

PROYECTO ADND-D:

Actitudes hacia la Diversidad y No Discriminación de las personas con Discapacidad

Fundamentación conceptual y empírica del Cuestionario ADND-D

Coordinadoras:

Dra. Marina Romeo

Dra. Montserrat Yepes-Baldó

Sr. Anthony L. Matos

Autoras:

Dra. Marina Romeo

Dra. Montserrat Yepes-Baldó

Colaboradores:

Dra. Georgina Guilera

Sra. Marina Marí

“Cuando hablen de prejuicio, no miren hacia fuera, miren hacia su interior, mírense a sí mismos”

(Arthur Miller, Miami University, Ohio, recogido por J. F. Morales, 2019, p.14)

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	4
PRESENTACIÓN	5
EQUIPO	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. MARCO CONCEPTUAL	10
3. ANÁLISIS DOCUMENTAL	13
3. FOCUS GROUPS	17
3.1. Método	17
3.2. Análisis de datos	19
3.3. Resultados	25
4. ESTUDIO DELPHI	43
4.1. Método	43
4.2. Resultados	44
5. CUESTIONARIO	49
5.1. Muestra y procedimiento	49
5.2. Versión preliminar del instrumento	50
5.3. Análisis de datos	51
5.4. Resultados	52
5.4.1. Selección de los ítems por tipo de discapacidad	52
5.4.2. Resultados comparativos por tipo de discapacidad	57
5.4.3. Resultados comparativos intra-sujetos por tipo de discapacidad	60
5.4.4. Resultados comparativos inter-sujetos por tipo de discapacidad	60
6. CONCLUSIONES	62
6.1. Conclusiones en relación a las actitudes hacia la discapacidad	62
6.2. Conclusiones en relación a la fiabilidad y validez del instrumento ADND-D	63
REFERENCIAS	64
ANEXOS	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Publicaciones por año de publicación (Totales y seleccionadas para la presente investigación)	14
Gráfico 2. Número de casos según el porcentaje de discapacidad reconocida.....	50
Gráfico 3. Número de respuestas por tipo de cuestionario.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Criterios de búsqueda y total de referencias obtenidas por base de datos	13
Tabla 2. Personas y organizaciones participantes en los <i>focus groups</i>	18
Tabla 3. Familias, categorías y ejemplos de <i>verbatim</i>	24
Tabla 4. Número y porcentaje de <i>verbatisms</i> asignados a cada familia y categoría por <i>focus group</i> .	25
Tabla 5. Dimensiones y subdimensiones del cuestionario para expertos, número de ítems y correspondencia con los resultados (familias y categorías) de los <i>focus groups</i>	43
Tabla 6. Puntuaciones medias en representatividad, claridad y adecuación de cada ítem analizado para el factor Actitudes hacia los compañeros	45
Tabla 7. Puntuaciones medias en representatividad, claridad y adecuación de cada ítem analizado para el factor Actitudes hacia los supervisores.....	47
Tabla 8. Puntuaciones medias en representatividad, claridad y adecuación de cada ítem analizado para el factor Actitudes hacia la contratación y plan de carrera	48
Tabla 9. Peso factorial y alfa del conjunto de ítems seleccionados para actitud hacia los compañeros por tipo de discapacidad	53
Tabla 10. Peso factorial y alfa del conjunto de ítems seleccionados para actitud hacia los supervisores por tipo de discapacidad.....	54
Tabla 11. Peso factorial y alfa del conjunto de ítems seleccionados para actitud hacia la contratación y plan de carrera por tipo de discapacidad	55
Tabla 12. Ítems de la versión corta del cuestionario de actitudes hacia las personas con discapacidad, % de variancia explicada y alfa de Cronbach.....	56
Tabla 13. Descriptivos para la puntuación de actitud general ante los cuatro tipos de personas con discapacidad	57
Tabla 14. Respuestas a los ítems de actitud ante la discapacidad física.....	58
Tabla 15. Respuestas a los ítems de actitud ante la discapacidad sensorial	58
Tabla 16. Respuestas a los ítems de actitud ante la discapacidad intelectual.....	59
Tabla 17. Respuestas a los ítems de actitud ante la discapacidad mental	59
Tabla 18. Comparaciones de medias intra-sujetos por tipo de discapacidad.....	60
Tabla 19. ANOVA entre tipo de discapacidad en función del orden de administración.....	61

PRESENTACIÓN

El informe que presentamos seguidamente tiene por objeto exponer los resultados correspondientes al PROYECTO ADND-D, desarrollado en el marco de la Cátedra UB – Fundación Adecco para la Integración Laboral de Personas con Discapacidad (<http://www.ub.edu/catedrainlab>).

Según el Servicio Público de Empleo (Servicio Público de Empleo Estatal - SEPE, 2018), el 35,1% de las personas con discapacidad tenían la condición de activos en 2017, siendo esta tasa de actividad casi 43 puntos inferior a la de la población sin discapacidad (77,9%). Además, pese a la legislación desplegada para facilitar su inclusión, la tasa de paro de las personas con discapacidad se sitúa en el mismo año en el 28,62%, siendo la de las personas sin discapacidad del 19,49%.

Recientemente, diversos autores han señalado que para que realmente la inclusión laboral de este colectivo sea significativa, debe desarrollarse una cultura organizacional inclusiva (Cortés Diaz & Cisterna, 2016). Para ello, las organizaciones deben definir una hoja de ruta inclusiva en la que den a conocer su compromiso social promoviendo entre sus *partners* el cumplimiento de ciertos estándares de responsabilidad (Munduate, Di Marco, Martínez-Corts, Arenas, & Gamero, 2013). Con objeto de promover una cultura inclusiva y eliminar las posibles barreras que dificultan la inclusión laboral, la organización puede poner en marcha una serie de acciones tales como el fomento de la educación inclusiva, la formación a mandos intermedios en diversidad y liderazgo inclusivo, así como la realización de jornadas de sensibilización que permitan derribar prejuicios, estereotipos y atenuar determinados sesgos inconscientes que se encuentren entre los miembros de la organización (Carrington, 1999; Valle & Connor, 2010; Zollers, Ramanathan, & Yu, 1999). En definitiva, tal y como señalan Tetrault Sirsly y Lvina (2016), la cultura inclusiva es clave para que se garanticen el respeto, la dignidad y los derechos fundamentales.

En este contexto, y con objeto de dotar a los responsables de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social Corporativa, de herramientas que les permitan diagnosticar los mencionados prejuicios, estereotipos y determinados sesgos inconscientes que se encuentran entre los miembros de la organización, desde la Cátedra UB-FA hemos considerado oportuno el desarrollo y validación de un cuestionario de evaluación de actitudes hacia la diversidad y no discriminación del colectivo de empleados con discapacidad.

No quisiéramos finalizar esta presentación sin agradecer a todos aquellos que han contribuido en el desarrollo de este. En este sentido nuestro más profundo agradecimiento al Sr. Francisco J. Pérez, la Sra. Arancha Jiménez y la Sra. M^a Isabel Pertusa de Fundación Adecco, por su inestimable colaboración, así como a la Sr. Irene Aguilar de AXA Assistance y la Sra. Marta Fernández de Schneider Electric por su apoyo.

EQUIPO

El equipo investigador está formado por:

Dra. Marina Romeo. Directora de la Cátedra. Profesora Titular de la Facultad de Psicología.
Universidad de Barcelona.

Dra. Montserrat Yepes-Baldó. Coordinadora del equipo de trabajo y responsable del Área Psicológica de la Cátedra. Profesora e investigadora de la Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona.

Sr. Anthony L. Matos. Análisis de datos cualitativos

En este proyecto se ha contado con la colaboración de:

Dra. Georgina Guilera. Asesora metodológica

Sra. Marina Marí. Logística y transcripción de *focus-groups*

1. INTRODUCCIÓN

Los gerentes de recursos humanos son responsables de promover el empleo de las personas con discapacidad en un entorno de cultura inclusiva normalizada. Si bien en diferentes países, como España, se han promulgado leyes para promover su empleo (Real Decreto Legislativo 1/2013 de 29 de noviembre), está claro que la ley no puede ser la única acción para el acceso y la calidad de vida laboral de este colectivo. Incluso en países como Corea del Sur y Japón, las políticas de obligación de empleo a partir de cuotas de reserva para personas con discapacidad tienen un efecto limitado en la mejora de sus tasas de empleo (Lee & Lee, 2016).

El despliegue de planes estratégicos es esencial para promover la inclusión en el lugar de trabajo, no condicionado exclusivamente por la ley, sino creando una "cultura de diversidad más inclusiva" (Chavez & Weisinger, 2008, p. 331). La cultura organizacional determina el comportamiento individual y colectivo de los miembros de una organización, constituyendo el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten (Newstrom & Davis, 1986; Schein, 1986). Por lo tanto, el desarrollo de una cultura organizativa inclusiva implica que el conjunto de procedimientos, creencias y valores compartidos se articulan en torno al empleo de las personas con discapacidad.

Es importante señalar que, a pesar de que el punto de vista estratégico es la clave para la inclusión laboral de las personas con discapacidades, la gestión de la diversidad debe incluir a la alta dirección y los mandos intermedios, así como a los empleados y sus supervisores directos. Esto supone un proceso de cambio cultural y organizativo que afecta la visión, el liderazgo, la estrategia, las políticas, las prácticas, y las comunicaciones de la empresa (Riccò & Guerci, 2014).

Sin embargo, la cultura de inclusión es fruto del esfuerzo colectivo de cada uno de los miembros que la configuran, así como reflejo de sus concepciones y toma de decisiones. Por todo ello, resulta del todo necesario analizar a nivel individual cuales son las actitudes, entendidas estas como "evaluaciones globales y relativamente estables que las personas hacen sobre otras personas, ideas o cosas" (Briñol, Falces, & Becerra, 2007, p. 459). Partiendo de esta concepción, este informe tiene como objetivo principal presentar el fundamento conceptual y metodológico del proceso de desarrollo y validación de un Cuestionario de Actitudes hacia la Diversidad y No Discriminación de las personas con discapacidad (ADND-D).

Para ello, este informe se estructura en cinco grandes apartados:

MARCO CONCEPTUAL. En este apartado se definen los conceptos de estereotipo, prejuicio, prejuicio sutil y sesgos inconscientes, además de evidenciar las relaciones existentes, según la literatura científica, entre todos ellos.

ANALISIS DOCUMENTAL. Sistematización y análisis de la literatura científica existente, entre los años 2010 y 2018 a nivel nacional e internacional, en relación a las actitudes hacia la diversidad y no discriminación de las personas con discapacidad. Las bases de datos consultadas han sido: *Scopus, Web of Science Core Collection, Psycinfo, y Sociological Abstracts.*

Tras el análisis conceptual, procedemos a analizar los principales resultados alcanzados en las diferentes fases investigadoras (*focus groups*, estudio Delphi y cuestionario), a partir de los cuales se ha desarrollado el instrumento de medición de las **Actitudes hacia la diversidad y no discriminación de las personas con discapacidad** (ADND-D).

FOCUS GROUPS. En este apartado se presenta el procedimiento seguido para el desarrollo de los *focus groups* desarrollados, así como los principales resultados alcanzados.

ESTUDIO DELPHI. Tras el análisis de los *focus group*, se realizó una propuesta de cuestionario que fue sometida a evaluación de expertos, tanto del ámbito académico-científico como del profesional. En este apartado se presenta el procedimiento seguido y los principales resultados alcanzados.

CUESTIONARIO. Una vez reformulado el cuestionario a partir del estudio Delphi, se procedió a su administración. En este apartado se presenta el procedimiento seguido, así como los resultados relativos a la bondad estadística de la herramienta, y los resultados obtenidos por los respondientes.

Cabe señalar que este informe se ve complementado con dos documentos, el correspondiente al **cuadernillo del cuestionario ADND-D**, y el correspondiente a su **manual de uso**.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este apartado vamos a hacer una clarificación conceptual de los términos estereotipo, prejuicio, prejuicio sutil y sesgos inconscientes, así como evidenciar las relaciones existentes, según la literatura científica, entre todos ellos.

En primer lugar, señalar que el concepto de **estereotipo** fue definido inicialmente por Lippman en 1922. El autor lo concebía como una imagen mental que tenía una influencia clave, ya que genera una “preconcepción que gobierna nuestra percepción”, tal y como señala (Huici, 1999, p. 90). En palabras del propio autor “se trata de una forma de percepción que impone un cierto carácter a los datos antes de que los datos lleguen a la inteligencia” (Lippmann, 1922, p. 81). Para (McCauley, Stitt, & Segal, 1980) estas preconcepciones permiten distinguir grupos de personas, lo que supone, según (Huici, 1999) “una atribución diferencial de rasgos o una predicción basada en la información de pertenencia al grupo” (p. 88).

Si bien, “percibir el mundo a partir de los estereotipos es algo tan normal que lo que realmente parece infrecuente es captarlo de otra manera” (Javaloy, Cornejo, & Bechini, 1990, p.27), lo cierto es que estas creencias resultan ser “hipersimplificadas, rígidas y generalizadas” (Furnham & Lamb, 1986), al considerar que todas las personas a las que se les atribuye la pertenencia a un determinado grupo social presentan todos ellos las mismas características.

Diversos autores, tales como Allport, Clark, y Pettigrew (1954) coinciden en señalar que la estereotipación es producto del mecanismo categorial a partir del cual se genera la percepción de la realidad. El conocimiento humano funciona a partir de categorías, dado que la realidad que nos envuelve resulta tan compleja que no podríamos gestionarla a menos que “reduzcamos y simplifiquemos la multiplicidad de estímulos que nos rodean” (Javaloy, Cornejo, & Bechini, 1990, p. 28), estableciendo categorías en base a ciertas características o elementos comunes. Sin embargo, dichas categorías no resultan ser estructuras neutras, sino que se atribuyen actitudes y/o conductas positivas o negativas en función de la pertenencia/o no a determinados grupos.

Harding, Kutner, Proshansky, y Chen (1969) conciben que una actitud negativa hacia un grupo o categoría social comporta un prejuicio hacia dicho grupo. Mientras que una actitud favorable, se referiría a un estereotipo. En este sentido, Oskamp (1991) define el **prejuicio** como “una actitud desfavorable, intolerante, injusta o irracional hacia otro grupo de personas” (citado por Canto Ortiz, 2006, p. 221), por lo que el prejuicio, propiamente “atendería a las creencias negativas preconcebidas acerca de un determinado grupo” (Molero Alonso, 2007, p. 593). Desde la publicación del libro *The Nature of Prejudice* (Allport, Clark, & Pettigrew, 1954) la psicología social ha centrado su atención en el estudio de los prejuicios atendiendo a diversos aspectos, tales como la raza o etnia, la religión, la condición sexual, el género, y más recientemente, por razones relativas a la discapacidad.

No obstante, en la actualidad resulta difícil que las personas expliciten abiertamente sus prejuicios atendiendo a cualquiera de los criterios anteriormente señalados, dado que producto de la presión social “no sólo es políticamente incorrecto, sino que es ilegal y puede ser objeto de sanción” (Molero Alonso, 2007, p. 593).

Sin embargo, el hecho de que no se explice no implica que estos hayan desaparecido, tal y como constatan diversos autores (Brown, 1988; Vanman, Paul, Ito, & Miller, 1997), sino que este ha adoptado “formas más sutiles, disminuyendo significativamente sus expresiones más extremas y abiertas, sobre todo en situaciones públicas y en personas con un nivel de educación elevado” (Espelt, Javaloy, & Cornejo, 2006, p. 81). Meertens y Pettigrew (1997; Pettigrew & Meertens, 1995), desarrollaron una aproximación teórica al prejuicio en el que distinguen el prejuicio manifiesto, es decir, el expresado de un modo “caliente, cercano y directo”, frente al **prejuicio sutil**, caracterizado por ser “frío, distante e indirecto” (Molero, Cuadrado, & Navas, 2003, p.93). Para diversos autores, mientras el prejuicio manifiesto opera a un nivel consciente, el prejuicio sutil lo hace a un nivel inconsciente y automático. En ambos casos se trata de un “comportamiento sesgado que incluye no sólo acciones que pueden dañar a otros grupos, sino también acciones que tienden al favorecimiento injusto de miembros del propio grupo” (Ungaretti, Etchezahar, & Simkin, 2012, p. 18). De un modo específico, aquellos sesgos que afectan el modo en el que percibimos, evaluamos o interaccionamos con personas de grupos estigmatizados en nuestra sociedad, y de los cuales no tenemos conciencia, forman parte de los **sesgos inconscientes** del sujeto (Saul, 2013). La psicología cognitiva constata que “si no hay un proceso de control activado, operando para recolectar información que le es relevante, entonces los juicios sociales que se produzcan como consecuencia automática y predeterminada estarán basados mayoritariamente en fuentes de entrada activadas automáticamente” (Dorantes-Argandar, Ferrero Berlanga, & Tortosa Gil, 2014, p. 488), lo que posibilita procesos rápidos de toma

de decisiones, si bien a costa de una buena relación con los demás. De ahí que diversos autores hayan centrado su atención en ayudar a los sujetos en la toma de conciencia de los prejuicios que operan en ellos, y que no se hallan sometidos cien por cien a su control racional (Greenwald, McGhee, & Schwartz, 1998). Bajo esta perspectiva se fundamenta esta investigación, cuyo objeto es el diseño de una herramienta que permite la toma de conciencia en relación a los sesgos que están operando, tanto en los empleados como en los directivos, en relación a la inclusión laboral de personas con discapacidad.

3. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Con objeto de analizar la literatura existente a nivel internacional en relación a las actitudes hacia la diversidad y no discriminación de las personas con discapacidad, realizamos una búsqueda bibliográfica de artículos, tesis doctoral y otros documentos científicos publicados sobre esta temática entre los años 2010 y 2018. Las bases de datos consultadas fueron *Scopus*, *Web of Science Core Collection*, *Psycinfo*, y *Sociological Abstracts*.

En concreto, se utilizaron las siguientes palabras clave:

- *stereotype, prejudice, attitudes, believes*
- *employee with disability/disabilities, disabled employee, workforce diversity*
- *scale, measurement, assessment, questionnaire*

En función de la base de datos sobre la que se realizaba la búsqueda, se usaron diferentes estrategias de combinación de las palabras clave, tal y como indicamos en la Tabla 1.

Base de datos	Combinación	Número de publicaciones encontradas
Scopus	1. (stereotype OR prejudice OR attitudes OR beliefs) AND ((employe* OR personnel OR work*) PRE/2 disb*) AND (scale OR measurement OR assessment OR questionnaire) 2. (stereotype OR prejudice OR attitudes OR beliefs) AND (people PRE/2 disb*) AND work* AND (scale OR measurement OR assessment OR questionnaire)	293
Web of Science Core Collection	1. (stereotype* OR prejudice* OR attitude* OR “beliefs”) AND ((employe* OR “personnel” OR work*) NEAR/2 disb*) AND (scale* OR “measurement” OR “assessment” OR questionnaire*) 2. (stereotype* OR prejudice* OR attitude* OR “beliefs”) AND (“people” NEAR/2 disb*) AND work* AND (scale* OR “measurement” OR “assessment” OR questionnaire*)	156
Psycinfo / Sociological Abstracts	1. (stereotype* OR prejudice* OR attitudes OR beliefs) AND ((employe* OR personnel OR work*) NEAR/2 disb*) AND (scale* OR measurement OR assessment OR questionnaire*) 2. (stereotype* OR prejudice* OR attitudes OR beliefs) AND (people NEAR/2 disb*) AND work* AND (scale* OR measurement OR assessment OR questionnaire*)	Psycinfo: 24 Sociological Abstracts: 6

Tabla 1. Criterios de búsqueda y total de referencias obtenidas por base de datos

En total se encontraron 479 publicaciones en las distintas bases de datos, si bien, una vez eliminadas las duplicadas (aquellas que aparecían a la vez en dos o más bases de datos), se obtuvieron un total de 370. De estos, 359 son artículos en revistas científicas, 8 presentaciones en congresos, 2 libros y 2 tesis doctorales.

