que va a recibir a un empleado discapacitado. En cuanto recibe un nuevo empleado, se le pide que siga la formación. Esto es muy apreciado por los directivos.»*

Capítulo. 3. Conclusiones

En este estudio se ha realizado un análisis sobre los conceptos de diversidad y discapacidad en las empresas a partir de la revisión de diferentes autores. Es beneficioso para las empresas integrar la diversidad en sus equipos, ya que demuestra que tienen una mentalidad abierta y apoyan al bienestar de sus empleados. Una empresa que contrata a personas con características diferentes, como la raza, el origen o la discapacidad, contribuye a un mundo más justo y equitativo para todos.

Con las nuevas generaciones, la diversidad se ha convertido en un valor fuerte en la sociedad francesa y las empresas son cada vez más conscientes de ello. Cada vez se habla más sobre la discapacidad en las empresas y sobre la contratación de personas con discapacidad. Las empresas que han integrado un enfoque de diversidad en sus negocios saben gestionar las diferencias y aceptarlas plenamente en sus equipos. Son optimistas sobre el futuro de sus empleados con discapacidad o sin ella.

A pesar de que las empresas están sujetas a ciertas normas sobre la integración de sus empleados con discapacidad, muchas empresas siguen sin contratar a personas con discapacidad. Desde mi punto de vista, creo que las empresas simplemente tienen miedo a la diferencia y no se atreven a afrontar la dificultad que supone incluir trabajadores con discapacidad a su plantilla, siguen teniendo dificultades para crear un ambiente de diversidad y creo que estos retos son creados por las propias empresas. Para resolver estos retos, es importante deconstruir las ideas preconcebidas y es fundamental sensibilizar a empresarios y trabajadores sobre la discapacidad. La concienciación podría realizarse a través de pequeñas sesiones de formación voluntarias, lo que permitiría a los empleados no sentirse obligados a realizarlas. Además, una solución que ayudaría a los trabajadores con discapacidad a integrarse en una empresa y a sentirse lo más cómodos posible, sería que las empresas les ofrecieran una formación. De hecho, darles acceso a una formación les ayudaría a comprender mejor los retos de su trabajo, pero también a conseguir hacer las tareas correctamente.

Sin embargo, si asumimos que la contratación de personas con discapacidad contribuye positivamente al crecimiento de las empresas, ¿realmente mantienen y controlan a sus empleados después de la contratación? ¿Las empresas que contratan a personas con discapacidad establecen apoyos personales para ayudarles a mejorar su vida profesional y personal? En efecto, el apoyo personal podría permitirles hacer un seguimiento de los empleados con discapacidad a lo largo de su carrera sobre su integración en la empresa, el trabajo que realizan, su bienestar en la empresa. Esto permitiría mantener al empleado discapacitado en la empresa el mayor tiempo posible. Aparte de esta solución, ¿qué otras medidas podrían adoptarse a lo largo de la vida laboral de la persona discapacitada para mantenerla en la empresa?

Además, no sólo las personas con discapacidad se enfrentan a la discriminación salarial. En efecto, la diversidad tiene varias dimensiones: género, raza, religión, pero también la diversidad de experiencias que pueda tener la persona. Estas formas de diversidad también se enfrentan a desafíos cuando se trata de la inclusión en las empresas. De hecho, menudo existe una discriminación por edad a la hora de contratar en las empresas: éstas suelen preferir contratar a personas que tienen muchos años de experiencia antes que a un joven que acaba de graduarse en la universidad y que no ha tenido ninguna experiencia profesional "real" antes. Por otro lado, las personas mayores también son objeto de discriminación por edad, ya que son más caras para las empresas debido a su experiencia. Cabe preguntarse: ¿cuándo habrá mejores políticas de integración de jóvenes y/o mayores en las empresas?

Para seguir desarrollando el tema de la discapacidad en las empresas, se podría haber mejorado este trabajo sobre todo en lo que respecta a la retención de las personas con discapacidad. De hecho, habría sido interesante entrevistar a algunas personas que trabajan en el servicio médico para saber más sobre las medidas puestas en marcha en las empresas para mantener a sus empleados discapacitados. Además, entrevistar a las empresas que no contratan a personas con discapacidad nos habría permitido compararlas con las que se están diversificando y comprender mejor los sentimientos de cada parte.

En conclusión, este trabajo me ha hecho tomar conciencia de que todavía se cometen injusticias contra las personas diferentes. Este trabajo me ha motivado a abrirme más a los demás ya que, mediante la interacción con personas diferentes a nosotros, ya sea en términos de cultura, religión o discapacidad, aprendemos más y nos respetamos más. Al compartir nuestras experiencias con personas que han vivido cosas difíciles, nos damos cuenta de que somos afortunados y nos cuestionamos quiénes somos.

Bibliografía

- (RAE), R. A. (s.f.). *igualdad*. Obtenido de <https://dle.rae.es/igualdad>
- AGEFIPH. (Diciembre 2020). *Baromètre - L'emploi des personnes en situation de handicap*. Agence In medias res.
- AGEFIPH. (s.f.). *FICHE PRATIQUE RÉSEAU DES RÉFÉRENTS HANDICAP*. Obtenido de https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2021-04/AGEFIPH_FICHE_RRH-Referent-handicap-en-entreprise.pdf
- AGEFIPH. (Noviembre 2020). *EMPLOI ET CHÔMAGE DES PERSONNES HANDICAPÉES*. Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées. (Juillet 2019). *Qu'est-ce que le Handicap?*
- Aubouin, N. (janvier-février 2012). *La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel. Le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap*. La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 253 – Cahier spécial RSE.
- Boes, P. (Juin 2005). *Gérer le quotidien des personnes en situation de handicap*. Paris: Librairie Vuibert .
- Brenet, T. (2010). *La diversité dans l'entreprise: Les bonnes pratiques*. La Plaine Saint-Denis: Afnor Edition.
- BREZAULT, M., GILLES, L., & OLM, C. (2010). *Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion*. Paris: Crédoc.
- Cahiers Français . (Juillet-Août 2019). *Le handicap, un enjeu de société*. La documentation française.
- Chalvin, M. (2014). *Des mots pour parler de diversité*. Montréal, Canada: RQCALACS.
- Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel. (2017). *Guide du recrutement, de l'accueil et du maintien dans l'emploi des agents en situation de handicap au ministère chargé de l'agriculture*.
- Comité nacional Coordination Action Handicap . (s.f.). *Les différents types de handicap*. Obtenido de CCAH: <https://www.ccah.fr/CCAHA/Articles/Les-differents-types-de-handicap>

Défi Métiers. (25 de Octubre de 2021). *Panorama des acteurs franciliens du handicap*.
 Obtenido de <https://www.defi-metiers.fr/dossiers/panorama-des-acteurs-franciliens-du-handicap>

DELSOL, S. (s.f.). *Equidad*. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/glosario/equidad/>

Ergofrance, ergonomie et santé au travail. (4 de Marzo de 2021). *L'AMÉNAGEMENT DU POSTE DE TRAVAIL D'UN COLLABORATEUR HANDICAPÉ*. Obtenido de <https://www.ergofrance.com/lamenagement-du-poste-de-travail-dun-collaborateur-handicape/>

Everaere, C. (2010). *Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées - Le cas des grandes surfaces de bricolage*. Lavoisier.

Fondation handicap Malakoff Humanis. (2021). *LE HANDICAP EN ENTREPRISE*.

Fondation Handicap Malakoff Médéric. (2016). *LES ENTREPRISES FACE AU HANDICAP : FREINS ET LEVIERS POUR AGIR*.

Force Ouvrière. (6 de enero de 2022). *HISTORIQUE ET CADRE LÉGAL*. Obtenido de FO Mission Handicap Confédérale: <https://handicap.force-ouvriere.org/tour-dhorizon-du-handicap/historique-et-cadre-legal>

Française, J. O. (1957). Lois et Décrets. *Journal Officiel de la République Française*, 2.

Geirsson, S. (2020). *L'insertion de personnes en situation de handicap en entreprise*. Gestion et management. dumas-03151258.

Gobierno del Estado de México, & Endoméx. (s.f.). *Inclusión Laboral*. Obtenido de Secretaría de Salud: https://salud.edomex.gob.mx/salud/inclusion_laboral

Hasse, J., & International, L. (2010). *Perfectly Able: How to Attract and Hire Talented People with Disabilities*. Amacom.

Hubbard, E. E. (2004). *The Diversity Scorecard*.

Institute, T. A. (4 de Diciembre de 2019). *La diversidad empresarial en beneficio de la riqueza de talento*. Obtenido de <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/importancia-de-la-diversidad-empresarial-en-beneficio-de-la-riqueza-de-talento/>

Jacquemet, N., & Edo, A. (2013). *La discrimination à l'embauche sur le marché du travail français*. Paris: Éditions Rue d'ULM et CEPREMAP.

Jiménez, J. M. (2015). *Actitudes hacia la discapacidad*.

LA, A. A. (s.f.).

LA, A. A. Tipos de diversidad. (s.f.). *Tipos de diversidad*. LA, A. A.

Pôle Emploi. (Noviembre 2017). *LES DEMANDEURS D'EMPLOI EN SITUATION DE HANDICAP : UN ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ POUR UNE POPULATION ÉLOIGNÉE DE L'EMPLOI*.

Real Academia Española, (. (s.f.). *Discriminar*. Obtenido de <https://dle.rae.es/discriminar>

République Française; Légifrance. (6 de 09 de 2018). *LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel*. Obtenido de https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000037367801

Sénat. (s.f.). *Lutte contre les discriminations*. Obtenido de <https://www.senat.fr/rap/r07-252/r07-2523.html>

Significados. (s.f.). *Significado de Diversidad*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/diversidad/>

Vie Publique, & République Française. (13 de enero de 2019). *Chronologie : évolution du regard sur les personnes handicapées*. Obtenido de <https://www.vie-publique.fr/eclairage/19409-chronologie-evolution-du-regard-sur-les-personnes-handicapees>

Vie Publique, & République Française. (13 de Abril de 2019). *La refondation de la politique du handicap depuis 2005*. Obtenido de <https://www.vie-publique.fr/eclairage/19410-la-refondation-de-la-politique-du-handicap-depuis-2005>

Weller, J. (diciembre 2001). *Procesos de exclusión e inclusión laboral: la expansión del empleo en el sector terciario* . Santiago de Chile: División de Desarrollo Económico.

Youmatter. (21 de mayo de 2021). *Travailleur handicapé : définition et statut, réglementation, handicap et RSE*. Obtenido de <https://youmatter.world/fr/definition/travailleur-handicape-definition-statut-droit/>

Anexo

Anexo 1: Re-transcripción de la entrevista de Karen Battesti

Introducción:

Tengo empleados de pleno derecho, es que la verdadera misión del referente, creo, es concienciar hoy en día, lo que existe es efectivamente en las redes sociales, cada vez se habla más de ello, sobre todo en LinkedIn, se enlazan muchos mensajes, pero está la semana de la discapacidad. Lo principal es decirnos a nosotros mismos que esto no es suficiente y que no debemos esperar a la semana de la discapacidad o a cualquier otro momento para vincularnos. Así que todos estamos, como hemos dicho, un poco en el ajo, y se trata de concienciar a estas poblaciones, y no me gusta decir población porque son empleados por derecho propio, por supuesto, y todos podemos llegar a serlo y necesitamos apoyo.

¿Quería saber, en primer lugar, qué tipo de perfil tenían las personas con discapacidad en la empresa?

Sí, de hecho, es bastante variado. De hecho, cuando se habla de discapacidad, la mayoría de la gente piensa inmediatamente en la discapacidad física. Así que tenemos muchos más empleados con discapacidades invisibles. La mayoría de los empleados con una discapacidad se han convertido en discapacitados durante su vida y no pensamos necesariamente en ello. Eso es lo que hay que desmitificar un poco, que no está escrito en la frente de la gente. Sin embargo, necesitan apoyo y alojamiento.

¿A qué retos se enfrentan las empresas a la hora de incluir a las personas con discapacidad?

Así que tienes empleados que no quieren que lo sepamos. Así que es algo bastante delicado, pero forma parte de la vida de la empresa, por supuesto, y después hay que escuchar a los empleados y hacer lo que se pueda. Después, es cierto que ahora, lo que ha cambiado, es el hecho de que creo que esta faceta de apoyo y ayuda está más acentuada que antes. Así que el orador quiere entregarse un poco más. Y luego que nos lo diga y podamos ayudar. Así que sí, existe este lado de aceptación. No sé si te puedo poner un ejemplo concreto, tengo una compañera que tiene problemas de audición desde hace mucho tiempo y que nunca quiso dar ningún paso y de hecho lo

que ocurre es que hoy en día. Bueno, le explicamos que tenía que conseguir ayuda para que no empeorara, por supuesto, así que ahí lo tienes, y sólo el hecho de que llamara al asesor de discapacidades, sentí que era importante para él y que era un paso. Y luego, de hecho, el otro paso fue ser reconocido como discapacitado. Y ahí, el hecho de decírselo, es algo para ti, sobre todo para simplificar tu vida, como por ejemplo la asunción de responsabilidades por parte del empresario. Podemos hacernos cargo de una parte. Por ejemplo, en relación con la mutua de la seguridad social, los costes restantes. Bueno, nos encargaremos de eso. Su empleador puede pagarlo. Eso es todo. Es más bien eso, hay que dar el primer paso y luego tienes empleados que tienen miedo de no tener acceso a ciertos puestos de trabajo porque sí, eso es, y entonces no es algo que tengas que desmitificar completamente. Así que después, si un puesto se les dificulta por su discapacidad, se lo diremos porque eso no es ponerles en condiciones de triunfar. Ese es todo el enfoque de la discapacidad, al menos como yo lo veo y como el crédito del Norte, que en cualquier caso está muy presente en la cultura de la discapacidad.

¿Cree que el hecho de no decir/aceptar y reconocer la propia discapacidad es también una de las dificultades a las que se enfrentan las empresas en términos de inclusión e integración a largo plazo en su carrera?

Dependerá de la discapacidad, sí, pero es cierto que puede ser más un problema para él que para la empresa, porque el problema es que puede haber malentendidos. Puede tener dificultades en su trabajo debido a su discapacidad. Pero si no lo sabemos, no lo vemos. Se puede confundir con otra cosa, lo cual es una pena, pero se lo hacemos entender. Después, entiendo perfectamente que la persona tiene derecho, realmente es su vida privada y nunca, nunca entraremos en ese terreno. Es la persona que quiere, por supuesto, pero es. Es solo, es solo eso, es el hecho de respetar pero es. Cómo se dice, las cosas están cambiando. Pues creo que porque cada vez se habla más de ello. Sí, hay mucho más. Ves cuando hay la semana de la minusvalía por ejemplo y bueno claramente cuando hay la semana de la minusvalía comunicamos, aquí es a nivel de los locales, hacemos un montón de animaciones y vemos después la repercusión que tiene digamos que viene espontáneamente hacia nosotros, aquí es por supuesto por lo tanto es importante hablar de ello así que creo que así como humanamente, estaremos más interesados porque nos tocará. Pero en cualquier caso, las cosas se están moviendo.

¿Ha tenido que enfrentarse a algún problema a la hora de contratar y embarcar a personas con discapacidad?

Creo que esto ha sido parte del sistema de RRHH durante mucho tiempo, parte de su forma de trabajar. La misión de discapacidad está presente desde hace varios años. No llevo mucho tiempo allí, pero veo que están bien establecidos. Es algo que realmente es una parte integral. Además, lo comunicamos en LinkedIn, en cuanto a nuestro ritmo de contratación, porque en realidad estamos muy orgullosos de ello y lo hacemos con mucha naturalidad. No he encontrado ningún problema en particular. Veo que tenemos otros responsables de RRHH en el equipo. No hay obstáculos. Por el contrario, cuando alguien tiene una entrevista con un candidato. Y cuando sigue una situación de discapacidad, el acceso, por el contrario, a menudo vienen a mí y dicen "¿qué te parece? Así que es realmente, hablamos de ello de forma colegiada y siempre con el objetivo de permitir a la persona en dificultades por supuesto, porque nosotros, en la entrevista de contratación. Es decir. No hablamos de la discapacidad y vamos a hablar de ella, pero no entramos en detalles, nos decimos que si está aquí y viene a nosotros es porque el trabajo le conviene. Nos toca presentarle todas las tareas del trabajo. Pues ahí lo tienes, para que luego no se moleste y luego lo discutimos de forma colegiada, luego el tema, pues claro. Por ejemplo, para esta persona en el puesto de asesor profesional, sé que la persona que lo tiene que hizo la primera cita, le pareció genial y me dijo: "No me gustaría ponerla en la vergüenza de ir a los clientes, que es complicado ir a los clientes" así que después de nosotros, nos aseguramos de encontrarle un puesto que no es demasiado para desarrollar, para que no tenga este lado de desarrollo y realmente hacer viajes. Puedes ver que siempre es de forma benévola.

¿Por qué cree que las empresas siguen teniendo dificultades para contratar a personas con discapacidad?

Porque creo que la discapacidad no se conoce. Sí, la prueba está en el pudín porque francamente creo que desafiaría a cualquiera a preguntar en la calle. ¿Qué es para ti una persona con discapacidad? Siempre te hablará de motor. Si es física, también hay una discapacidad motriz visible. E incluso mental. Es muy sencillo. Esta joven que tenía poliartritis cuando no tenía ataques, no es visible, por supuesto, en absoluto. Así que ahí lo tienes, hay muchas cosas así, por lo que creo que no sabemos lo suficiente.

En cuanto a las ayudas económicas, sé que no se promocionan necesariamente, bueno no mucho, por lo que esto también puede ser un obstáculo para los reclutadores.

Creo que es muy poco conocido, así que después de eso, eso es todo. Corresponde al departamento de RRHH estar informado al respecto. Siempre hemos tenido asesores en materia de discapacidad, sea cual sea la región. Pero después es lo mismo, te quedas con lo que quieres. Sí, cuando le afecta de cerca o de lejos. Pero por lo demás, eso es, pero esa es realmente la idea que tengo porque veo en una agencia. Tienes a alguien que tiene una situación de discapacidad, un hijo con una situación de discapacidad, para un cónyuge y Ben la Agencia, no necesitas decirle quién es la referencia de la discapacidad. No necesito decírselo, sí, así que creo que es humano. Tal vez, pero creo que tal vez algunas empresas tienen una idea de la discapacidad y eso y eso. Tal vez tengan miedo de la dificultad, pero tal vez también tengan miedo porque, ya sabes, hay gente que se siente incómoda con ello. Lo veo, pero creo que podemos comunicarnos más ampliamente, sí, compañía, sí, en todas partes de la escuela. Me refiero a la escuela. Pero si en las escuelas, ponemos si en todas las escuelas han arreglado. Para acomodar a un Max, que sería genial para los niños con discapacidad. Así que a veces no tenemos la opción, lo entiendo, pero a veces en las escuelas que son un poco más especializadas pues sería un buen comienzo, haces adultos, eso es, adultos, es gente que estaría más concienciada.

Tengo la impresión de que las empresas buscan más la producción y la productividad, producir cada vez más y obtener más beneficios y, por tanto, dejar de lado el aspecto humano. ¿Qué opinas de esto?

Eso es lo que no nos atrevemos a decir, también es decirnos a nosotros mismos Bah, la persona discapacitada corre el riesgo de frenarnos, de no ayudarnos a progresar como otra persona. Es horrible, pero no es para nada lo que pienso, ¿eh? Pero son personas que son como todo el mundo. Cuando te enfrentas a una discapacidad, creo que sí, te vuelves a centrar en lo esencial. Sabemos dónde está lo esencial y que, en consecuencia, cuando nos incapacitamos, entiendo que a algunas personas les resulte más difícil que a otras. Pero como resultado, nos detenemos más en las cosas pequeñas como podíamos hacerlo antes. Lo veo con algunos de mis colegas, y a veces dan ganas de mover montañas, y más cuando se trata de una situación de discapacidad. Luego, cuando miras los medios de comunicación, hay grandes

historias de éxito, hay gente. Son grandes lecciones de vida. Son cosas que hay que mover.

¿El hecho de que exista este puesto de asesor en materia de discapacidad ha permitido a los empleados que no son discapacitados cambiar su percepción de la discapacidad y a los que sí lo son, ayudarles?

Sí, porque creo que ya es una muestra de que es una parte integral de nuestra cultura empresarial que veo en todas partes, bueno, cuando voy a la agencia con los empleados, bueno, es algo que les recuerdo porque de hecho para ellos, para sus familiares, porque también está la discapacidad, por ejemplo, de los hijos de los empleados, y es importante. Y sobre todo los hijos de los empleados, vemos que cada vez son más y no saben a qué tienen derecho sus hijos y por eso el hecho de hablar de ello a veces desbloquea situaciones o simplemente, Después de eso, retransmitimos mucho en la intranet, las misiones de discapacidad a nivel nacional, por lo que hay realmente, podemos acceder a la misión de discapacidad todos los días y ver cómo es. Pero sí, el hecho de que haya un referente me parece tranquilizador, incluso para los empleados, para preguntar sus dudas e incluso para los directivos.

¿Cree que las personas con discapacidad pueden ser verdaderos actores de la sociedad y no beneficiarios del sistema?

Sí, tenemos muchos ejemplos. Cuando se mira incluso el deporte, quiero decir que son hermosas lecciones de vida. Son personas que no se centran en sí mismas en general, sino en los demás. Y así Ben. Ellos ven muchas cosas que nosotros, creo. Y por eso tienen menos frenos que nosotros.

Y por eso el hecho de transmitir información sobre la discapacidad. ¿Es éste uno de los dispositivos que ha puesto en marcha para favorecer la inclusión de las personas con discapacidad?

Sí, podemos hacerlo. Es como todo lo demás. En el mejor de los mundos posibles, siempre nos gustaría hacer más, pero sí. En cuanto podamos, lo haremos.

¿Ha establecido otros sistemas para incluirlos mejor?

Así que, de hecho, lo que tenemos es que todo lo referente a la adaptación del puesto, sí, eso se ve en el momento de la contratación cuando la persona nos pide ayuda, así que por supuesto siempre lo hacemos con la misión de discapacidad, así que tienes empleados que gestionan el tema de la discapacidad, y por supuesto siempre con el servicio de salud laboral. Nuestro médico y el trabajador social están siempre al tanto. Así que eso es todo. Y así, todo lo que se acondiciona, todo lo que es material, pasa por nosotros y luego en términos de animación. Así que en el momento de la contratación, es, ¿cómo decirlo? También es la formación del responsable que va a recibir a un empleado con discapacidad. En cuanto recibe un nuevo empleado, se le pide que siga la formación. Esto es muy apreciado por los directivos. Siempre en un enfoque de benevolencia, de no ser porque a veces algunos no saben dónde colocar el cursor en el cuestionamiento o lo que sea, entonces nunca quieren, eso es, siempre quieren hacer las cosas bien y ser benevolentes. Así que es más, es más que, es más tranquilizador para el gerente. Al fin y al cabo, somos una entidad pequeña. Más aún en la región de Île-de-France, por lo que es bueno para los empleados que están con nosotros hoy o que llegan de fuera. Son conscientes de que tienen diferentes contactos, incluido el consejero de discapacidad, para todas las preguntas. En el caso del directivo, puede que no le preocupe, sino que le asuste la torpeza. Francamente, somos extremadamente discretos, incluso en términos de contratación, no es algo que vayamos a plantear. Lo propondremos, dependiendo de la discapacidad, cuando ésta sea visible. Contratamos a una mujer para un puesto de asesora profesional, una asesora profesional que se desplaza e incluso puede ir a casa de los clientes. Es una posición bastante dinámica con una mujer que tiene una especie de poliartritis. Y por eso puede tener mañanas más complicadas que otras. Pero en ningún momento. Acabamos de validar el hecho de que pueda ir a las citas. Después, simplemente adaptamos el trabajo para que no fuera un trabajo en el que tuvieras que salir a hacer prospección todo el tiempo, lo que no era bueno. Así que eso es todo. Es mucha benevolencia, nos adaptamos, pero después son empleados de pleno derecho que quieren evolucionar, progresar. Así que ahí lo tienes, lo mismo que los demás. Y a lo que iba es a decir que incluso cuando tenemos una población bastante joven con una discapacidad que se está iniciando en el mercado laboral. Es algo que no utilizan en absoluto, al contrario. Eso lo convierte en un punto fuerte. Incluso el planteamiento de la situación de discapacidad, la aceptación no es la misma cuando la tienes desde

niño y cuando tienes que hacerlo. Ese es otro enfoque, así que hay mucho, es mucho con el servicio de salud ocupacional. Y luego los cambiamos mucho para que el empleado se sienta lo mejor posible y por supuesto, y que no repercuta en el trabajo.

¿Instaló algún dispositivo nuevo durante COVID 19 o estuvo quizás un poco más presente para las personas con discapacidad?

Sí, así que son personas frágiles. Hemos visto que las personas frágiles pueden ser muy, muy amplias. Así que después de que los gestores fueran extremadamente benévolo, se nos llamó la atención sobre esto y no, todas las personas vulnerables se quedaron en casa en la medida de lo posible. Tuvimos mucho cuidado, hubo rotaciones de equipos para que hubiera poca gente en el lugar, para que se cruzaran, pero estrictamente hablando, no hubo ajustes para las personas con discapacidad. Es una base de caso por caso, diremos

¿Contribuye la integración de empleados discapacitados al desarrollo de su marca de empleador?

