
Aplicación de la excelencia y de la responsabilidad social a la inserción laboral de personas con discapacidad funcional

Josefa Ruiz Góngora^a, Antonio Jesús Corrales López^b
y Luis Jesús Belmonte Ureña^c

^aLicenciada en Psicología. Técnico Superior de RRHH
en el Departamento de RRHH del Hospital de Poniente. El Ejido-Almería. España.

^bAgente de Igualdad y Discapacidad para el Proyecto MEDIS
(Mujer, Empleabilidad y Discapacidad).

^cDoctor en Ciencias Económicas y Empresariales.
Profesor colaborador en el Departamento de Economía Aplicada
de la Universidad de Almería. Almería. España.

Resumen

Uno de los objetivos fundamentales de la gestión de la calidad es la mejora continua, entendida como un proceso y no como una meta en sí misma. En el caso de la incorporación laboral de personas con discapacidad, este proceso adquiere especial relevancia, pues no sólo se atiende a la normativa existente, sino que se exigen acciones claras que consoliden la responsabilidad social del empleador. Por ese motivo los departamentos de recursos humanos deben adaptar sus ciclos de planificación, ejecución y evaluación a la normativa de LISMI (Ley 13/1982 del 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos), al tiempo que contribuyen al desarrollo profesional de personas perfectamente cualificadas, con objeto de integrarlas en el seno de la organización.

El trabajo que se presenta describe el modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) de excelencia, aplicado a las empresas sanitarias, a través del desarrollo de políticas de gestión del personal, que incidan sobre la incorporación plena, con carácter de excelencia, de personas con diversidad funcional.

Palabras clave: EFQM, mejora continua, gestión de la calidad, empresa sanitaria, discapacidad funcional.

Summary

One of the main objectives of quality management is continuing improvement, this being understood as a process and not as the objective itself. When an individual with a disability enters into the work force, this process acquires special relevance because it not only concerns the existing regulation but also requires clear actions that consolidate the social responsibility of the employer. For this rea-

son, human resource departments must adapt their planning, performance and evaluation cycles according to the LISMI regulation (LAW 13/1982 OF April 7, of Social Integration of People with Disabilities) while they contribute to the professional development of perfectly qualified persons in order to incorporate them into the organization.

This paper describes the EFQM excellence model applied to health care companies through the development of management policies of personnel, which affects the full incorporation, with excellence character, of persons with functional diversity.

Key words: EFQM, constant improvement, quality's management, sanitary company, functional disability.

Introducción

La aplicación del modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM) para la excelencia en la gestión empresarial se remonta a 1988, cuando una docena de empresas europeas de distintos sectores se unieron para reconocer la calidad de la gestión empresarial de ciertas compañías, en el marco organizacional europeo¹ (Alonso y Pozo, 2002).

La aplicación de esta técnica a los modelos empresariales de ámbito público ha sido tratada ampliamente por Boulter et al² (2005) de la Universidad de Leicester. En un principio, a partir de un estudio promovido por la *EFQM Foundation & British Quality Foundation*, un grupo de investigadores se basaron en el análisis de los resultados financieros obtenidos por las empresas ganadoras del premio

EFQM de Excelencia Empresarial. En este sentido, constataron que cuando se implanta de forma efectiva el modelo EFQM se consigue una mejora de los resultados, tanto a corto como a largo plazo. Por este motivo, el uso de esta técnica aplicada a la gestión empresarial se ha difundido rápidamente, tanto en el ámbito público como en el privado.

Los pilares sobre los que se asienta el modelo EFQM se basan en una serie de conceptos (tabla 1) que requieren que:

1. Se gestione la calidad total dentro de la empresa, considerándola desde un punto de vista estratégico dentro la organización.
2. Exista una profunda participación de la alta dirección y de todos los grupos de interés.
3. Se identifiquen claramente los puntos fuertes de la empresa, así como las áreas de mejora.

