

## La integración laboral de las personas con discapacidades como parte de la RSC de las empresas\*

Óscar J. González Alcántara<sup>1</sup>, Cristóbal Miralles Insa<sup>2</sup>, Juan A. Marín-García<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dpto. de Ingeniería Civil / Área de Organización de Empresas. Escuela Politécnica Superior. Universidad de Burgos. Avda. Cantabria s/n, 09006 Burgos. ojgonzalez@ubu.es.

<sup>2</sup> Dpto. Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camí de Vera s/n. 46022 Valencia. jamarin@omp.upv.es; cmiralles@omp.upv.es.

### Resumen

*Este trabajo pretende analizar la aplicabilidad de las herramientas de Ingeniería de Organización que se han mostrado más eficaces para la gestión de Centros Especiales de Empleo para personas con discapacidades, destacando que todas ellas tienen un doble impacto tanto en la accesibilidad al trabajo como en la mejora de la eficiencia productiva. Por tanto, se proponen modos de gestión que ayuden a conseguir el deseado objetivo de integración de la manera más eficiente posible, facilitando así la incorporación de esta responsabilidad como parte de la Responsabilidad Social de las Empresas; asistiendo de este modo al cumplimiento con la RSE que supone la integración laboral de estas personas de la manera más eficiente posible, tanto por parte de los Centros Especiales de Empleo, como de las empresas en general.*

**Palabras clave:** RSE, trabajadores con discapacidades

### 1. La Responsabilidad Social Corporativa de las empresas

#### 1.1. Antecedentes

Desde 1990 hasta la actualidad se ha generado abundante la literatura en torno a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Aunque desde algunos foros se atribuye las razones de este auge a una simple moda pasajera, hay algunos indicadores que hacen pensar que se está ante un cambio real de paradigma en el que se considera definitivamente a las empresas responsables de algo más que de obtener el máximo beneficio posible. La RSE no se entiende únicamente como una labor filantrópica sino que al mismo tiempo establece una política de operatividad mediante el desarrollo sostenible a través de una gestión empresarial integrada. Así, una empresa que aplica la RSE es una empresa responsable en sus tres vertientes (en lo económico, en lo social y en lo ambiental). Además, se preocupa por la relación con todos los grupos de interés de la compañía y la sociedad en su conjunto, mediante consultas y presentando de forma transparente cómo opera en esas tres vertientes (lo que se denomina Triple Cuenta de Resultados). De esta manera, la empresa adquiere una reputación, que no sólo consiste en la suma de los activos intangibles sino también en la capacidad de comunicar estos activos a los grupos de interés. Estos últimos confían pues en la empresa, dándole licencia para crecer y ser más competitiva, transformándose en definitiva en una **EMPRESA SOSTENIBLE**.

Esta visión integral sobre la responsabilidad empresarial está en contraposición con la habida tradicionalmente hasta los años noventa. Dicha visión clásica fue establecida formalmente por

---

\* Este trabajo se deriva de los resultados del proyecto de investigación TRENCADIS financiado por la Generalitat Valenciana con referencia GV/2007/241.

Milton Friedman (Premio Nóbel de Economía en 1976) que en 1970 exponía que lo responsable desde la empresa era preocuparse única y exclusivamente de maximizar el beneficio económico para la empresa (del accionista en el caso de las sociedades anónimas) y que, el destinar recursos fuera de este objetivo era irresponsable por parte de los *decision makers* de la misma (Friedman, 1970). Según la opinión de Friedman, principal referencia de la llamada *Escuela de Chicago* y del pensamiento neoliberal, el único objetivo de la empresa debe ser el beneficio económico, aunque también reconocía que los directivos deben actuar de conformidad con las reglas básicas de la sociedad: aquellas incorporadas en la legislación y en los usos éticos. Según Friedman, cualquier actuación en contra de los intereses de los accionistas, estaría gastando su dinero y reduciendo sus dividendos, lo que correspondería a aplicarles un impuesto y decidir cómo habría que gastar el mismo; ello también equivaldría a usurpar las funciones del gobierno en su faz ejecutiva y legislativa. La postura de Friedman, que niega la Responsabilidad Social de la empresa, ha sido la seguida por las empresas prácticamente hasta los años noventa.

Esta posición clásica de la Escuela de Chicago, liderada por Friedman, recibió ya en su tiempo críticas por parte de ilustres como Melvin Anshen o el también premio Nobel de Economía en 1972, Kenneth Arrow. Las principales críticas denunciaban el hecho de que el modelo propuesto por Friedman parte de ciertas hipótesis que en mercados imperfectos no son válidas. Su posición confía en los mecanismos autorreguladores del mercado y en su “mano invisible”, dejando en manos del estado la responsabilidad de subsanar los efectos dañinos que las empresas pudieran generar.