Una vez revisados los documentos encontrados, fueron seleccionados por criterio de pertinencia y adecuación a la temática un total de 107 de ellos, de los cuales 100 son artículos en revistas científicas, 5 presentaciones en congresos, 1 libro y 1 tesis doctoral.

El creciente interés despertado por la temática en la comunidad científica en los años analizados se aprecia en la Gráfico 1.

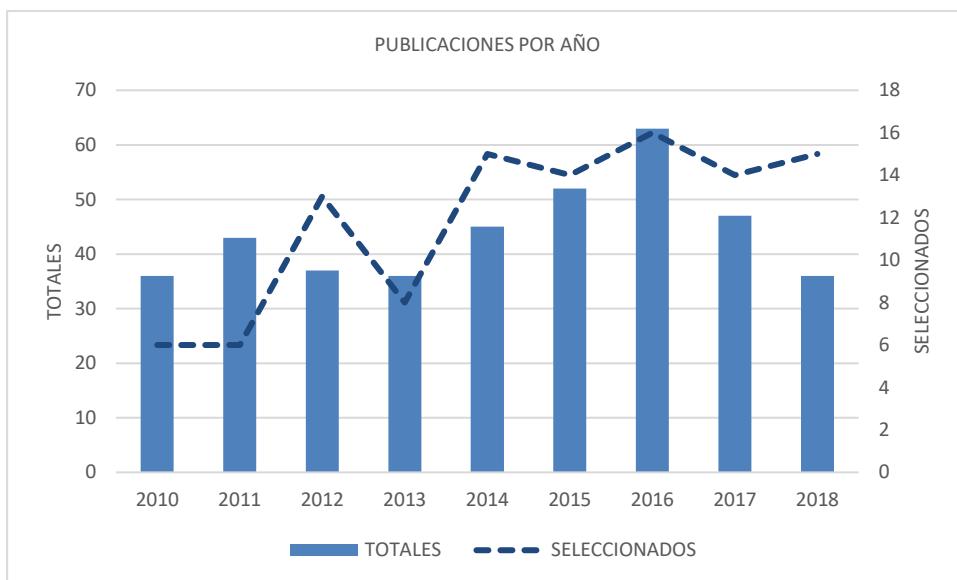


Gráfico 1. Publicaciones por año de publicación (Totales y seleccionadas para la presente investigación)

Adicionalmente, a partir de los trabajos encontrados en la búsqueda bibliográfica, identificamos algunas herramientas de medida en relación a la discriminación, prejuicio y diversidad publicadas en artículos anteriores al periodo inicialmente marcado como objetivo (2010).

En conjunto hemos encontrado un total de 13 herramientas que miden actitudes, prejuicios o discriminación de forma general con diversos colectivos (género, etnia, ...) o específicamente con personas con discapacidad.

Las herramientas no específicas son las siguientes:

- Workplace Prejudice Discrimination Inventory (WPDI)* (James, Lovato, & Cropanzano, 1994): Evalúa la percepción de los empleados sobre el prejuicio y la discriminación en sus puestos de trabajo en relación a etnia y grupo racial.
- Attitudes Towards Diversity Scale (ATDS)* (Montei, Adams, & Eggers, 1996): Mide las actitudes hacia la diversidad organizacional a partir de tres subescalas: actitud hacia compañeros pertenecientes a una minoría, actitudes hacia un supervisor perteneciente a una minoría, actitudes hacia la incorporación laboral y promoción de minorías.
- Organizational Diversity Inventory (ODI)* (Hegarty & Dalton, 1995): Se compone de cinco subescalas que miden existencia de discriminación, discriminación hacia grupos específicos, manejo de la diversidad, acciones desarrolladas hacia minorías, y actitudes hacia la religión.

- d) *The Workforce Diversity Questionnaire* (WDQ) (Larkey, 1996): Se compone de cuatro subescalas que miden inclusión, ideación, comprensión, y trato en diversidad cultural y de género.
- e) *Perceived Occupational Discrimination Scale* (PODS) (Chung & Harmon, 1999): Evalúa las percepciones de discriminación ocupacional hacia los empleados afroamericanos.

A partir del análisis documental observamos que las escalas que se han creado específicamente para medir la discriminación hacia personas con discapacidad son las siguientes:

- a) *Interaction with Disabled Persons Scale* (IDP) (Gething & Wheeler, 1992): Los factores que configuran el instrumento son *discomfort* en la interacción social, contexto de afrontamiento/evitación, nivel percibido de información, y vulnerabilidad.
- b) *Cuestionario de actitudes hacia la contratación de personas con discapacidad* (Olavarrieta et al., 2012): Mide las actitudes de los empresarios hacia la contratación de personas con discapacidad física, analizando el grado de familiaridad del empresario/gerente con la discapacidad y el conocimiento de la LISMI y la aplicación de medidas alternativas.
- c) *Multidimensional Attitudes Scale Towards Persons with Disabilities* (MAS) (Findler, Vilchinsky, & Werner, 2007): Esta escala mide las actitudes hacia las personas con discapacidad en función de si es en relación a la conducta hacia ellas, o el afecto que les despierta a los sujetos, o las cogniciones atribuidas.
- d) *Attitudes Towards Intellectual Disability Questionnaire* (ATTID) (Morin, Crocker, Beaulieu-Bergeron, & Caron, 2013): Este cuestionario mide las actitudes hacia las personas con discapacidad intelectual a partir de cinco dimensiones, *discomfort*, capacidades, derechos, grado de interacción, sensibilidad o ternura que despierta.
- e) *Attitudes towards people with mental disorders – Finish questionnaire* (Aromaa, Tolvanen, Tuulari, & Wahlbeck, 2010): Analiza las creencias estereotípicas acerca de la enfermedad mental.
- f) *Managers' Attitudes Towards employees with Disabilities in the Hospitality Industry* (Paez & Arendt, 2014): Este cuestionario se focaliza en el sector hotelero, analizando las percepciones de los empleados con discapacidad en relación a su capacidad para trabajar en equipo, sus habilidades, y los costes asociados a la organización como consecuencia de su inserción.
- g) *Attitudes towards Disabled Persons (ATDP Scale)* (Yucker & Block, 1986): Este cuestionario mide hasta qué punto las personas perciben similitudes con respecto al proceso relacional entre las personas con o sin discapacidad.

- h) *Contact with Disabled Persons Scale (CDP)* (Yuker & Hurley, 1987): Mide el tipo y frecuencia de interacción, así como el tipo vínculo establecido con personas con discapacidad.
- i) *Students' attitudes towards individuals with mental illness* (Jyothi, Bollu, Ali, Chaitanya, & Mounika, 2015): Mide actitudes de los estudiantes hacia personas con discapacidad mental

Entre los instrumentos desarrollados para medir las actitudes o prejuicios hacia personas con discapacidad, tan sólo dos están diseñados para hacerlo en el contexto laboral, si bien uno de ellos se refiere a un sector específico de actividad (hostelería) (Paez & Arendt, 2014) y el otro está dirigido a los directivos y sus sesgos a la hora de seleccionar a personas con un tipo específico de discapacidad (física) (Olavarrieta et al., 2012).

Tras el análisis en profundidad de los instrumentos encontrados, se evidencia la necesidad de contar con un instrumento específico que:

- a) sea aplicable a diferentes sectores de actividad,
- b) sea aplicable a cualquier empleado, independientemente de su nivel jerárquico,
- c) sea específico para medir las actitudes hacia las personas con discapacidad, y
- d) que atienda a las diferentes actitudes que generan los diversos tipos de discapacidades.

Ante todo ello, hemos optado por desarrollar un instrumento en formato de cuestionario, ya que tiene como ventajas, frente a otros métodos, el permitir una administración masiva y extensiva, garantizar la confidencialidad y el anonimato de los participantes, minimizando así la deseabilidad social (Sierra Bravo, 2003).

A continuación, presentamos la metodología seguida en la presente investigación para desarrollar el instrumento de medición de las actitudes hacia la diversidad y no discriminación de las personas con discapacidad (ADND-D). Se ha desarrollado una metodología mixta que incluye la realización de dos *focus groups*, un estudio Delphi y la elaboración y validación del cuestionario propiamente dicho.

3. FOCUS GROUPS

Con objeto de conocer la opinión de expertos del ámbito de los RRHH y de RSC se desarrollaron dos *focus groups*, uno en Madrid y otro en Barcelona, donde les pedimos la colaboración con el objetivo de conocer, desde su perspectiva, las actitudes hacia la diversidad en el contexto laboral, y como promover la no discriminación de las personas con discapacidad, tomando en consideración las diferentes acciones que ya se están llevando a cabo hoy en día. Los aspectos abordados en los *focus*, extraídos del análisis documental realizado previamente, fueron estructurados en cuatro bloques:

1. Actitudes hacia la diversidad,
2. Conducta discriminatoria,
3. Asistencia y soporte, y
4. Capacitación profesional y buenas prácticas.

A continuación, pasamos a presentar el método seguido, así como los principales resultados obtenidos.

3.1. Método

Se empleó una metodología cualitativa en la fase inicial de la investigación, dado que las particularidades de esta metodología la hacen especialmente adecuada (Creswell, 2013), en concreto:

- (1) El uso de datos cualitativos a partir de la participación activa del investigador y de los participantes;
- (2) el manejar múltiples fuentes de información, tales como entrevistas, observaciones o documentos;
- (3) el uso del análisis deductivo e inductivo de los datos;
- (4) su diseño emergente, lo que supone no partir de una idea preconcebida, sino que se adecua a los aspectos que vayan surgiendo en el transcurso de la investigación;
- (5) permitir al participante dar significado sobre los asuntos investigados;
- (6) proveer de un espacio para que el investigador reflexione sobre su propio rol y posición con respecto al estudio y
- (7) habilitar una mirada más holística del asunto estudiado.

Las sesiones se realizaron el 10 de julio de 2018 en Barcelona y el 13 de julio de 2018 en Madrid y tuvieron una duración de 1:30h. En las sesiones participaron un total de 16 responsables de algunas de las empresas e instituciones más importantes de nuestro país Tabla 2.

PARTICIPANTE	EMPRESA/INSTITUCIÓN
Sra. Irene Aguilar	Axa Seguros
Sra. Isabel Fernández	Vodafone
Sra. Marta Fernández	Schneider
Sra. Gloria Gómez	Generalitat de Catalunya
Sra. Katie Howard	PepsiCo
Sra. Arancha Jiménez	Fundación Adecco
Sra. Cristina Justicia	Suez
Sra. Mireia Marimon	Esteve Pharmaceuticals
Sr. Francisco Javier Pérez	Fundación Adecco
Sra. Isabel Pertusa	Fundación Adecco
Sra. Inma Priego	Boehringer Ingelheim
Sra. Ainhoa Romero	Ey
Sra. Esther Vera	Sealed Air
Sra. Patricia Villanova	Cinesa
Sr. Iñaki Zallo	Generalitat de Catalunya
Sra. Pilar Urdiola	Red Eléctrica Española

Tabla 2. Personas y organizaciones participantes en los *focus groups*

Las investigadoras del proyecto (Dra. Marina Romeo, Directora de la Cátedra, y Dra. Montserrat Yepes, Responsable del área Psicológica) actuaron como coordinadoras de las sesiones, y contaron con la participación de la Sra. Marina Marí en Barcelona como soporte logístico.

La sesión se inició informando a los participantes que se registrarían imagen y sonido de esta, por lo que se les entregó el consentimiento informado de cesión de imágenes con fines exclusivos para investigación, y los participantes lo firmaron antes del inicio del *focus group*.

Tras agradecerles su asistencia, se les explicitó el deseo de conocer su opinión en relación al objetivo de la investigación, así como el procedimiento de desarrollo de la sesión:

- No esperamos el acuerdo entre las diversas opiniones
- Nos interesa conocer la opinión de cada uno de ellos, a partir de sus experiencias, motivaciones, intereses, conocimientos...
- No deben actuar como representantes del colectivo ni de su organización. Los diferentes roles que ocupan aportan diferentes miradas y nos ayudan a configurar una visión global y sistemática.

En el Anexo 1 se presenta el guion del *focus group*.

3.2. Análisis de datos

Como abordaje analítico se usó el análisis de contenido. Según (Piñuel, 2002) esta metodología se refiere:

al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (p. 7).

El objetivo final de este método es el de desvelar el sentido subyacente de la comunicación (Piñuel 2002), dado que este puede entenderse como un meta-texto que resulta de un texto primitivo, el cual ha sido transformado a través operaciones metodológicamente justificadas.

Tras las transcripciones de las grabaciones de los *focus*, la codificación de los contenidos comunicativos se llevó a cabo mediante ATLAS.ti., un software para el análisis cualitativo. ATLAS.ti es un programa que permite organizar, reagrupar y manejar el material cualitativo. La herramienta permite trabajar y codificar una amplia variedad de medios que incluyen documentos, audios o imágenes. Las funciones ofrecidas por el programa proveen también apoyo para abordajes como el muestreo teórico, hermenéutica, sociología del conocimiento y el análisis de discurso, así como facilita elaborar el trabajo cualitativo a nivel visual, organizativo y conceptual.

Para categorizar la información, se codificó la información de interés a partir de categorías desarrolladas por un juez experto en recursos humanos y responsabilidad social corporativa. El juez analizó las transcripciones y realizó una lista de temas recurrentes, los cuales se usaron como categorías generales abiertas que luego se fueron refinando y agrupando en categorías de orden superior. Cada categoría elaborada fue revisada y evaluada a la luz del texto original en cada paso, y como resultado de esta tarea se obtuvo un total de tres familias de categorías o categorías de orden superior:

- (a) Actitudes,
- (b) Barreras para la diversidad e inclusión y
- (c) Prácticas facilitadoras.

Finalmente, se desarrollaron definiciones, ejemplos y reglas de codificación para cada categoría que fueron entregadas a dos nuevos jueces para que independientemente codificaran la información. Los dos jueces, de manera independiente, reelaboraron el sistema de categorías, ajustando los títulos y definiciones de las familias y categorías, así como incluyendo algunas nuevas.

Las etiquetas definitivas de las familias de categorías son:

- (a) Estados emocionales,
- (b) Barreras para la integración y
- (c) Prácticas facilitadoras.

En la Tabla 3 se muestra las familias, sus categorías constituyentes, las definiciones de las mismas, así como un ejemplo de verbatim¹.

¹ Verbalizaciones textuales de los participantes en los *focus groups*

FAMILIAS Y CATEGORÍAS	DEFINICIONES	EJEMPLO
ESTADOS EMOCIONALES	Respuesta emocional ante la diversidad	
Aceptación	Los participantes describen el tema de la diversidad e inclusión de personas con discapacidad como algo normalizado, que genera aceptación y que es bien recibido por los distintos miembros de la organización. Esta actitud de aceptación se expresa inclusive ante la presencia de otros actos o creencias incongruentes con la misma y que se manifiestan al momento de gestionar la diversidad.	<i>Y es verdad que la experiencia es que la gente ya lo ve como una cosa que a la empresa se preocupa y además, cuando hacemos las encuestas de clima que hacemos dos el año, sale y sale muy valorado, es decir, que más del 80% valora positivamente que la empresa se preocupa por la diversidad de inclusión</i>
Miedo	Los participantes utilizan el miedo para describir un estado mental influyente y presente durante la gestión de la discapacidad o en las interacciones con personas con discapacidad.	<i>O sea, el tema es miedo, miedo a como se trata a la gente, miedo a si no va a tener un accidente porque no va a saber no sé qué.</i>
Dificultad	Tratar con temas de discapacidad y su gestión en la organización se cataloga como difícil, complicado y/o que toma tiempo, trabajo o que requiere mucho esfuerzo, por parte de la organización, para generar los resultados deseados.	<i>Si no haces mucho trabajo de formación y explicación y predicar un poco con el ejemplo es muy difícil, muy difícil.</i>
BARRERAS PARA LA INTEGRACIÓN	Descripción de temas o elementos que funcionan como impedimentos u obstáculos para facilitar la gestión de la diversidad e inclusión de personas con discapacidad en las organizaciones.	
Cultura	Los participantes identifican de manera explícita la influencia que puede tener la cultura organizacional o del contexto social como un obstáculo que dificulta la gestión de la diversidad y/o inclusión de la persona con discapacidad en las organizaciones.	<i>Al final esto es un cambio cultural; pasamos de la estandarización, venimos de un sistema, bueno esto es mi opinión, venimos de un sistema dónde en la escuela nos han estandarizado, al trabajo nos han estandarizado, y entonces todo el que se sale de la estandarización, es igual que sea gente con mucho potencial o gente que sea con un potencial más lento, todo el que se sale del estándar, es un problema; entonces queremos ir a una cultura, de diversidad e inclusión del individual, de lo mejor de un mismo, de la individualidad pura y dura.</i>
Requerimientos legales mínimos	Los participantes identifican de manera explícita la presencia de la posible influencia que pueden tener los requerimientos que marca la ley como un posible obstáculo que dificulta la gestión de la diversidad y/o inclusión de la persona con discapacidad en las organizaciones.	<i>Yo no sé hasta qué punto la legislación pidiendo el 2%..., porque muchas veces, una vez has llegado a un 2%, la gente se olvida, en plan, ya tienes, ya has integrado, ya me gustaría no tener que hacer donación a la Fundación ADECCO. Pero parece que una vez llegas aquí, ese tema de discapacidad ya no cuenta, entonces no sé hasta qué punto nos está ayudando o no su cuota.</i>
Barreras económico-productivas	Los participantes identifican de manera explícita los motivos económico-productivos como obstáculo que dificulta la gestión de la diversidad y/o inclusión de la persona con discapacidad en las organizaciones.	<i>En mi caso, la mayor conducta discriminatoria con prejuicio que encuentro, que tengo que luchar más, es con el tema de la productividad, sobre todo, siempre tienen que ser pocos y muy buenos</i>
Tipo de Discapacidad	Los participantes identifican de manera explícita la presencia de la posible influencia que puede tener el tipo de discapacidad (física, mental, intelectual, etc.) o como esto puede ser un obstáculo que dificulta la gestión de la diversidad y/o inclusión de la persona con discapacidad en las organizaciones.	<i>Estoy de acuerdo con esto que es la parte psicológica hay más barreras que a la parte física; en la parte física, en la discapacidad de la ceguera yo creo que también. O sea, todo el que sea ciegos también veo que hay como más dificultades ¿no? También puede ser porque tienes que adaptar más el puesto de trabajo ¿no?, pero yo creo que también las que son invisibles, pues la gente casi ni lo sabe y están super bien aceptadas que todo aquello que es más visible ¿no? Silla de ruedas, ceguera, esto hay más reticencias</i>