Orientación hacia los resultados	La excelencia es obtener resultados que satisfagan a todos los grupos de interés de la organización
Orientación al cliente	La excelencia es crear el valor sostenible para el cliente
Liderazgo y coherencia	La excelencia es ejercer el liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y sea coherente con toda la organización
La dirección por procesos y hechos	La excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos interdependientes e interrelacionados
El desarrollo e implicación de las personas	La excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través del desarrollo y la participación
Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	La excelencia es desafiar el <i>statu quo</i> y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora
Desarrollo de alianzas	La excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añadan valor
Responsabilidad social corporativa	La excelencia es exceder el mínimo legal en el que la organización opera y esforzarse por comprender y responder a las expectativas de los grupos de interés en la sociedad

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Introducción a la excelencia empresarial. Bruselas; 1999. Disponible en: www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf

Tabla 1. Conceptos fundamentales del enfoque European Foundation for Quality Management.

4. Se desarrolle un enfoque dinámico y adaptable a la organización a la que se aplica.

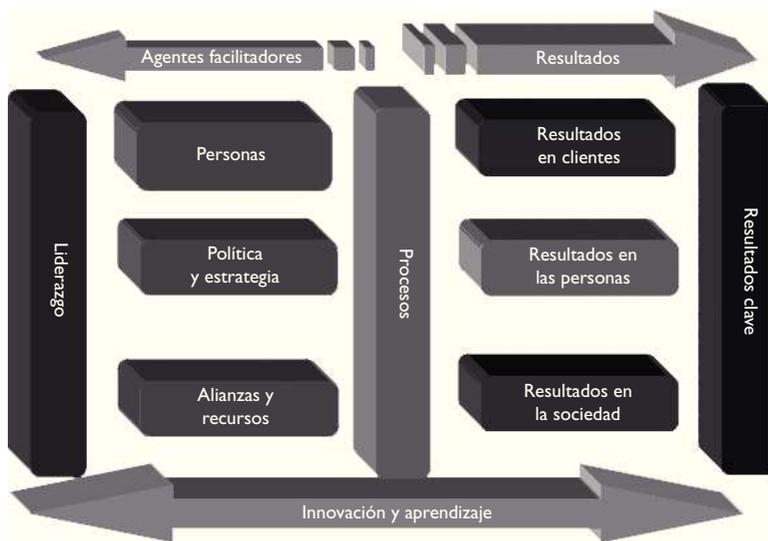
En resumen, las organizaciones a la que se aplica esta técnica tienen que asumir una serie de conceptos fundamentales que, a su vez, se agrupan en torno a 9 criterios.

Los criterios en los que se basa el modelo EFQM son susceptibles de agruparse en dos grandes apartados:

- Los que se refieren a los agentes facilitadores.

- Los que tienen que ver con los resultados.

Los que están relacionados con los agentes facilitadores se refieren a todo aquello que una organización lleva a cabo para obtener mejoras en la calidad de los bienes, de los servicios, de los procesos y de los sistemas de la empresa. Son aquellos medios, métodos y actividades que la integran. Por su parte, aquellos que se relacionan con los resultados, como su nombre indica, están involucrados con los que



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Introducción a la excelencia empresarial. Bruselas; 1999. Disponible en: www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf

Figura 1. Proceso de obtención de resultados clave según el modelo European Foundation for Quality Management.

consigue o puede conseguir la organización. Representan una estimación de los efectos y resultados obtenidos en función de los medios disponibles. Asimismo, entre estas dos clasificaciones existe una estrecha relación, ya que los resultados se obtienen gracias a la tarea que ejercen los agentes facilitadores y, por otro lado, los resultados sirven para reorientar el alcance de los agentes facilitadores mediante el *feedback* subsiguiente a su obtención.

A modo de esquema, en la figura 1 se presenta el proceso de obtención de resultados excelentes en una organización en la que la innovación y el aprendizaje desempeñan un importante papel a la hora de mejorar los resultados de los agentes facilitadores. Sin embargo, tal y como se expone en el modelo EFQM: “Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se consiguen por medio de un

liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia, las personas de la organización, las alianzas y los recursos, así como el proceso”.

La idea principal que se desarrolla en el presente trabajo supondrá estudiar en detalle aquellos criterios que se identifican más fácilmente con la división de recursos humanos, es decir, con la gestión de personas. En concreto, analizaremos la implantación del tercer criterio, sobre las personas, y del séptimo, sobre el resultado de las personas. Así pues, sirviéndonos de la aplicación del modelo EFQM se diseñará y presentará una estrategia modelo que tendrá como objetivo principal destacar el papel de la gestión estratégica de los recursos humanos con discapacidad funcional⁽¹⁾, así como su integración dentro del proceso empresarial.