Estas primeras posiciones críticas fueron las bases que dieron lugar en los ochenta a la aparición del concepto de *stakeholder* (grupo de interés), como complemento al *shareholder* (accionista), como único interesado en la empresa. Según este nuevo punto de vista, el empresario no sólo debe de tener en cuenta al accionista, sino que además debe de tener en cuenta a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, proveedores, sociedad, sin olvidarse del inversor-accionista). Este concepto ha ido desarrollándose hasta el punto que referencias mundiales como Michael E. Porter y Mark Kramer (2002) se adhieren a estas posiciones defendiendo que entre la filantropía pura y el negocio puro puede haber un lugar de convergencia de intereses donde se incide positivamente tanto en el beneficio social como en el económico. Asimismo en Porter y Kramer (2006) ahondan más en este nuevo paradigma y afirman que la responsabilidad social de las empresas debe percibirse por éstas como una oportunidad y no como una imposición pernicioso para sus intereses, requiriéndose para ello una nueva forma más integral de gestión para alcanzar el éxito empresarial.

En España, donde en 2005 más de 140 empresas ya se han adherido al Pacto Mundial de la ONU sobre Responsabilidad Social, la RSE ha cobrado mucha importancia, como demuestran las iniciativas que se han llevado a cabo en los ámbitos de normalización y certificación (De la Cuesta et al, 2002): el IESE, la Fundación Entorno y la consultora *Pricewaterhouse* han desarrollado el “Código de Gobierno de la Empresa Sostenible”. Es por tanto éste un momento propicio para definir adecuadamente como debería concretarse también una de las responsabilidades sociales inherentes al mundo empresarial: la integración socio-laboral de las personas con discapacidades; definiendo el rol que deben adoptar las empresas, tanto al integrar a estas personas en sus sistemas productivos, como al convertirse en clientes de los Centros Especiales de Empleo para personas con discapacidades.

## **1.2. La inclusión de la RSE en la toma de decisiones empresarial**

Dado que la toma de decisiones es parte fundamental del área de Organización Industrial ésta

debe ser la que lidere este cambio de paradigma, y por ello se están empezando a incluir en múltiples foros debates sobre como incluir esta responsabilidad de forma operativa en la gestión empresarial. Así, dentro de la Investigación Operativa, que es donde tradicionalmente se ha desarrollado la Teoría de Decisiones, diversos investigadores están empezando a considerar como función objetivo a optimizar no solamente el *profit* para la empresa, sino también otro tipo de objetivos relacionados con otros *stakeholders* desde un punto de vista de optimización multicriterio (ver p.ej Wenstop (2005) y Rauschmayer (2005) entre otros).

En este sentido Schneeweiss (2000) atribuye a la Investigación Operativa, como ciencia aplicada y que se dedica a resolver los problemas decisionales, la responsabilidad de aportar normas morales de conducta en las decisiones, sean tanto a nivel de empresa, como a nivel de analista o consultor. Para Gallo (2002) la responsabilidad en este ámbito significa considerar los efectos que nuestras decisiones tienen tanto en el corto como en el largo plazo, tanto geográficamente cerca como lejos, en las personas y en la naturaleza, y también siempre respetando la dignidad y el valor de las personas que se ven o pueden verse afectadas por los resultados de tales decisiones. Este principio de responsabilidad ya fue desarrollado de forma abstracta por el filósofo alemán Hans Jonas en los años 70 y 80, y aplicado a nuestra área sugiere que en nuestro trabajo no se debe tener en cuenta sólo las especificaciones del “cliente” (quien nos paga) sino también los *stakeholders*, es decir, todos aquellos que, directa o indirectamente, se ven afectados por los resultados de nuestra actividad.

Así por ejemplo Hax y Majluf (1996) definen como *stakeholders* o grupos de interés a considerar en las decisiones empresariales a los propietarios, los accionistas, los empleados, los clientes, los proveedores y la comunidad involucrada; definiendo los objetivos a maximizar para cada uno de ellos y destacando que las decisiones son finalmente resultado de un balance entre todos ellos. Otros autores han ido definiendo progresivamente otros objetivos o valores a satisfacer, pero todos ellos coinciden con Baron y Spranca (1997) en que hay unos valores “creados” y otros valores que, si se habla de introducir ética y racionalidad en la toma de decisiones, deberían ser “protegidos”. La diferencia básica entre valores creados y protegidos es que no se puede (o no debería poderse) establecer una toma de decisiones en base a un balance sobre por ejemplo el “beneficio empresarial” y el “daño medioambiental” o entre “beneficio” y “seguridad laboral”. Así, ciertos valores deberían protegerse especialmente a la hora de tomar decisiones, y todo ello sin necesidad de legislar estrictamente en torno a ellos, sino por el propio interés y responsabilidad de la empresa.