Nos comunicamos en esto, ¿verdad? Porque, por el contrario, eso es lo que hace la marca de empleador, muestra que Crédit du Nord. En otras palabras, que estamos abiertos. Estamos abiertos a los discapacitados, y hacemos muchos eventos sobre este tema. De hecho, este no es en absoluto nuestro enfoque. Así que nos van a decir que no, porque ya saben que hace falta tanta contratación, pongamos por caso, ¿eh? De personas con discapacidad, eso es, pero. Nunca tuvimos que trabajar así porque llevamos la cosa, así que en la otra dirección. Estamos completamente abiertos, en términos de reclutamiento, y porque de hecho, es en el nivel de reclutamiento que las cosas se desordenan, ¿verdad? Todo el mundo ha llevado las cosas en otra dirección, es decir, estamos abiertos y no nos limitamos, estamos, no tenemos frenos, siempre por supuesto debe ser coherente con los trabajos propuestos. Pero lo que quiero decir es que nos comunicamos sobre todo por el hecho de la diversificación, como has dicho. Así que ahí lo tienes. Siempre de forma benévola, por supuesto, sí.

¿Qué aportará la discapacidad en términos de diversidad a las empresas?

Sí, creo que cuando hay alguien en una agencia, se desmitifican un poco las cosas. Y luego. Sí, desmitifica un poco las cosas. Después de todo, no todo el mundo está en el... Yo, siendo un referente de la discapacidad porque no es algo que

comuniemos, bueno, quiero decir que somos extremadamente discretos al respecto. No es para nada... cuando hablamos de ello, es porque lo necesitamos porque puede ayudar a la persona, cuando hay un problema o explica ciertas cosas, pero sí, realmente ayuda a desmitificar todo eso. Así que después, ya te digo, depende de si te toca de cerca o de lejos, pero de todos modos, me parece que hay un...

¿Hay una mayor cohesión en el trabajo? ¿Cómo se las arreglan sus empleados sin discapacidades...?

Sí, francamente, nunca he oído nada al respecto porque también prestamos atención a los alojamientos río arriba. Si el puesto de trabajo está bien adaptado a la discapacidad del trabajador. Alguien que se convierta, bueno que, que se convierta en discapacitado, si se puede decir así, que se convierta en discapacitado, también prestaremos atención. Así que vamos a decirles: "Bueno, ¿tu trabajo sigue siendo adecuado? Pero en cualquier caso, no vamos a imponer las cosas, ¿eh? El trabajo sigue siendo adecuado o no. Así que hay mucha benevolencia y eso forma parte de nuestros valores. Hay mucho intercambio y en los servicios, por el contrario, se abre lo que decía, se centra. Quiero decir que, eso, eso, una mente abierta, que muestra que hay que mirar un poco más allá de uno mismo. Eso es, y luego tenemos. Así que eso es lo que estaba diciendo cuando tomé la referencia de la discapacidad, siendo un referente de la discapacidad. No pensaba que hubiera tantos empleados discapacitados en la región. Eso es, no, no, creo que sí, no lo creo. Después de eso, es bastante amplio, la situación de discapacidad, eso, eso, eso, eso es amplio. Y también había otros tantos hijos de empleados con discapacidad porque también les ayudamos, eh, eso va más allá de la contratación, hablamos mucho de la contratación, pero también es el acompañamiento de los hijos de los empleados o de los cónyuges con discapacidad... Podemos tener ayuda y acompañamiento en el día a día y luego nosotros, también es económico, aquí hay ayudas económicas todos los meses para nuestros empleados, para los hijos con discapacidad porque para ayudarles y luego en cuanto a las vacaciones, aquí hay para las citas médicas, cosas así. Después, es parte de la vida, eso es lo que solemos decir, el equilibrio entre la vida personal y la vida profesional. Hoy en día es esencial tenerlo en cuenta. La vida personal, sobre todo cuando tienes situaciones así... discapacitados, bueno, a nivel personal, lleva su tiempo, son ajustes, y es lo que te decía antes, cuando no sabes, no puedes entender la opinión del empleado, diciendo "pues qué raro", cuando en realidad, no es para que

nos lo digan, por curiosidad, es simplemente para decírselo.... Pero porque tengo empleados que llevan 10 años con nosotros, por ejemplo, y que tienen hijos de 6 o 7 años que son discapacitados. Pero no lo sabemos y les digo "¿qué? Qué pena" porque, bueno, hay que saber que hay beneficios todos los meses. Tienes derecho a días y es sobre todo lo que iba a decir, más allá del subsidio, son muchos días porque de hecho se toman su licencia por citas médicas. Son personas que necesitan. Por lo tanto, cuando se facilita la vida personal de los empleados, evidentemente afecta a su vida profesional, por lo que es importante. Es un equilibrio. Libera un poco a los empleados, les quita un poco de carga. Y siempre es bueno sentirse un poco apoyado por tu empleador.

Anexo 2: Re-transcripción de la entrevista de Emmanuelle Fenard

Introducción:

Seguimos avanzando porque es un tema en el que creemos. Creemos en muchas cosas que la diversidad aporta a una empresa. Bueno, al final es una riqueza, hay gente que generalmente está mucho más motivada y mucho más agradecida de que les demos su oportunidad, y es verdad que a veces es más complicado de gestionar porque pueden faltar de vez en cuando, pueden, pero no es así en la realidad. Pueden ser más complicadas de tratar si son enfermedades psíquicas, pero por otro lado, aporta energía a un equipo y como directivo, he tenido varias veces personas con discapacidad en mi equipo y es cierto que la gente no se atrevía a quejarse después.

En su opinión, ¿cuáles son las dificultades a las que se enfrentan las empresas a la hora de contratar?

Y luego, el segundo gran problema es que... muchas personas en una situación no se declaran como RQTH, porque tienen miedo de ser penalizados en su carrera y así se lo toman aún más difícil, de hecho, no dejar que la gente sepa de este problema. Así que uno de nuestros objetivos es también animar a la gente a declararse RQTH, mostrándoles que su empresa se esfuerza por acoger a personas con discapacidad, así que podríamos empezar por reconocer a los que están en la empresa sin penalizarlos. Así que este es realmente el tema en el que estamos trabajando. ¿Cuáles son las dificultades que encuentran, aunque sólo sea en la selección de los

proveedores de servicios que les acompañan? Porque allí también hay abusos de vez en cuando por parte de algunos que dicen "¿no hay problema? Estamos especializados en eso", pero ¿cómo los validaron realmente? Quisieron hacer un esfuerzo y luego fracasaron. Así que eso es lo que estamos tratando de hacer, y por el momento, la calificación de todos los proveedores de servicios a los que nos referimos se hace de dos maneras, tanto como banquero, tenemos el cumplimiento que nos obliga a hacer ... Cuando están en el ecosistema de BNP Paribas, ya tenemos estos datos. Pero además de eso, dependemos mucho del boca a boca de BNP Paribas para compensar, pero no sólo, porque de hecho es una red pequeña, es una red pequeña cuando empiezas a poner el dedo en la llaga y bastante rápido. Sabemos quién está estafando o con quién ha salido mal. Y así, realmente. Cruzamos los datos serios y cuantitativos con los cualitativos, que son NPS.

¿La integración de empleados discapacitados ha cambiado la percepción de la discapacidad entre los empleados sin discapacidad y entre los directivos?

Bueno, en mi caso, de las tres personas que he tenido con discapacidades, tengo dos con discapacidades motoras. Y eso era bastante sencillo, teníamos limitaciones de lugares, reuniones, viajes, cosas así, pero en general, eso es todo, no era demasiado problema. Por otro lado, tuve uno que era bipolar y eso fue realmente difícil de manejar. Era demasiado complicado y terminamos. Debía tener 45 años, también había ido a la escuela de negocios. La animamos a aceptar la incapacidad permanente porque tenía problemas de audición, pero al final nos lo agradeció porque no tenía la presión de tener que volver a trabajar, podía descansar más y, por tanto, "disfrutar" más de su medicación. Y ahí tienes, por desgracia, la inclusión de las personas con discapacidad, me preguntaste si alguna vez había tenido situaciones difíciles. Bueno, de eso se trata en algún momento. También es decirse a sí mismo que, bueno, hay que hacerle aceptar que ya no es posible. Y de hecho, la mecánica es tan complicada financieramente hablando, porque en un momento dado no quiso que le aumentáramos el sueldo. Porque si lo aumentamos, se reducirían sus primas. Así que le dijimos: "Pero eso es una tontería, quieres seguir trabajando por un sueldo tan ridículo", así que ni siquiera tiene sentido, y desde el punto de vista sindical, estamos obligados a darte un aumento regular, así que no tenemos derecho a aumentarte el sueldo, pero estábamos en un círculo completamente difuso. Así que

fue una experiencia un poco más complicada, porque fue una carga para ambas partes.

¿Cuáles son las medidas puestas en marcha en vuestra empresa?

Sí y no, porque eran muy independientes. Querían ser tan independientes. Las únicas limitaciones eran que estábamos en edificios en los que no había mucho espacio para aparcar, así que ese era el problema número uno, que teníamos que adaptar los edificios donde venían o incluso trasladar el equipo. En un momento dado, el equipo se trasladó a uno de los edificios donde el ascensor era accesible, porque antes estábamos en un edificio Haussmann con un ascensor muy pequeño. Así que conseguimos trasladar el equipo, por lo que es una forma de adaptación. Y sobre los otros temas, no tanto porque consideraban que aparte de poder acceder a las oficinas, a los aseos, a todo eso y al resto. Y si en la cantina, entonces tengo las dos cosas. No era necesariamente fácil dejar la bandeja. Tuvimos a alguien que nos ayudó a bajar la bandeja. Había uno que no lo soportaba porque se sentía dependiente, así que iba al restaurante todos los días y nos turnábamos para acompañarlo al restaurante. Son casi anécdotas lo que te cuento aquí, pero es cierto que son cosas a las que hay que saber adaptarse.

¿Cree que las personas con discapacidad pueden ser verdaderos actores de la sociedad y no beneficiarios del sistema? y ¿cómo podríamos limitar esta condición?

Así que estoy completamente de acuerdo con eso, aunque no tenga tantos ejemplos en mi cabeza en la empresa, pero tenemos que adaptar los cajeros automáticos, por ejemplo. Los cajeros automáticos eran demasiado altos para las personas en silla de ruedas o no siempre eran muy legibles. El cambio de la ergonomía de los cajeros automáticos no sólo ha ayudado a las personas con discapacidades, sino también a los ancianos, que no siempre se sentían a gusto con ellos. Hoy en día es un poco menos cierto, pero cuando empezó en los años 80, los ancianos de entonces no tenían teléfono, por lo que no siempre estaban a gusto, y de hecho el hecho de estar obligados a adaptarse a las personas con discapacidad también era útil para todas las demás personas de la misma manera. Si hablamos del metro, que no siempre es ejemplar, la accesibilidad del metro para las personas en silla de ruedas también es útil para todas las madres con cochecitos. Así que estos son ejemplos muy sencillos que demuestran que sí, que podemos beneficiarnos de esta manera. De hecho, hay

muchas acciones que se ponen en marcha y que ayudan a ? Lo típico es, cómo se llama... el Día de Dio, que es una operación que anima a las personas con discapacidad, por ejemplo, a compartir su trabajo, etc., durante un día. Y el hecho de llevar a los altos directivos a conocer a personas que nunca habrían conocido espontáneamente. Les hace tomar conciencia de estos temas. El problema del miedo a la diferencia está realmente presente en muchos perfiles. Lo tenemos con los refugiados, lo tenemos con los jóvenes de los suburbios. Pondré otro ejemplo, la empresa "Educación como las demás", que es una magnífica asociación creada por un deportista de alto nivel. Era un muy buen jugador de tenis cuando era joven. Y que tuvo un accidente de esquí y se encontró en una silla de ruedas y se convirtió en un gran tenista, que ganó Roland Garros, creo. Y que de hecho creó una asociación en la que estableció esta lógica de emparejamiento. Mostrar a la gente que puede hacer deportes increíbles. Pero al mismo tiempo, implica a los acompañantes que también lo descubren. Así que creo que para mí, la primera palanca es la reunión de hecho. Conseguir que la gente se conozca y deje de mirar a los demás como cosas extrañas o, lo que es peor, que desvíe la mirada. La cantidad de gente que, cuando hay alguien en silla de ruedas, evita mirarles, y esto siempre me ha chocado, pero lo he visto en varias ocasiones, hablarles más alto como si fueran personas, más despacio, como si fueran personas un poco retrasadas. Así que todavía hay algo de BABA. Están progresando porque las escuelas, ya sabes, son de acceso obligatorio desde 2005. Bueno, creo que las nuevas generaciones quizás ya son más abiertas. El hecho de que los Juegos Paralímpicos sean más publicitados que hace poco tiempo y que en París haya una verdadera ambición por cambiar las cosas. Así que ahí lo tienes, muchas cosas que cambian la vida, pero se necesita tiempo.

Muchas empresas están contratando personal para alcanzar su cuota. ¿Qué te parece?

Nunca he tenido información objetiva sobre esto. Es algo que se oye. Pero creo que sigue siendo un tema minoritario. Porque aparentemente contratar a una persona con discapacidad para arrinconarla cuesta dinero y maltratarla... Es bastante raro pero es un elemento de hecho.

¿Qué aportará la discapacidad en términos de diversidad a las empresas?

Bueno, eso es todo, entonces. Es en ambas direcciones diría yo porque finalmente, cuando una empresa integra a un empleado discapacitado también puede ayudarle a desarrollar sus productos y servicios aunque ahora es un obligatorio tener un establecimientos accesibles, un servicios digitales, accesibles etc. pero más allá de eso, puede aportar un la idea de crear otros productos y servicios. Voy a poner un ejemplo, en el banco, las tarjetas de pago sin contacto se podría decir que son realmente buenas. Para una persona con discapacidad. Es fácil de contar. Es decir, discapacitados visuales. Pues nada, porque piensan que "no puedo comprobar lo que ha puesto el comerciante", así que no pago así, pago en efectivo. Por lo tanto, son los mayores usuarios de efectivo. Así que por qué, cuando tienes Apple pay, no puedes tener los precios que se propondrían antes de validar la transacción. Normalmente, este es el tipo de cosas en las que si no intercambias con tus clientes o tus empleados, no tendrás este tipo de ideas y vemos muchas empresas que han mejorado sus servicios porque tenían personas con discapacidad en su plantilla. Esa es una primera respuesta y tenía una segunda pero no la recuerdo.

Con la empresa que ha lanzado, ¿ha sentido el deseo por parte de los reclutadores, de las empresas, de entender un poco más este tema?

Sí, sí, bueno, en Francia tenemos dos oportunidades, la primera es que la ley ha cambiado. Para algunas empresas, el aspecto financiero es realmente la razón y la segunda es la RSC, y esta es una de las cosas que ha hecho Covid, que realmente ha acelerado toda esta dimensión. La RSE existe desde hace unos años, pero ha estado un poco vinculada por los RRHH, y no vemos las ventajas, sino los contrastes. Y ahora, cada vez más gente entiende las oportunidades que hay detrás, empezando por las oportunidades de RRHH de la diversidad, diciendo, bueno, por fin, diversidad significa igualdad. Y eso es lo que decíamos antes, la tendencia en Francia, aunque hay algunos extractos, pero intentan, liberté égalité fraternité. Llevamos desde el covid, que ha vuelto a sacar a la luz este tema: "Esto es lo que es importante para mí, lo que tiene sentido en mi vida", es decir, temas que la gente había olvidado en su vida, a veces demasiado acelerada, que han vuelto al primer plano y que significan que van a dar sentido a lo que hacen, así que eso es lo bueno.