Por otro lado, se pretende superar el mínimo legal exigible para las empresas, de tal forma que se produzca una incorporación adecuada

de este tipo de recursos humanos, prestando especial atención a la responsabilidad social corporativa (RSC) que debe imperar en la mayoría de organizaciones de tipo sanitario.

Aplicación del modelo EFQM a la gestión de personas con discapacidad

La justificación de la necesidad de aplicar el modelo EFQM a la gestión de personas con discapacidad se encuentra en la relevancia que está adquiriendo este colectivo en el seno de la población mundial. En este sentido, la Organización de Naciones Unidas (ONU)⁴ (2006) indicaba que en el mundo había 650 millones de discapacitados, un 10% de la población mundial, de los que casi la mitad se encuentran en edad de trabajar. A pesar de los esfuerzos legislativos en la mayoría de países, el 80% de este colectivo se encuentra desempleado.

Lo que se presenta en este trabajo es una adaptación del modelo EFQM a una plantilla de trabajadores del sector sanitario en el que existe la diversidad funcional, superando los límites impuestos por la legislación a la contratación de personas de este colectivo. En este sentido, Martín-Cas-

⁽¹⁾ Existen otros estudios, como por ejemplo el de Tamarit³, que se interesan por la calidad en el campo de los servicios sociales, y más aún en el de los servicios de apoyo a las personas con discapacidad intelectual. De la misma manera que se presenta en este trabajo, Tamarit³ defiende el derecho de los discapacitados a insertarse en organizaciones tendentes a la calidad en la prestación de sus servicios.

tilla⁵ (2003) aborda las posibilidades de incrementar la calidad de las organizaciones desde la perspectiva de la ética, mediante la creación de una herramienta, el explorador de oportunidades, que favorecerá la aproximación a la excelencia de empresa.

En este trabajo se matizan las definiciones de cada uno de los criterios del modelo y se exponen un conjunto de medidas que pueden ser incorporadas a la gestión de los recursos humanos de la organización, con objeto de obtener la certificación de calidad EFQM. Así pues, la adaptación de la discapacidad funcional a los criterios básicos del modelo supondría establecer una visión más amplia de los mismos, con el fin de integrar dicha diversidad de la plantilla. En concreto, se trataría de:

1. Criterio de liderazgo: sería necesario incorporar la problemática de la diversidad funcional como un valor más de la organización.

2. Criterio de política y estrategia: se recogen las necesidades y expectativas de las personas con discapacidad funcional, haciendo partícipe al resto del entorno social, económico y político de la aceptación e incorporación de la diversidad funcional en el seno de la organización.

Para ello, la organización tendrá que atender a la legislación vigente sobre discapacidad funcional (Ley 13/1982 de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos y desarrollos posteriores), así como a la adopción de medidas propias de organizaciones socialmente responsables (RSC).

3. Criterio de las personas: en este caso la adaptación del modelo EFQM en una organización caracterizada por la discapacidad funcional de parte de sus miembros supondrá la creación de un plan de igualdad en la gestión del personal. Dicha medida se concebirá como un instrumento más para incrementar el grado de motivación de la plantilla.

En concreto, la organización podrá llevar a cabo las siguientes acciones:

– Formación en habilidades del equipo de trabajo para una plantilla con diferente capacitación funcional.

– Información y sensibilización en materia de minusvalía para el personal perteneciente al equipo de acogida.

– Diseñar adecuadamente el puesto de trabajo del trabajador discapacitado para que la adaptación a la cadena de producción sea óptima.

4. Criterio de las alianzas y de los recursos: se tratará de integrar la di-

versidad funcional mediante alianzas con centros específicos de empleo, entidades dedicadas a la inserción socio-laboral de personas con discapacidad y establecer relaciones con entidades formadoras de personal con discapacidad/diversidad funcional.

Internamente, la organización materializará su política de alianzas mediante la firma de convenios específicos con terceras entidades, y reorganizará los recursos de la organización con un específico plan de acogimiento de trabajadores con minusvalía.