### 1.3. Objetivos y estructura del artículo

A pesar de los grandes esfuerzos realizados para definir la RSE, esta responsabilidad aún está lejos de concretarse a muchos niveles, y el ámbito de la integración de trabajadores con discapacidades es uno de ellos, ya que puede ser considerado como un objetivo social prioritario a perseguir en este escenario. En este sentido se centrará la discusión en la fórmula empresarial que más ha contribuido a integrar socio-laboralmente a estas personas: los Centros Especiales de Empleo para personas con discapacidades. Después de analizar la importancia que puede tener la inclusión de este objetivo como parte de la RSE, en el apartado 4 se intenta trasladar cómo este objetivo estratégico de integración puede llevarse a cabo a nivel operativo de manera eficiente. Para ello se resumen algunas propuestas ya implantadas (así como otras en proceso actualmente) que, en el marco de nuestro proyecto de investigación, demuestran como ciertas herramientas clásicas de gestión pueden conseguir un alto impacto positivo tanto en la accesibilidad al trabajo de estas personas como en mejorar la eficiencia productiva empresarial simultáneamente. Por último se establecen una serie de conclusiones con carácter general a

partir de la experiencia obtenida.

## **2. La integración socio-laboral de los trabajadores con discapacidades**

Desde el punto de vista laboral por “persona discapacitada” se entiende toda persona cuyas posibilidades de obtener y conservar un empleo adecuado y de progresar en el mismo, quedan sustancialmente reducidas a causa de una deficiencia de carácter físico o mental debidamente reconocida (O.I.T. 2001). En las últimas décadas se han modificado de forma apreciable los marcos jurídicos y normativos en torno a la discapacidad. Muchos gobiernos han adoptado políticas orientadas a promover el derecho de las personas con discapacidades a integrarse lo más plenamente posible en la sociedad. En ese sentido, la integración social y laboral de las personas con discapacidad, está auspiciada desde las más solemnes normas internacionales, la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Carta para los años ochenta de Rehabilitación Internacional, el Programa de Acción Mundial de las Naciones Unidas de 1988, la Carta Social Europea de 1981 y todos sus respectivos desarrollos posteriores.

En España la Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI) pretendía promocionar ya a principios de los 80 el empleo ordinario de las personas con discapacidad, incentivando a las empresas a través de deducciones, incentivos fiscales y otras subvenciones, así como fijando una cuota de reserva de un 2% de los puestos para personas con discapacidades en todas aquellas empresas con más de 50 trabajadores. Por otro lado creó varias fórmulas de empleo protegido, como los centros ocupacionales, el empleo con apoyo, medidas de autoempleo y otras; aunque de todas ellas, la fórmula que ha tenido desde entonces un mayor impacto en el descenso de las (todavía muy altas) cifras de desempleo de este sector han sido definitivamente los Centros Especiales de Empleo (en adelante CEE), al que se dedica el siguiente apartado de este artículo.

Pero antes cabe resaltar que, a pesar del gran esfuerzo institucional realizado en nuestro país, el problema de integración socio-laboral de las personas con discapacidades está aún muy lejos de paliarse. Por tanto este hecho confirma la sensación de que la solución debe venir no tanto, que también, por la regulación a través de medidas gubernamentales, sino por la verdadera implicación de las empresas. Esta visión está en sintonía con quienes estiman que la responsabilidad social de la empresa ha de ir más allá de sus funciones básicas, considerándola como una institución social, que comprende una comunidad de personas que aportan capital, trabajo y dirección gerencial que, aparte del beneficio para todos ellos, debe contribuir a mejorar las condiciones de vida del conjunto de la sociedad, de una forma altruista y voluntaria. El mecenazgo libre y la ayuda voluntaria pertenecen al ámbito de la solidaridad y no al de la imposición coactiva y se inscriben en una concepción moderna de la ética de la responsabilidad (González Seara, 2004).

En este contexto la RSE debe incluir claramente a las personas con discapacidad como prioridad dentro del grupo de interés o *stakeholder* de EMPLEADOS, potenciando su integración en los sistemas productivos, y viéndose ésto desde el mundo empresarial como una oportunidad, más que como una imposición (en sintonía con lo expuesto en Porter y Kramer 2006 y ya comentado en el apartado 1).

## **3. Los Centros Especiales de Empleo para personas con discapacidades**

Los CEE están regulados por la LISMI, que en su artículo 42.1 define que: *“Los Centros Especiales de Empleo son aquéllos cuyo objetivo principal sea el de realizar un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones del mercado, y teniendo como*

*finalidad el asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social que requieran sus trabajadores minusválidos; a la vez que sea un medio de integración del mayor número de minusválidos al régimen de trabajo normal”.*

Así, los CEE tienen una doble función: por un lado, la de permitir ejercer un empleo de forma transitoria o habitual según las características de discapacidad y sus posibilidades reales de integración en un momento concreto. Por otro, la de servir de plataforma para que el máximo número posible de trabajadores adquiera (o recupere en su caso) las suficientes capacidades y habilidades para ser integrado en un marco normalizado de trabajo dentro de una empresa ordinaria.