FAMILIAS Y CATEGORÍAS	DEFINICIONES	EJEMPLO
Tipo de Actividad y Servicio	Los participantes identifican de manera explícita si es el sector y tipo de actividad que realiza la empresa, su servicio o la tarea que realizan sus empleados son obstáculos que dificultan la gestión de la diversidad y/o inclusión de la persona discapacitada en las organizaciones y/o como se da la influencia de estos tipos de actividad, tarea o servicios.	<i>Porque veo lo que tú comentas la parte de logística, sí, los de logística, los de servicios generales, que se crean este tipo de estigma. Yo creo que, a la inversa, que tenemos que ir a decir que en cualquier lugar de la empresa.</i>
Nivel Jerárquico	Los participantes identifican de manera explícita que son los niveles jerárquicos en la organización un obstáculo para la gestión de la diversidad y/o inclusión de la persona con discapacidad en las organizaciones y/o como estos niveles jerárquicos tienen mayor influencia con respecto a ello.	<i>Y luego la gente de abajo por ejemplo sí que estamos viendo que es una mentalidad más abierta, que no les... o sea que está muchísimo más familiarizado que forma parte del mundo, igual que para otras cosas decimos que viven en su mundo, para este tema por ejemplo sí que los estamos viendo muchísimo más abierto, la capa de arriba es donde...</i>
Desconocimiento	Destaca como tema entre los participantes el que se describa la falta de conocimiento sobre la discapacidad como un problema que obstaculiza tratar con dicho asunto en la organización y que se manifiesta en distintas formas. Esta falta de conocimiento por parte de las personas en la organización se puede manifestar a nivel conceptual (i.e. desconocer los tipos de diversidad o discapacidad), o a nivel de interacción (i.e. no saber cómo interactuar con personas con discapacidad)	<i>Primero cuando dices discapacidad, pues la persona de enfrente, en su desconocimiento, monta ahí una imagen, que es la que le llega a través de su... y a partir de ahí opera todo un proceso de... de claro de deseabilidad social, impide decir que no quieras contar, pero parten todas esas dudas y todas esas excusas</i>
Desconocimiento gestión RRHH	Falta de conocimiento y/o herramientas, por parte de RRHH, de cómo gestionar la diversidad en la organización.	<i>No sabemos a qué bases de reclutamiento acudir</i>
Discriminación Implícita	Los participantes describen conductas que reflejan sesgos inconscientes que se manifiestan en formas de discriminación no reconocidos explícitamente pero que operan e influyen negativamente en su forma de interactuar con las personas con discapacidad. Estos comportamientos pueden manifestarse en forma pretextos que se usan para dar al empleado con discapacidad un trato o evaluaciones sobre su desempeño que se describen como no equitativo	<i>Ahí yo creo que hay un concepto que no se si está dentro de los sesgos inconscientes o no, no sé cómo definirlo, pero yo creo que en el caso de la discapacidad se da un proceso de generalización. O sea, discapacidad, cuando tú dices que una persona tiene discapacidad pues ya uno se monta su película, y parece que la discapacidad inunda a su persona, y nos impide ver a la persona, impide ver al profesional. Entonces, se define la parte por el todo, o no sé muy bien el todo por la parte, y entonces a partir de allí empiezan a operar un montón de procesos mentales que tienen de base el desconocimiento, y que impiden que eso avance</i>

FAMILIAS Y CATEGORÍAS	DEFINICIONES	EJEMPLO
Rechazo a comunicar la discapacidad	Se destaca como barrera para tratar con el tema de la discapacidad el que las personas con discapacidad se resisten a explicitar, reconocer o comunicar su condición o asuntos relacionados a la misma a otras personas dentro de la organización (i.e. managers, personal de RRHH o compañeros de trabajo)	<i>Yo he llegado a tener una persona ciega en el Contac center en Madrid, que traía su perro y tenía su puesto de trabajo adaptado, y nunca nos trajo el certificado, nunca. O sea que era super evidente, entonces que los trabajadores, algunos, sino, si como compañía no se los ofrecen nada incentivador, a veces tienen reticencias porque tienen miedo de que tengan ya el estigma, y cómo que ya la ventaja fiscal la tendrán, si no en el momento de la retención, pues después, pues esto no es una motivación para darte el certificado de discapacidad, entonces o propones medidas, o flexibilidad, o días adicionales de vacaciones, o lo que sea, o a veces no afloran o.. o que... que no tienen la discapacidad y tú los ayudas a tramitar que tienen todo este tipo de ventajas en transporte, vivienda, impuestos, etc., lo que sea.</i>
Otras barreras	Se destacan otros tipos de barrera para la integración	<i>Hasta qué punto las organizaciones aceptan que lo vulnerable forma parte de lo normal en el ser humano, que yo creo que eso es el elemento clave de todo, tenemos que, para cualquier puesto de trabajo, para la sociedad tenemos que ser perfectos y llegar a todo, entonces ya ponemos la imagen de que ya: Uf discapacidad, vulnerable. Igual a vulnerable, entonces lo vulnerable no es válido en la compañía</i>
PRÁCTICAS FACILITADORAS	Aluden a prácticas organizacionales concretas que la implementado y que están dirigidas a promover y facilitar la integración de las personas con discapacidades en la organización.	La organización implementa actualmente o ha
Detección y diagnóstico de discriminación	Los participantes describen prácticas o ideas de prácticas que consideran efectivas mediante las cuales las organizaciones detectan o diagnostican la presencia de conductas discriminatorias y/o las prácticas mediante las cuales intervienen sobre estas. Las conductas discriminatorias pueden ser explícitas o implícitas	<i>Creo que ha sido clave que si está ese buzón donde puedes hacer la denuncia y que sientas la absoluta certeza de que no le va a llegar a recursos humanos directamente. Si no que le va a llegar a un externo. Y eso te dota de la... no sé si es de la libertad, o del miedo o de... y luego también es fundamental que haya un retorno. O sea, tú haces eso, pero tienes que sentir que se te ha tenido en cuenta, que se te ha llamado, que te has sentido escuchada, y con un plan. También que... bueno que no se te da toda la certeza, que se va a evaluar lo que ha pasado</i>
Sensibilización hacia la diversidad y no discriminación	Los participantes describen prácticas o ideas de prácticas que consideran efectivas mediante las cuales las organizaciones facilitan la concienciación de todos los miembros de la organización en temas de diversidad	<i>A nosotras nos ha funcionado bien que las sensibilizaciones que hacemos con los managers, que aprendan o que no les dé miedo a intervenir en situaciones en las que se dan... situaciones de lenguaje, en las que se produzcan discriminaciones. Es decir, que si hay algo que se dice, sea de discapacidad, o de mujer o de LGTB y tal, que está muy familiarizado en el lenguaje, que tal y cual, y que a veces la gente no se da cuenta de lo que está diciendo, micromachismos tal, que si que bueno, pues le haga una apartada persona y se... Y se lo comenten.</i>
Asistencia y soporte para personas con discapacidad (Específicas internas)	Prácticas organizacionales que los participantes describen como efectivas para asistir a personas con discapacidad. Estas prácticas son específicamente diseñadas para el colectivo de personas con discapacidad y desarrolladas desde la propia organización	<i>Pues hay empresas que hacen el ability day, el ability week, que, si lo enfocas, si están dentro de una cultura inclusiva, pienso realmente que es un acierto</i>

FAMILIAS Y CATEGORÍAS	DEFINICIONES	EJEMPLO
Asistencia y soporte para personas con discapacidad (Específicas externas)	Prácticas organizacionales que los participantes describen como efectivas para asistir a personas con discapacidad. Estas prácticas son específicamente diseñadas para el colectivo de personas con discapacidad y desarrolladas por entidades externas expertas en la temática	<p><i>Yo personalmente, ya he hab... o sea hablando de la pura empresa ya hablé de ADECCO, que... creo que ha sido clave que si está ese buzón donde puedas hacer la denuncia y que sientas la absoluta certeza de que no le va a llegar a recursos humanos directamente. Si no que le va a llegar a un externo. Y eso te dota de la... no sé si es de la libertad, o del miedo o de... y luego también es fundamental que haya un retorno. O sea, tú haces eso, pero tienes que sentir que se te ha tenido en cuenta, que se te ha llamado, que te has sentido escuchada, y con un plan. También que... bueno que no se te da toda la certeza, que se va a evaluar lo que ha pasado. Pero desde un externo.</i></p>
Asistencia y soporte para personas con discapacidad (No específicas)	Prácticas organizacionales que los participantes describen como efectivas para asistir a personas con discapacidad. Estas prácticas no específicas están dirigidas al conjunto de diversidades de la organización	<p><i>La verdad es que... no estamos haciendo nada especialmente. Ehm... a nivel global, a nivel de compañía está muy formalizado con la diversidad de género, y al final dejan a nivel país lo que tú quieras o puedas hacer, no hay una clara directriz, específicamente para discapacidad</i></p>
Requisitos y recursos para la intervención	Se aluden a aspectos que se consideran importantes para que las prácticas de diversidad sean sostenibles, tengan aceptación y/o den los resultados deseados para la organización. Estos recursos pueden ser referidos a prácticas vigentes o aseveraciones a modo de sugerencias para que las prácticas de diversidad funcionen	<p><i>Tiempo y continuidad. Yo creo que para nosotras una de las cosas que machacamos mucho, ya no solo en esto, sino en muchas cosas que hemos lanzado. Y la gente nos lo echa mucho en cara, entre comillas, de lanzáis algo y se muere, o sea se queda ahí y nadie más se vuelve a acordar</i></p>

Tabla 3. Familias, categorías y ejemplos de verbatim

3.3. Resultados

A partir del sistema de categorías elaborado por el equipo de expertos, en la Tabla 4, se muestran los resultados totales y por *focus group* obtenido en relación al número y porcentaje de *verbatims* asignados a cada familia y categoría.

FAMILIAS Y CATEGORÍAS	FOCUS MADRID n (%)		FOCUS BARCELONA n (%)		TOTAL n (%)	
ESTADOS EMOCIONALES	14		16		30	
Aceptación	3	3,26%	5	4,31%	8	3,85%
Miedo	7	7,61%	3	2,59%	10	4,81%
Dificultad	4	4,35%	8	6,90%	12	5,77%
BARRERAS PARA LA INTEGRACIÓN	50		62		102	
Cultura	3	3,26%	12	10,34%	15	7,21%
Requerimientos legales mínimos	4	4,35%	5	4,31%	9	4,33%
Barreras económico-productivas	0	0,00%	7	6,03%	7	3,37%
Tipo de Discapacidad	0	0,00%	8	6,90%	8	3,85%
Tipo de Actividad y Servicio	9	9,78%	7	6,03%	16	7,69%
Nivel Jerárquico	5	5,43%	3	2,59%	8	3,85%
Desconocimiento	6	6,52%	9	7,76%	15	7,21%
Desconocimiento gestión RRHH	3	3,26%	4	3,45%	7	3,37%
Discriminación Implícita	10	10,87%	2	1,72%	12	5,77%
Rechazo a comunicar la discapacidad	7	7,61%	2	1,72%	9	4,33%
Otras barreras	3	3,26%	2	1,72%	5	2,40%
PRÁCTICAS FACILITADORAS	28		38		67	
Detección y diagnóstico de discriminación	6	6,52%	0	0%	6	2,88%
Sensibilización hacia la diversidad y no discriminación	6	6,52%	14	12,07%	20	9,62%
Asistencia y soporte para personas con discapacidad (Específicas internas)	1	1,09%	3	2,59%	4	1,92%
Asistencia y soporte para personas con discapacidad (Específicas externas)	4	4,35%	4	3,45%	8	3,85%
Asistencia y soporte para personas con discapacidad (No específicas)	1	1,09%	9	7,76%	10	4,81%
Requisitos y recursos para la intervención	10	10,87%	9	7,76%	19	9,13%
TOTAL VERBATIMS	92	100%	116	100%	208	100%

Tabla 4. Número y porcentaje de verbatims asignados a cada familia y categoría por focus group

(Nota: Se indican en gris categorías sin ningún verbatim en alguno de los focus y en amarillo las dos categorías con mayor frecuencia en cada uno de los focus realizados)

Los resultados obtenidos indican que las temáticas más recurrentes en los *focus groups* realizados son **Sensibilización hacia la diversidad y no discriminación** (9,62%), **Requisitos y recursos para la intervención** (9,13%), **Tipo de Actividad y Servicio** (7,69%), **Cultura y Desconocimiento** (7,21%). Las dos primeras se encuentran en la familia de *Prácticas facilitadoras*, mientras que el resto pertenecen a la familia *Barreras para la integración*.

En cuanto a la categoría **Sensibilización hacia la diversidad y no discriminación**, los participantes indicaban la importancia de formar a los mandos, como claves para la integración laboral:

Nosotros ahí estamos trabajando muchísimo en la formación del líder inclusivo. En que, para nosotros es la proyección del ideal. Ya no es tanto la persona con discapacidad, si no el mánager que dirige a esa persona, como es capaz de ver en esa persona un ser único, exclusivo, dotado de talento y como es capaz de potenciar ese talento dentro de un grupo. Y aunarlo y hacer equipo dentro de un equipo diverso. Para lograr que incluso esa persona misma se sienta como líder inclusivo. Pasa que, es un proceso como demasiado teórico, pero que pensamos que es eficaz, porque no es tanto la persona con discapacidad, sino la persona que trabaja con él. Quien realmente tiene que saber ensalzar, contar y disseminar que no pasa nada por qué no le funcione el riñón, que no tenga un muñón o porque vea mal. Porque el talento lo tiene, o el desempeño lo hace (Madrid).

Dicha sensibilización a los directivos, para algunas participantes, se concreta en acciones de formación dirigida al conjunto de los miembros de la organización:

Nosotros tenemos una iniciativa global de diversidad e inclusión, tenemos una formación que estamos bajando a cada uno de los países, eh... y una de la parte fuerte de esta formación se conciencia de los sesgos inconscientes. Y hemos hecho ya toda la formación a toda la cúpula directiva, eh... comité ejecutivo y directivos, y a grandes ya colectivos. Ayer hicimos una formación de 100 personas y hace un par de semanas hicimos formación a 60 y estamos preparando una formación online en diversidad e inclusión y sesgos inconscientes, esto se la formación. Presencial cuando se puede y online porque tenemos red de eventos y tenemos presencia casi todos los territorios (Barcelona).

También consideran necesario que esta formación contenga aspectos experienciales para concienciar de lo que supone la discapacidad a partir de evidenciar los propios prejuicios:

En Europa, no exactamente en España, en Europa estamos lanzando, bueno es un programa de un día, empezando... bueno nosotros queremos hacer un cambio cultural desde arriba y vamos bajando. Los jefes de Europa y bueno luego vamos bajando, los comités ejecutivos, y estamos teniendo muy buen feedback por la manera experiencial en el cual puedes... ver tus propios prejuicios y cómo actúan, ¿no? (Barcelona).

En segundo lugar, los participantes se refirieron a la necesidad de plantear los **Requisitos y recursos requeridos** para que el desarrollo de las prácticas mencionadas fuera sostenibles y efectivas. Entre los más mencionados destacan:

a) la necesidad de continuidad en el tiempo y no meras acciones puntuales

Tiempo y continuidad. Yo creo que para nosotras una de las cosas que machacamos mucho, ya no solo en esto, sino en muchas cosas que hemos lanzado. Y la gente nos lo echa mucho en cara, entre comillas, de lanzáis algo y se muere, o sea se queda ahí y nadie más se vuelve a acordar. Entonces lo que sí que estamos intentando mucho es que las cosas cada vez tengan más continuidad en el tiempo si queremos que realmente calen porque de esas intervenciones muy puntuales, pero quedan en el olvido en seguida. O sea, la gente al final se mete en su día a día y pues si asistí a una charla que me dio una chica de no sé qué, hace un tiempo, pero nunca más se supo. Entonces, ¿sabes?, estamos, y de hecho tenemos fama ahora mismo, de ser bastante pesados en, pero sobre todo por crear esa concienciación y esa cultura de que esto forma parte de la cultura general y de la firma en particular (Madrid).

b) que las acciones sean evaluadas con indicadores objetivos (KPIs)

Digo, oye, traedme gente con discapacidad, que la quiero, que me apetece, y de hecho se tiene, nosotros lo tenemos, pero no reconocido. Uno sabe que la tiene, pero no lo tenemos registrado, reconocido... no lo utilizamos como ningún tipo de KPI, que se podría hacer para fomentar esa manera más ¿no? (Madrid).

c) que sean comunicadas de forma honesta y coherente

Saberlo contar bien y en el momento que tienes que contar. Porque esta es otra, que luego también, claro cada negocio es un mundo, pero hay determinadas cosas que tienes que identificar en qué momento lo tienes que contar. Lo primero para que no se te vuelva en tu contra. Porque no nos podemos olvidar de que por mucho que tal, esto es un negocio, y al final esto son números y si esto no sale me da igual todo lo que puedas hacer, pero... entonces eso y lluvia fina. Lluvia fina de todo para que la gente de manera sutil vaya interiorizando todo y no le suene... (Madrid).

Predicar con el ejemplo es muy importante, y después de que la dirección esté también muy implicada porque si no, no te acaba haciendo caso nadie, yo creo (Barcelona).

d) que se realicen acciones piloto que permitan valorar la idoneidad de la acción antes de su implantación definitiva

Por eso sabemos que los pilotos son tan importantes, tener una persona, dos, tres o cinco, es que tienen que salir perfectas. Se tiene que garantizar que cuando haces un piloto, salga perfecto, porque si no, lo que cuesta remontar después una mala experiencia, es horrible (Barcelona).

En cuanto a los aspectos percibidos como impedimentos u obstáculos para facilitar la gestión de la diversidad en las organizaciones, los participantes señalan como muy relevantes el **Tipo de Actividad y Servicio que realiza la organización, la Cultura corporativa y el Desconocimiento** de lo que supone la discapacidad, o de cómo interactuar con personas con discapacidad.

En lo que se refiere al **Tipo de Actividad y Servicio**, entendido como barrera, los participantes analizaron las particularidades de su sector y, dentro de este, de algunos puestos en concreto:

Nosotros más que por sectores yo lo identifico las diferencias por tipo de negocio, por líneas de servicio que es un poco como nos estructuramos nosotros, entonces tienes el perfil mucho más tradicional de abogados, auditores y demás, que es como..., y todo estos sectores mucho más tradicionales como puede ser en teoría los abogados y demás, son los que más resistencia tienen de entrada, y luego sectores como por ejemplo la consultoría, que son mucho más versátiles para todo, que están más acostumbrados a todos los cambios en general, eh son menos resistentes; y luego bueno, yo diría que tenemos el perfil más de transacciones, no sé un perfil un poquito más elevado en cuanto a diría capacidades, no sé si decirlo no, no sé si es exactamente capacidades o que pero digamos, es un poco un híbrido entre los dos, y por un lado es como nosotros somos muy consultores, muy abiertos muy tal no sé qué pero luego son a nivel de requisitos, pues casi como los abogados, entonces. Y luego encima como ellos muchas veces, y esto tampoco lo debería decir que esté gravado, ¿que se creen muy guais en muchas cosas y es como y esto? o sea para el tipo de operaciones y el negocio que lo hago que es como tan top, esto me sirve a mi o que... o me va a suponer una barrera (Madrid)

Es importante en el tipo de trabajo, no sólo las psicológicas. [...] Y siempre intentamos buscar para una persona con discapacidad para integrarla, siempre pensamos en oficinas, siempre pensamos en la recepción, como mucho en un mozo de almacén; pero también limitamos mucho las posibilidades de la gente a acceder a según qué tipo de trabajo cuando pensamos en el tipo de trabajo que hacen (Barcelona)

Una participante señaló las problemáticas asociadas al hecho de que determinadas actividades y servicios presenten un porcentaje muy elevado de personas con discapacidad:

Yo, del primer punto, de la identificación de lugares, que nosotros lo hemos hecho con lugares de producción, a nosotros nos pasa que cuando hemos hecho esta identificación nos suele dar siempre dos departamentos que son los que pueden ser más flexibles, bueno que los trabajos supongan una carga menos física, que tengan una mejor adaptabilidad, con lo cual se acaban convirtiendo en guetos y es horroroso, porque cuando tienes gente que viene con un no apto, va allá; cuando tienes gente que viene con una reducción va allá; y acaba siendo un departamento muy ingestable, a la vez, entonces, ni nadie que no tenga ningún hándicap quiere ir a aquel departamento, porque es un departamento gueto, aunque no se llama así y cuando tienes algún no apto, una reincorporación, siempre acaban yendo a aquellos departamentos (Barcelona)

En general, los participantes consideraron que es preciso un ajuste persona-puesto, tal y como se requiere con cualquier otro/a empleado/a:

Yo creo que, a la inversa, que tenemos que ir a decir que, en cualquier lugar de la empresa, puede haber una persona con discapacidad, desde un director, a un operario (Barcelona)

Entonces que cada persona con discapacidad tiene su puesto de trabajo, y se tiene que buscar, y a veces no hace falta ni adaptarlo, porque si encuentras ese puesto de trabajo idóneo, no hace falta otra cosa (Barcelona)

La segunda barrera percibida es la **Cultura**. Los participantes afirman que la educación recibida y el contexto social, basados en principios de estandarización, tienen una influencia en la realidad organizacional, dificultando el necesario cambio cultural corporativo hacia los principios de inclusión y de respeto a la diversidad:

Pues claro, esto es un cambio cultural muy bestia, porque nosotros venimos educados desde lo... el estándar, desde el estándar. Pues cuando llega aquí y planteas un cambio cultural si no hay un trabajo de formación muy grande, muy grande, muy grande, desde el prejuicio (Barcelona)

Y ahora se tiene que hacer mucho trabajo, mucho trabajo en formación porque al final esto es un cambio cultural; pasamos de la estandarización, venimos de un sistema, bueno esto es mi opinión, venimos de un sistema dónde en la escuela nos han estandarizado, al trabajo nos han estandarizado, y entonces todo el que se sale de la estandarización, es igual que sea gente con mucho potencial o gente que sea con un potencial más lento, todo el que se sale del estándar, es un problema; entonces queremos ir a una cultura, de diversidad e inclusión del individual, de lo mejor de un mismo, de la individualidad pura y dura (Barcelona)

En ocasiones, las propuestas de acción parten del departamento de RRHH, pero al no estar integradas en una cultura inclusiva son percibidas como acciones distorsionadoras:

Yo creo que, el punto importante también, es cuando diversidad e inclusión deja de ser una cosa de recursos humanos. Porque mientras sea una cosa de recursos humanos, es... es esto, nadar a contracorriente. Hasta que no, eh... si lo pones como... lo pones como patrón de crecimiento de la compañía, no sólo a recursos humanos, entonces, bueno, empezamos a nadar bien. Si no, es una de las cosas de recursos humanos, y bueno, ya se lo harán. ¡Los departamentos de recursos humanos estamos muy solos! (Barcelona)

Además, en estos casos, se considera que se incrementa la posibilidad que dichas acciones no tengan éxito:

Nosotros hace años nos dimos cuenta de que personas fantásticas con discapacidad, las enviábamos a trabajar, y se caían la mayoría, hasta que nos dimos cuenta, de que era un cambio cultural, y cuando cambiase el cambio cultural de la persona de la empresa, que era cambiaba culturalmente, si esa persona no tenía un trato adecuado, no tenía una sensibilización, no tenía una abertura a la diversidad, se caía todo el mundo (Barcelona)

La última barrera relevante es el **Desconocimiento** a nivel conceptual, de lo que supone la discapacidad:

Primero cuando dices discapacidad, pues la persona de enfrente, en su desconocimiento, monta ahí una imagen, que es la que le llega a través de su... y a partir de ahí opera todo un proceso de... de claro de deseabilidad social, impide decir que no quieras contar, pero parten todas esas dudas y todas esas excusas (Madrid)

o de cómo interactuar con personas con discapacidad:

Nosotros nos estamos encontrando, pues lo que decía antes no, que la actitud en la gente es como que sí, pero por ese desconocimiento [y demás sí que nos estamos encontrando muchas barreras por miedo], y luego a la gente le das la información y sí que lo acepta y lo asume, y es como vale, pero... pero es que nunca lo hemos gestionado, como lo tengo que hacer. Ahora por ejemplo que acabamos de incorporar, eh... estamos empezando a incorporar perfiles y demás, eh... la gente no sabe desde lo más básico de... cómo me dirijo a esta gente, es que no se... incluso el uso del lenguaje es que no sé cómo hacerlo, pues con naturalidad (Madrid)

En estos casos, el desconocimiento se vincula con estados emocionales como el miedo o el rechazo, más o menos explícito.

Adicionalmente, se observan ciertas diferencias entre las categorías más relevantes entre los dos *focus groups* realizados. Entre los participantes de Madrid, las categorías con porcentajes más altos de aparición son **Discriminación Implícita** (10,87%), **Requisitos y recursos para la intervención** (10,87%), **Tipo de Actividad y Servicio** (9,78%), **Miedo** (7,61%) y **Rechazo a comunicar la discapacidad** (7,61%). Aparecen dos nuevas categorías que no habían aparecido en el análisis global, uno de ellos referido a una barrera para la integración (Discriminación Implícita) y un estado emocional (Miedo).

La **Discriminación implícita** se refiere a conductas que reflejan sesgos inconscientes que se manifiestan en formas de discriminación no reconocidos explícitamente pero que operan e influyen negativamente en su forma de interactuar con las personas con discapacidad

Porque yo creo que muchas veces, en el mundo de la discapacidad, lo que hacemos en esa sutileza, es poner peros en el desarrollo profesional. O en las evaluaciones de la persona, o en el... les ponemos unos pequeños peros que si no tuviera discapacidad no... probablemente no se los pondríamos (Madrid)

Y a partir de ahí opera todo un proceso de... de claro de deseabilidad social, impide decir que no quieres contar, pero parten todas esas dudas y todas esas excusas que, y que sí, que es el miedo a llegar simplemente al momento de la entrevista (Madrid)

Algunas participantes especifican las creencias que sustentan dicha discriminación, como el menor rendimiento de las personas con discapacidad

Yo tenía una, tenía algún caso de estos que tenía un comercial que tenía la movilidad de la pierna... y eso le dificultaba moverse y tal, y entonces decían que era de bajo rendimiento porque claro, como tenía una dificultad en la... era comercial, entonces que claro, que no se podía desplazar tan rápido, que tal, que cual. Y luego a lo mejor, al cabo de un tiempo, me he encontrado algún caso de que, bueno vamos a buscar perfiles con discapacidad, y tal, y te dice el mismo que te lo había dicho la otra vez, te dice "no claro porque si tiene algún tipo de limitación de movilidad no es ningún problema" (Madrid)

El estado emocional que predomina en el proceso de interacción con personas con discapacidades es el **Miedo**, provocado en ocasiones por el desconocimiento o la novedad:

Pues sí que es, se nota mucho miedo, pero yo creo que es miedo a lo desconocido, al desconocimiento, y que es algo nuevo (Madrid)

o por no saber cómo tratar a las personas con discapacidad:

O sea, el tema es miedo, miedo a como se trata a la gente, miedo a si no va a tener un accidente porque no va a saber no sé qué. No sé, yo creo que la gente piensa que la gente con una discapacidad tiene muchas menos capacidades de las que tiene (Madrid)

Como recurso para superar el miedo, y en la línea de otra de las categorías señaladas como relevantes por los participantes de Madrid, se señala la necesidad de sensibilizar y formar a los managers:

A nosotras nos ha funcionado bien que las sensibilizaciones que hacemos con los managers, que aprendan o que no les dé miedo a intervenir en situaciones en las que se dan (Madrid).

Por su parte, en Barcelona, además de las ya mencionadas de **Sensibilización hacia la diversidad y no discriminación** (12,07%), **Cultura** (10,34%), **Requisitos y recursos para la intervención** (7,76%), y **Desconocimiento** (7,76%), aparece una nueva categoría relevante referida a las prácticas de **Asistencia y soporte para personas con discapacidad no específicas** (7,76%). Los participantes de Barcelona indican que no existen programas específicos dirigidos a los empleados con discapacidad, si bien destacan los programas de detección, prevención y asistencia del acoso laboral, por un lado, y por otro lado los códigos éticos de las empresas que regulan las conductas y procedimientos organizacionales.

La verdad es que... no estamos haciendo nada especialmente. Ehm... a nivel global, a nivel de compañía está muy formalizado con la diversidad de género, y al final dejan a nivel país lo que tú quieras o puedes hacer, no hay una clara directriz, específicamente para discapacidad (Barcelona)

La verdad es que tenemos un modelo que va un poco hacia una intervención lo más temprana posible, ¿vale? Por un lado diferenciamos bien los temas que son de acoso laboral, porque tienen un tratamiento diferente que los casos que son posible acoso por razón de sexo o... en crear un ambiente que sea discriminatorio, en este caso lo gestiona una comisión diferente que... cuando es por un tema

de acoso laboral se gestiona a través del área de prevención de riesgos laborales, porque el tratamiento es completamente... diferente; pues un poco hacemos esta distinción, hay un procedimiento Whistleblowing también para reportar, lo que os comentaba antes, no solo situaciones en las que una persona se ha sentido discriminada, pues también temas de corrupción, de blanque... o sea, de malversación de caudales, pues está el Whistleblowing, luego está el procedimiento en cuestión del acoso con la diferenciación de cuando es una situación acoso que es gestionado por parte de la comisión de igualdad y la comisión de expertos, y cuando es por una situación de acoso laboral. Más allá de lo que se pueda comunicar vía Whistleblowing siempre se puede comunicar con el área de prevención, y es el área de prevención quién de alguna manera bifurca, los casos en los que realmente se... los casos en los que realmente es una situación de acoso. La mayoría de situaciones no son de acoso, nosotros hemos hecho gestión de casos e intentamos hacer siempre una intervención lo más temprana posible, porque al final lo que no queremos es que haya situaciones que se enquisten y que se acaben reportando al cabo de mucho tiempo, cuando ya el margen de posible restauración es mínimo o inexistente. Entonces... nosotros vamos un poco, este es nuestro modelo de gestión. Pero intentamos siempre canalizarlo a través de ahí, tener una formación, somos de las comisiones de igualdad...de los comités todos formados en acoso laboral y salud, y la verdad es que los casos que hemos tenido se han gestionado... porque existen eh, porque yo he gestionado y sé que cada vez hay más. Yo creo que, a lo mejor, respecto a otro tipo de situaciones, eh en los que se comunica más, eh... como se comunica más, hay más casos. Yo pienso que no, ósea que el modelo hacia el que vamos hace que, a lo mejor el 14% de la organización hayan tenido una situación de acoso; y eso, estamos como muy focalizados en eso (Barcelona).

Por último, es interesante señalar que aquellas temáticas que no fueron considerados en uno de los *focus*, pero en cambio sí fueron considerados como importantes para el otro *focus*. En concreto, los participantes de Barcelona consideraron relevantes las **barreras relativas al tipo de discapacidad** (6,90%) y las **económico-productivas** (6,03%), temáticas que no fueron mencionadas en Madrid. En cuanto a las **barreras relativas al tipo de discapacidad**, los participantes señalaron las mayores dificultades percibidas para integrar personas con discapacidad psíquica frente a las que presentan una discapacidad física, si bien entre las físicas también se señala la discapacidad visual:

Estoy de acuerdo con esto que es la parte psicológica hay más barreras que a la parte física; en la parte física, en la discapacidad de la ceguera yo creo que también. O sea, todo el que sea ciegos también veo que hay como más dificultades ¿no? También puede ser porque tienes que adaptar más el puesto de trabajo ¿no?, pero yo creo que también las que son invisibles, pues la gente casi ni lo sabe y están super bien aceptadas que todo aquello que es más visible ¿no? Silla de ruedas, ceguera, esto hay más reticencias (Barcelona)

Los motivos aducidos para esa dificultad de integrar personas con discapacidad psíquica destacan el desconocimiento a la hora de tratarles e interactuar con ellos/as:

Y a partir de aquí sí que, bueno pues, en función del tipo de discapacidad psíquica o física, coincido en que la física no da tanto ¿no?, pero por ejemplo una psíquica, pues siempre que da más, [puede ser también por más desconocimiento, pues más incertidumbre, más inseguridad, y esto al final, pues cae un poco en cascada después con todo ello] (Barcelona)

En cuanto a las **barreras económico-productivas**, los participantes señalan que resulta una ardua tarea el evidenciar a los máñagers que la discapacidad no va asociada a un menor rendimiento:

En mi caso, la mayor conducta discriminatoria con prejuicio que encuentro, que tengo que luchar más, es con el tema de la productividad, sobre todo, siempre tienen que ser pocos y muy buenos. Y ahora, por ejemplo, que se tenía que hacer un cambio, nosotros que tenemos un enclave por tema de escáner de documentos, hicimos el cambio a estos, pero también a otra empresa porque iba más rápido. Entonces lo que me encuentro es que la gente que está en contacto con las personas, con los usuarios, están encantados. O sea, la gente a la que normalmente le dan los documentos, encantados, muy tolerantes, entienden muchas cosas, los ayudan y crean un ambiente y una relación muy buena; y en cambio, a veces es el manager o director de más arriba, que no conoce tanto, este desconocimiento, hace que esto, él lo pierde, no llega lo que se genera, el trato que ellos dan y esto, hace que a veces en horas de la productividad ¿no? De rapidez ¿no? No es que claro, estás aquí y ellos escanean 10.000 folios en una hora, y estos menos ¿no? Pero dices, bueno, pero ¿tú tienes prisa para escanearlo? También tienes otras cosas que ganas, que los otros no, entonces todo este tema de productividad a mí me cuesta mucho luchar, creo que en el fondo hay conductas discriminatorias en estas palabras (Barcelona)

Además, en ocasiones los máñagers perciben la integración como un coste adicional debido a los recursos que requieren la adaptación de los puestos y las instalaciones. Los participantes vinculan esta creencia de los máñagers a la falta de una cultura realmente inclusiva:

De alguna manera no hay, de momento, no hay un consenso respecto al tema productividad. Es decir, cuando gestionas la diversidad, lo que estás haciendo es adaptar el entorno a las necesidades de aquella persona ¿no? Y esto requiere un esfuerzo más allá de lo que es habitual. Entonces es como si, como si cada vez los entornos empresariales pidan que sean más productivos, más eficientes; pero, por otro lado, se quiere trabajar la cultura de que haya personas que tienen unas necesidades diferentes, entonces es como, es como contradictorio, por mí hay un elemento, un fundamento, que no se ha trabajado aún que es crear una metodología, crear unas bases. Porque después, claro, te encuentras que al final todo son personas, pero hacia unas las orientas hacia el máximo rendimiento, la máxima eficiencia, mercados laborales cada vez más complejos; pero por otro lado estás pidiendo que se incorporen a la empresa personas con una

serie de necesidades especiales que requieren una serie de adaptaciones, poner sobre la mesa si como trabajador le exigirás lo mismo o no que al otro, porque si no, de hecho, también estás tendiendo al sobre protecciónismo y tampoco es bueno entonces yo creo que han unas bases que todavía no se han consensuado semillas, son dos movimientos muy contradictorios (Barcelona).

Porque sí que es verdad que los departamentos tienen muchas exigencias de resultados; entonces, estas personas entiendo que lo que decíais antes, esto de que sí, sí, la discapacidad está muy bien, pero no en mi departamento, porque yo tengo una exigencia de resultados a corto plazo, y entonces, por parte de la empresa tiene que haber esta aceptación, que esta gente tendrá una curva de aprendizaje más grande, que puede ser sus ausencias serán superiores porque tienen que visitar el médico, pero como compañía, como global, esto es...es lo que quiere la compañía, es la inclusión de personas con discapacidad aunque a nivel de departamento (Barcelona).

Por su parte, los participantes de Madrid explicitaron las acciones de **Detección y diagnóstico de discriminación de forma exclusiva** (6,52%) para personas con discapacidad. En concreto, hacían referencia a la incorporación de preguntas relativas a posibles conductas discriminatorias de carácter implícito o explícito en los cuestionarios de clima, así como la existencia de canales comunicativos para reportar tales conductas, y el desarrollo de informes justificativos de los procesos de selección:

Y entonces en algún momento sí que cuestionamos, con los que redactaban los cuestionarios de "oye, pues al final es que esta pregunta de tu si te sientes discriminado por tu condición, tu género y todo, pues qué te vas a decir que no te sientes discriminado por esto". Entonces sí que es verdad que cambiaron las preguntas y ahora han incluido una que es si puedes mostrarte como tú eres. Y, pues ahora no recuerdo muy bien cuál fue el último resultado. Pero bueno que, sí que hemos estado intentando modificar un poco la forma de preguntar (Madrid).

Nosotras la preguntamos, si no recuerdo mal es "la firma me da la libertad para sentirme yo mismo, actuar libremente y sentirme..." (Madrid).

Creo que ha sido clave que si está ese buzón donde puedes hacer la denuncia y que sientas la absoluta certeza de que no le va a llegar a recursos humanos directamente. Si no que le va a llegar a un externo. Y eso te dota de la... no sé si es de la libertad, o del miedo o de... y luego también es fundamental que haya un retorno. O sea, tú haces eso, pero tienes que sentir que se te ha tenido en cuenta, que se te ha llamado, que te has sentido escuchada, y con un plan. También que... bueno que no se te da toda la certeza, que se va a evaluar lo que ha pasado (Madrid).

bueno a veces, cada vez se obliga más a dar reporte sobre lo que es la elección en sí. La elección del candidato si o no. Entonces ahí te permite mucho ver, detectar la justificación que dan. Cuáles son los criterios y ver está operando en ese proceso de decisión. Y eso bueno, veo que cada vez se da más en, está más extendido en cuestiones de género, porqué hay un foco más concreto, y es en el proceso un elemento bastante evidente de cuando está operando una conducta discriminatoria (Madrid).

A continuación, vamos a analizar los resultados obtenidos en las categorías con frecuencias inferiores, dado que consideramos que su menor frecuencia no es indicativa de menor importancia en cuanto a los contenidos señalados por los participantes. Seguiremos la estructura de familias establecida para sistematizar su presentación.

En cuanto a los Estados emocionales: Los participantes indicaron que tratar con temas de discapacidad y su gestión en la organización se percibe que genera **Dificultad** (5,77%), ya que toma tiempo, trabajo o que requiere mucho esfuerzo, por parte de la organización, para generar los resultados deseados:

Inclusión suena un poco a riesgo, ¿no? Hombre, por ejemplo, empresas como la nuestra en la que ahora mismo hay poca rotación, y que además está habiendo alguna salida por jubilaciones y demás... entonces no crecemos. No hay movimiento de plantilla. Entonces claro, para algún puesto que sale, que además normalmente son tecnológicos, tiene que tener mil cosas (el empleado) ... pues para ese (puesto) que sale, es complicado. Es muy complicado encontrarlo (Madrid).

Nosotros, por ejemplo, sí que hemos encontrado dificultades. Hicimos un programa con la organización PRODIS que a lo mejor conocéis, eh... incorporamos a varias personas con discapacidad intelectual y la gestión nos está costando, o sea, acostumbrarnos a la gestión nos está costando... nos estamos acostumbrando, ya llevamos un par de años con este tema y no estamos totalmente acostumbrados (Madrid).

En cuanto a la actitud de **Aceptación (3,85%)** frente a las personas con discapacidad y su inclusión laboral, en ocasiones se percibe esta como superficial o bien, en el otro extremo, como sobreprotecciónista:

Yo lo que percibo es que existe una actitud que sería como una capa, esto es como lo del velo de la igualdad, es una capa que está como por encima de lo que la gente te dice en temas de diversidad, que es como que esto ya no es un problema, cuando ya hablas de... los temas de discapacidad, o género, o cualquier otro tipo de diversidad cultural, etc, etc, o LGTB por ejemplo que ahora hemos estado con la semana del orgullo y... esto ya no es un problema, ósea, esto, pues además pertenece como al ámbito de la persona y no es un problema es un poco lo primero que te dicen cuando hablas de temas de diversidad (Madrid).

Es decir, a la inversa, yo creo que al menos en mi compañía se tratan muy bien las personas, incluso ahora el sobre protecciónismo, es decir, más que a la inversa que no a los que están dentro, donde yo encuentro más resistencias es al entrar de nuevos, por este tema eh... de la productividad sobre todo, pero los que están, la gente en general, es decir, tiene un trato muy bueno, muy exquisito, y se sienten a gusto las personas que están dentro y tienen discapacidad. No, no hemos tenido ningún incidente de discriminación en este sentido (Barcelona).

Barreras para la integración: Además de las ya mencionadas anteriormente, las otras barreras mencionadas por los participantes fueron, por frecuencia de aparición: **requerimientos legales mínimos (4,33%)**, **rechazo a comunicar la discapacidad (4,33%)**, **nivel jerárquico (3,85%)**, **desconocimiento de gestión de RRHH (3,37%)**, y **otras barreras (2,4%)**.

En relación a los **requerimientos legales mínimos**, los participantes identifican de manera explícita la presencia de la posible influencia que pueden tener los requerimientos que marca la ley como un posible obstáculo que dificulta la gestión de la diversidad y/o inclusión de la persona con discapacidad en las organizaciones. En concreto, se manifiesta el temor a qué, una vez se incorpora el 2% establecido por ley, la empresa no vaya más allá para garantizar la plena inclusión.

Porque luego la credibilidad, porque hay casos muy evidentes, que luego flaco favor le haces al profesional porque eso lo primero cubrir la cuota. Y en general flaco favor nos hacemos todos, porque es que es muy, muy evidente (Madrid).

Yo no sé hasta qué punto la legislación pidiendo el 2%..., porque muchas veces, una vez has llegado a un 2%, la gente se olvida, en plan, ya tienes, ya has integrado, ya me gustaría no tener que hacer donación a la Fundación ADECCO. Pero parece que una vez llegas aquí, ese tema de discapacidad ya no cuenta, entonces no sé hasta qué punto nos está ayudando o no su cuota (Barcelona).

Y por parte de la legislación no sé tampoco, tampoco ayuda en este sentido porque parece que una vez ya has cumplido en este estándar ya está entonces no te propones realmente evolucionar hacia la integración (Barcelona)

Además, en ocasiones se justifica la idoneidad de cumplir la ley a partir de las medidas alternativas como garantía de continuidad en caso de cambios en la dirección de la organización:

Nosotros trabajamos con una empresa de servicios. Desde hace muchos años se externalizó. No hay ni telefonistas, ni limpieza, ni jardinería... todos los servicios. Con la empresa que tenemos contratada, yo sé que es una empresa que tiene mucho compromiso con la discapacidad, y sé seguro que la ordenanza que lleva trabajando con nosotros muchísimo tiempo, tiene una discapacidad intelectual seguro. Y algún otro, por temas de lenguaje y tal, también. Pero yo no lo he visto, a mí nadie me lo ha enseñado ni en ningún sitio lo hemos recogido. Si es que eso se puede recoger. Yo creo que sería pues un paso adelante. No porque nos vale para cumplir la ley porque no es a centros especiales de empleo, por ejemplo, pero sí para ser socialmente responsable, comprometerte, y si son puestos que ya... nosotros no podemos incorporar, pues a lo mejor a una discapacidad intelectual para que hagan ciertos trabajos, porque no se están contratando personas de ningún otro tipo. O sea, porque no se contratan esos puestos, y hacerlo como cosa excepcional pues no haría más que pan para hoy y hambre para mañana porque seguro que mañana llegaba otro y los quitaba de en medio entonces tampoco se puede hacer así. Vamos a ver, ahora hay una dirección que opina que vale que sí, y luego llega otra y estas que pintan aquí, si llevamos quince años o dieciocho, porque yo creo que fue en el año 2000 cuando se hizo la actualización de todo este tipo de cosas, entonces empezar ahora a meter algún perfil de estos pues es, pues no va a ningún lado (Madrid)

Otra de las barreras para integrar señalada **rechazo a comunicar la discapacidad** por miedo del empleado a ser estigmatizados.

Yo he llegado a tener una persona ciega en el Contac center en Madrid, que traía su perro y tenía su puesto de trabajo adaptado, y nunca nos trajo el certificado, nunca. O sea que era super evidente, entonces que los trabajadores, algunos, sino, si como compañía no se los ofrecen nada incentivador, a veces tienen reticencias porque tienen miedo de que tengan ya el estigma, y cómo que ya la ventaja fiscal la tendrán, si no en el momento de la retención, pues después, pues esto no es una motivación para darte el certificado de discapacidad, entonces o propones medidas, o flexibilidad, o días adicionales de vacaciones, o lo que sea, o a veces no afloran o... o que... que no tienen la discapacidad y tú los ayudas a tramitar que tienen todo este tipo de ventajas en transporte, vivienda, impuestos, etc., lo que sea (Barcelona).

En tercer lugar, se menciona a los **niveles jerárquicos en la organización como un obstáculo para la gestión de la diversidad y/o inclusión de la persona con discapacidad** en las organizaciones, ya sea por ser generalmente sujetos de mayor edad o porque en desarrollo de su rol, que hace más evidente el prejuicio.

Lo que pasa es que el del mánger también se hace más evidente porque es un poco ahí el responsable de la persona, entonces es el más evidente, pero seguro que bueno, el día a día, más o menos... (Madrid).

Y sobre todo los “mandos intermedios”, los jefes de departamento que... [que tienen la presión de los KPI, y entonces son estos los que dicen, fantástico, todo esto es muy bonito, pero yo cómo aplico lo que me estás pidiendo tú mismo] (Barcelona).

Como comentabais antes, la importancia que tenía desde arriba, tuvimos un ejemplo de una ONG de las potentes que bueno, la teníamos por vía de excepcionalidad porque bueno, no tenía el 2% y estaba muy lejos, y decía que era muy complicado y más por el tipo de ONG que era, y en un momento dado, van a ver cómo se podía mejorar esto... porque incluso les costaban las medidas alternativas, son a veces un coste muy alto, casi el mismo precio que una persona con discapacidad y... finalmente nos dijeron, escucha que finalmente tenemos un cambio posible, que tenemos un cambio de director y me parece que lo podremos hacer. Pim pam, fue rapidísimo. El cambio de director lo incorporó hacia abajo, y llegaron al 2%, cuando habían empezado muy lejos (Barcelona).

Otra de las barreras mencionadas, y relacionada con lo anterior, es la **falta de conocimiento y/o herramientas, por parte de RRHH**, de cómo gestionar la diversidad en la organización. Se concreta en:

- a) el desconocimiento de cómo y dónde reclutar a los empleados con discapacidad:

No sabemos a qué bases de reclutamiento acudir (Madrid).

El problema a veces para incorporar a la gente a plantilla directamente, el 2% es que, o sea claro, que los perfiles de selección que se buscan son tan complejos y tan determinados que, ojalá vinieran candidatos con discapacidad, pero, o sea, no es una variable que se puede añadir fácilmente porque nos cuesta a veces encontrar perfiles, entonces, son perfiles muy técnicos, con mucha formación, con una experiencia específica, entonces, por ejemplo en mi caso, nosotros cumplimos con excepcionalidad, siempre, perpetua, con casi un 4% de facturación, llegamos a equivalencia de discapacitados pero no... es muy difícil incorporar a la plantilla, revertir esto (Barcelona).

- b) la necesidad de hacer un análisis de puestos y una adaptación de estos:

Después de haber oído un poco a todo el mundo, pensaba que valdría la pena, y sobre todo en este sentido, que se encontraba en las dificultades ante plantearse ahora que hago y dónde, donde pongo las personas que me obliga la normativa o que querría como empresa responsable incorporar en plantilla, en este caso puede ser sería interesante hacer una radiografía de los puestos de trabajo de la empresa para ver qué puestos de trabajo serían susceptibles de, con un sentido abierto, incorporar trabajadores con discapacidad, teniendo en cuenta sobre todo, como hemos visto antes, que la discapacidad no son trastornos físicos o psíquicos, sino que son trastornos mentales, autistas y una variedad inmensa y, hay gente que no ve y otra gente que... Por lo tanto, absolutamente aptas por otras capacidades que no son las que no presentan (Barcelona).

- c) cómo retener al talento

Y en tema de discapacidad, nosotros también nos hemos encontrado en la misma situación, que dices vale va, me interesan los procesos de incorporación no son ahora mismo por todo lo que se ha pasado, rápidos, seguros y a nadie le haces un contrato indefinido de buenas a primeras y entonces la gente que tiene ayudas es muy reticente a perder ayudas que necesitan, porque puede ser que tengan una persona que las cuida o que las ayuda, perder esto por un trabajo que no sabes si será estable o no, es un problema también. Entonces, no es un problema de selección y de cómo lo traigo, sino cómo retengo, como retengo, como retengo (Barcelona).

Por último, los participantes señalan **otras barreras como la no aceptación de la debilidad**, a pesar de que forma parte de todo ser humano, y la sobreprotección a la que en ocasiones los familiares someten a las personas con discapacidad, especialmente psíquica.

Hasta qué punto las organizaciones aceptan que lo vulnerable forma parte de lo normal en el ser humano, que yo creo que eso es el elemento clave de todo, tenemos que, para cualquier puesto de trabajo, para la sociedad tenemos que ser perfectos y llegar a todo, entonces ya ponemos la imagen de que ya: Uf discapacidad, vulnerable. Igual a vulnerable, entonces lo vulnerable no es válido en la compañía, es una tontería, ¿si yo soy vulnerable que no tengo certificado no?, entonces para mí es que, no aceptamos que la vulnerabilidad de la persona forma parte de la esencia del ser humano (Madrid).

Nosotros, de hecho, en los centros productivos, en las fábricas tenemos gente con discapacidad, pero los tenemos en enclaves porque no... Pero nos hemos encontrado a veces que incluso cuando han querido integrar gente que llevaba mucho tiempo en los enclaves, me... el propio entorno, hablando de niños con discapacidad psíquica, incluso los propios padres quieren mantener este nivel de atención mucho más permanente; o sea que trabajen, sí, pero quieren también una atención que, en una plantilla normal, un mánager no se lo puede proporcionar. Entonces, a veces nos encontramos que las ruedas de los enclaves,

que son muy buenas, se perpetúan porque funcionan bien, como tal y cómo están. Y tenemos, y es la forma que tenemos de integrar dentro de un colectivo, dentro de una plantilla, dentro de trabajos que son muy productivos, no sé, muchas veces el packaging, no sé haciendo algunas de los trabajos que además hacen super bien, pero cuando hemos querido integrar estos centros especiales, estos enclaves, dentro de la plantilla, nos hemos encontrado con reticencias básicamente del entorno eh, de los padres. Tenemos una fábrica en Puente de la Reina, Navarra, que tenemos un enclave desde hace mucho tiempo, todo son niños con discapacidades psíquicas, y... no ha habido manera (Barcelona)

Las últimas categorías a analizar corresponden a la familia **Prácticas facilitadoras concretas que la organización** implementa actualmente o ha implementado y que están dirigidas a promover y facilitar la integración de las personas con discapacidades en la organización. Concretamente, nos centraremos ahora en las **prácticas específicas orientadas a la asistencia y soporte a empleados con discapacidad, tanto internas como externas** a la organización.

Las **prácticas específicas internas** pueden referirse tanto a aspectos transversales, orientados a la generación de una cultura inclusiva, como a acciones concretas tales como el acompañamiento en la incorporación y en la desvinculación o las campañas de afloramiento:

Pues hay empresas que hacen el habitability day, el habitability week, que, si lo enfocas, [si están dentro de una cultura inclusiva], pienso realmente que es un acierto (Barcelona)

Por eso sí que insistimos mucho siempre en que, el acompañamiento en la incorporación de la persona. Porque así nos permite ver realmente si la persona se ha adaptado al puesto, y si está... tanto por parte del mánager, como por parte de la persona (Madrid)

En nuestro caso, no sé si es una buena práctica o no, en el modelo de toma de decisiones cuando hay que desvincular una persona con discapacidad de la organización. Eh... estamos trabajando actualmente.. precisamente hemos tenido este mes de julio el caso de el tener que plantear el despido de una persona con discapacidad. Es más, si es una operación que se toma solo por parte del equipo de recursos humanos, sino que también participan el área, en realidad un área completa dentro de recursos humanos. Eh... para también no?, ósea de alguna manera poner sobre la mesa cuando se quiere despedir, porqué se quiere despedir, si es una acción simplemente actitudinal, poner en tema las razones por las cual hay que despedir a una persona que lleva tanto tiempo en una organización, que es lo que ha pasado, también para entender un poco y que al final se tomen decisiones balanceadas, es decir, eh... cuando... una persona con discapacidad deja de formar parte de la organización eso tiene un impacto en los indicadores, entonces, de alguna manera que eso sea una decisión consensuada por parte de todos (Barcelona)

Nosotros lo que queremos, lo que hacemos por ejemplo es, eh... este año hemos hecho una campaña de afloramiento por el... como una campaña informativa para los trabajadores y para las familias, en la cual puedes acudir a una fundación externa, totalmente especializada con estas enfermedades, ¿no? y lo que... hicimos un vídeo, un vídeo screening que describía como llegar, ¿no? Y los ejemplos que pusieron es: eh... tienes diabetes, tienes enfermedades... (Barcelona)

Por último, en las **prácticas específicas externas** se evidencia el valor añadido de dotar a la empresa de recursos externos, dado que generan credibilidad y seguridad a los empleados con discapacidad en caso de que lo requieran.

Y sé que hay fundaciones, y no sé si en este caso no sé ADECCO, pero sí que hay el programa de ajuste que, o sea yo a priori sí que estoy como un poco alerta en cuanto a lo mejor esto podría funcionar, en el sentido de que lo gestione un externo, y si así hay algún problema alrededor de ti, de tu discapacidad total, puedes tratarlo para intervenir de una forma un poco más aséptica y un poco más en confianza (Madrid)

De lo del buzón que decía ella, está muy bien. Que salga fuera, que la gente no sienta que tiene que venir a un canal interno, cuando esa es la historia, ya lo mejor salir a uno (Madrid).

También se señala la utilidad de los servicios externos de ocupación para facilitar el proceso de incorporación de personas con discapacidad en la realidad organizacional:

Ahora está a punto de salir esta parte de protocolo que es conectar cuando llega una oferta a las oficinas de trabajo, que se envíe esta oferta a quien, sabes, qué federaciones y algunas entidades no federadas y alguna entidad local, por ejemplo red ciudadana del ayuntamiento, para que llegue a estas empresas, porque puedan, ellas se pondrán en contacto con sus entidades federadas, y bueno si no están federadas ellas mismas y en caso de que encuentren un candidato adecuado, hay una responsabilidad de que sea realmente adecuado porque no haya una hiperinflación a... que dificulte la gestión de esto, se haría una ficha y, con uno de los temas de interés especial que sería indicando si hay un trabajo de apoyo que puede ofrecer aquella entidad que facilitaría qué tipo de trabajo de apoyo sería y las personas de contacto. A partir de aquí hay un factor, aparte de que se agranda la bolsa de trabajo, hay un factor añadido que es el contactos o ya, o vía directa porque vas a la entidad o vía indirecta porque vas a la oficina, a la posibilidad de tener un apoyo que francamente siempre consideramos que es muy importante para sacar miedos y para sentirse apoyado en una empresa que lo necesita muchísimo porque por definición no tiene que tener este conocimiento de cómo tratar determinadas discapacidades (Barcelona).

4. ESTUDIO DELPHI

Tras el análisis de los *focus group*, y tomando como estructura de factores el *Cuestionario Attitudes Towards Diversity Scale* (Montei, Adams, & Eggers, 1996) y el *Interaction with Disabled Persons Scale* (Gething & Wheeler, 1992), se realizó una propuesta de cuestionario que fue sometida a evaluación de expertos, tanto del ámbito académico-científico como del profesional. El cuestionario administrado puede verse en su formato completo en el Anexo 2.

4.1. Método

Atendiendo a los resultados de los *focus*, el cuestionario elaborado tenía en cuenta las diferencias en función del tipo de discapacidad: física, intelectual y mental. En relación a la estructura, se tuvieron en cuenta los **estados emocionales**, incluyendo ítems referidos a actitud hacia el prejuicio y la aceptación de la discapacidad. En cuanto a las **barreras** mencionadas en los *focus*, se añadieron ítems referidos a las económico-productivas, la discriminación implícita y al desconocimiento. Por último, atendiendo a las **prácticas facilitadoras** mencionadas previamente, se incluyeron en el cuestionario ítems referidos a la actitud hacia la selección, reconocimiento de derechos y promoción de personas con discapacidad. Se incluyeron ítems directos e inversos para medir algunas de las dimensiones, evitando así las respuestas automáticas de los participantes.

Finalmente, las dimensiones del cuestionario fueron las que aparecen descritas en la Tabla 5.

DIMENSIONES	NÚMERO DE ÍTEMS	CORRESPONDENCIA CON LOS FOCUS GROUP
ACTITUDES HACIA LOS COMPAÑEROS		
Actitud hacia el prejuicio	3	Aceptación
Productividad	3	Barreras económico-productivas
Valoración de capacidades y limitaciones	4	Desconocimiento, Dificultad, Miedo, Tipo de actividad y servicio
<i>Discomfort</i> en la relación social	3	Desconocimiento, Miedo
ACTITUDES HACIA LOS SUPERVISORES		
Aceptación	3	Aceptación, Discriminación implícita
Productividad	4	Barreras económico-productivas, Tipo de actividad y servicio
ACTITUDES HACIA LA CONTRATACIÓN Y PLAN DE CARRERA		
Selección	3	Aceptación, Requerimientos legales mínimos, Barreras económico-productivas
Reconocimiento de derechos	4	Aceptación, Requerimientos legales mínimos, Desconocimiento gestión de RRHH, Asistencia y soporte (específica externa)
Promoción	3	Asistencia y soporte (específica interna), Barreras económico-productivas, Requerimientos legales mínimos

Tabla 5. Dimensiones y subdimensiones del cuestionario para expertos, número de ítems y correspondencia con los resultados (familias y categorías) de los *focus groups*

Se contó con la colaboración de 6 expertos en recursos humanos y/o responsabilidad social corporativa y discapacidad, además de una asesora metodológica, experta en psicometría. La experiencia profesional media de los participantes es de 21 años (rango: 6-30).

Los expertos valoraron:

La representatividad de los ítems: grado en qué el contenido recoge de forma adecuada aspectos centrales de la temática específica que le corresponde,

La claridad de los ítems: grado en que los ítems son claros y fácilmente comprensible para las personas a las que va destinado el cuestionario,

La adecuación de los ítems: grado en que los ítems son adecuados para evaluar la dimensión que corresponde a la temática planteada.

A todos estos aspectos se evaluó además la claridad y adecuación de las instrucciones del cuestionario, el cual fue administrado online a partir de la plataforma Qualtrics®. Por último, se les pidió a los expertos que valoraran si modificarían, eliminarían o añadirían algún ítem.

Las respuestas de los expertos fueron analizadas cualitativa y cuantitativamente, a partir de los indicadores descriptivos para cada ítem. La dimensión de Claridad, Adecuación y Representatividad fueron medidas en un escala de 4 puntos (Nada claro - Muy claro, Nada adecuado – Muy adecuado, Nada representativo – Muy representativo).

4.2. Resultados

Para la descripción de los resultados seguiremos el orden establecido por el propio cuestionario: valoración de las instrucciones, valoración del contenido del cuestionario a partir de los criterios de representatividad, claridad y adecuación de los ítems, y por último la consideración de modificación, eliminación o adición de algún ítem.

Valoración de las instrucciones

En general los jueces consideraron las instrucciones como bastante claras (20%) o muy claras (80%). A pesar de ello, algunos jueces indicaron la necesidad de usar el concepto de “personas con discapacidad” en lugar de “personas con discapacidades”, incluir la discapacidad sensorial en el cuestionario final.

Contenido del cuestionario-Actitud hacia los compañeros

La Tabla 6 muestra las puntuaciones medias obtenidas en los criterios analizados para el factor Actitudes hacia los compañeros y sus cuatro dimensiones. Una puntuación superior a 3 indica la representatividad, claridad y adecuación de cada ítem analizado.