5. Criterio relativo a los procesos: se incrementarán las herramientas de medición del resultado introduciendo indicadores del grado de diversidad funcional en todos los procesos pertinentes.

En concreto se debe facilitar la ocupación de puestos y desarrollo de la actividad productiva, adaptando el trabajo a la diversidad funcional que presenta el trabajador/a. Para ello, será necesario estudiar los procesos productivos en cada una de las áreas de la organización, para posteriormente:

- Promover un reclutamiento específico para cada puesto vacante.
- Facilitar la acogida de personas con diversidad funcional.

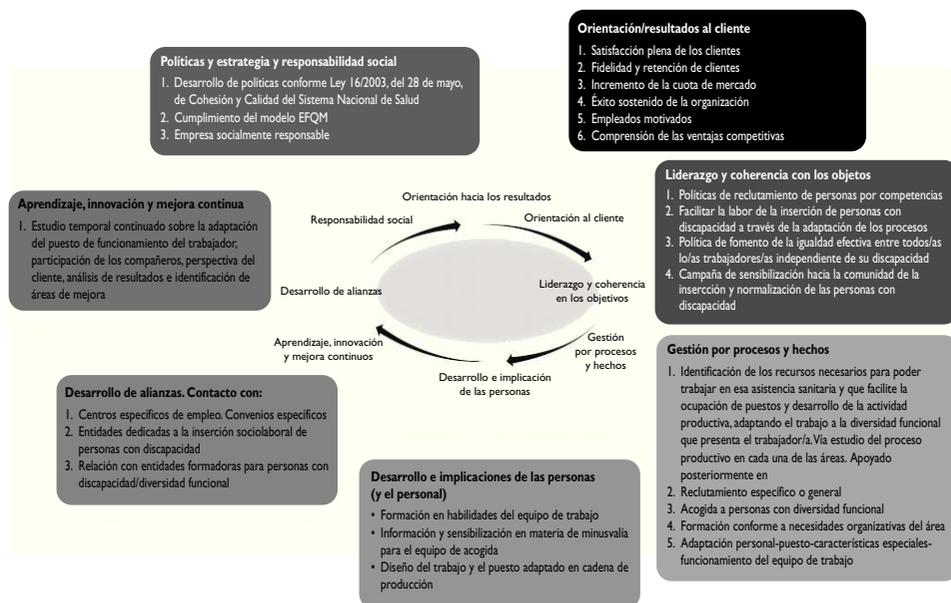
– Adaptar la formación a las necesidades de cada área de trabajo.

6. Criterio de resultado en los clientes: en las encuestas de valoración de los clientes se incluirán medidas de percepción relativas al compromiso de la organización con respecto a la integración de personas con diversidad funcional. El análisis de estas medidas dará pie a investigar el grado de fidelización de los clientes con la organización, el incremento de la cuota de mercado, así como ayudará a comprender la ventaja competitiva de la organización con respecto al resto del sector.

7. Criterio de resultado en las personas: asimismo, también será necesario que se incluyan medidas para captar la percepción de la plantilla con relación al grado de compromiso de la organización con la eliminación de barreras a la discapacidad.

8. Criterio de resultado en la sociedad. También será necesario valorar el grado de compromiso que despierta la organización en el resto de la sociedad, y no sólo en los agentes que se relacionen con ella.

9. Criterio de valoración de los principales resultados de desempeño: se requerirá un estudio periódico



Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Introducción a la excelencia empresarial. Bruselas; 1999. Disponible en: www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf

Figura 2. Adaptación del modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) a una plantilla diversa desde el punto de vista funcional.

sobre el grado de adaptación de las personas con discapacidad funcional al puesto de la organización. Se analizarán los impactos de diversidad funcional en el resto de la plantilla, el grado de participación de esta con los compañeros discapacitados y se analizarán e identificarán los resultados positivos. En otros casos se identificarán las principales áreas de mejora (fig. 2).