En opinión de los autores es precisamente en la empresa ordinaria donde debería darse la verdadera integración socio-laboral de estas personas, ya que los CEE efectivamente dan trabajo muy necesario para las mismas, pero no contribuyen tanto a su normalización dentro de la sociedad. En este sentido, al integrarlos en empresas ordinarias se contribuiría doblemente a esta normalización: por un lado los trabajadores discapacitados se integran como compañeros de trabajo dentro de las plantillas de empresas ordinarias, con el consiguiente beneficio para éstos; y por otro se contribuye a que los trabajadores sin discapacidad empiecen a percibir como algo normal un ambiente de trabajo heterogéneo donde cada trabajador, tenga o no discapacidades reconocidas, realice las tareas más convenientes según sus habilidades y capacidades. Con ello no se pretende quitar mérito a la gran contribución que los CEE han tenido para disminuir el alto desempleo de este sector desfavorecido, pero también es cierto que, si se focalizan los esfuerzos en dar empleo a estas personas solamente a través de estos centros, se agudiza la separación entre trabajadores ordinarios y trabajadores con discapacidad, relegando a estos últimos a centros de trabajo apartados del resto.

### **3.1. Evolución de los Centros Especiales de Empleo**

Desde la implantación de esta fórmula de inserción laboral se ha dado un hecho clave que ha propiciado una gran evolución de estos centros. Confirmando lo dicho en el apartado anterior, desde que se estableció la cuota de reserva de un 2% de los puestos para personas con discapacidades en todas aquellas empresas con más de 50 trabajadores, se incumplía en muchos casos no sólo en empresas sino incluso en algunas administraciones públicas. Así, ante el relativo fracaso de esta medida se arbitraron mediante el Real Decreto 27/2000, de 14 de enero unas “medidas alternativas” que suponen que aquella empresa que no integre a este 2% de personas en su plantilla puede por cuantía equivalente:

- Realizar un contrato de suministro o prestación de servicios con un CEE o con un trabajador autónomo discapacitado.
- Realizar donaciones y de acciones de patrocinio para la inserción laboral.

La articulación de estas medidas evidenció la falta de concienciación de las empresas en cuanto a la necesidad de integración de estas personas, y también la desinformación de éstas en cuanto a las facilidades que se les daba para posibilitar la integración real de trabajadores discapacitados. En todo caso, y como efecto colateral de estas medidas, desde entonces se ha dado un verdadero auge de los CEE, auge que no ha tenido hasta el momento actual la debida atención por parte, entre otros, del mundo académico.

Aunque normalmente éstas son pequeñas o medianas empresas surgidas, en muchas ocasiones, a partir de iniciativas de familiares de personas con discapacidades, existen excepciones de

CEE que han crecido hasta conformar verdaderas corporaciones capaces de dar trabajo a un gran número de personas. En este sentido destacan por ejemplo instituciones como el *Grupo Gureak* o *Lantegui Batuak* en Euskadi y Navarra, la *Fundación Paideia* en Galicia, o el grupo *Promi* en la provincia de Córdoba. Todos ellos realizan no sólo labores de inserción social y laboral a través de CEE sino que también abarcan la inserción mediante las otras vías existentes, así como aspectos de I+D.

### 3.2. Filosofía de los Centros Especiales de Empleo

Según lo expuesto hasta ahora los objetivos básicos que persigue un CEE no difieren demasiado de los objetivos de una empresa convencional. De hecho, la nueva consideración en el acuerdo entre el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y el CERMI, por la que también se considera CEE a toda empresa cuya plantilla de trabajadores con discapacidad no sea inferior al 70% de su plantilla, supone una situación menos segregadora de la que se venía dando en estos centros y les hace asemejarse aún más a las empresas ordinarias.

De este modo la particularidad de esta forma de trabajo protegido radica en que está específicamente orientada a la integración socio-laboral de la persona que por sus características actuales y las posibilidades del mercado, no le permitan una alternativa laboral más integradora, que sería obviamente lo deseable. Ahora bien, no difiere de la empresa ordinaria en otros de sus objetivos básicos, como son:

- Asegurar un empleo remunerado.
- Especializar a sus miembros en una actividad laboral productiva y competitiva.
- Facilitar la integración económica y social.
- Ajustar el funcionamiento del centro a las demandas que se generan en la economía social de mercado.

