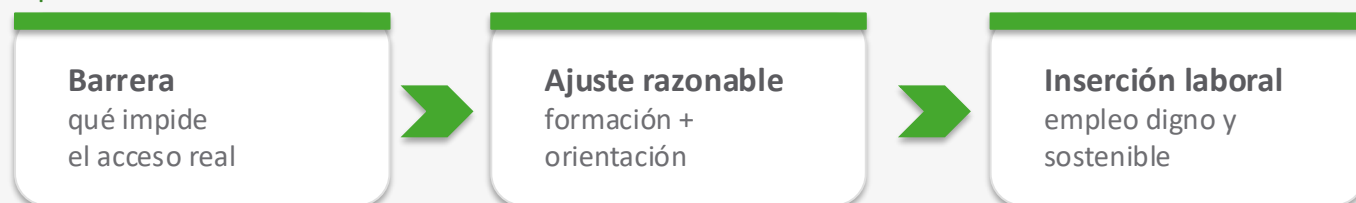


Planes de formación con ajustes razonables

Para avanzar hacia la igualdad real en el empleo de personas con discapacidad intelectual o del desarrollo.

No se trata de bajar el nivel del puesto; se trata de hacer accesible el camino para llegar al desempeño esperado.

Esquema de la intervención





PUNTO DE PARTIDA · UNA PREGUNTA INCÓMODA

¿Qué pasaría si preguntáramos a CEOs y RRHH qué son los ajustes razonables?

Probablemente descubriríamos algo muy útil para trabajar con pymes:

Más intuición que método

Muchas empresas hacen algunos ajustes sin nombrarlos, pero pocas los diseñan, documentan y evalúan como sistema.

Hipótesis de partida

La inclusión en la pyme no fracasa siempre por falta de humanidad.
A menudo fracasa por falta de estructura.

La pregunta ya no es solo “¿contratamos?”, sino “¿sabemos ajustar para que esa contratación pueda convertirse en empleo digno y sostenible?”

Otra cuestión... ¿Da miedo / respeto hablar de limitaciones?



LO QUE REVELARÍA LA ENCUESTA

Las pymes hacen más ajustes de los que creen... y menos de los que deberían

- **1. Desconocimiento conceptual**

Se habla de inclusión y diversidad, pero no siempre se sabe definir ajuste razonable.

- **2. Mirada demasiado física**

Se piensa en rampas, horarios o herramientas, menos en comunicación, orientación y aprendizaje.

- **3. Solución “caso por caso”**

Hay buena voluntad, pero poca política interna, poco protocolo y poca evaluación.

- **4. Miedo a hacerlo mal**

Temor a sobrecargar al equipo, generar agravios o no saber acompañar.

Datos para aterrizar el contexto

345.854

personas con discapacidad
afiliadas
a la Seguridad Social en 2025

275.890

contratos registrados a personas
con discapacidad en 2025

131.219

personas con discapacidad
en paro registrado en 2025

La clave

La brecha no está solo en dar opción al empleo, sino en aprender el puesto, sostenerlo y crecer.



LO QUE VEO EN LA EMPRESA PRIVADA

Mi observación desde empresas en las que trabajo o he trabajado como interim, así como otras que destacan por su foco en bienestar.

Lo más habitual

En ningún caso he visto programas de adaptación al puesto con ajustes razonables integrados como sistema.

Lo que sí aparece a veces

Acuerdos con asociaciones que ayudan a establecer acciones puntuales para, sobre todo, concienciar de la diversidad.

Lo menos frecuente

Casos más profundos cuando la dirección o la propiedad tienen familia o personas cercanas con discapacidad intelectual.

Lectura rápida

Bienestar y sensibilidad

Sí suelen existir.



Ajustes razonables integrados

Rara vez como programa estable.



Apoyo externo

Suele llegar a través de asociaciones o entidades expertas.

Idea clave

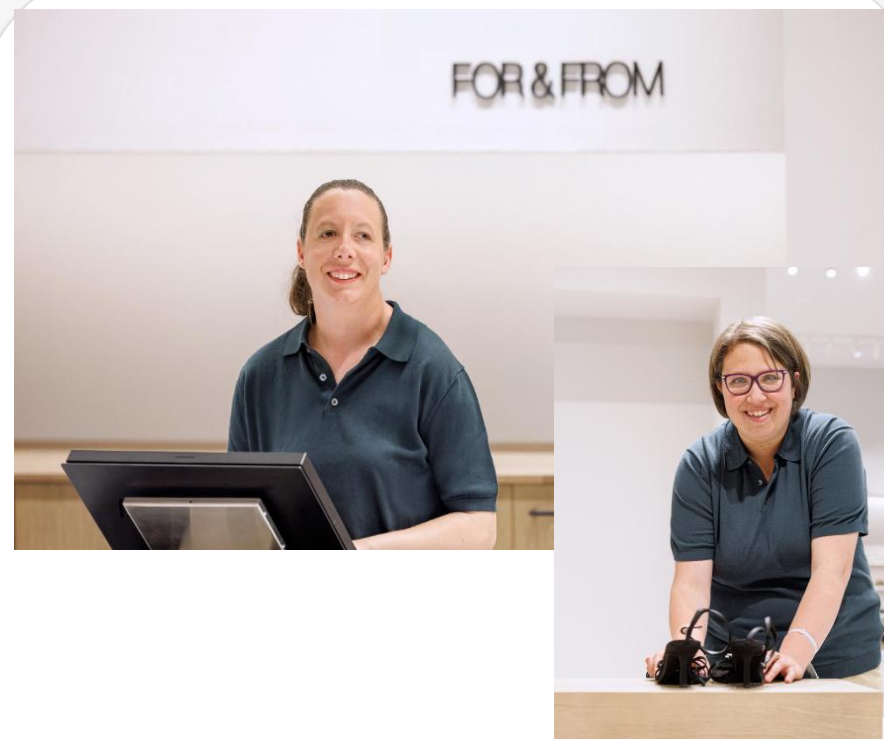
La pyme suele mostrar buena voluntad, pero todavía necesita traducir la inclusión a método, responsables, tiempos y evaluación.



UN CASO QUE SÍ CONVIENE MIRAR · TEMPE + APSA

FOR&FROM San Vicente: un proyecto de integración sociolaboral de personas con discapacidad acompañado por APSA.

- Tempe Inditex ha renovado en Alicante una tienda FOR&FROM gestionada por APSA.
- El espacio se ubica en The Outlet Stores Alicante y cuenta con más de 250 m² dedicados a calzado y bolsos de campañas anteriores del Grupo Inditex.
- El equipo de la tienda está formado por 13 personas con diferentes discapacidades.
- Según TEMPE, FOR&FROM cuenta actualmente con 16 tiendas, ha generado oportunidades laborales para más de 850 personas y más de 8,5 millones de euros para proyectos sociales.
- APSA destaca además más de 15 años de colaboración con Tempe en torno a formación y empleo de personas con discapacidad intelectual.



Proyecto FOR&FROM San Vicente · TEMPE / APSA



DE LA BUENA VOLUNTAD AL DERECHO

Cuando el ajuste depende de la persona sensible, deja de ser sistema

En muchas pymes el ajuste existe, pero aparece de manera informal:

“Le explicamos más despacio”

“Le ponemos con alguien que le ayude”

“Le damos tareas más claras”

“Lo vamos viendo”

Lo que debería existir

- Identificación de barreras
- Plan de ajustes razonables
- Formación al mando y al equipo
- Orientación y acompañamiento
- Seguimiento e indicadores

La tesis de este cambio

La inclusión en la pyme necesita traducirse a gestión: responsables, método, tiempos, indicadores y revisión.



DE LA TESIS A LA INTERVENCIÓN

Formación y orientación también son ajustes razonables

Especialmente cuando la barrera no está en la tarea, sino en cómo se explica, se aprende, se acompaña y se evalúa.

1 · Orientación previa

Analizar puesto, intereses, capacidades, apoyos necesarios y barreras del entorno antes de incorporar.

2 · Aprendizaje accesible

Instrucciones claras, apoyos visuales, práctica guiada, checklists y ritmo progresivo.

3 · Mando preparado

Feedback concreto, corrección respetuosa, anticipación de cambios y retirada gradual del apoyo.

4 · Evaluación justa

Observar autonomía, comprensión, desempeño y participación real; no solo “si encaja”.

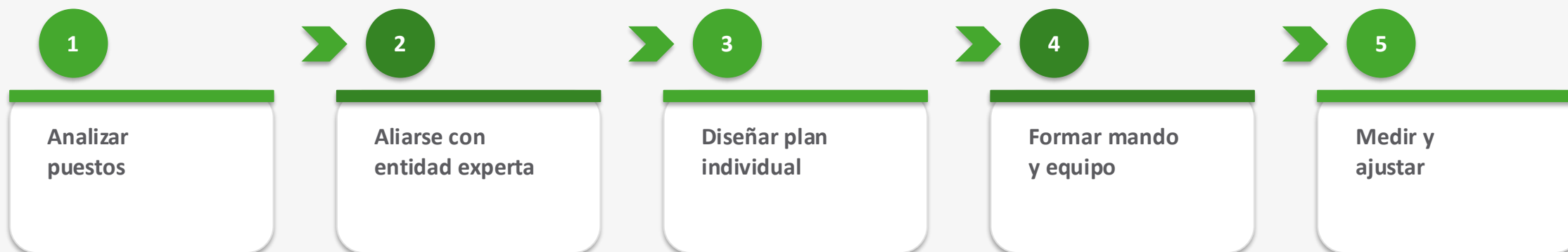
Idea que debe coger fuerza

El ajuste razonable no rebaja el puesto; adapta el camino de aprendizaje para que la persona pueda ocuparlo con dignidad, seguridad y autonomía.



MODELO PARA LA EMPRESA PRIVADA

El reto: pasar de colaborar con asociaciones a integrar el aprendizaje en la gestión de personas



Alianzas habituales

COCEMFE · Fundación ONCE / Inserta · Plena inclusión · Down España · APSA · Asindown · Specialisterne · Fundación Adecco · Fundación Mapfre

El futuro de la inclusión en la pyme no está solo en contratar más, sino en aprender a ajustar mejor.

Formar, orientar y acompañar no son complementos amables: pueden ser la diferencia entre una incorporación simbólica y una inserción laboral real.



CONCLUSIONES

Algunas ideas para cerrar y abrir conversación

- Hace falta más educación, evangelización y explicación de lo que son los ajustes razonables y de cómo se integran en el desarrollo de puestos, sin perder de vista la rentabilidad de la empresa.
- Si se realiza legislación sobre el tema, la universidad debería estar presente para ayudar a que las cosas se hagan de manera adecuada, útil y proporcionada, sin que supongan una carga adicional para las empresas.
- La pyme necesita guías sencillas, ejemplos prácticos y acompañamiento experto para pasar de la intuición a la aplicación real.
- La inclusión no se juega solo en la contratación: se juega en el onboarding, la formación, el mando directo, el seguimiento y la evaluación del desempeño.
- Medir resultados —autonomía, permanencia, clima, productividad y aprendizaje organizativo— ayuda a compatibilizar igualdad, sostenibilidad y rentabilidad.

La empresa privada no necesita saberlo todo desde el inicio. Necesita aprender a pedir ayuda, ajustar con criterio y convertir la inclusión en una práctica de gestión seria y una parte de su estrategia de negocio.