El apoyo público a la inserción laboral de personas con discapacidad: legislación al respecto

La legislación que pretende regular e incrementar la empleabilidad ⁽²⁾

⁽²⁾ Según las Directrices para el empleo, contenidas en la Estrategia Europea para el Empleo (Consejo Europeo, 1997), la empleabilidad consiste en asegurar que las personas adquieran las cualificaciones precisas

de las personas con discapacidad es muy amplia. Por ello, en este trabajo se incluye la legislación más reciente que se relaciona con lo expuesto en este artículo; todo ello desde dos ámbitos distintos: el europeo y el nacional.

Marco europeo

La primera referencia subrayable relacionada con la lucha contra al desigualdad, incluyendo la que se libra en el terreno laboral, viene de manos del Tratado de Ámsterdam (1997)⁶, además de legislar sobre otros temas relacionados con la libertad, la seguridad y la justicia. Así pues, al dar una importancia preponderante a los derechos fundamentales, el deseo de los redactores del Tratado de Ámsterdam consistía en confirmar formalmente el respeto de los derechos humanos. En concreto, entre otros preceptos, dicho Tratado establecía lo siguiente:

1. La modificación del artículo 6 (antiguo artículo F) del Tratado de

para ocupar los puestos de trabajo que ofrece un mundo en turbulenta ebullición. En este sentido, la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid⁷ llevó a cabo un proyecto para mejorar la empleabilidad de los discapacitados. Los resultados fueron muy satisfactorios, pues se consiguió mejorar el ajuste de los perfiles profesionales de los discapacitados a la demanda de las empresas en un 82% de los casos.

la Unión Europea, con objeto de consolidar el principio del respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales.

2. Una lucha más eficaz contra la discriminación, que incluirá a partir de ahora no sólo la discriminación por razón de nacionalidad, sino también por razón de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual. A este precepto se refiere de manera expresa el artículo 13 de dicho tratado.

3. La introducción en el Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea de nuevas disposiciones relativas a la igualdad entre el hombre y la mujer.

4. La introducción, en el Acta final de la Conferencia Intergubernamental que elaboró el tratado, de declaraciones relativas a la abolición de la pena de muerte, al respeto del estatuto de las iglesias o de las organizaciones filosóficas no confesionales, así como a las necesidades de las personas con discapacidad.

5. Tras la aprobación del Tratado el acervo comunitario incorporó un paquete de medidas que incluía la prohibición del trato no igualitario y un plan de medidas complementarias en este sentido. Desde ese mo-

mento, dentro del ámbito competencial de la Unión Europea, la integración laboral de las personas con discapacidad está presente en todas las políticas sociales de la Unión, a través de una serie de normas comunitarias específicas.

Actualmente la Unión Europea, en su Agenda Social 2005-2010⁸, se ha fijado como objetivo el aumento de la tasa de actividad de las personas con discapacidad, y para ello convoca la inclusión de este objetivo en los programas de reformas para el crecimiento y el empleo de los diversos estados miembros. Por ello, las diversas iniciativas de la Estrategia Europea de Empleo autorizan a que se incentive a los empleadores para la contratación y conservación de personas con discapacidad.

Marco nacional

Por su parte, la legislación española resulta bastante más específica en materia de inserción laboral de personas con discapacidad. En concreto, hay que mencionar expresamente la Ley 13/1982, de 7 de abril, sobre Integración Social de los Minusválidos (LISMI)⁹, que a pesar de tener 26 años de antigüedad, sigue siendo la ley de referencia para la inserción labo-

ral de personas con discapacidad, estableciendo los siguientes preceptos:

– “Será finalidad primordial de la política de empleo de trabajadores minusválidos su integración en el sistema ordinario de trabajo o, en su defecto, su incorporación al sistema productivo mediante la fórmula especial de trabajo protegido que se menciona en el artículo 41” (art. 37).

– “Las empresas públicas y privadas que empleen un número de trabajadores fijos que exceda de 50 estarán obligadas a emplear un número de trabajadores minusválidos no inferior al 2% de la plantilla” (art. 38.1)

– Se fomentará el empleo de los trabajadores minusválidos mediante el establecimiento de ayudas que faciliten su integración laboral. Estas ayudas podrán consistir en subvenciones o préstamos para la adaptación de los puestos de trabajo, la eliminación de barreras arquitectónicas que dificulten su acceso y movilidad en los centros de producción, la posibilidad de establecerse como trabajadores autónomos, el pago de las cuotas a la seguridad social y cuantas otras se consideren adecuadas para promover la colocación de los minusválidos, especialmente la promoción de cooperativas (art. 38.4).