Como resumen se puede decir que los CEE son instituciones que compiten en mercados reales y que por tanto: a) para su propia supervivencia y para poder crecer deben ser eficientes y competitivos (al mismo tiempo que promueven la generación de nuevos puestos de trabajo; b) pero a la vez estos centros deben promover la integración socio-laboral de las personas discapacitadas que allí trabajan, teniendo en cuenta sus limitaciones y procurando una evolución positiva en sus capacidades.

La combinación de ambos objetivos exige unas eficientes herramientas de gestión que permitan satisfacer dichos objetivos simultáneamente, por lo que se deben adoptar planteamientos multicriterio como los comentados en el apartado 1. Si para la gestión de empresas ordinarias se está innovando constantemente y realizándose propuestas desde el mundo académico-investigador y generándose nuevas formas eficientes de gestión, los CEE no han tenido la atención suficiente por parte de nuestra área de conocimiento; y más teniendo en cuenta la complejidad añadida que supone la gestión de estos centros debido principalmente a la heterogeneidad de capacidades, habilidades e intereses de sus trabajadores, y a su doble rol simultáneo como actor competitivo en el mercado y actor social.

En los últimos años se ha dado una gran explosión de CEE que se ha producido con tal rapidez que no se han desarrollado a la par herramientas y soluciones que ayuden a su correcta gestión, y que consideren la intrínseca complejidad que les presupone ese doble de papel de actor competitivo en el mercado y actor integrador y asistencial. El objetivo del siguiente apartado será por tanto

revisar la conveniencia de algunas herramientas clásicas de Gestión y Dirección de Operaciones, destacando que todas ellas, si son aplicadas correctamente, tienen un doble impacto positivo tanto en la accesibilidad al trabajo como en la mejora de la eficiencia productiva. Este análisis pretende por tanto, proponer modos de gestión que ayuden a conseguir el deseado objetivo de integración de la manera más eficiente posible, facilitando así su incorporación como parte de la RSE.

#### **4. Planteamientos con impacto positivo en la accesibilidad al trabajo**

Los CEE pretenden huir del estereotipo tradicional que considera a las personas con discapacidad como “*no capaces*” de desarrollar una labor profesional continuada. De hecho, muchas de estas personas pueden tolerar perfectamente una jornada y horario de trabajo similares a los de una empresa ordinaria y suelen presentar una motivación laboral alta por su gran deseo de demostrar su valía, ya que en muchas ocasiones desde muy temprana edad sufren una marginación tácita que les limita en su evolución. Tanto es así que, debido a su gran afán de superación, su rendimiento laboral se incrementa con el paso del tiempo llegando incluso a superar en ocasiones el rendimiento de personas sin discapacidad.

En el caso de los trabajadores con discapacidad psíquica, el prejuicio aún es más acusado. En cambio, también éstos pueden realizar trabajos de modo profesional siempre que no exijan conocimientos intelectuales complicados o un alto nivel de abstracción ni tampoco requerir órdenes muy complejas. Esto último cuadra perfectamente con la división en tareas sencillas típica de las líneas de montaje, siendo por ejemplo ésta una de las configuraciones productivas que se proponen en el siguiente apartado como herramienta para la integración.

##### **4.1. Propuestas integradoras**

Debido a su especial idiosincrasia, los CEE trabajan fundamentalmente como subcontratistas o proveedores de empresas convencionales. Es por ello que sus objetivos se centran en la reducción de costes de producción y aumento de productividad para poder obtener más margen y una respuesta rápida a sus clientes, dentro de los parámetros de calidad estipulados. Dado que sobreviven en un mercado competitivo, sólo de este modo se puede conseguir el objetivo primario y básico de los CEE: crecer para promover así la integración del mayor número posible de personas con discapacidades. En este sentido, nuestro proyecto de investigación analiza la aplicabilidad de las herramientas de Ingeniería de Organización que se han mostrado más eficaces en general; además, se evalúa como dichas herramientas pueden ayudar a mejorar la accesibilidad al trabajo de personas con discapacidad, tanto dentro de los propios CEE como en empresa ordinaria. De este modo se asiste al cumplimiento con la RSE que supone la integración laboral de estas personas de la manera más eficiente posible, tanto por parte de los propios CEE, como de las empresas en general.

El conjunto de herramientas y utilidades disponibles con potencial de aplicación e impacto en la mejora de procesos y la accesibilidad al trabajo es amplio y alcanzaría todos los niveles, siendo algunas de ellas no sólo herramientas en el aspecto clásico sino también técnicas, sistemas y/o metodologías. Debido al vacío existente en la literatura en cuanto a su aplicación a entornos productivos con personas con discapacidades, las siguientes referencias aluden mayoritariamente a Proyectos Fin de Carrera dirigidos por los autores, y a comunicaciones de éstos y otros en congresos y revistas científicas del área (como muestra la Tabla 1).

**Tabla 1.** Herramientas de IO con impacto en la accesibilidad

Metodología de las 5S	(Miralles et al., 2003b)
Diseño de Poka Yokes para superar discapacidades	(Erlandson et al., 1998)
La Reingeniería de Procesos adaptada	(Cervera, 2003)
La adopción del Kitting como enclave laboral integrador	(Pérez, 2006)
El Diseño (o Rediseño) Universal de puestos de trabajo	(Miralles et al., 2005)
El uso de la Simulación para toma de decisiones sobre asignación de personas con distintos ritmos de trabajo	(Huerta 2006, Piquer, 2006)

Además de éstas, que se han mostrado especialmente eficaces, es interesante considerar las herramientas que ayudan en la mejora en la *gestión de procesos clave* y que, debido a la variabilidad en los tiempos de ejecución, deberían tal vez revisarse y adaptarse:

**Tabla 2.** Herramientas de IO relacionadas con la gestión de procesos clave

Programación y Control de la Producción considerando diversidad de tiempos	(Rubio, 2003).
La planificación de requerimiento de materiales MRP introduciendo cargas de trabajo heterogéneas	(Gonzalez y Mariscal, 2006)
Técnicas de medición de rendimiento	(Méndez, 2005)
Técnicas de previsión para definir plazos de entrega realistas	(Cervera, 2003)
Implantación de ERP's y su correcta parametrización	(Gonzalez y Mariscal, 2006)

Entre las técnicas que mejoran la *dimensión de trabajo en grupo y la asignación de personal de manera coherente con su discapacidad*, las que se vislumbran como altamente beneficiosas aparecen resumidas en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Herramientas de IO relacionadas con el trabajo en grupo y la correcta asignación de funciones.

la adopción de líneas de montaje como medio de integración laboral	(Miralles et al. 2006, Miralles et al. 2007)
La rotación en los puestos de trabajo	(Albiol, 2004; Miralles et al. 2003a; Marin-Garcia et al 2001)
Selección de personal por perfiles de discapacidad	(Lantegui Batuak 1999;Rubio, 2003)
La implicación de los operarios y el trabajo en equipo	(Bonavía Martín y Marin-Garcia 2000; Marin-Garcia et al., 2004; Ciavarella, 2004; Ichniowski y Shaw 1999)
Los sistemas de motivación mediante incentivos no económicos	(Idárraga, 2004)

Entre las técnicas que mejoran la *dimensión de accesibilidad física* cabría analizar la aplicabilidad de las mostradas en la Tabla 4:

**Tabla 4.** Herramientas de IO que mejoran la accesibilidad física.

Programas de Factoría Visual que faciliten la accesibilidad	(Greif, 1991; Miralles et al. 2003b)
Las técnicas de redistribución en planta	(Mariscal et al. 2006; Torres, 2002)
El diseño de planes efectivos de protección contra incendios que contemple las limitaciones del personal	(García, 2004)

En cuanto a su *relación directa con las empresas clientes* de los CEE habría que evaluar el impacto que podrían tener herramientas como las apuntadas en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Herramientas de IO que mejora la relación con clientes.

Programas de aseguramiento de calidad ISO 9000	(García, 2004)
Estrategias de fidelización de clientes	(García, 2004)
Estudio de rentabilidad de productos a servir incluyendo criterios de factibilidad y de ratio de operarios implicados	(Mariscal et al., 2006)

Así, tal y como se explicita en De Lorenzo (2004) “...las empresas y corporaciones que trabajan bajo el concepto de la responsabilidad social deben incluir en sus códigos de conducta la realización de iniciativas tanto para la contratación de las personas con discapacidad como para su promoción laboral en los trabajos que obtienen”, de este modo las herramientas aquí expuestas pueden facilitar enormemente dicho objetivo, validándose esta propuesta tanto con las experiencias de implantación ya realizadas como con las que están en proceso actualmente.

## 5. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha presentado la RSE, seguido de un análisis del estado actual de la integración socio-laboral de los trabajadores con discapacidad. Finalmente se ha centrado en el estudio de los CEE, planteándose un conjunto de propuestas integradoras que han resultado más eficaces a la hora de aplicar herramientas de Ingeniería de Organización en estos. A continuación se exponen las conclusiones más relevantes del trabajo llevado a cabo:

1. El problema de integración socio-laboral de las personas con discapacidad está aún muy lejos de paliarse: hace falta más implicación de las empresas.
2. Se echa en falta un interés académico-investigador en los CEE que ofrezca herramientas y soluciones que ayuden a su correcta gestión integral y efectúe nuevos planteamientos para las herramientas clásicas de Dirección de Operaciones.
3. Las universidades y centros de investigación deben hacer ver a las empresas la oportunidad que pierden por no emplear el colectivo de discapacitados.
4. La RSE debe incluir a las personas con discapacidad como prioridad dentro del grupo de interés o *stakeholder* de EMPLEADOS; las empresas además, deben tenerlas muy en cuenta en el papel de consumidores, para cambiar su estrategia en Responsabilidad Social.
5. Los Centros Especiales de Empleo son la fórmula que más impacto ha tenido para el empleo ordinario de las personas con discapacidad, auspiciado por el RD 27/2000.
6. Los CEE compiten en mercados reales sin ningún tipo de preferencia, debiendo ser eficientes y competitivos como el resto de empresas.
7. Resulta necesario mejorar el marco legislativo que rige o que regula el empleo y el acceso a bienes y servicios de las personas con discapacidad.