DIMENSIONES	ITEM	REPRESENTATIVIDAD	CLARIDAD	ADECUACIÓN
ACTITUDES HACIA LOS COMPAÑEROS				
Actitud hacia el prejuicio	Si un/a compañero/a de trabajo tuviera prejuicios hacia las personas con discapacidad _____ no encajaría en el equipo	2.8	3.4	3.4
	Si uno/a de mis compañeros/as mostrara prejuicios hacia las personas con discapacidad _____ le mostraría mi desaprobación	3.4	4	3.6
	No me siento cómodo trabajando con compañeros/as que muestran prejuicios hacia las personas con discapacidad _____	3.4	4	3.8
Productividad	Los/as empleados/as con discapacidad _____ son tan productivos como cualquier otro/a empleado/a	3.6	4	3.4
	Las personas con discapacidad _____ se aprovechan de sus limitaciones para rendir menos en el trabajo	3.6	3.8	3.6
	La empresa ha de exigir igual rendimiento a los/as empleados/as que desempeñen trabajos similares, tengan discapacidad _____ o no	3.4	3.8	3.4
Valoración de capacidades y limitaciones	Las personas con discapacidad _____ con frecuencia son menos inteligentes que las demás personas	2.8	3.4	2.6
	Un trabajo sencillo y repetitivo es el más apropiado para las personas con discapacidad _____	3	3.8	3.2
	Las personas con discapacidad _____ son poco constantes	3.2	3.6	3.4
	Los/as empleados con discapacidad _____ se relacionan sin problemas con el resto de compañeros/as	3.6	4	4
Discomfort en la relación social	Me siento incómodo/a y me resulta difícil relajarme cuando estoy con personas con discapacidad _____	3.8	4	3.8
	Cuando estoy con personas con discapacidad _____ no puedo dejar de mirarlos	2.3	3	2.8
	Cuando estoy con personas con discapacidad _____ me siento inseguro/a porque no sé cómo comportarme	3.8	4	4

Tabla 6. Puntuaciones medias en representatividad, claridad y adecuación de cada ítem analizado para el factor
Actitudes hacia los compañeros

(Nota: Se indican en rojo las valoraciones inferiores a 3)

Los ítems referidos a la dimensión **Actitud hacia el prejuicio** fueron en general bien valorados en cuanto a su claridad y adecuación, si bien el ítem “*Si un/a compañero/a de trabajo tuviera prejuicios hacia las personas con discapacidad _____ no encajaría en el equipo*” fue considerado como algo representativo. Analizando con más detenimiento la descripción de las respuestas vemos que un 80% de los jueces lo consideraron algo representativo y tan solo un 20% lo consideró poco representativo. Por estos motivos, se mantuvo el ítem en el cuestionario definitivo.

Ninguno de los jueces propuso eliminar alguno de los ítems, si bien hicieron recomendaciones en cuanto al lenguaje. Fruto de sus comentarios se modificó el ítem “*No me siento cómodo trabajando*

con compañeros/as que muestran prejuicios hacia las personas con discapacidad _____, que se redactó como “*No me gusta trabajar con compañeros/as que muestran prejuicios hacia las personas con discapacidad _____*”

En la dimensión **Productividad** las puntuaciones en los tres factores analizados fueron adecuadas, si bien alguno de los jueces señalaba la necesidad de añadir un ítem referido al absentismo laboral de las personas con discapacidad. Siguiendo la recomendación se añadió el ítem “*Las personas con discapacidad _____ se aprovechan de su discapacidad para faltar más en el trabajo*”. Otros dos jueces planteaban dudas en cuanto a la deseabilidad social en las respuestas, por lo que la versión definitiva del cuestionario incluye el cuestionario de Marlowe-Crowne Social Desirability Scale, en su versión adaptada al castellano por Ferrando y Chico (2000), para controlar de dicho efecto.

En la dimensión **Valoración de capacidades y limitaciones** se valoró como poco representativo e inadecuado el ítem “*Las personas con discapacidad _____ con frecuencia son menos inteligentes que las demás personas*”. Los jueces, en sus valoraciones, consideraron que la palabra inteligencia debería ser modificada para atender a la competencia laboral, especialmente cuando se valoraba a las personas con discapacidad intelectual. Siguiendo sus recomendaciones el ítem quedó redactado como “*Las personas con discapacidad _____ con frecuencia son menos competentes laboralmente que las demás personas*”.

Por último, en la dimensión **Discomfort en la relación social** de nuevo aparece un ítem considerado como poco representativo e inadecuado. Se trata del ítem “*Cuando estoy con personas con discapacidad _____ no puedo dejar de mirarlos*”, si bien dicho ítem había sido validado en la escala de Gething y Wheeler (1992), sobre el que los jueces comentaban que podría haber problemas de interpretación o de deseabilidad social. Se redactó nuevamente el ítem para paliar tales posibles problemas como “*Cuando estoy con personas con discapacidad _____ les miro casi sin querer*”.

Contenido del cuestionario-Actitud hacia los supervisores

La Tabla 7 muestra las puntuaciones medias obtenidas en los criterios analizados para el factor Actitudes hacia los supervisores y sus cuatro dimensiones. Una puntuación superior a 3 indica la representatividad, claridad y adecuación de cada ítem analizado.

DIMENSIONES	ITEM	REPRESENTATIVIDAD	CLARIDAD	ADECUACIÓN
ACTITUDES HACIA LOS SUPERVISORES				
Aceptación	Podría sentirme tan bien con un/a jefe/a con discapacidad _____ como con uno/a sin discapacidad	3.5	3.8	3.8
	Pienso que la diversidad es positiva para la organización, incluso si ello comporta tener un/a jefe/a con discapacidad _____	3.3	3.5	3.5
	En igualdad de condiciones, preferiría tener un jefe/a con discapacidad _____	2.3	2.5	2.5
Productividad	Los/as jefes/as con discapacidad _____ se relacionan sin problemas con sus colaboradores/as	3.5	3.8	3.8
	En ningún caso, una persona con discapacidad _____ debe desempeñar un puesto de trabajo que exija una gran responsabilidad	3.3	4	3.5
	Los/as jefes/as con discapacidad _____ son menos efectivos en su puesto	3.3	3.8	3.5
	Es excepcional el trabajo que hacen los/as jefes/as con discapacidad _____	3	3.3	3

Tabla 7. Puntuaciones medias en representatividad, claridad y adecuación de cada ítem analizado para el factor Actitudes hacia los supervisores

(Nota: Se indican en rojo las valoraciones inferiores a 3)

La mayoría de los jueces expertos consideraron que el ítem “*En igualdad de condiciones, preferiría tener un jefe/a con discapacidad _____*” era poco representativo, poco claro e inadecuado, dado que se centra en una discriminación positiva. No obstante, consideramos necesario mantenerlo en la versión final del cuestionario dado que la escala *Attitudes Towards Diversity Scale* (ATDS) (Montei, Adams, & Eggers, 1996) fundamenta conceptual y metodológicamente la importancia de este aspecto al analizar la diversidad.

Contenido del cuestionario-Actitudes hacia la contratación y plan de carrera

La Tabla 8 muestra las puntuaciones medias obtenidas en los criterios analizados para el factor Actitudes hacia la contratación y plan de carrera y sus tres dimensiones. Una puntuación superior a 3 indica la representatividad, claridad y adecuación de cada ítem analizado.

DIMENSIONES	ITEM	REPRESENTATIVIDAD	CLARIDAD	ADECUACIÓN
ACTITUDES HACIA LA CONTRATACIÓN Y PLAN DE CARRERA				
Selección	Incrementar el número de empleados/as con discapacidad _____ en la organización sólo puede ser positivo para esta	3.5	3.8	4
	En ocasiones se contrata a empleados/as con discapacidad _____ simplemente por el hecho de tener dicha discapacidad	3.5	3.8	4
	Insertar laboralmente a personas con discapacidad _____ tiene más costes que beneficios para la organización	3.5	3.8	3.8
Reconocimiento de derechos	Las personas con discapacidad _____ deberían tener las mismas oportunidades de empleo que cualquier persona	3.6	3.6	3.8
	Considero necesario que la ley obligue a las empresas a tener en plantilla a un porcentaje mínimo de personas con discapacidad _____	3.8	3.8	3.6
	Lo mejor es que las personas con discapacidad _____ trabajen en centros especiales de empleo, donde los entiendan y ayuden como corresponde	3.8	3.8	3.8
	La Administración Pública es la única responsable de los problemas de empleo de las personas con discapacidad _____	3	3.4	3.4
Promoción	Los/as empleados/as con discapacidad _____ tienen mayores dificultades para alcanzar puestos de responsabilidad dentro de la organización	3.6	3.8	3.6
	Promocionar laboralmente a personas con discapacidad _____ tiene más costes que beneficios	3.8	3.8	3.8
	En ocasiones se promociona laboralmente a empleados/as con discapacidad _____ simplemente por el hecho de tener dicha discapacidad	3.6	4	3.8

Tabla 8. Puntuaciones medias en representatividad, claridad y adecuación de cada ítem analizado para el factor Actitudes hacia la contratación y plan de carrera

Tal y como puede verse en la tabla, todos los ítems obtienen puntuaciones por encima del criterio en los tres aspectos analizados. A pesar de ello, uno de los ítems ha sido ligeramente modificado por indicación de los jueces expertos. Se trata del ítem “*La Administración Pública es la única responsable de los problemas de empleo de las personas con discapacidad _____*”, que se modifica como “*La Administración Pública es la única responsable de resolver los problemas de empleo de las personas con discapacidad _____*”.

5. CUESTIONARIO

5.1. Muestra y procedimiento

Una vez reformulado el cuestionario a partir del estudio Delphi, se procedió a administrarlo online en la plataforma Qualtrics© a empleados de diferentes sectores de actividad. En el Anexo 3 se presenta el cuestionario administrado. Además de las preguntas en la formulación indicada en el apartado anterior se incluyeron datos demográficos (género, edad, y nivel educativo), laborales (años de experiencia laboral, sector de actividad, y empleados a cargo), y experiencia con la discapacidad (colaboración con empleados con discapacidad, personas con discapacidad en el entorno personal o familiar, reconocimiento administrativo, tipo y porcentaje de discapacidad del participante).

Participaron en el estudio un total de 128 personas, un 57,5% mujeres y un 42,5% hombres, de diferentes sectores de actividad, mayoritariamente del sector de actividades profesionales, científicas y técnicas (27%) y de información y comunicaciones (13,5%). Un 52,3% de los participantes ha tenido o tiene empleados a su cargo. El 90,65% tiene estudios universitarios (licenciatura, grado, diplomatura, máster, doctorado ...).

El 49,2% ha tenido o tiene compañeros con discapacidad, el 7,8% ha tenido o tiene subordinados con discapacidad, y el 3,1% ha tenido o tiene supervisores con discapacidad. Además, un 14,8% ha tenido experiencia con clientes o usuarios con discapacidad y un 50% tiene personas con discapacidad en su entorno personal y familiar.

Un 10,9% tiene reconocida administrativa algún tipo de discapacidad, ya sea física (7%), sensorial (3,1%), mental (1,6%), o intelectual (1,6%). El porcentaje reconocido de discapacidad va del 14% al 75%, con una media de 47,33% y una desviación típica de 19,24 (Gráfico 2).

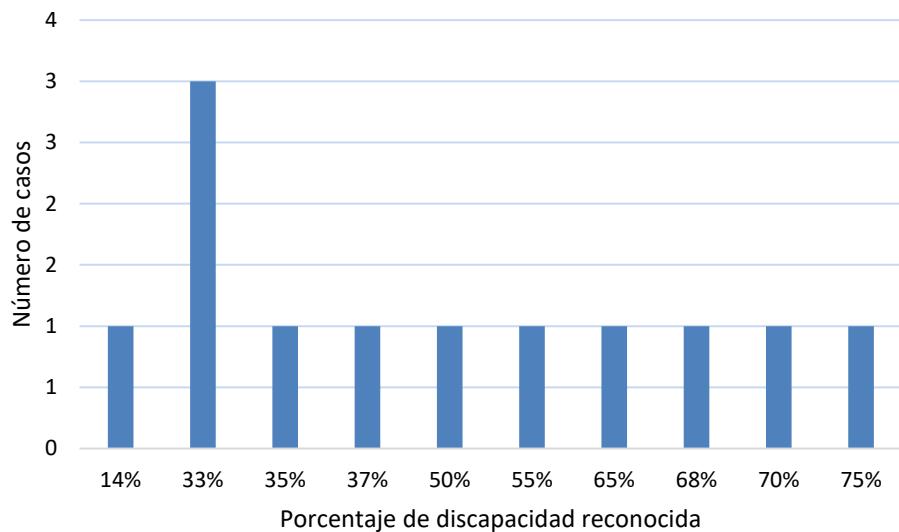


Gráfico 2. Número de casos según el porcentaje de discapacidad reconocida

5.2. Versión preliminar del instrumento

El cuestionario Actitudes hacia la Diversidad y no Discriminación de las Personas con Discapacidad, en su versión preliminar conservó la estructura dimensional mencionada en el apartado anterior:

Actitudes hacia los compañeros: Actitud hacia el prejuicio, Productividad, Valoración de capacidades y limitaciones, Discomfort en la relación social.

Actitudes hacia los supervisores: Aceptación, Productividad.

Actitudes hacia la contratación y plan de carrera: Selección, Reconocimiento de derechos, Promoción.

Los ítems en su versión se presentaron alternados para evitar el efecto halo, descrito por Thorndike. Además, se elaboraron cuatro modelos de cuestionario en función de los cuatro tipos de discapacidad que se tuvieron en cuenta:

1. Discapacidad física. Se entiende por discapacidad física la disminución o ausencia de las funciones motoras (paraplejia, hemiplejia...) y/u orgánicas, relativas a la afectación de órganos internos (fibrosis quística, cardiopatías ...)
2. Discapacidad sensorial. Se entiende por discapacidad sensorial la que corresponde a las personas con deficiencias visuales y auditivas
3. Discapacidad intelectual. La discapacidad intelectual está caracterizada por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y en el aprendizaje

4. Discapacidad mental. Las discapacidad mental está causada por un trastorno mental como depresión grave, esquizofrenia,...

A los participantes que accedían al cuestionario se les administraba dos veces incluyendo dos tipos de discapacidad distintas. El objetivo fue poder comparar las respuestas en función del tipo de discapacidad, por un lado, pero también conseguir un balanceo en el orden de administración de los cuestionarios. La propia plataforma Qualtrics[©] permite el balanceo de forma automatizada, garantizando el equilibrio en el número de respuestas por tipo. Cada versión del cuestionario incluía 31 ítems en escala Likert en 5 puntos, de 1-Muy en desacuerdo a 5-Muy de acuerdo.

5.3. Análisis de datos

Tal y como se ha explicado en el apartado Procedimiento, cada participante contestó aleatoriamente a dos cuestionarios atendiendo a los diferentes tipos de discapacidad. En total, el número de personas que respondieron cada cuestionario fueron 69 (53,9%) para el cuestionario de actitudes hacia la discapacidad física, 63 (49,2%) para la discapacidad sensorial, 62 (48,4%) para la intelectual y 62 (48,4%) para la mental (Gráfico 3).

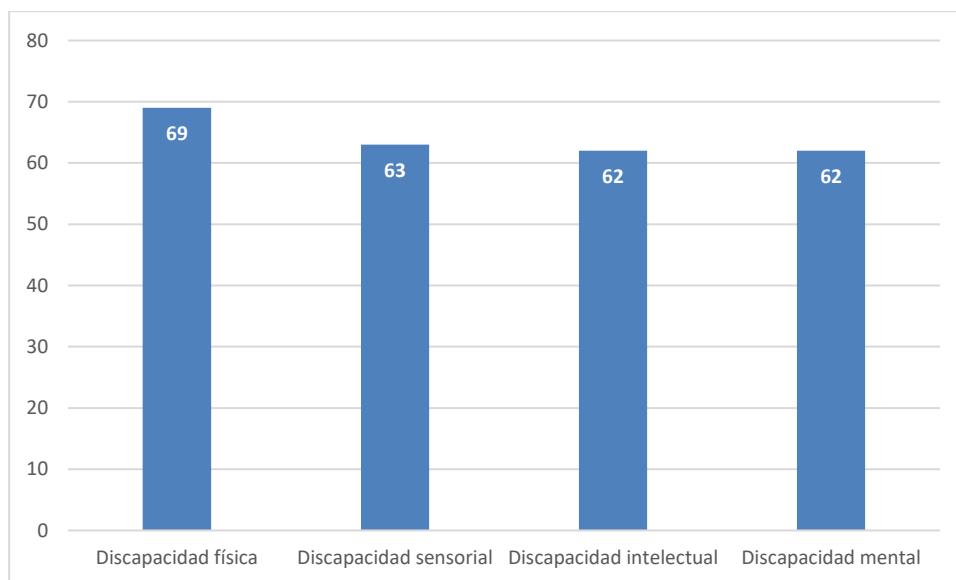


Gráfico 3. Número de respuestas por tipo de cuestionario

Con objeto de obtener el instrumento más corto, válido y fiable, que garantice su usabilidad en el contexto organizacional, se procedió a seleccionar, para cada tipo de discapacidad evaluada, el ítem que tenía un mayor peso factorial en cada una de las subdimensiones conceptuales planteadas por

dimensión (Actitudes hacia los compañeros, Actitud hacia los supervisores, Actitud hacia la contratación y plan de carrera). Posteriormente, se calculó la fiabilidad (índice alfa de Cronbach) de los ítems seleccionados, invirtiendo aquellos que cargaban en negativo en la dimensión evaluada. Por último, se realizó un nuevo análisis factorial exploratorio y se calculó el alfa con el nuevo conjunto de ítems que configurarían el **Cuestionario ADND-D²** para cada tipo de discapacidad, con objeto de validarla.

5.4. Resultados

5.4.1. Selección de los ítems por tipo de discapacidad

En este apartado, se muestran los análisis realizados para la selección de los ítems de cada dimensión y subdimensión en función del tipo de discapacidad a la que se hacía referencia en el cuestionario. Se seleccionaron los ítems con pesos factoriales más altos del conjunto de ítems de cada subdimensión.

Tal y como puede verse en la Tabla 9, se seleccionaron 4 ítems para cada tipo de discapacidad de la dimensión de Actitudes hacia los compañeros. Los pesos factoriales se sitúan por encima de .557 (independientemente de su signo, que indica la vinculación del ítem con la actitud hacia los compañeros) y las alfas son adecuadas (por encima de .70 en todas las escalas).

² El cuestionario completo puede hallarse en el documento Cuadernillo ADND-D

ACTITUDES HACIA LOS COMPAÑEROS			FÍSICA	SENSORIAL	INTELECTUAL	MENTAL
Actitud hacia el prejuicio	Q_1	Si un/a compañero/a de trabajo tuviera prejuicios hacia las personas con discapacidad _____ no encajaría en el equipo		.557		
	Q_12	Si uno/a de mis compañeros/as mostrara prejuicios hacia las personas con discapacidad _____ le mostraría mi desaprobación				.681
	Q_22	No me gusta trabajar con compañeros/as que muestran prejuicios hacia las personas con discapacidad _____	.599		.638	
Productividad	Q_13 (-)	Las personas con discapacidad _____ se aprovechan de sus limitaciones para rendir menos en el trabajo				-.709
	Q_23 (-)	Las personas con discapacidad _____ se aprovechan de su discapacidad para faltar más en el trabajo	-.767	-.776	-.597	
	Q_2	Los/as empleados/as con discapacidad _____ son tan productivos como cualquier otro/a empleado/a				
	Q_3	La empresa ha de exigir igual rendimiento a los/as empleados/as que desempeñen trabajos similares, tengan discapacidad _____ o no				
Valoración de capacidades	Q_14 (-)	Las personas con discapacidad _____ con frecuencia son menos competentes laboralmente que las demás personas (-)		-.769		-.753
	Q_24 (-)	Un trabajo sencillo y repetitivo es el más apropiado para las personas con discapacidad _____ (-)				
	Q_4 (-)	Las personas con discapacidad _____ son poco constantes (-)	-.660		-.744	
	Q_15	Los/as empleados con discapacidad _____ se relacionan sin problemas con el resto de compañeros/as				
Discomfort en la relación social	Q_25 (-)	Me siento incómodo/a y me resulta difícil relajarme cuando estoy con personas con discapacidad _____	-.666	-.715	-.591	-.615
	Q_5 (-)	Cuando estoy con personas con discapacidad _____ les miro casi sin querer				
	Q_16 (-)	Cuando estoy con personas con discapacidad _____ me siento inseguro/a porque no sé cómo comportarme				
ALFA ÍTEMES SELECCIONADOS			.79	.76	.70	.74

Tabla 9. Peso factorial y alfa del conjunto de ítems seleccionados para actitud hacia los compañeros por tipo de discapacidad

(Nota: Los ítems con pesos negativos son ítems inversos)

En la subdimensión *Discomfort en la relación social* los resultados nos muestran que el ítem Q_25 resulta idóneo para medirla, independientemente del tipo de discapacidad (Tabla 9). Además nos señalan que resulta adecuado medir la *Actitud ante el prejuicio* a partir de un mismo ítem en personas con discapacidad física e intelectual (Q_22), pero para medir la actitud ante personas con discapacidad sensorial y mental deberán usarse ítems distintos (Q_1 y Q_12).

ACTITUDES HACIA LOS SUPERVISORES		FÍSICA	SENSORIAL	INTELECTUAL	MENTAL
Aceptación	Q_26	Podría sentirme tan bien con un/a jefe/a con discapacidad _____ como con uno/a sin discapacidad	.751	.751	.792
	Q_6	Pienso que la diversidad es positiva para la organización, incluso si ello comporta tener un/a jefe/a con discapacidad _____			.725
	Q_17	En igualdad de condiciones, preferiría tener un jefe/a con discapacidad _____			
Productividad	Q_27	Los/as jefes/as con discapacidad _____ se relacionan sin problemas con sus colaboradores/as		.592	
	Q_7 (-)	En ningún caso, una persona con discapacidad _____ debe desempeñar un puesto de trabajo que exija una gran responsabilidad (-)			
	Q_18 (-)	Los/as jefes/as con discapacidad _____ son menos efectivos en su puesto (-)	-.822		-.704
	Q_28	Es excepcional el trabajo que hacen los/as jefes/as con discapacidad _____			-.814
ALFA ÍTEMSELECCIONADOS		.77	.62	.67	.75

Tabla 10. Peso factorial y alfa del conjunto de ítems seleccionados para actitud hacia los supervisores por tipo de discapacidad

(Nota: Los ítems con pesos negativos son ítems inversos)

En cuanto a las Actitudes hacia los supervisores, de nuevo los pesos factoriales y las alfas obtenidas son adecuados. El ítem Q_26 para analizar la actitud hacia supervisores con discapacidades físicas, sensoriales y mentales, y el ítem Q_6 para analizar la actitud hacia los supervisores con discapacidad intelectual. En cuanto a Productividad, se observa que en el caso de los supervisores con discapacidad sensorial se valora el hecho que se relacionen adecuadamente con sus colaboradores (Q_27), mientras que para el resto de las discapacidades se atiende a la efectividad del supervisor en su puesto (Q_18) (Tabla 10).

ACTITUDES HACIA LA CONTRATACIÓN Y PLAN DE CARRERA			FÍSICA	SENSORIAL	INTELECTUAL	MENTAL
Selección	Q_8	Incrementar el número de empleados/as con discapacidad _____ en la organización sólo puede ser positivo para esta				
	Q_19 (-)	En ocasiones se contrata a empleados/as con discapacidad _____ simplemente por el hecho de tener dicha discapacidad				
	Q_29 (-)	Insertar laboralmente a personas con discapacidad _____ tiene más costes que beneficios para la organización	-.557	-.733	-.700	-.756
Reconocimiento de derechos	Q_9	Las personas con discapacidad _____ deberían tener las mismas oportunidades de empleo que cualquier persona	.700			.621
	Q_20	Considero necesario que la ley obligue a las empresas a tener en plantilla a un porcentaje mínimo de personas con discapacidad _____				
	Q_30 (-)	Lo mejor es que las personas con discapacidad _____ trabajen en centros especiales de empleo, donde los entiendan y ayuden como corresponde		-.552	-.641	
	Q_10 (-)	La Administración Pública es la única responsable de resolver los problemas de empleo de las personas con discapacidad _____				
Promoción	Q_21 (-)	Los/as empleados/as con discapacidad _____ tienen mayores dificultades para alcanzar puestos de responsabilidad dentro de la organización				
	Q_31 (-)	Promocionar laboralmente a personas con discapacidad _____ tiene más costes que beneficios	-.489	-.949	-.731	-.973
	Q_11 (-)	En ocasiones se promociona laboralmente a empleados/as con discapacidad _____ simplemente por el hecho de tener dicha discapacidad				
ALFA ÍTEMES SELECCIONADOS			.65	.81	.78	.84

Tabla 11. Peso factorial y alfa del conjunto de ítems seleccionados para actitud hacia la contratación y plan de carrera por tipo de discapacidad

(Nota: Los ítems con pesos negativos son ítems inversos)

Por último, para la dimensión Actitud hacia la contratación y plan de carrera se han seleccionado 3 ítems. En Selección y Promoción el ítem seleccionado es equivalente en los 4 tipos de discapacidad analizados (Q_29), mientras que el ítem correspondiente a la subdimensión Reconocimiento de derechos varía en función del tipo de discapacidad; para las personas con discapacidad física y mental se analiza si deberían tener las mismas oportunidades de empleo (Q_9), para los sensoriales e intelectuales se centra en la idoneidad de qué trabajen en centros especiales de empleo (Q_30), que se perciben como especializados en atenderles como corresponde (Tabla 11).

Una vez obtenidas las cuatro versiones definitivas del instrumento, el siguiente paso ha sido analizar la estructura factorial y la consistencia interna de los mismos. Se presentan a continuación los resultados para cada una de las versiones (Tabla 12).

Discapacidad física		% VE	α
Q3_22	No me gusta trabajar con compañeros/as que muestran prejuicios hacia las personas con discapacidad física	42.0	.86
Q3_23N	Las personas con discapacidad física se aprovechan de su discapacidad para faltar más en el trabajo		
Q3_4N	Las personas con discapacidad física son poco constantes		
Q3_25N	Me siento incómodo/a y me resulta difícil relajarme cuando estoy con personas con discapacidad física		
Q3_26	Podría sentirme tan bien con un/a jefe/a con discapacidad física como con uno/a sin discapacidad		
Q3_18N	Los/as jefes/as con discapacidad física son menos efectivos en su puesto		
Q3_29N	Insertar laboralmente a personas con discapacidad física tiene más costes que beneficios para la organización		
Q3_9	Las personas con discapacidad física deberían tener las mismas oportunidades de empleo que cualquier persona		
Q3_31N	Promocionar laboralmente a personas con discapacidad física tiene más costes que beneficios		
Discapacidad sensorial		% VE	α
Q4_1	Si un/a compañero/a de trabajo tuviera prejuicios hacia las personas con discapacidad sensorial no encajaría en el equipo	47.2	.87
Q4_23N	Las personas con discapacidad sensorial se aprovechan de su discapacidad para faltar más en el trabajo		
Q4_14N	Las personas con discapacidad sensorial con frecuencia son menos competentes laboralmente que las demás personas		
Q4_25N	Me siento incómodo/a y me resulta difícil relajarme cuando estoy con personas con discapacidad sensorial		
Q4_26	Podría sentirme tan bien con un/a jefe/a con discapacidad sensorial como con uno/a sin discapacidad		
Q4_27	Los/as jefes/as con discapacidad sensorial se relacionan sin problemas con sus colaboradores/as		
Q4_29N	Insertar laboralmente a personas con discapacidad sensorial tiene más costes que beneficios para la organización		
Q4_31N	Promocionar laboralmente a personas con discapacidad sensorial tiene más costes que beneficios		
Discapacidad intelectual		% VE	α
Q52_22	No me gusta trabajar con compañeros/as que muestran prejuicios hacia las personas con discapacidad intelectual	39.9	.82
Q52_23N	Las personas con discapacidad intelectual se aprovechan de su discapacidad para faltar más en el trabajo		
Q52_4N	Las personas con discapacidad intelectual son poco constantes		
Q52_25N	Me siento incómodo/a y me resulta difícil relajarme cuando estoy con personas con discapacidad intelectual		
Q52_6	Pienso que la diversidad es positiva para la organización, incluso si ello comporta tener un/a jefe/a con discapacidad intelectual		
Q52_18N	Los/as jefes/as con discapacidad intelectual son menos efectivos en su puesto		
Q52_29N	Insertar laboralmente a personas con discapacidad intelectual tiene más costes que beneficios para la organización		
Q52_30N	Lo mejor es que las personas con discapacidad intelectual trabajen en centros especiales de empleo, donde los entiendan y ayuden como corresponde		
Q52_31N	Promocionar laboralmente a personas con discapacidad intelectual tiene más costes que beneficios		
Discapacidad mental		% VE	α
Q53_12	Si uno/a de mis compañeros/as mostrara prejuicios hacia las personas con discapacidad mental le mostraría mi desaprobación	46.4*	.88
Q53_13N	Las personas con discapacidad mental se aprovechan de sus limitaciones para rendir menos en el trabajo		
Q53_14N	Las personas con discapacidad mental con frecuencia son menos competentes laboralmente que las demás personas		
Q53_25N	Me siento incómodo/a y me resulta difícil relajarme cuando estoy con personas con discapacidad mental		
Q53_26	Podría sentirme tan bien con un/a jefe/a con discapacidad mental como con uno/a sin discapacidad		
Q53_18N	Los/as jefes/as con discapacidad mental son menos efectivos en su puesto		
Q53_29N	Insertar laboralmente a personas con discapacidad mental tiene más costes que beneficios para la organización		
Q53_9	Las personas con discapacidad mental deberían tener las mismas oportunidades de empleo que cualquier persona		
Q53_31N	Promocionar laboralmente a personas con discapacidad mental tiene más costes que beneficios		

Tabla 12. Ítems de la versión corta del cuestionario de actitudes hacia las personas con discapacidad, % de variancia explicada y alfa de Cronbach (Nota: * Forzado a 1 factor)

Todas las versiones tienen variancias explicadas por encima del 39.9%, siendo las alfas muy adecuadas, por encima de .82. En todas las versiones el cuestionario tiene 9 ítems a excepción de la versión de actitudes hacia personas con discapacidad sensorial, en el que se ha tenido que eliminar el ítem “Lo mejor es que las personas con discapacidad sensorial trabajen en centros especiales de empleo, donde los entiendan y ayuden como corresponde”, dado su comportamiento anómalo en el análisis factorial.

5.4.2. Resultados comparativos por tipo de discapacidad

Una vez confirmada la estructura y consistencia interna de los cuestionarios para cada tipo de discapacidad, se procedió a calcular las puntuaciones de actitud global y a realizar las comparaciones de medias intra-sujeto (es decir, la diferente valoración otorgada por un mismo sujeto a dos tipos de discapacidad) e inter-sujetos (es decir, comparando las puntuaciones obtenidas por diferentes participantes ante el mismo tipo de discapacidad).

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Actitud ante la discapacidad física	69	1.78	5.00	4.29	.59
Actitud ante la discapacidad sensorial	63	2.63	5.00	4.04	.65
Actitud ante la discapacidad intelectual	62	1.56	5.00	4.00	.62
Actitud ante la discapacidad mental	62	2.11	5.00	3.98	.62

Tabla 13. Descriptivos para la puntuación de actitud general ante los cuatro tipos de personas con discapacidad

Tal y como muestra la Tabla 13, la actitud de los participantes frente a los cuatro tipos de discapacidad es medio-alta (entre 3.98 y 4.29), constatándose una actitud favorable a la inclusión laboral de estos colectivos. Para tener una visión más concreta de las puntuaciones, se analizaron también las puntuaciones otorgadas por los participantes a cada uno de los ítems constituyentes de los cuatro cuestionarios.

Los porcentajes de personas que manifiestan una actitud favorable ante la discapacidad física resultan muy elevados, situándose entre el 71% (que se manifiestan contrarios a las actitudes negativas) y el 94,2% (con actitudes positivas) (Tabla 14).

ACTITUD ANTE LA DISCAPACIDAD FÍSICA: 4.29*		BAJA	MEDIA	ALTA
ACTITUD NEGATIVA	Las personas con discapacidad física se aprovechan de su discapacidad para faltar más en el trabajo	85.5%	14.5%	0%
	Las personas con discapacidad física son poco constantes	92.8%	4.3%	2.9%
	Me siento incómodo/a y me resulta difícil relajarme cuando estoy con personas con discapacidad física	88.4%	5.8%	5.8%
	Los/as jefes/as con discapacidad física son menos efectivos en su puesto	88.4%	8.7%	2.8%
	Insertar laboralmente a personas con discapacidad física tiene más costes que beneficios para la organización	71%	18.9%	13%
	Promocionar laboralmente a personas con discapacidad física tiene más costes que beneficios	79.4%	10.3%	9.3%
ACTITUD POSITIVA	No me gusta trabajar con compañeros/as que muestran prejuicios hacia las personas con discapacidad física	5.8%	8.7%	85.5%
	Podría sentirme tan bien con un/a jefe/a con discapacidad física como con uno/a sin discapacidad	4.3%	5.8%	89.8%
	Las personas con discapacidad física deberían tener las mismas oportunidades de empleo que cualquier persona	1.4%	4.3%	94.2%

Tabla 14. Respuestas a los ítems de actitud ante la discapacidad física

(* Puntuación media de la escala)

En cuanto a las actitudes hacia la discapacidad sensorial, siendo también muy positivas en conjunto, se observa que un porcentaje superior al 20% manifiestan actitudes ambivalentes. En concreto, atribuyen que insertar y promocionar a este colectivo comporta más costes que beneficios, y que la relación con superiores que presentan discapacidades sensoriales despiertan ciertas reticencias (Tabla 15).

ACTITUD ANTE LA DISCAPACIDAD SENSORIAL: 4.04*		BAJA	MEDIA	ALTA
ACTITUD NEGATIVA	Las personas con discapacidad sensorial se aprovechan de su discapacidad para faltar más en el trabajo	87.3%	11.1%	1.6%
	Las personas con discapacidad sensorial con frecuencia son menos competentes laboralmente que las demás personas	77.7%	19%	3.2%
	Me siento incómodo/a y me resulta difícil relajarme cuando estoy con personas con discapacidad sensorial	76.2%	14.3%	9.5%
	Insertar laboralmente a personas con discapacidad sensorial tiene más costes que beneficios para la organización	68.3%	22.2%	9.5%
	Promocionar laboralmente a personas con discapacidad sensorial tiene más costes que beneficios	71.4%	20.6%	7.9%
ACTITUD POSITIVA	Si un/a compañero/a de trabajo tuviera prejuicios hacia las personas con discapacidad sensorial no encajaría en el equipo	12.6%	11.1%	76.2%
	Podría sentirme tan bien con un/a jefe/a con discapacidad sensorial como con uno/a sin discapacidad	1.6%	20.6%	77.8%
	Los/as jefes/as con discapacidad sensorial se relacionan sin problemas con sus colaboradores/as	4.8%	25.4%	69.8%

Tabla 15. Respuestas a los ítems de actitud ante la discapacidad sensorial

(* Puntuación media de la escala)

En las valoraciones hacia la discapacidad intelectual sucede algo similar, dado que entre un 21% y un 27.4% dudan acerca de las capacidades de los empleados y los supervisores con discapacidad intelectual (Tabla 16).

ACTITUD ANTE LA DISCAPACIDAD INTELECTUAL: 4.00*		BAJA	MEDIA	ALTA
ACTITUD NEGATIVA	Las personas con discapacidad intelectual se aprovechan de su discapacidad para faltar más en el trabajo	88.7%	11.3%	0%
	Las personas con discapacidad intelectual son poco constantes	69.4%	22.6%	8.1%
	Me siento incómodo/a y me resulta difícil relajarme cuando estoy con personas con discapacidad intelectual	82.2%	9.7%	8.1%
	Los/as jefes/as con discapacidad intelectual son menos efectivos en su puesto	62.9%	27.4%	9.7%
	Insertar laboralmente a personas con discapacidad intelectual tiene más costes que beneficios para la organización	71%	19.4%	9.7%
	Lo mejor es que las personas con discapacidad intelectual trabajen en centros especiales de empleo, donde los entiendan y ayuden como corresponde	78.2%	17.7%	8.1%
	Promocionar laboralmente a personas con discapacidad intelectual tiene más costes que beneficios	66.2%	22.6%	11.3%
ACTITUD POSITIVA	No me gusta trabajar con compañeros/as que muestran prejuicios hacia las personas con discapacidad intelectual	3.2%	4.8%	91.9%
	Pienso que la diversidad es positiva para la organización, incluso si ello comporta tener un/a jefe/a con discapacidad intelectual	14.5%	21%	64.5%

Tabla 16. Respuestas a los ítems de actitud ante la discapacidad intelectual

(* Puntuación media de la escala)

Por último, las actitudes hacia la discapacidad mental son las que reciben valoraciones menos favorables, si bien su media se sitúa cerca del 4, resulta la más baja de todas las analizadas. En este caso, se pone en duda la efectividad de los superiores con discapacidad mental, así como los costes asociados a la inserción y promoción laboral de este colectivo (Tabla 17).

ACTITUD ANTE LA DISCAPACIDAD MENTAL: 3.98*		BAJA	MEDIA	ALTA
ACTITUD NEGATIVA	Las personas con discapacidad mental se aprovechan de sus limitaciones para rendir menos en el trabajo	82.3%	17.7%	0%
	Las personas con discapacidad mental con frecuencia son menos competentes laboralmente que las demás personas	77.4%	16.1%	6.5%
	Me siento incómodo/a y me resulta difícil relajarme cuando estoy con personas con discapacidad mental	79%	12.9%	8.1%
	Los/as jefes/as con discapacidad mental son menos efectivos en su puesto	51.6%	32.3%	16.1%
	Insertar laboralmente a personas con discapacidad mental tiene más costes que beneficios para la organización	64.5%	25.8%	9.7%
	Promocionar laboralmente a personas con discapacidad mental tiene más costes que beneficios	71%	24.2%	4.8%
	Si uno/a de mis compañeros/as mostrara prejuicios hacia las personas con discapacidad mental le mostraría mi desaprobación	1.6%	6.5%	91.9%
ACTITUD POSITIVA	Podría sentirme tan bien con un/a jefe/a con discapacidad mental como con uno/a sin discapacidad	16.2%	21%	62.9%
	Las personas con discapacidad mental deberían tener las mismas oportunidades de empleo que cualquier persona	1.6%	6.5%	91.9%

Tabla 17. Respuestas a los ítems de actitud ante la discapacidad mental

(* Puntuación media de la escala)

5.4.3. Resultados comparativos intra-sujetos por tipo de discapacidad

Tal y como ya se ha comentado, los participantes respondían, de manera aleatoria, a dos tipos de discapacidad. Para analizar si sus respuestas eran diferentes en función del tipo de discapacidad evaluada, se han realizado comparaciones de medias intra-sujetos. Los resultados indican que existen diferencias entre la actitud hacia la discapacidad física y el resto, siendo las valoraciones sobre las discapacidades sensorial, intelectual, y mental equivalente. En el caso de la actitud hacia la discapacidad física, ésta siempre era más favorable que la obtenida en las actitudes hacia la diversidad sensorial, intelectual o mental (Tabla 18).

	Media	N	Desviación típ.	t	gl	Sig. (bilateral)
Actitud ante la discapacidad física	4.17	24	.57			
Actitud ante la discapacidad sensorial	3.98	24	.64	2.463	23	.022
Actitud ante la discapacidad física	4.24	25	.71			
Actitud ante la discapacidad intelectual	3.96	25	.72	4.429	24	.000
Actitud ante la discapacidad física	4.49	20	.37			
Actitud ante la discapacidad mental	4.09	20	.58	4.976	19	.000
Actitud ante la discapacidad sensorial	4.24	17	.62			
Actitud ante la discapacidad intelectual	4.08	17	.57	1.509	16	.151
Actitud ante la discapacidad sensorial	3.95	22	.69			
Actitud ante la discapacidad mental	3.91	22	.62	.417	21	.681
Actitud ante la discapacidad intelectual	3.98	20	.56			
Actitud ante la discapacidad mental	3.95	20	.68	.323	19	.750

Tabla 18. Comparaciones de medias intra-sujetos por tipo de discapacidad

5.4.4. Resultados comparativos inter-sujetos por tipo de discapacidad

Adicionalmente, consideramos relevante controlar hasta qué punto se generaban respuestas distintas en función del orden de administración de los cuestionarios. Los resultados indican que el orden de administración no ha provocado ningún efecto en las respuestas (Tabla 19).

CUESTIONARIO ADMINISTRADO EN PRIMER LUGAR		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Actitud ante la discapacidad física	FÍSICA	41	4.34	.47	2,060	,114
	SENSORIAL	8	3.89	.70		
	INTELECTUAL	10	4.17	.95		
	MENTAL	10	4.51	.32		
Actitud ante la discapacidad sensorial	FÍSICA	16	4.04	.65	,177	,911
	SENSORIAL	26	4.05	.72		
	INTELECTUAL	8	4.16	.62		
	MENTAL	13	3.94	.60		
Actitud ante la discapacidad intelectual	FÍSICA	15	3.99	.59	,104	,958
	SENSORIAL	9	4.06	.75		
	INTELECTUAL	29	4.01	.69		
	MENTAL	9	3.90	.37		
Actitud ante la discapacidad mental	FÍSICA	10	3.96	.70	,440	,726
	SENSORIAL	9	3.81	.74		
	INTELECTUAL	11	3.91	.86		
	MENTAL	32	4.06	.47		

Tabla 19. ANOVA entre tipo de discapacidad en función del orden de administración

Para finalizar, también se realizaron comparaciones inter-sujetos en función del género y cargo, no observándose diferencias significativas, así como tampoco en función de la edad, años de experiencia laboral o porcentaje de discapacidad reconocido legalmente.

6. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones en relación a las actitudes hacia la discapacidad atendiendo a las diferentes fases investigadoras: *Focus group*, Estudio Delphi y Cuestionario, a partir de los cuales se ha desarrollado el instrumento; y en relación a la fiabilidad y validez del instrumento de medición de las **Actitudes hacia la diversidad y no discriminación de las personas con discapacidad (ADND-D)**.

6.1. Conclusiones en relación a las actitudes hacia la discapacidad

- ✓ Los participantes en los *focus groups* realizados indicaron como categoría más importante la **Sensibilización hacia la diversidad y no discriminación**, considerándose clave la formación a los mandos para garantizar la integración laboral, que debe hacerse extensiva al conjunto de miembros de la organización.
- ✓ En segundo lugar, se señalaron los **Requisitos y recursos para la intervención** que garanticen que las prácticas fueran efectivas. Se incluyen la necesidad de que estas tengan continuidad en el tiempo, que sean evaluadas con indicadores objetivos (KPIs), que sean comunicadas de forma honesta y coherente, y que se realicen acciones piloto para evaluar su idoneidad.
- ✓ En relación a las barreras para la integración, los participantes indicaron:
 - a. En primer lugar, el **Tipo de Actividad y Servicio** de la organización como una barrera hacia la integración, si bien se valoraba que debería tenerse en cuenta que se trata de una cuestión de ajuste persona-puesto, tal y como sucede con cualquier otro/a empleado/a.
 - b. En segundo lugar, se establece la **Cultura**, al considerar que la educación recibida y el contexto social se basa en principios de estandarización, y que ello influye en la realidad organizacional, dificultando el necesario cambio cultural corporativo hacia los principios de inclusión y de respeto a la diversidad. Además, los participantes señalan que, si la cultura organizacional no es inclusiva, las acciones que parten de RRHH son vistas como distorsionadoras y corren el riesgo de no tener éxito.
 - c. Por último, el **Desconocimiento**, tanto a nivel conceptual de lo que es discapacidad como de pautas de interacción con personas con discapacidad. Este desconocimiento se vincula con miedo y rechazo más o menos explícito.

- ✓ En general, las actitudes hacia la integración laboral de personas con discapacidad son positivas, resultando ligeramente superiores en el caso de las personas con **discapacidad física**. La actitud hacia este colectivo es significativamente superior a la manifestada hacia las personas con discapacidad sensorial, intelectual y mental.
- ✓ Para las personas con **discapacidad sensorial, intelectual y mental**, se perciben más costes que beneficios asociados a la inserción y promoción de personas con discapacidad, además se atribuye bajos niveles de rendimiento y una actitud poco favorable a tener superiores que presenten alguna de estas discapacidades.
- ✓ No se observaron diferencias en las actitudes hacia los diferentes tipos de discapacidad en función del género y cargo, así como tampoco en función de la edad, años de experiencia laboral o porcentaje de discapacidad reconocido legalmente

6.2. Conclusiones en relación a la fiabilidad y validez del instrumento ADND-D

- ✓ El instrumento de medición de las Actitudes hacia la diversidad y no discriminación de las personas con discapacidad (ADND-D) es una herramienta fiable y válida.
- ✓ El cuestionario se caracteriza por minimizar los posibles efectos halo de los respondientes (Distorsiones en las respuestas debidas a la influencia de las respuestas dadas a unas preguntas sobre otras).
- ✓ El instrumento se caracteriza por ser parsimonioso, al incluir información relativa a las actitudes hacia los compañeros, actitudes hacia los supervisores, actitudes hacia la contratación y plan de carrera, si bien funcionan unidimensionalmente.
- ✓ La herramienta se caracteriza por estar configurada por ítems que resultan idóneos para medir la actitud independientemente del tipo de discapacidad, mientras otros resultan específicos según el tipo de discapacidad, por lo que la herramienta incorpora ítems comunes y otros específicos. De ahí que se pregunte por los cuatro tipos de discapacidad de un modo independiente.
- ✓ Los resultados indican que el orden de administración de los cuatro tipos de discapacidad no provoca ningún efecto en las respuestas.

REFERENCIAS

- Allport, G. W., Clark, K., & Pettigrew, T. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison Wesley.
- Aromaa, E., Tolvanen, A., Tuulari, J., & Wahlbeck, K. (2010). Attitudes towards people with mental disorders: the psychometric characteristics of a Finnish questionnaire. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 45(2), 265-273. doi:10.1007/s00127-009-0064-y
- Briñol, P., Falces, C., & Becerra, A. (2007). Actitudes. In J. F. Morales, M. C. Moya, E. Gaviria, & I. Cuadrado (Coord.), *Psicología social (3a. Ed.)* (pp. 457-490). Madrid: McGraw-Hill.
- Brown, R. (1988). *Group processes: Dynamics within and between groups*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Canto Ortiz, J. M. (2006). *Psicología de los grupos*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Carrington, S. (1999). Inclusion needs a different school culture. *International Journal of Inclusive Education*, 3(3), 257-268. doi:10.1080/136031199285039
- Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. *Human Resource Management*, 47(2), 331-350. doi:10.1002/hrm.20215
- Chung, Y. B., & Harmon, L. W. (1999). Assessment of perceived occupational opportunity for Black Americans. *Journal of Career Assessment*, 7(1), 45-62. doi:10.1177/106907279900700104
- Cortés Diaz, I., & Cisterna, K. (2016). Beneficios de la inclusión: una perspectiva organizacional. In A. A. Ocampo González, *Experiencias y desafíos sobre Educación Superior Inclusiva* (pp. 100-117). Santiago de Chile: Centro de Estudios Latinoamericanos de Educación Inclusiva (CELEI). Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5610321.pdf>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry: Choosing among five approaches*. Los Angeles, CA.: Sage.
- Dorantes-Argandar, G., Ferrero Berlanga, F., & Tortosa Gil, J. (2014). Preferencias implícitas de una muestra española: una técnica novedosa para determinar preferencias raciales. *Universitas Psychologica*, 14(2), 487-498. doi:10.11144/Javeriana.upsy14-2.pime
- Espelt, E., Javaloy, F., & Cornejo, J. M. (2006). Las escalas de prejuicio manifiesto y sutil:¿ una o dos dimensiones? *Anales de Psicología*, 22(1), 81-88. Retrieved from https://www.um.es/analesps/v22/v22_1/11-22_1.pdf
- Ferrando, P. J., & Chico, E. (2000). Adaptación y análisis psicométrico de la escala de deseabilidad social de Marlowe y Crowne. *Psicothema*, 12(3), 383-389. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/727/72712309.pdf>
- Findler, L., Vilchinsky, N., & Werner, S. (2007). The multidimensional attitudes scale toward persons with disabilities (MAS) construction and validation. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 50(3), 166-176. doi:10.1177/00343552070500030401

- Furnham, A., & Lamb, R. (1986). *Stereotypes. Dictionary of Personality and Social Psychology*. Cambridge: MIT Press.
- Gething, L., & Wheeler, B. (1992). The Interaction with Disabled Persons Scale: A new Australian instrument to measure attitudes towards people with disabilities. *Australian Journal of Psychology*, 44(2), 75-82. doi:10.1080/00049539208260146
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464-1480. doi:10.1037/0022-3514.74.6.1464
- Harding, J., Kutner, B., Proshansky, H., & Chen, I. (1969). Prejudice and ethnic relations. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology (Vol. 5) (2nd. Ed.)* (pp. 1-76). Cambridge, MA: Addison Wesley.
- Hegarty, W. H., & Dalton, D. R. (1995). Development and psychometric properties of the organizational diversity inventory (ODI). *Educational and Psychological Measurement*, 55(6), 1047-1052. doi:10.1177/0013164495055006014
- Huici, C. (1999). Estereotipos. In J. Morales, M. Moya, J. Pérez, I. Fernández, J. Fernández Dols, C. Huici, . . . J. Marques, *Psicología Social* (pp. 285-322). Madrid: McGraw Hill.
- James, K., Lovato, C., & Cropanzano, R. (1994). Correlational and known-group comparison validation of a workplace prejudice/discrimination inventory. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(17), 1573-1592. doi:10.1111/j.1559-1816.1994.tb01563.x
- Javaloy, F., Cornejo, J., & Bechini, A. (1990). *España vista desde Cataluña: estereotipos étnicos en una comunidad plural*. Barcelona: PPU.
- Jyothi, N. U., Bollu, M., Ali, S. F., Chaitanya, D. S., & Mounika, S. (2015). A questionnaire survey on student's attitudes towards individuals with mental illness. *Journal of Pharmaceutical Sciences and Research*, 7(7), 393-396. Retrieved from <https://search-proquest-com.sire.ub.edu/docview/1698456184?accountid=15293>
- Larkey, L. K. (1996). The development and validation of the workforce diversity questionnaire: An instrument to assess interactions in diverse workgroups. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 296-337. doi:10.1177/0893318996009003002
- Lee, S., & Lee, S. (2016). Comparing employment quota systems for disabled people between Korea and Japan. *Asian Journal of Human Services*, 10, 83-92. doi:10.14391/ajhs.10.83
- Lippmann, W. (1922). *Public opinion*. Londres: Routledge.
- McCauley, C., Stitt, C., & Segal, M. (1980). Stereotyping: from prejudice to prediction. *Psychological Bulletin*, 87, 195-208. doi:10.1037/0033-2909.87.1.195
- Meertens, R., & Pettigrew, T. (1997). Is subtle prejudice really prejudice? *Public Opinion Quarterly*, 61(1), 54-71. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2749511>

- Molero Alonso, F. (2007). El estudio del prejuicio en la psicología social: definición y causas. In F. Morales (Ed.), *Psicología social* (pp. 591-617). Madrid: McGraw-Hill.
- Molero, F., Cuadrado, I., & Navas, M. (2003). Las nuevas expresiones del prejuicio racial: aspectos teóricos y empíricos. In J. Morales, & C. Huici (Dirs.), *Estudios de psicología social* (pp. 83-113). Madrid: UNED.
- Montei, M. S., Adams, G. A., & Eggers, L. M. (1996). Validity of scores on the attitudes toward diversity scale (ATDS). *Educational and Psychological Measurement*, 56(2), 293-303.
- Morin, D., Crocker, A. G., Beaulieu-Bergeron, R., & Caron, J. (2013). Validation of the attitudes toward intellectual disability-ATTID questionnaire. *Journal of Intellectual Disability Research*, 57(3), 268-278. doi:10.1111/j.1365-2788.2012.01559.x
- Munduate, L., Di Marco, D., Martínez-Corts, I., Arenas, A., & Gamero, N. (2013). Rebuilding the social dialogue and promoting inclusive organizations. A tool for social innovation in times of crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 122-129. Retrieved from <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2363.pdf>
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1986). *Human behavior at work*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1967). *Psychometric theory* (3rd. Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Olavarrieta, S., Chervinsky, M., de Cabo, M. Á., Besteiro, B., López, J., Muñoz, N., . . . Gómez-Jarabo, G. (2012). Estudio de actitudes hacia la contratación de personas con discapacidad en el tejido empresarial de Valdemoro (Madrid). *Jornadas Científicas Internacionales de Investigación sobre Discapacidad*. Salamanca.
- Oskamp, S. (1991). *Attitudes and opinions* (2nd. Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Paez, P., & Arendt, S. W. (2014). Managers' attitudes towards people with disabilities in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(2), 172-190. doi:10.1080/15256480.2014.901065
- Pettigrew, T., & Meertens, R. (1995). Subtle and blatant prejudice in Western Europe. *European Journal of Social Psychology*, 25(1), 57-75. doi:10.1002/ejsp.2420250106
- Piñuel, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42. Retrieved from https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29-Pinuel_Raigada_AnalisisContenido_2002_EstudiosSociolinguisticaUVigo.pdf
- Real Decreto Legislativo 1/2013 de 29 de noviembre, por el que se aprueba el texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. (n.d.).
- Riccò, R., & Guerci, M. (2014). Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap'. *Business Horizons*, 57(2), 235-245. doi:10.1016/j.bushor.2013.11.007

- Saul, J. (2013). Implicit bias, stereotype threat and women in philosophy. In F. Jenkins, & K. Hutchison (Eds.), *Women in philosophy: what needs to change?* (pp. 39-60). Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*, 40(1), 30-33.
- Servicio Público de Empleo Estatal - SEPE. (2018). *Informe del Mercado de Trabajo de las Personas con Discapacidad Estatal. Datos 2017*. Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal.
Disponible en
http://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/imt2018_datos2017_estatal_discapacidad.pdf.
- Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid: Thomson Editores Spain.
- Tetrault Sirsly, C. A., & Lvina, E. (2016, online first). From doing good to looking even better: The dynamics of CSR and reputation. *Business & Society*. doi:10.1177/0007650315627996
- Ungaretti, J., Etchezahar, E., & Simkin, H. (2012). El estudio del prejuicio desde una perspectiva psicológica: cuatro períodos histórico-conceptuales para la comprensión del fenómeno. *Calidad de Vida y Salud*, 5(2), 13-30. Retrieved from
<http://revistacdvs.uflo.edu.ar/index.php/CdVUFL0/article/view/79/77>
- Valle, J., & Connor, D. J. (2010). *Rethinking disability: a disability studies guide to inclusive practices*. New York, NY: McGraw-Hill .
- Vanman, E., Paul, B., Ito, T., & Miller, N. (1997). The modern face of prejudice and structural features that moderate the effect of cooperation on affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(5), 941-959. doi:10.1037/0022-3514.73.5.941
- Yucker, H. E., & Block, J. R. (1986). *Research with the Attitudes Toward Disabled Persons Scales (1960-1985)*. Hempstead, NY: Hofstra University Center for the Study of Attitudes towards Persons with Disabilities.
- Yuker, H. E., & Hurley, M. K. (1987). Contact with and attitudes toward persons with disabilities: The measurement of intergroup contact. *Rehabilitation Psychology*, 32(3), 145-154. doi:10.1037/h0091569
- Zollers, N. J., Ramanathan, A. K., & Yu, M. (1999). The relationship between school culture and inclusion: how an inclusive culture supports inclusive education. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 12(2), 157-174. doi:10.1080/095183999236231

ANEXOS

ANEXO 1. Protocolo focus group

PROTOCOLO FOCUS GROUP

PRESENTACIÓN

La Universidad de Barcelona y la Fundación Adecco formalizaron en 2012 un acuerdo de colaboración para impulsar una Cátedra de investigación, **la Cátedra Universidad de Barcelona-Fundación Adecco para la integración laboral de personas con discapacidad**, en que se ponen en valor las estrategias de responsabilidad social corporativa y gestión de los recursos humanos en materia de integración laboral de personas con discapacidad.

Alineados con los valores de la Fundación Adecco, en cuanto al respeto a la diversidad, la profesionalidad, el compromiso con la empresa y las personas, la actitud de honestidad y confianza en las personas para mejorar la sociedad a través de la integración laboral, la Cátedra UB - Fundación Adecco tiene como misión fundacional la investigación que facilite y promueva el desarrollo de políticas y estrategias, por parte de los directivos, empresarios, y *stakeholders*, para la integración laboral de personas con discapacidad. Además, en consonancia con los valores de la Universidad, la Cátedra está comprometida con la divulgación y transferencia de los conocimientos, y la sensibilización de la sociedad a las problemáticas a las que se enfrentan las personas con discapacidades.

Las líneas de investigación de este período 2018-2020 tienen como objetivo principal el desarrollo y validación de un Cuestionario de **Actitudes hacia la Diversidad y No Discriminación de las personas con discapacidad** (ADND-D), así como el desarrollo del manual de uso correspondiente.

En esta fase del estudio, donde pedimos la colaboración de todos/as, el **objetivo es conocer desde su perspectiva, las actitudes hacia la diversidad en el contexto laboral, y como promover la no discriminación de las personas con discapacidad, tomando en consideración las diferentes acciones que ya se están llevando a cabo a día de hoy**.

Para ello plantearemos una serie de cuestiones para conocer sus opiniones respecto a dicho tema. No es necesario buscar o alcanzar un acuerdo o consenso, pues lo importante radica en la diversidad de opiniones de los miembros aquí presentes. Para facilitar una comunicación fluida entre todos nosotros si os parece oportuno nos dirigiremos con un trato de tu entre todos los presentes.

Además, os informamos que vuestras opiniones están sujetas al secreto profesional y a la confidencialidad de toda investigación científica. Por ello, nos interesa conocer vuestras opiniones a modo general y no individualmente, por ello serán analizadas de forma anónima, es decir, sin reportar “quien ha dicho qué”. Nuestro compromiso con este punto queda recogido en el FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, el cual debe ser firmado por todos antes de empezar el debate grupal. Asimismo, como el análisis de las opiniones requiere el registro audiovisual de las mismas, necesitamos vuestro CONSENTIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE GRABACIONES.

Por último, os comentamos que la duración total de este grupo será de aproximadamente una hora y media, y el contenido a abordar se dividirá en cuatro bloques: 1. Actitudes hacia la diversidad, 2. Conducta discriminatoria, 3. Asistencia y soporte, 4. Capacitación profesional y buenas prácticas.

GUIÓN

En cuanto al primer punto, “**ACTITUDES HACIA LA DIVERSIDAD**”:

1. En el contexto laboral de la empresa ordinaria, ¿qué actitudes en general despierta la incorporación de personas con discapacidad?
2. Según el tipo de discapacidad ¿Se atribuyen actitudes diferentes?
3. Según el sector de actividad ¿Se atribuyen actitudes diferentes?
4. Se aprecian diferentes actitudes según áreas funcionales en la organización, según roles,...

En cuanto al segundo punto, “**CONDUCTA DISCRIMINATORIA**”:

1. ¿Cómo puede evidenciarse que en la organización se está produciendo una conducta discriminatoria (abierta/oculta)? ¿Cómo puede observarse la discriminación de un modo “sutil” (Pettigrew y Meertens, 1995)? ¿Y los sesgos inconscientes?
 - a. El propio empleado
 - b. Superiores
 - c. Compañeros
 - d. RRHH (cuestionarios de clima, alta rotación...)
 - e. Sistemas de gestión de RRHH

2. ¿Qué factores favorecen que se produzca dicha conducta?

- a. a nivel organizacional
- b. a nivel grupal
- c. a nivel individual

3. ¿Qué factores favorecen que se minimice dicha conducta?

- a. a nivel organizacional
- b. a nivel grupal
- c. a nivel individual

En cuanto al tercer punto, “**ASISTENCIA Y SOPORTE**”:

1. ¿Cómo se está asistiendo a los empleados con discapacidad que sufren en el contexto organizacional una conducta discriminatoria?
2. Hay diferencias con otros colectivos que sufren/pueden sufrir conductas discriminatorias (por género, raza...)
3. ¿Creéis que están adaptados los servicios de prevención a la diversidad?
4. ¿Qué profesionales o servicios serían necesarios para prevenir y mejorar la atención ofrecida?

En cuanto al cuarto punto, “**CAPACITACIÓN PROFESIONAL Y BUENAS PRÁCTICAS**”:

1. ¿Desde vuestra experiencia profesional, cuál sería la mejor práctica o experiencia que se está llevando a cabo, tanto para detectar si en una organización se está produciendo conductas discriminatorias, como en la intervención cuando ya se han producido? (Buscamos un caso concreto)