Con posterioridad, en 1996, con la aprobación del Plan de Acción para Personas con Discapacidad 1997-2002, se estableció un paquete de medidas urgentes para la promoción del empleo de personas con discapacidad. Al año siguiente de la finalización de dicho plan, en 2003, el Consejo de la Unión Europea lo declaró "Año Europeo de las Personas con Discapacidad". A raíz de ahí, se promulgaron varias leyes sobre discapacidad. A saber:

1. La Ley 51/2003, de 2 de diciembre, sobre Igualdad de Oportunidades, no Discriminación y Accesibilidad de las Personas con Discapacidad.

2. Ley 53/2003, de 10 de diciembre, sobre Empleo Público de Discapacitados.

3. El II Plan de Acción para las Personas con Discapacidad (2003-2007) que pasó en el año 2005 a formar parte de los Programas Nacionales de Reformas (Programa Nacional de Reformas de España 2005-2008).

Finalmente, el Real Decreto 2271/2004 del 3 de diciembre, por el que se regula el acceso al empleo público y la provisión de puestos de trabajo de las personas con discapacidad, vendría a constituirse como el mejor ejemplo de la apuesta de las

Administraciones Públicas al empleo de personas con discapacidad, pues eleva el porcentaje de discapacitados en la plantilla desde el 2 hasta el 5%.

Marco autonómico

El marco legislativo autonómico también incorpora el sentimiento de lucha contra la desigualdad, como reflejo de la normativa desarrollada a escala nacional y europea. En este sentido, entre las leyes que se han promulgado en el ámbito autonómico destacan:

1. La Ley 1/1999, de 31 de marzo, de Atención a las Personas con Discapacidad en Andalucía. En su artículo 19 expone que el objetivo de las administraciones públicas es incluir a las personas con discapacidad en su sistema ordinario de trabajo.

2. El Estatuto de Andalucía, en su artículo 10.3.16^a, contempla como objetivo básico de la comunidad autónoma: "la integración social, económica y laboral de las personas con discapacidad". También en el artículo 37.1.5^a, dentro del ámbito de los principios rectores de las políticas públicas, en su artículo 169, apartados 2 y 3, afirma que: "se establecerán políticas específicas para la inserción laboral de las personas con

discapacidad, y velarán por el cumplimiento de las reservas previstas en la legislación aplicable” y “diseñarán y establecerán políticas concretas para la inserción laboral de los colectivos, con especial atención a que se encuentren en situación o riesgo de exclusión social” en la que se encuentra el colectivo de personas con discapacidad.

Aplicación práctica de la legislación vigente en materia de inserción laboral de discapacitados

En este apartado se pretende analizar la oportunidad económica de contratar a personas con discapacidad en una empresa. Para desarrollar esta idea es necesario partir de la base de que el hecho de contratar a un trabajador constituye una decisión muy importante para la dirección de la empresa, no sólo por su coste, sino también por las barreras de entrada (consumos de tiempo en procesos de selección y adaptación), como de salida (indemnizaciones, búsqueda de un sustituto, etc.).

Sin embargo, partiendo de la base de que la contratación de un trabajador discapacitado tendrá las mis-

mas barreras de entrada y de salida que la un trabajador sin ningún tipo de discapacidad, resulta interesante centrarse en la ventaja en costes que puede suponer la diversidad funcional a la hora de contratar. Por ello, a continuación, se presenta un ejemplo de contratación indefinida de un trabajador discapacitado frente a otro sin discapacidad funcional.

En principio, los costes salariales serían independientes del grado de diversidad funcional, ya que estos se aplican en función del convenio colectivo, las mejoras voluntarias que se pacten entre las empresas y los trabajadores y las cargas sociales.

Si partimos de un ejemplo práctico de contratación de un administrativo, sujeto al Tercer Convenio Colectivo Estatal de la Madera¹⁰, código de convenio 9910175, resulta que los costes salariales ascenderían a 17.025,02 euros/ anuales, tal y como se refleja en la tabla 2.