## Referencias

Albiol, J. (2004). Definición de métodos de trabajo, diseño y equilibrado de líneas de montaje con operarios discapacitados. Aplicación en un Centro Especial de Empleo con programas de rotación y consideración del factor humano. Proyecto Final de Carrera UPV

Andrés, C.; García, J.P.; Miralles, C., García, J.J. (2004). Manual de Mejora Continua en Centros Especiales de Empleo. Proyecto GVA/01-441. Editorial UPV.

Baron, J.; Spranca, M. (1997). Protected values. *Organizational Behavior and Human Decision*

Processes, Vol. 70, pp. 1-16

Bonavía Martín, T. y Marin-García, J. A. (2000). Sistemas Productivos, Participación En El Trabajo y Resultados Empresariales: Una Triada Irrenunciable. En Agulló Tomás, E.; Remeseiro, C.; Fernández Alonso, J.A. (2000). Psicología del trabajo de las organizaciones y de los recursos humanos. Nuevas aproximaciones. Madrid. Biblioteca Nueva.

Cervera, M. (2003). Mejora Continua y Reingeniería de Procesos. Aplicación a un Centro Especial de Empleo del sector de pavimentos cerámicos. Proyecto Final de Carrera UPV

Ciavarella, M. A. (2004). The Adoption of High-Involvement Practices and Processes in Emergent and Developing Firms: a Descriptive and Prescriptive Approach. *Human Resource Management* 42(4):337-355.

COM (2006) 136 final: Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo

De la Cuesta (2002). La RSC: Una aplicación a España, UNED, Madrid.

De Lorenzo, F. (2004). El futuro de los discapacitados en el mundo: el empleo como factor determinante para la inclusión. *Revista Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* 50, 74-89.

Erlandson, R.F., Noblett M.J., Phelps, J.A. (1998) Impact of a Poka Yoke Device on Job Performance of individuals with cognitive impairments. *IEEE Transactions on Rehabilitation Engineering*. Vol 6. No 3. September 1998

Erlandson, R.F.; Noblett M.J.; Phelps, J.A. (1998). Impact of a Poka Yoke Device on Job Performance of individuals with cognitive impairments. *IEEE Transactions on Rehabilitation Engineering*. Vol 6, 3.

Estrategia empresarial (2007). PNE 165010 Ética: pulso entre la Norma y la Guía. [www.estrategia.net/guias/detalle\\_noticia.jsp?n=43&p=6&i=600000043&noticia=1553](http://www.estrategia.net/guias/detalle_noticia.jsp?n=43&p=6&i=600000043&noticia=1553)

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits, *Times Magazine*, New York, September 13

Gallo G. (2002). Operations Research and Ethics: Responsibility, Sharing and Cooperation, Working paper 2002 University of Pisa.

García, J.J. (2004). Aplicación de una metodología para la mejora de la accesibilidad en el Centro Especial de Empleo de la Fundación Espurna. Proyecto Final de Carrera UPV

García-Sabater J.P., Andrés C., Miralles C., García J.J. (2004) Un modelo de referencia para el incremento de la accesibilidad en centros especiales de empleo a través del uso de herramientas de Organización Industrial, VIII Congreso de Ingeniería de Organización, Leganés, Septiembre 2004

Gonzalez O., Mariscal, M.A. (2006) Implantación de un sistema ERP en un Centro Especial de Empleo-SAPUBU, Internal Report Depto. Ingeniería Civil (Área de Organización de Empresas) Universidad de Burgos.

González Seara L. (2004). La responsabilidad social de la empresa. *Revista del Ministerio de*

Trabajo y Asuntos Sociales 50, 13-20.

Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1996). *The Strategy Concept and Process*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, NJ

Huerta S. (2006). *Simulación con FLEXSIM como apoyo a la toma de decisiones en un Centro Especial de Empleo del sector cerámico*. Proyecto Fin de Carrera UPV

Ichniowski, C. y Shaw, K. (1999). *The Effects of Human Resource Management Systems on Economic Performance: An International Comparison of US and Japanese Plants*. *Management Science* 45(5):704-721.

Idárraga J. (2004). *Análisis Sectorial de los Centros Ocupacionales de la Comunidad Valenciana. Definición de requerimientos, desarrollo y plan de implantación de un sistema de valoración para la motivación del personal en dichos centros*. Proyecto Final de Carrera UPV

International Organization for Standardization (2007). *Social Responsibility: ISO 26000*. [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)

Lantegui Batuak Fundación (1999). *Método de los perfiles*, Edición propia. Depósito legal Bi-423-99

Marin-Garcia, J. A.; Bonavía Martín, T.; De Miguel Fernández, E. (2004). *Dirección Participativa En Entornos De Producción Ajustada*. *Dirección y Organización* (30):114-121.

Marin-Garcia, J. A.; Bonavía Martín, T.; De Miguel Fernández, E. (2001). *El Sistema De Producción Ajustada En La Industria Auxiliar Del Automóvil*. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa* 10(1):69-78.

Mariscal, M.A., Fontaneda I., González O., Lavios, J.J. (2006) *Optimización del sistema productivo en Centros Especiales de Empleo*. X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia, septiembre de 2006.

Mendez, R. (2005). *Definición de estándares de producción y mejora de métodos en un Centro Especial de Empleo de montajes electrónicos*. Proyecto Final de Carrera UPV

Miralles C., García-Sabater J.P., Andres C. (2003a). *The Line Balancing Problem with variable operation times & worker's habilitéis*, *Actas 1st EUROMA-POMS International Conference, Cernobbio (Italy)*, junio 2003.

Miralles C., García-Sabater J.P., Andres C. (2003b). *Aplicación de técnicas de Factoría Visual y 5S a Centros Especiales de Empleo para personas discapacitadas*. V Congreso de Ingeniería de Organización Valladolid-Burgos, septiembre 2003.

Miralles C., García-Sabater J.P., Andres C., Cardos M. (2005). *Diseño de puestos de trabajo en Centros Especiales de Empleo bajo criterios de Diseño Universal: antecedentes y aplicación*. IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón, septiembre 2005.

Miralles C., García-Sabater J.P., Andres C., Cardos M (2006). *Branch and Bound Procedures for solving the Assembly Line Worker Assignment and Balancing Problem. Application to Sheltered Work Centres for Disabled*. *DAM - Discrete Applied Mathematics*. Accepted, forthcoming during 2007.

Miralles C., García-Sabater J.P., Andres C., Cardos M (2007). Advantages of assembly lines in sheltered work centres for disabled. A case study. *IJPE -International Journal of Production Economics*, doi:10.1016/j.ijpe.2007.02.023

Naciones Unidas (1999). *World Population Prospects, 1998*. Edición revisada, Nueva York

Organización Internacional del Trabajo, OIT (2001). *Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT (Proyecto)*, Ginebra

Perez, P. (2006) Reingeniería del proceso de aprovisionamiento de la línea A-2 de Trim de la planta de montaje de Ford Valencia. Proyecto Final de Carrera UPV

Piquer, M. (2006) Estudio de Métodos y tiempos para la implantación de una nueva maquinaria en un Centro Especial de Empleo para personas con discapacidades. Simulación con FLEXSIM y Redistribución en planta. Proyecto Final de Carrera UPV

Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No 12, Dec. 2002, pp. 57-68.

Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No 12, Dec. 2006, pp. 42-57. Top article of the year and winner of the 2006 McKinsey Award.

Quillis, J. (2005) Estudio de métodos y tiempos para el equilibrado de líneas de montaje. Diseño e implantación de un sistema de control de la producción en un Centro Especial de Empleo para personas con discapacidades. Proyecto Final de Carrera UPV

Rauschmayer F. (2005). Linking Emotions to Needs: a Comment on Mindsets, Rationality and Emotion in Multi-criteria Decision Analysis. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis* 13: 187–190

Rubio, V. (2003). Desarrollo de una metodología para de selección, valoración y asignación de personal en Centros Especiales de Empleo. Aplicación a una empresa de montajes electrónicos. Proyecto Final de Carrera UPV

Schneeweiss C. (2000). Ethics and Operations Research. *EURO Bulletin*,9:13–18

Sesiones de trabajo I, II y III del Foro de Expertos en RSE (2007). Definición y ámbito de la RSE. [www.mtas.es/Empleo/economia-soc/RespoSocEmpresas/PRIMER\\_DOC\\_FORO\\_EXPERTOS20\\_7\\_2005.pdf](http://www.mtas.es/Empleo/economia-soc/RespoSocEmpresas/PRIMER_DOC_FORO_EXPERTOS20_7_2005.pdf).

Torres, A. (2002). Diseño en planta y adaptación de puestos de trabajo a desarrollar por personas discapacitadas en una empresa del sector cerámico. Proyecto Final de Carrera UPV

Wenstop, F. (2005). Mindsets, Rationality and Emotion in Multi-criteria Decision Analysis. *Journal of Multi-Criteria Decisions Analysis* 13: 161–172.