Sin embargo, si dicho puesto de administrativo se cubriese con una empleada con discapacidad funcional, la empresa podría ahorrarse los 4.625,02 euros de aportación a la Seguridad Social (un 27,2% del coste total), puesto que la legislación vigente contempla una bonificación de has-

Retribuciones brutas		
Salario base	$12.400/12 =$	1.033,34 euros/mes
Salario bruto mensual		1.033,34 euros/mes
Salario bruto anual		12.400 euros
Salario sujeto a cotización		1.033,34 euros
Prorrata pagas extras	$1.033,34 \times 2/12 =$	172,22 euros
Base de cotización	$1033,34 + 172,22 =$	1.205,56 euros/mes
Aportaciones a la seguridad social		
Contingencias comunes	$1.205,56 \times 23,60\% =$	284,51 euros
Accidentes profesionales	$1.205,56 \times 1,82\% =$	21,94 euros
Desempleo	$1.205,56 \times 5,75\% =$	69,32 euros
Formación profesional	$1.205,56 \times 0,60\% =$	7,23 euros
Aportación a FOGASA	$1.205,56 \times 0,20\% =$	2,41 euros
Total aportación mensual		385,42 euros/mes
Total aportación anual		4.625,02 euros
Coste total anual	$12.400 + 4.625,02 =$	17.025,02 euros

Fuente: elaboración propia a partir de Malo MA, Muñoz-Bullón F¹. FOGASA: fondo de garantía salarial.

Tabla 2. Cálculo de costes empresariales.

ta 5.350 euros en el caso de que se produzca la contratación de mujeres con discapacidad. Estos beneficios fiscales podrían ser aplicados en la potenciación de los programas de formación, sensibilización grupal y de creación de los equipos de trabajo.

Además de las ventajas en costes, la contratación de trabajadores con discapacidad funcional puede proporcionar una serie de beneficios intangibles, más allá del cumplimiento de la legislación vigente, tales como:

1. El propio enriquecimiento del capital humano de la empresa, puesto que aumenta la diversidad de la mano de obra.

2. El fomento del reconocimiento social de la empresa, con el consecuente incremento de la rentabilidad de la misma, lo que puede propiciar un cambio de liderazgo en el sector para dar cabida a estas empresas.

3. Es muy posible que esta estrategia de recursos humanos contribuya a fidelizar mucho más a la plan-

tilla, por la mayor implicación de la empresa con la sociedad.

Desgraciadamente, la resistencia al cambio en la forma de trabajar, la falta de sensibilidad con respecto a la inserción laboral de discapacitados, la estrategia de “escurrir el bulto” y otras muchas variables asociadas invitan a plantear las siguientes cuestiones:

– ¿Están preparadas las organizaciones para diseñar puestos de trabajo acordes a las discapacidades funcionales que se les presentan?

– ¿Existe un protocolo de trabajo que enmarque la prestación laboral de las personas con discapacidad en el equipo de trabajo donde se encuentren integradas?

– ¿Se han detectado puestos de trabajo que se adapten adecuadamente a las características de este tipo de trabajadores, sin necesidad de realizar cambios organizativos?

Las respuestas a estas preguntas tienen que ser lo más claras posibles, con objeto de evitar los eventuales riesgos psicosociales (disforia, *mobbing*, etc.) que se pueden derivar del malestar de la persona que se incorpora a un equipo de trabajo donde se puede sentir desequilibrada en las tareas asignadas. En este sentido, los

recursos económicos que se ahorran, a raíz de una contratación de personas con discapacidad, tendrían que reinvertirse en la elaboración de un plan de acogida de trabajadores con discapacidad, que incluyese: a) un análisis claro del puesto de trabajo por categoría y servicio. Posición en el organigrama, funciones, tiempo promedio de adaptación al puesto, etc.; b) exposición de aquellas áreas donde la inserción de discapacitados sea más fácil de cara a la reorganización del equipo de trabajo; y c) programas de formación y conocimiento de las discapacidades funcionales con objeto de salvaguardar el clima interno de la organización.

A pesar de todas estas ventajas sólo una de cada cuatro personas con discapacidad severa se encuentra trabajando (Malo y Muñoz-Bullón, 2006)¹¹, por lo que hay aún muchas cosas por hacer para favorecer la inserción laboral de este colectivo. En este sentido, estos autores también señalan la orientación hacia la potenciación de la contratación indefinida que debe regir en la legislación. En última instancia se duda de la efectividad de los servicios de intermediación laboral, especializados en contrataciones temporales, como

vía para lograr la inserción laboral definitiva de los discapacitados.

Conclusiones

A pesar del énfasis que se ha puesto por potenciar las ventajas de la contratación de personas con discapacidad funcional, lo cierto es que aún no sería acertado catalogar el proceso de inserción laboral de este colectivo como de socialmente responsable, entre otras cosas porque en la mayoría de los casos se trata de dar cumplimiento a la legislación vigente. La obligatoriedad del cumplimiento de la legislación es un deber y no una actuación voluntaria por parte de la empresa.

El mejor aval que puede presentar una organización que desee ser catalogada como socialmente responsable sería la aplicación del modelo EFQM, pues no sería necesaria la legislación específica para superar los porcentajes mínimos de contratación de personas con discapacidad funcional (2 y 5%, en el caso de organizaciones del sector privado y del sector público, respectiva-

mente). Independientemente de cuál sea el porcentaje de inserción laboral de este colectivo, la empresa debe ser realista en las acciones que va a realizar la persona en su puesto, así como las aptitudes demostradas.

Sin embargo, la organización también puede llevar a cabo medidas alternativas en un marco de acción responsable, como podría ser la contratación de productos y servicios generados por empresas catalogadas como centros especiales de empleo, contratar con proveedores que mantengan un alto porcentaje de trabajadores con discapacidad, efectuar donaciones de fondos para la realización de cursos de iniciación de este colectivo a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Finalmente, de lo que se trata es de que los trabajadores con algún tipo de discapacidad encuentren un empleo adecuado, con carácter indefinido y en el que se sientan integrados. Es el único remedio que puede evitar que este colectivo pierda su empleo en masa ante una situación económica adversa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso E, Pozo C. La evaluación de la calidad y su percepción. *Capital Humano*. 2002;159:63-8.
2. Boulter L, Bendell T, Abas H, Dahlgard J, Singhal V. Impacto de la implantación efectiva de EFQM en los resultados claves empresariales. Documento de trabajo del Centre of Quality Excellence. Leicester: The University of Leicester; 2005.
3. Tamarit J. Calidad en los servicios para personas con discapacidad intelectual en el ámbito europeo. *Documentación Social*. 2002;128:241-54.
4. ONU. Convención sobre derechos de las personas con discapacidad. Asamblea General de la ONU. Washington; 2006. Disponible en: www.un.org/spanish/disabilities/convention/qanda.html
5. Martín-Castilla J. Explorador de oportunidades para la ética. *Capital Humano*. 2003;171:36-48.
6. Consejo Europeo. Conclusiones de la Presidencia. Consejo Europeo de Ámsterdam; 16 de junio de 1997. Disponible en: <http://europa.eu/scadplus/leg/es/s50000.htm>
7. Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid. Aula de intermediación laboral para personas con discapacidad. Un método de intervención para la mejora de la empleabilidad. *Capital Humano*. 2004;178:96-106.
8. Comisión Europea. Agenda Social 2005-2010. 2005. Disponible en: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2005/ke6605062_es.pdf
9. Ley 13/1982, de 7 de abril, sobre Integración Social de los Minusválidos (LISMI). BOE n° 103 del 30 de abril de 1982.
10. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Resolución del 21 de noviembre de 2007 de la Dirección General de Trabajo por la que se registra y publica el III Convenio Colectivo Estatal de la Madera. BOE n° 293, del 7 de diciembre de 2007.
11. Malo MA, Muñoz-Bullón F. Employment promotion measures and the quality of the job match for persons with disabilities. *Hacienda Pública*. 2006;179:79-111.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Fernández S, Iglesias T. Instrumentos para la gestión de la calidad en los servicios sociales de atención a personas con discapacidad. *Siglo Cero*. 2006; 219:75-86.
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. *Introducción a la excelencia empresarial*. Bruselas; 1999. Disponible en: www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf