

*Ballesteros, C., Carrillo, D., García, I., Giménez, S., Huertas, A., Melara, P., Sanz, M.,
Serrano, A.*

METODOLOGIA PARA LA INTERCOOPERACIÓN ENTRE CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO

Grupo de Trabajo en Empresa, Diversidad y Vida Independiente
Universidad Pontificia Comillas
Octubre 2009



INDICE

1	INTRODUCCION	5
1.1	Ojetivos	5
1.2	Equipo de trabajo	6
1.3	Estructura del informe	7
2	LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA REALIDAD	9
2.1	Introduccion. La incapacitación judicial: una estrategia ante la necesidad de protección de las personas con diversidad funcional en el ámbito jurídico	9
2.2	Hacia el paradigma de la persona completa	12
2.3	La persona en transformación	15
2.4	El proceso de aprendizaje	15
2.5	Necesidades versus estrategias	16
2.6	El valor de las organizaciones.....	17
2.7	La empresa inteligente.....	20
3	LA IMPORTANCIA DEL COMPROMISO COMUNI-TARIO PARA LA INTERCOOPERACIÓN ENTRE CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO	23
3.1	Discapacidad: Una construcción social con sentido a nivel comunitario.....	23
3.2	Del territorio a la comunidad	24
3.2.1	Ubicación espacial.....	25
3.2.2	Movimiento asociativo.....	26
3.2.3	Ubicación de los puntos de encuentro.....	26
3.2.4	Medios de Comunicación	26
3.2.5	Actores Sociales.....	26
3.2.6	Proceso comunitario, Recursos y Desarrollo Sostenible	31
3.3	Propuesta para Cooperar	33
3.3.1	IAP intra e inter CEE	35
3.3.2	IAP de los CEE en la comunidad	36
4	DISCAPACIDAD, EMPLEO Y TRABAJO	40
4.1	Delimitación Conceptual	43
4.1.1	Personas con discapacidad.....	43
4.2	La integración laboral de la discapacidad: vías legales de integración.	51
4.3	los centros especiales de empleo como vía de integración.....	54
4.3.1	Los centros especiales de empleo: Su importancia en la integración laboral de la discapacidad:.....	54
4.3.2	La financiación e incentivos de los Centros Especiales de Empleo	56
4.4	La integración laboral de la discapacidad en los centros especiales de empleo: disfunciones y posibles sinergias	57
4.4.1	Entre lo laboral y lo asistencial:.....	58
4.4.2	Camino hacia la integración en el mercado abierto:	62

5	CREANDO VALOR EN LAS PERSONAS, LOS PROCESOS Y LOS PRODUCTOS.....	64
5.1	Introducción	64
5.2	La creación de valor desde la perspectiva del proceso.....	65
5.2.1	Modelo de análisis de tareas a realizar en un proceso industrial.....	65
5.2.2	Modelo de análisis de viabilidad, puesta en marcha y operación de procesos industriales realizados por empresas de trabajadores con alguna discapacidad.....	70
5.2.3	Intercooperación en procesos industriales.....	73
5.3	La creación de valor desde la perspectiva del producto	75
5.3.1	Actividades de fabricación de productos.....	76
5.3.2	Actividades de prestación de servicios	77
5.4	La CREACIÓN de Valor desde la FORMACIÓN:.....	77
5.5	La creación de valor desde la perspectiva del producto	79
5.5.1	Actividades de fabricación de productos.....	79
5.5.2	Actividades de prestación de servicios	80
5.6	La creación de valor desde la perspectiva de la organización	80
5.6.1	Vías de actuación dentro de cada centro de empleo.....	81
5.6.2	Vías de actuación conjunta de los centros.....	82
6	ALGUNAS HERRAMIENTAS CONCRETAS PARA LA INTERCOOPERACION	85
6.1	Dimensiones conceptuales E ideologicas de una Economía basada en las personas.....	85
6.1.1	Los CEES como parte de una economía social y solidaria	85
6.1.2	Los valores fundamentales en que se basa una economía social.....	87
6.2	Algunos elementos para construir un modelo de relaciones alternativas	88
6.3	Intercooperación: ventajas y formulas	89
6.3.1	Cooperar es innato a la economía social.....	89
6.3.2	Formas de cooperar	90
6.4	Algunas ideas basadas en ejemplos reales: el mercado social.....	92
6.4.1	Concepto de mercado social	92
6.4.2	Estudio de Caso IUNA S.A.....	93
6.4.3	Otros ejemplos	95
7	UN CASO CONCRETO: RECOMENDACIONES PARA LA INTERCOOPERACION ENTRE CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO DE UNA COMARCA CONCRETA.....	97
7.1	CEEs implicados en el proyecto.....	97
7.2	Problemática	97
7.3	Diagnostico.....	98
7.4	Conclusiones y recomendaciones	102
7.4.1	Comprometidos con el territorio, comprometidos con las personas	102
7.4.2	Creamos valor en las personas y en los productos	103
7.4.3	En busca de una mayor eficacia y eficiencia	104
7.4.4	Hacia un mercado social.....	107
7.4.5	Listado de recomendaciones (sólo aquellas con claro contenido empresarial).....	108
8	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:	110

Los cambios se originan en el sueño de algo mejor.

1 INTRODUCCION

Lo importante de la utopía es vivirla con la esperanza de que se cumpla, aun sabiendo que no se va a cumplir. Eso nos ayuda a crecer a formarnos a vivir la vida como un proyecto intenso e ilusionado
Jose Luis Aranguren

Este informe nace como respuesta a la petición realizada por la Asociación FEAPS para el Empleo de Personas con Discapacidad Intelectual (en adelante AFEM) para desarrollar una propuesta metodológica que trate de sistematizar y planificar la cooperación entre los Centros especiales de Empleo (en adelante CEES) asociados a AFEM.

AFEM se creó en diciembre 1999 por iniciativa de FEAPS, Confederación Nacional de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual, que creyó conveniente que el empleo fuese gestionado por una organización jurídicamente independiente. De esta forma, AFEM se convierte en asociación empresarial, patronal de centros especiales de empleo (CEE) del movimiento asociativo FEAPS, con implantación nacional, y cuenta con socios (actualmente 95) repartidos por toda España. Las empresas de AFEM que engloban a cerca de 5.000 trabajadores con discapacidad, principalmente intelectual, están encuadradas en diferentes sectores productivos, entre los que destacan el manipulado de productos industriales, el retractilado, el empaquetado y el embolsado, la inyección de plástico, la jardinería, la limpieza industrial, la elaboración de productos hortofrutícolas...

Por su parte un centro especial de empleo es una empresa donde, al menos, un 70% de la plantilla está formada por personas con discapacidad. Los CEE socios de AFEM son proyectos empresariales sostenibles, desarrollados en el marco de la economía social, y que tienen como objetivo generar y/o mantener empleo estable y de calidad para personas con discapacidad.

AFEM y COMILLAS firmaron un Convenio Marco de colaboración el 26 de febrero de 2004 y esta propuesta se enmarca en dicho convenio.

1.1 OBJETIVOS

Este trabajo tiene como objetivo principal la mejora de la intercooperación entre los centros especiales de empleo asociados a AFEM, con el fin de mejorar en competitividad y presencia en sus territorios. Para ello, en este informe:

- a) Se desarrolla un modelo de gestión entre sus centros para reforzar, mejorar o en su caso comenzar la cooperación entre los CEES asociados a AFEM

- b) Se proporcionan claves para la mejor inserción en el territorio de dichos CEES
- c) Se propone la colaboración y el trabajo en red con otras entidades de economía social

Además y como objetivos secundarios, a conseguir en el medio plazo, se persiguen que con este trabajo se incremente el conocimiento sobre los CEES y su labor entre los ciudadanos; aumente el reconocimiento de la labor de los CEES en su entorno (Stakeholders) y se acreciente el reconocimiento social del trabajador de un CEES así como el sentimiento de pertenencia y el orgullo de serlo.

1.2 EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo que realiza esta investigación está formado por profesores de diversas áreas de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid que se han agrupado bajo el nombre de Grupo de Trabajo en Empresa y Diversidad. Se trata de un grupo de personas que, de manera interdisciplinar y desde diversos enfoques, se preocupan por el estudio de la respuesta empresarial a la diversidad desde una perspectiva positiva, de inclusión y participación activa en la sociedad y por supuesto, de respeto a la diferencia, de una gran variedad de colectivos que van desde la discapacidad/diversidad funcional, los gitanos y/o minorías étnicas, los inmigrantes, las nuevas tipologías de familias, hasta cualquier colectivo en situación de riesgo atendiendo a su realidad bio-psiquico-social.

En concreto el equipo que ha redactado el informe ha estado compuesto por:

- ✓ Dr. Carlos Ballesteros.-Dr., En CC. EE. y EE.y Master en Economía Social y Gestion de ONLs. Experto en comportamiento del consumidor y economía social. (Coordinador del informe)
- ✓ Dra Dolores Carrillo.-Dra. en Derecho Experta en derecho del trabajo y Seguridad Social. Experta en políticas sociales y empleo
- ✓ Dra. Silvia Gimenez.- Dra. en Sociología. Experta en exclusión social y salud. ¹
- ✓ Dra. Pilar Melara.- Dra. en CC.EE. y EE. Lda. en Derecho. Experta en marketing, estrategia y gestión de marca
- ✓ Dr. Miguel A. Sanz.- Dr. En Ingeniería. Experto en procesos industriales y desarrollo de sistemas expertos y aplicación e Inteligencia Artificial para la supervisión y diagnóstico de procesos industriales complejos. Profesor Propio Ordinaro de la Escuela Superior de Ingeniería (ICAI)
- ✓ Dr. Alberto Serrano.- Dr. en Derecho. Experto en Derecho Civil

Se ha contado, además, con el apoyo técnico del personal de la Unidad de Trabajo Social y Atención a la Discapacidad de la Universidad de Comillas:

- ✓ Lda. Alejandra Huertas. Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología, especialidad en Psicología Social y Diplomada en Trabajo Social. Experta en Modelo Sistémico Relacional en Tratamiento Social y en Terapia Familiar.

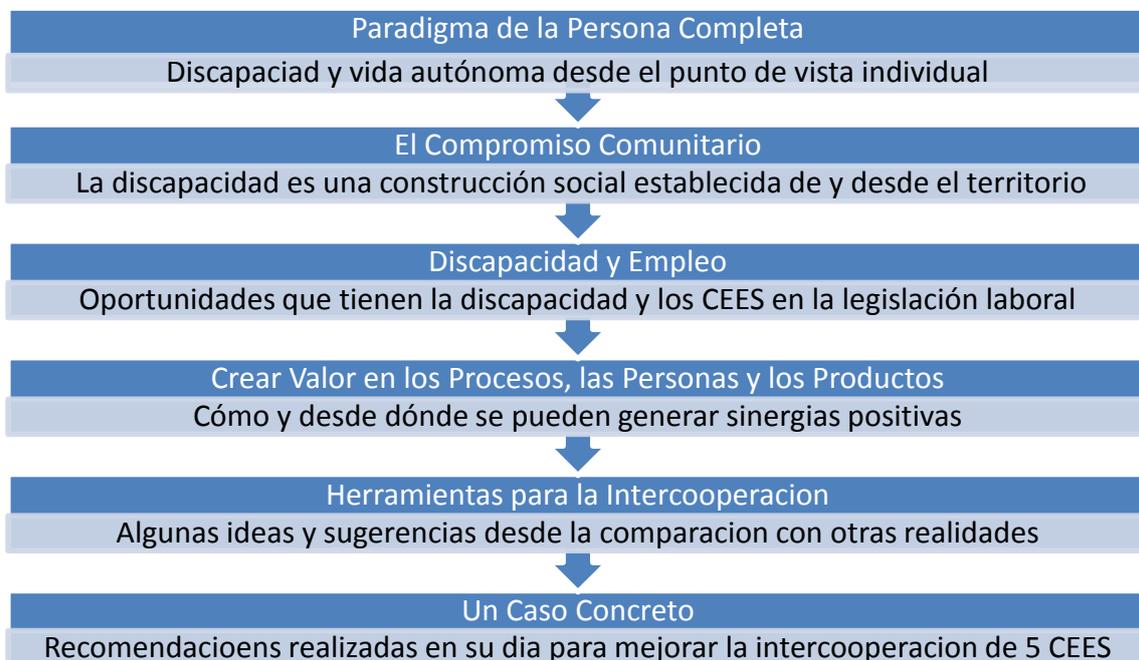
¹ Actualmente profesora visitante en Columbia University, Nueva York, EE.UU.

- ✓ Ldo. Ignacio García. Licenciado en Sociología y Diplomado en Trabajo Social. Postgrado de Formación de especialistas en investigación social aplicada y análisis de datos del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

1.3 ESTRUCTURA DEL INFORME

Este trabajo está dividido en seis partes, además de esta introducción y el anexo bibliográfico. En la primera (Cap. 2) se conceptualiza la discapacidad y la vida autónoma desde el paradigma de la persona completa y cómo las organizaciones pueden y deben dar respuesta a este paradigma mediante la aceptación de que existen diversas capacidades (diversas inteligencias) y hay que adaptarse a ellas.

El tercer capítulo se centra en exponer la importancia del compromiso comunitario (el territorio) en el desarrollo de la discapacidad, entendida como construcción social de y desde el territorio y de todos los actores que, en consecuencia, toman parte del proceso. El territorio, entendido como lugar teórico y no físico, es responsable de la discapacidad. ¿Quién conforma este territorio (familias, instituciones, tejido empresarial...)? ¿Cómo pueden cooperar entre sí los distintos componentes del territorio. Los CEES están comprometidos con su territorio porque están comprometidos con las personas, y viceversa. Sólo desde ahí se entiende que la propuesta metodológica para la intercooperación nazca de la puesta en práctica de procesos de Investigación Acción Participativa



En el cuarto capítulo se hace referencia a la discapacidad y el empleo, desde una perspectiva eminentemente jurídica y estudiando las oportunidades que tiene la discapacidad en general y los centros especiales de empleo en particular desde la legislación (convenio colectivo) : Así,

tras una explicación conceptual sobre incapacidad y discapacidad, se trata de contextualizar la discapacidad en el mundo laboral, ofreciendo nuevos puntos de vista, nuevas claves y una visión de conjunto de la discapacidad y el valor que aporta a personas y organizaciones.

El quinto capítulo, que lleva por nombre *Creando Valor en los Procesos, las Personas y los Productos* se centra y concreta en cómo y desde dónde se pueden generar sinergias positivas. La cooperación entre centros puede tener diversas formas, diferentes magnitudes y múltiples concreciones, en general todas ellas positivas. Desde el estudio de las interconexiones que la gestión de los procesos, las personas y los productos se pueden llevar a cabo, se plantea así un panorama de las posibles maneras y modos concretos de cooperar.

El capítulo sexto plantea algunas herramientas y sugerencias concretas, desde el plano teórico, como propuesta de trabajo que se debería aplicar en la realidad territorial. Así, entendiendo los CESS como parte de un conglomerado mayor de empresas sociales donde estarían además, cooperativas de cualquier tipo, sociedades laborales, mutualidades, asociaciones, empresas participativas, se plantean retos como formar parte de un mercado social., crear instrumentos de colocación y empleo, buscar formas alternativas de financiación etc.

Se incluye además, (cap. 7) a título de ejemplo, el informe ejecutivo presentado en su día con las recomendaciones para la intercooperación realizadas para cinco CEES concretos, tratando de reflejar en él unas “buenas prácticas” y un completo listado de recomendaciones y conclusiones ante una situación concreta.

2 LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA REALIDAD

Si no cambiamos el rumbo, es probable que terminemos en el mismo sitio al cual nos dirigimos.
S.R.Covey

2.1 INTRODUCCION. LA INCAPACITACIÓN JUDICIAL: UNA ESTRATEGIA ANTE LA NECESIDAD DE PROTECCIÓN DE LAS PERSONAS CON DIVERSIDAD FUNCIONAL EN EL ÁMBITO JURÍDICO

Entre las diversas causas establecidas en nuestro país para limitar la capacidad de las personas, la de la incapacidad es la prevista para aquéllas que padecen, con los requisitos fijados en la Ley, una enfermedad que las impiden gobernarse por sí mismas. Aunque debido a su nombre pueda tenerse una primera impresión más propia de tiempos pasados, la finalidad principal de esta institución jurídica no es otra que la de la protección de estas personas (en nuestro caso, mayores de edad pero también aplicable a los menores). En efecto, padecer una enfermedad o deficiencia psíquica o física que se estima no les va a permitir, en el futuro, regir su persona, administrar su patrimonio ni cumplir con las restantes incumbencias de una mínima vida de relación con los demás requiere establecer un conjunto de medidas que les permita desenvolverse con seguridad en ese ámbito jurídico tan cercano a su existencia cotidiana (contratos, matrimonio, derechos sucesorios, capacidad, etc., en fin, el Derecho civil), pero que a la vez, estén orientadas a que adquieran o recuperen su capacidad y se inserten mejor en la sociedad.

Para poder comprender el verdadero significado de las palabras resulta preciso previamente determinar, desde la óptica precisamente del Derecho civil, una serie de conceptos fundamentales:

En primer lugar, el de *capacidad jurídica*. Es la aptitud genérica para ser titular de derechos y obligaciones. La tienen todas las personas desde que nacen (por lo tanto, un recién nacido puede contar, desde el mismo momento del nacimiento, con una inmensa fortuna y, claro está, ser titular de numerosas deudas). Y, de otra parte, el de *capacidad de obrar*, entendida

Capacidad jurídica y capacidad de obrar son dos conceptos jurídicos pensados para salvaguardar los derechos fundamentales de las personas

como la aptitud para poder ejercer eficaz y válidamente derechos (por ejemplo, un derecho de crédito) y cumplir con sus obligaciones (por ejemplo, pagar una deuda). Esta clase de capacidad ni la tienen todas las personas ni es igual para todos los que la tienen. Actualmente en nuestro país, es al cumplir la edad de 18 años cuando se alcanza la plena capacidad de obrar pues es entonces cuando se presume que la persona reúne las condiciones psíquicas necesarias (lo que técnicamente se conoce como *capacidad natural*) para conocer y querer llevar a

cabo cualquier tipo de acto jurídico.

¿Qué ocurre con las personas que por no haber alcanzado la mayoría de edad, no tienen la plena capacidad de obrar? Nuestro ordenamiento jurídico tiene previstas para ellas una serie de instituciones tuitivas, sabido es que un menor de edad está sujeto a la patria potestad de sus padres o, en su caso (para cuando los padres falten o hayan sido privados de su patria potestad) a la tutela.

En lo que más atañe al objeto del presente informe, el supuesto es otro. En efecto, afecta a personas que habiendo adquirido la plena capacidad de obrar, sin embargo, por la enfermedad que sufren, de hecho, no la tienen. Desde un punto de vista jurídico-civil ¿En qué situación se encuentran?

Toda persona por el hecho de serlo y por respeto a su dignidad y libre desarrollo de la personalidad garantizados constitucionalmente, al cumplir los 18 años deja, automáticamente, de estar sujeta a una institución de protección civil (se extingue automáticamente la patria potestad o, en su caso, la tutela) y se presume que tiene la aptitud para ejercer derechos y cumplir obligaciones que se asocia a su edad, esto es, la capacidad de obrar plena.

Si no está incapacitada judicialmente, se encuentra en una situación de incapacidad de hecho; en otras palabras, aunque no reúna las condiciones psíquicas necesarias para entender el acto jurídico que está llevando a cabo (por ejemplo, un contrato o un testamento ológrafo) y sus consecuencias, el mismo será válido, con lo que supone de indefensión para estas personas. Es cierto que el acto es impugnabile judicialmente pero también lo es que aun obteniendo una sentencia favorable, no está garantizado que la persona discapacitada compense los perjuicios que se le hayan podido causar.

¿Podría, por ejemplo, vender una casa de su propiedad, abrir una cuenta corriente, pedir un préstamo, firmar un contrato laboral? La respuesta no es, legalmente, sólo negativa sino que además, si no reúne las condiciones psíquicas suficientes, al no estar incapacitado judicialmente, nadie en su nombre podría hacerlo.

¿Qué debe hacerse en aras a proteger a estas personas que padecen una enfermedad psíquica? Instar por las personas legitimadas para ello (Código civil y Ley de Enjuiciamiento civil) una demanda de incapacitación (pues no hay otra vía que la judicial) cuando entiendan que la persona (aunque sea menor, sobre todo si se prevé razonablemente que la discapacidad persistirá después de la mayoría de edad) padece una *enfermedad o deficiencia, persistente* (lo que significa que ha de ser una enfermedad no tanto que se haya iniciado hace ya mucho tiempo, sino que se prevé que se va a prolongar, tanto, como para iniciar un procedimiento judicial y adoptar una serie de medidas, revisables sí, pero con un carácter estable), *de carácter físico o psíquico que le impida gobernarse por sí misma*.

Dentro de este contexto, es necesario hacer hincapié en que, de entre los distintos motivos que deben impulsar a solicitar la incapacitación judicial de un menor, está el que si esperamos

a iniciar el procedimiento a que el menor cumpla la edad de 18 años, no evitaremos la situación de desprotección jurídica que necesariamente se dará durante el periodo de tiempo comprendido entre el día que cumple esa edad y aquél en el que el juez dicta sentencia estableciendo una figura de protección para él.

Tras el procedimiento y de acuerdo con lo establecido en la Ley de Enjuiciamiento civil, la sentencia que declare la incapacitación ha de determinar cuatro cuestiones:

- a. La extensión y los límites de ésta, es decir, qué actos jurídicos puede y cuáles no llevar a cabo por sí solo el ya incapacitado
- b. El régimen de protección al que queda sometido (tutela, curatela, patria potestad, patria potestad prorrogada, patria potestad rehabilitada)
- c. Pronunciamiento, en su caso, sobre la necesidad de internamiento
- d. Cuando se hubiera solicitado en la demanda de incapacitación, el juez ha de proceder al nombramiento de la persona o personas que hayan de asistir o representar al incapaz y velar por él. Dicho con otras palabras, la persona o personas que van a desempeñar alguno de los cargos indicados en el apartado segundo.

Para finalizar esta introducción, se ha creído oportuno indicar unas mínimas notas que sirvan para distinguir las instituciones jurídicas de protección que acabamos de mencionar:

- a. **Patria potestad prorrogada:** es una medida de protección prevista por la ley para que cuando el hijo menor de edad, ya incapacitado judicialmente, alcance la mayoría de edad, no se extinga la patria potestad a la que estaba sujeto sino que, como su propio nombre indica, se prorrogue.

Se inicia, automáticamente, al cumplir el menor los dieciocho años, siempre que haya sido con anterioridad declarado judicialmente incapacitado.

- b. **Patria potestad rehabilitada.** Ésta puede surgir cuando el hijo mayor de edad y soltero, que hubiera continuado viviendo en compañía de sus padres, o de cualquiera de ellos, es incapacitado. La patria potestad sobre el menor que se extinguió al alcanzar la mayoría de edad, es ahora *rehabilitada*, siendo ejercida, de nuevo, por sus padres.
- c. **Tutela:** Es una figura de protección que está prevista para cuidar sólo de la persona o sólo de los bienes -o de ambos ámbitos, que es lo más normal- del menor de edad que por determinadas circunstancias se encuentra en una situación de desprotección y de los mayores de edad declarados incapacitados judicialmente, cuando así lo haya establecido la sentencia.

El tutor nombrado será el representante y el administrador legal del patrimonio del incapacitado

- d. **Curatela:** Esta figura está pensada para las personas que a juicio de la autoridad judicial tienen una capacidad natural suficiente como para realizar actos jurídicos con la ayuda de una persona, el curador. Es decir, mientras en la tutela, el tutor

sustituye a la persona del tutelado, en la curatela, el curador se “limita” a asistir al incapacitado, lo que no debe llevar a equívocos en cuanto a la necesidad de su participación. Los actos jurídicos que el incapacitado lleve a cabo sin la intervención del curador cuando ésta sea preceptiva por mandato judicial, serán impugnables a instancia del propio curador e incluso del propio incapacitado.

- e. **Guarda de Hecho:** se trata quizá de la figura de protección más frecuente en la realidad. Con ella se hace referencia a la persona o personas que en realidad se están ocupando, de manera general y permanente, de la protección de un incapacitado no declarado así judicialmente. Algunos ejemplos serían los siguientes: cuando algún pariente se hace cargo de su protección tras la muerte de sus padres, sin que legalmente nadie les haya nombrado o cuando un tutor o curador que ha sido destituido del cargo continúa, de hecho, con las funciones de protección. Para poder hablar de guarda de hecho, entendemos que es preciso que la protección que está recibiendo la persona sea general y permanente.

Respecto al titular de esta institución de protección, puede serlo cualquier persona, pariente o no. Eso sí, se trata de un cargo, en principio, de carácter provisional ya que el Juez o el Fiscal en cuanto tengan conocimiento de la situación en la que se encuentra la persona deben constituir otro mecanismo de protección (por ejemplo, la tutela o la curatela).

En lo que respecta a las funciones del guardador de hecho, dependerá de las particulares características del supuesto de hecho. En la práctica, las principales son las siguientes: a) promover la constitución de la tutela; b) promover, en su caso, la declaración de incapacitación y c) informar al juez, cuando se lo pida, acerca de la situación de su persona y bienes y de las actuaciones que ha llevado a cabo en relación con los mismos.

Por último hay que indicar que la sentencia de incapacitación no impide que, sobrevenidas nuevas circunstancias (que mejoran o empeoran el estado de la persona ya incapacitada), pueda instarse un nuevo proceso que tenga por objeto dejar sin efecto o modificar el alcance de la incapacitación ya establecida (por ejemplo, el cambio de la tutela por curatela si el incapacitado ha mejorado). A este respecto es necesario señalar que el tutor está obligado por ley a promover

la adquisición o recuperación de la capacidad del tutelado y su mejor inserción en la sociedad.

La discapacidad no afecta ni a la totalidad ni a la esencia de la persona.

2.2 HACIA EL PARADIGMA DE LA PERSONA COMPLETA

Es sobradamente conocida la atención y la literatura que se ha dedicado a analizar la situación de las personas con discapacidad en nuestra sociedad. Autores prestigiosos, entidades e instituciones públicas y privadas ofrecen datos

concluyentes sobre el número de personas con discapacidad censadas, sus necesidades en los ámbitos educativos, familiares, de ocio, laborales, de participación ciudadana, etc. También existe información prolija sobre los recursos necesarios y lo que le cuesta a la sociedad la

dotación de los mismos, en definitiva, de qué necesitan y cuánto cuesta atender las necesidades derivadas de su discapacidad. En este sentido, el foco de atención tiende, no sólo por parte de las administraciones públicas sino también por una gran mayoría de la sociedad civil, a centrarse en las deficiencias, las necesidades, los gastos, y las estrategias necesarias para solventar aquello de lo que carecen las personas con discapacidad. En cualquier caso, en las dificultades, en las carencias, en el “no puede”.

La interpretación resultante de todo esto es una concepción de coste, deficiencia, dificultad y pérdida. Las personas con discapacidad se sitúan, dentro del balance de resultados, en el apartado de “gastos” y o “pérdidas”. En ningún caso en el de activos, en el de inversión.

¿Por qué? Maslow (1968) en su obra “El hombre autorrealizado”, habla de cómo durante décadas, la Psicología ha estudiado y fundamentado sus conocimientos en el estudio de personas enfermas, deficitarias. Maslow apuesta por una nueva Psicología del Ser, en la que el protagonista es la persona sana, la persona completa. Maslow cambia el foco de atención pasando a estudiar la salud frente a la enfermedad, la persona completa frente a la incompleta. Amplía su área de observación hacia las capacidades, hacia el potencial de la persona y no hacia las deficiencias.

En el ámbito de la discapacidad, se puede ver cómo se ha ido produciendo una evolución en el concepto referido a la discapacidad que parece “afín” a lo ya propuesto por Maslow. La evolución del término ha ido, paso a paso, acotando inicialmente y reclamando en la actualidad, la necesidad de reconocimiento de las capacidades de la persona. Así, de los términos iniciales de “subnormal”, “deficiente”, “inválido”, “minusválido”, “discapacitado”, “persona con discapacidad”, etc., a la actual denominación del término acuñado por Romanach (2005), “Persona con diversidad funcional”, no sólo han pasado años sino algo más importante, la ampliación de la conciencia. Se ha cambiado el foco de atención hacia las capacidades de la persona y su potencial. Se ha realizado lo que Julio Olalla denomina “realizar distinciones”, ver más allá, ampliar opciones, perspectivas, posibilidades y en último término, descubrir una realidad diferente.

Las personas con discapacidad no son personas deficitarias. Las Personas con Diversidad Funcional son PERSONAS.

Stephen R. Covey, recogiendo la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, nos habla del “Paradigma de la Persona Completa”, en el que señala que la persona tiene cuatro dimensiones: Mente, Cuerpo, Corazón y Espíritu. La mente tiene que ver con el Aprender, con el crecimiento y el desarrollo personal. El Cuerpo, que tiene que ver con el Vivir, se relaciona con la supervivencia y con el medio físico. El Corazón se refiere a la capacidad de amar, la relación con el otro y la vida en sociedad. Y por último, el Espíritu es el Sentido y Aportación de cada uno cuando uno trasciende de sí y deja un legado. Es absolutamente imposible que estas cuatro dimensiones no se den en todas las personas. Así mismo, estas dimensiones se relacionan con los cuatro tipos de inteligencia:

- Inteligencia Mental (IM), entendiéndose por tal la capacidad de pensar, analizar, relacionar conceptos, usar el lenguaje y el pensamiento abstracto, buscar y establecer estrategias, etc.
- Inteligencia Física (IF), entendiéndose por tal aquella que hace referencia a la inteligencia innata del cuerpo para funcionar, regularse, regenerarse y mantener la salud.
- Inteligencia Emocional (IE), es aquella que permite la gestión adecuada de las emociones con relación a uno mismo, con relación a los demás y con relación al entorno. Viene a significar el conocimiento de uno mismo y el establecimiento de relaciones satisfactorias con el otro y con el entorno.
- La Inteligencia Espiritual (IES), es el sentido y la contribución de cada persona al bien común. En la conexión que permite trascender como personas y participar en un bien mayor o común.

El paradigma de la persona completa del que habla Covey, contempla la persona en sus cuatro dimensiones y la necesidad de desarrollo de cada una de ellas a través del aprendizaje y capacitación de las diferentes inteligencias. La sobrevaloración y sobrecapacitación de alguna de ellas frente a la devaluación o falta de desarrollo de otras, sitúa a la persona en un desequilibrio con relación a él mismo, a los demás o a su entorno.

Poner el foco de atención en el desarrollo de las diferentes capacidades de la persona la conformará en una persona completa. Centrar la atención en las capacidades supone situarla en un proceso de transformación y desarrollo integral a nivel personal, de relación con el otro y con su medio así como de desarrollo trascendente en su sentido de pertenencia y aportación al bien común, a la sociedad.

Visión de la persona según el foco de atención

Foco en el lado imperfecto	Foco en las capacidades
<ul style="list-style-type: none"> • Discapacitados, minusválidos, deficientes. • Deficiencia • Carencia • Coste • Incapacidad • Limitación • Disfunción • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas con diversidad funcional • Desarrollo de las distintas inteligencias • Desarrollo de competencias • Formación • Capacitación • Desempeño • Aprendizaje • Adaptación • Proceso • Diversidad • ...

2.3 LA PERSONA EN TRANSFORMACIÓN

Una vez analizado el paradigma de persona integral ahora es necesario pasar a la acción. Es el **CÓMO** con mayúsculas. El **Cómo** tiene que ver con la Capacitación (aprendizaje por medio de la acción) y el Desempeño :

DESEMPEÑO = POTENCIAL DE CADA UNO (Capacidades y talentos) – RUIDO

Merece un momento hacer una pausa sobre el concepto de ruido. El ruido es todo aquello que interfiere e impide el desarrollo natural y eficaz, en este caso, del proceso de aprendizaje. Ruidos son creencias que nos autolimitan y nos impiden ver nuestras capacidades, nuestras necesidades o nuestros objetivos, pensamientos negativos o tóxicos que minan activamente el desempeño, los prejuicios o una autocreencia negativa, por ejemplo.

Autorrealización y/o Desarrollo Integral: Potencial de cada uno + Desempeño

RUIDO

- CREENCIAS LIMITANTES, con relación al mercado, productos, trabajadores, gestión competitiva, liderazgo, capacidad de desarrollo,...
- PENSAMIENTOS AUTOMÁTICOS, en los procesos de comunicación internos, en diseños de estrategias, en búsqueda de soluciones, en la toma de decisiones ...
- HÁBITOS Y RUTINAS, en las relaciones con el entorno, en el desempeño de tareas, en los procesos de gestión, en las relaciones interpersonales, en los procesos de desarrollo de iniciativas...
- FALTA DE MOTIVACIÓN, falta de reconocimiento, de valoración personal y profesional, escaso espacio para la iniciativa, falta de comunicación fluida, ...
- PENSAMIENTO VERTICAL, lógico y racional frente al pensamiento lateral o creativo.

2.4 EL PROCESO DE APRENDIZAJE

¿Qué interviene entonces en el proceso de aprendizaje? ¿Tiene carta de exclusividad las capacidades intelectuales?. Atendiendo a lo visto hasta el momento, en el proceso de aprendizaje intervienen, de una u otra forma, las distintas inteligencias de la persona. El desarrollo y capacitación de las mismas contribuirán a fomentar el aprendizaje en distintas áreas o ámbitos de desarrollo, personal, relacional, social y trascendente.

Otros aspectos que también inciden en los procesos de proceso de cambio y transformación son:

- La Visión, que no es otra cosa que la mirada de la mente. Es el “yo puedo” transformador. La visión es un objetivo a conseguir con patas.
- El establecimiento de un Proceso Sistemático: un sistema, un método, un ritmo y un hábito. (Para todos aquellos que hayan sido pacientes o acompañantes en un proceso de rehabilitación, entenderán perfectamente esta alusión y su importancia en el proceso de aprendizaje o reeducación).
Para que se dé un aprendizaje transformador es absolutamente necesario que haya acción. El aprendizaje es transformador, el conocimiento no.
- La Voluntad: la libertad de la persona al servicio de lo que quiere, de su decisión.
- Ilusión: que tiene que ver con la motivación, con la pasión. Es el motor principal para el aprendizaje y para el cambio. Es lo que nos permite hacer eficazmente y permanecer en el desempeño.

2.5 NECESIDADES VERSUS ESTRATEGIAS

El concepto de “necesidad” es un término usado continuamente en el contexto no sólo de la Psicología, del Trabajo Social o de la Sociología, sino en todas las áreas de las Ciencias Humanas y Sociales (Economía, Marketing, Derecho, etc.). Sin embargo, es necesario hacer una revisión conceptual del término ya que según las interpretaciones diferentes se derivan unas acciones concretas u otras.

Según la Real Academia de la Lengua Española, “Necesidad” hace referencia en sus distintas acepciones a:

“Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida”.

“Dicho de una cosa: De la que no se puede prescindir”.

Desde el concepto ontológico del término, la necesidad se entiende como referencia a lo “necesario”. “Tendencias innatas a la acción que derivan de un déficit del organismo o de potencialidades naturales inherentes al hombre, que buscan ejercicio y actualización” (Rulla citado en Cencini & Manenti, 1994:64).

***Una necesidad
manifiesta tanto
una carencia como
una potencialidad***

De esta manera, podemos afirmar que las necesidades, pueden considerarse como “carencia”, “aquello de lo que no se puede prescindir”, “tendencias a la acción que derivan de un déficit o de potencialidades inherentes al hombre”. De forma sencilla se puede afirmar que una necesidad manifiesta un estado de “carencia” o de “potencialidad” que deseamos satisfacer y/o desarrollar. Queda claro que no todas las necesidades o las manifestaciones que hacemos de ellas, hacen referencia a “estados carenciales”.

Cuando se dice “necesito hacer un curso” “necesito comprarme un coche”, “ir a la playa” ¿se está hablando de necesidades?. En este sentido, cuando en el lenguaje coloquial se habla de

necesidades, en realidad de lo que se está hablando es de “estrategias”. Al decir “necesito ir a la playa”, no se hace referencia a una necesidad. La necesidad puede ser “descansar” “relajarse” “el afecto de aquellos a los que se visita allí”... éstas sí son necesidades, “ir a la playa” es la estrategia para satisfacer esa necesidad.

Podemos comprobar los conceptos de necesidad y estrategia en numerosos ámbitos de nuestra vida personal, laboral, social, económica....

Un indicador para distinguir lo que es una necesidad y lo que no, es que las necesidades son universales (necesidades fisiológicas, de seguridad –protección, orden, estabilidad y futuro predecible, de amor y pertenencia, de reconocimiento y de trascendencia), mientras que las estrategias son particulares y pertenecen al mundo subjetivo de cada uno o más allá de la individualidad, del sistema cultural particular de una sociedad.

Las posibles resistencias y/o dificultades en la colaboración entre los distintos CEEs podrían presentarse desde el no entendimiento o la falta de encuentro de las necesidades manifestadas. Para garantizar el entendimiento mutuo, tanto a nivel individual como institucional, es necesario que reconozcamos con claridad la distinción entre necesidades y estrategias.

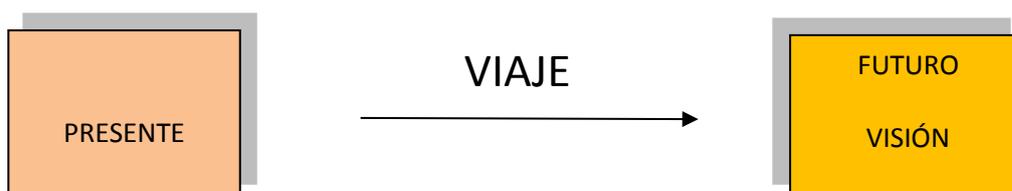
Si bien las necesidades son universales, la situación particular de cada uno de los centros según sus características territoriales, trayectoria histórica, características del grupo humano que lo compone, etc. hace que las necesidades sean particulares a cada uno de ellos.

La intercooperación eficaz entre CEEs debe:

- Reconocer los valores rectores comunes más allá de las necesidades particulares de cada uno de ellos.
- Delimitar y respetar las necesidades particulares de cada Centro,
- Establecimiento claro de estrategias para la atención/satisfacción y o desarrollo de las necesidades a nivel particular de cada Centro.

2.6 EL VALOR DE LAS ORGANIZACIONES

Haciendo referencia textual a J. F. Aguado, éste señala en “El alma de las organizaciones” que (...) “Al igual que en la persona, el alma dota a las organizaciones de subjetividad: lo propio, lo específico de cada una, su mundo interior, íntimo, diferente del de cualquier otra organización. Cuando eso no sucede, la organización se aliena”.



Sin duda es la organización la que, dotada de un “alma” es capaz de establecer y mantener su **VISIÓN**, que no es otra cosa que ver con la mente lo que es posible. La visión se produce cuando la mente une posibilidad y necesidad. De esta manera, a las organizaciones les corresponde soñar una realidad diferente, uniendo posibilidades/oportunidades (internas y externas o del entorno) con las necesidades que le rodean.

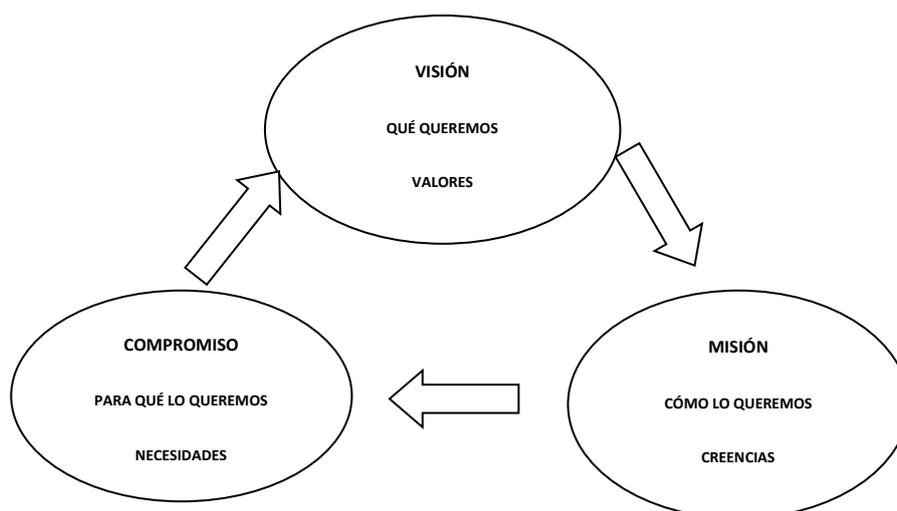
A la organización le corresponde soñar qué es lo que quiere. Determinar realmente, realmente, qué es lo que quiere conseguir. ¿Cuál es el objetivo?.

Para poder determinar este objetivo u objetivos, la organización debe reconocer cuáles son sus Valores que no son otra cosa que “estados mentales y principios de acción”. Los valores proporcionan unidad a la organización, marcan el rumbo y le otorgan sentido. Por el contrario, la pérdida o desfiguración de los valores, constituye uno de los factores que pueden impedir el objetivo de la organización.

Otro aspecto importante en el desarrollo de las organizaciones es el establecimiento de la **MISIÓN**. La Misión es el “actuar”. Va a medir la visión o lo que es lo mismo, va a testar la capacidad para llevar a cabo la visión. Para cumplir la misión, es necesario que revisemos el “Sistema de creencias” que rigen el alma de la organización. La misión exige tomar conciencia de las normas que rigen el comportamiento interno y abandonar aquellas creencias limitantes que impiden el crecimiento y el cambio.

Cambiar creencias limitantes por creencias potenciadoras es lo que permite el establecimiento de hábitos de éxito, tanto a nivel personal como en la organización.

Por último, la organización tiene que responderse a una última pregunta: ¿para qué?. Conocer



el *para qué* es reconocer las Necesidades existentes tanto a nivel interno como del entorno social-empresarial, etc. Reconocer las necesidades y atenderlas es estar Comprometidos con uno mismo y/o con el otro. El **COMPROMISO** significa:

- Ver.
- Aceptar.

- Planificar.

Otro aspecto importante a tener en cuenta dentro de la organización es el establecimiento de una estrategia para el análisis, tanto de la gestión interna como de la gestión externa o de relación con el entorno. Este análisis orientado a la revisión y actualización, no sólo de la propia identidad (visión, misión y compromiso) sino de los medios empleados para alcanzar los objetivos propuestos, constituye una estrategia para el logro y crecimiento de la misma.

Según el modelo diseñado por A.F. Aguado para “ La gestión de lo imperfecto”, señala que ninguna institución es perfecta. Por el contrario, todas cuentan con debilidades, otras con serias patologías de funcionamiento interno. Sin embargo señala, *“Quien asume con naturalidad sus debilidades está en el camino de emprender con éxito la conquista de nuevas fortalezas”*. Y de eso es de lo que precisamente se trata, de reconocer, analizar y comprometerse con esas debilidades para establecer un plan de acción que oriente a la organización hacia la consecución de sus objetivos, como se señalaba anteriormente, alineados con sus valores, sus creencias y sus necesidades.

Esta gestión orientada al crecimiento y desarrollo organizacional tiene que orientar su atención a:

- La gestión de lo imperfecto en el entorno, pudiendo ser necesario el análisis de *la aparición de nuevos competidores, productos y servicios, plagio, ventajas competitivas novedosas, etc.*
- La gestión de la imperfección de la estructura organizativa, aludiendo la posibilidad de escasez de medios (económicos, tecnológicos, humanos, etc.) o a la gestión del capital humano a través de un clima autoritario, desmotivador, o de pautas de comunicación ineficaces.
- La gestión de lo imperfecto en los colaboradores (superiores, colegas y/o subordinados), refiriéndose, en este caso a, falta de respeto, falta de escucha activa, falta de reconocimiento, arbitrariedad, etc.

- La gestión de lo imperfecto en uno mismo. Reconocer las propias limitaciones para poner en marcha mecanismos de aprendizaje y cambio.

El reto de las organizaciones en una sociedad en crisis no sólo económica sino también de valores es reconocer el potencial humano, único y excepcional de todos aquellos que conforman la institución. El éxito tendrá lugar para aquellas organizaciones que reconociendo el talento y estableciendo cimientos sólidos relacionados con su Visión, Misión y Compromiso, sean capaces, desde una actitud flexible y creativa de adaptarse al Cambio.

2.7 LA EMPRESA INTELIGENTE

Es innegable que somos y nos desarrollamos en contexto. Ninguna persona, ningún grupo, estructura o sistema se encuentra aislado del entorno donde vive. La Teoría de los Sistemas afirma que los elementos que conforman un sistema no pueden contemplarse de manera independiente del conjunto del que forman parte. Deben analizarse teniendo en cuenta las interrelaciones de las distintas partes que la componen. Ésta interrelación hace que, al unir componentes aislados, se alcancen características que de manera independiente ningún elemento poseía.

Este modelo parte de la premisa de que un sistema (familia, empresa, grupo, etc), forma parte de otro y a su vez está compuesto por una serie de subsistemas. Esto lo convierte en un organismo abierto al exterior capaz de recibir y entregar información.

Las empresas son sistemas sociales abiertos compuestos además, por otros subsistemas, que se encuentran en un contexto determinado con el que establecen un tipo de relación determinada.

En el momento actual, existen cada vez más voces que se levantan frente al concepto puramente mercantilista de la empresa. Se habla de Empresas Inteligentes, Responsabilidad Social Corporativa e incluso de Sostenibilidad entre los subsistemas natural, económico y social.

Pero, ¿qué son las denominadas *Empresas Inteligentes*? Según Senge, P. (1996), “son aquellas que tienen la capacidad de potenciar, aprovechar y estructurar la capacidad de aprendizaje, de cada uno de sus miembros a través de un mecanismo sistémico; el concepto de aprendizaje no es simplemente el de adquirir más conocimiento o más información, es la aptitud para producir los resultados que se desean y adquirir nuevas formas de pensar”.

Senge propone en su obra *“La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”*, las cinco disciplinas que contribuirán a conseguir dicho propósito:

- Dominio personal: las características aludidas en esta área son:
 - Poseer visión personal.
 - Motivación por el logro.
 - Tener una visión clara, real y optimista de la situación actual y de futuro.
 - Facultad de planear y organizar.

- Habilidades para trabajar en equipo y para generar redes de apoyo.
 - Aceptación del riesgo.
 - Tolerancia al fracaso.
- Modelos mentales. Se refiere a las generalizaciones y supuestos arraigados que determinan cómo las personas y las organizaciones perciben el mundo y cómo se relaciona directamente con su forma de actuación. Las actuaciones orientadas a potenciar este área son:
 - Identificar éstos supuestos y confrontarlos con la realidad. Verificar antes de generalizar. Romper paradigmas.
 - Operar por consenso. Escuchar las perspectivas de otros.
 - Analizar distintos escenarios posibles y cómo operar en cada uno de ellos.
 - Imaginar todas las posibles situaciones que se puedan dar.

 - Mantener actitud de aprendiz.
- Visión compartida.
 - Involucrando a todas las partes participantes.
 - Comprometiéndose personalmente.
 - Mostrando ventajas y desventajas de forma honesta.
 - Conectando las visiones personales con las institucionales.
 - Estableciendo metas comunes.
- Aprendizaje en equipo.
 - Compartir experiencias y conocimiento.
 - Relacionar nuevos conocimientos con los ya existentes.
 - Identificar el tipo de aprendizaje del equipo.
 - Definir mecanismos de diálogo eficaz.
 - Manejar un lenguaje colectivo.
 - Crear redes de apoyo.
 - Generar mecanismos efectivos de retroalimentación y acceso a la información.

Sacar adelante el proyecto empresarial es, sin duda, un reto. La organización en transformación debe reconocer su propia inteligencia, potenciar su capital humano y su visión así como su voluntad y esfuerzo para el logro de sus objetivos.

ESTRATEGIAS DE INTERCOOPERACIÓN: PLAN DE DESARROLLO DE GRUPO

- ¿Establecimiento de una Visión conjunta?
 - ¿qué queremos conseguir?
 - ¿Dónde queremos situarnos en el mercado?
 - ¿cuál es nuestra marca?
 - ¿Cuál es nuestro valor diferenciador?
 - ¿Qué necesidad social cubrimos?
 - ...
- Desarrollo individual - Desarrollo corporativo:
 - ¿Cuáles son las necesidades comunes a los distintos Centros?
 - ¿Cuáles son las necesidades específicas de los diferentes Centros?
 - ¿Cuáles son las fortalezas de los distintos Centros?
 - ¿Qué puede aportar cada Centro al proyecto común?
 - ¿Qué ventajas obtenemos en el desarrollo de un proyecto común? ¿en los Centros? ¿y como Grupo?
 - ...
- Suma de voluntades:
 - ¿Qué recursos, materiales, económicos, de comunicación, formación, técnicos, humanos, etc., necesitamos para conseguir nuestro objetivo?
 - ¿Qué necesitamos aprender para alcanzar nuestro objetivo?
 - ¿Qué podemos dejar atrás para facilitar conseguir nuestro objetivo?
 - ¿Qué podemos hacer para conseguir estos recursos?
 - ¿Quién, qué o quiénes nos pueden ayudar en nuestro proyecto?
 - ¿Qué personas y a qué niveles participan en el desarrollo del Proyecto común?
 - ...
- Responsabilidad (*Responder con habilidad*):
 - Plan de desarrollo
 - Plazos
 - Ítems de seguimiento
 - ...
- Ejercicio de coherencia interna:
 - Para qué queremos la intercooperación.
 - ¿Qué sentido tiene la intercooperación?
 - ¿Qué piensan los distintos centros sobre la intercooperación?
- Valoración de resultados
 - ¿Cómo sabremos que se está trabajando desde la intercooperación entre centros?
 - Indicadores que demuestren la intercooperación

3 LA IMPORTANCIA DEL COMPROMISO COMUNITARIO PARA LA INTERCOOPERACIÓN ENTRE CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO

Los que se sienten fuertes eligen la soledad, porque es más creativa y permite aprovechar mejor el tiempo. Pero los débiles, que somos muchos, nos quedamos indefensos sin la compañía de los otros, aunque sean tan débiles como nosotros mismos
Nativel Preciado

3.1 DISCAPACIDAD: UNA CONSTRUCCIÓN SOCIAL CON SENTIDO A NIVEL COMUNITARIO

Aun cuando se han hecho grandes avances en favor de la igualdad de oportunidades, y en la plena participación de las personas con discapacidad, todavía es común percibir la discapacidad como «un comportamiento desviado en el individuo, un síntoma o manifestación externa de una alteración física, sensorial [...]» (Rodríguez Díaz, M. C et al. 2007: 182) que totaliza las capacidades de la persona. Esta visión centrada en el déficit, en el rasgo único, y que coloca a la persona en una posición pasiva, ha sido la que tradicionalmente se ha sostenido en nuestro país. Influenciado por el *modelo médico*, este enfoque ha tenido un impacto innegable en todas las

La discapacidad toma cuerpo en un espacio situacional, dinámico, e interactivo entre alguien con ciertas particularidades y la comunidad que lo rodea

dimensiones de la sociedad (legislación; políticas sociales; atención social; sanitaria; participación ciudadana, etc.) exhibiendo, además, su máximo reflejo en las representaciones sociales que los ciudadanos tienen sobre la discapacidad. Si exceptuamos a aquellas personas que por propio

interés, vivencia personal o familiar se encuentran cercanas a la realidad de la discapacidad, la gran mayoría de los ciudadanos (aquellos baremados dentro de los márgenes de la “normalidad”) consideran a las personas con discapacidad, y las situaciones de desigualdad que éstas viven, como algo ajeno a ellos. Así la responsabilidad del bienestar de un ciudadano con discapacidad se relega únicamente a profesionales especializados en su intervención, excluyendo desde el inicio a la persona, y negando la posibilidad de desarrollarse plenamente, en igualdad de condiciones al resto de ciudadanos.

La influencia del movimiento asociativo liderado por los propios ciudadanos con discapacidad, así como la influencia de determinadas corrientes de pensamiento vinculadas al *modelo social de la discapacidad*, desarrolladas con fuerza en otros países y en estado relativamente inicial en España, ha ido resituando el fenómeno en una dimensión social. Desde esta perspectiva, se defiende que «la enorme complejidad de la discapacidad supera inmensamente el déficit orgánico o mental de una persona [...] la discapacidad toma cuerpo en un espacio situacional, dinámico, e interactivo entre alguien con cierta particularidad y la comunidad que lo rodea.»

(Broyna, P. 2006: 2). En este sentido, si asumimos que la discapacidad va más allá de una capacidad disfuncional concreta, y damos crédito a la idea de discapacidad como construcción social, construcción social diferencial, «lo social va edificando sobre lo biológico», (Broyna, P. 2006: 3); podemos afirmar que la desvalorización de las personas con discapacidad parte del imaginario colectivo con el que funciona la ciudadanía. Y es, por lo tanto, en éste en el que se debe incidir para asegurar el máximo bienestar entendido en términos de igualdad de oportunidades y participación social plena de las personas con discapacidad.

En este sentido hay que derribar el mito de la normalidad, para lo cual hay que dotar del mismo valor social las necesidades y, principalmente, a las estrategias con las que cubren estas necesidades las personas con discapacidad. «No debemos olvidar que lo *normal* es una ficción estadística de carácter meramente instrumental [...] y que esta normalidad va cambiando con los tiempos» (Romañach, et al. 2005: 4). Es el momento de renovar la idea de normalidad para incorporar en ella la diversidad. La transformación del pensamiento social en favor de la normalización y la responsabilización colectiva a nivel general, así como la intervención social más específica con personas con discapacidad, toman especial relevancia a nivel local, comunitario. Así la comunidad, identificada con la familia, con el tejido asociativo, con los vecinos, la escuela, las organizaciones empresariales y con la administración local, «se constituye en una oportunidad para la inclusión, en la medida en que desde ella se promueven y estimulan las políticas que dan sentido y permean las vidas de los individuos» (Rodríguez Díaz et al., 2007: 183).

3.2 DEL TERRITORIO A LA COMUNIDAD

Si consideramos el Estado como una organización institucional, su epicentro será el conjunto de órganos y sus funciones. Si consideramos el Estado como una comunidad, el elemento central serán los ciudadanos y su manera de organizarse. En este caso, el territorio junto con el pueblo serían dos de los cuatro componentes del Estado moderno sobre los que actuarían los otros dos, el Derecho y el poder político (Pais, R.- Rebollo, L.: 2008). No obstante, un Estado se compone de diversas comunidades, entendidas como agregados de población que viven en un territorio que cuentan con unos recursos determinados y que han de hacer frente a unas demandas específicas. En este sentido, la acción social práctica, que moviliza el Estado o la sociedad civil para solventar estas demandas, tiene como fin la mejora de las condiciones de vida del conjunto de los ciudadanos, mayorías, y minorías particulares de ese territorio.

Se puede trabajar para la comunidad o con la comunidad. Trabajar con la comunidad conlleva un trabajo minucioso de desentramado del territorio que alberga a su gente, conlleva conocer la ubicación de sus agencias y agentes sociales y su distribución en espacios de participación y

El sentido de pertenencia a un territorio es fundamentalmente físico y geográfico, sin embargo, la pertenencia a una comunidad conlleva significados de empatía, integración, desarrollo cooperativo e implicación emocional...

conlleva un diagnóstico participativo de necesidades y recursos por parte de los protagonistas de este proceso comunitario. Trabajar con la comunidad es entender que las contradicciones sociales emergentes tales como el desempleo, fracaso escolar, drogodependencias, inseguridad ciudadana,

problemas de salud pública, marginación, exclusión de determinados colectivos e integración social de los mismos (Marchioni, M.1994: 85), no obedecen finalmente a situaciones individuales sino que se fundamentan en factores socio-estructurales. Ello plantea la intervención social no solo en el nivel individual de la persona que requiere la acción, sino a un nivel comunitario, para de manera participada implicar a toda la comunidad en la prevención de las contradicciones a través del análisis estructural de sus causas. Es decir, los problemas aunque afecten a una persona particular, responden por lo general a causas más globales que escapan al propio individuo. En este sentido los Centros Especiales de Empleo (CEE), son instrumentos laborales para personas con discapacidad intelectual que se enclavan en un territorio concreto y que pertenecen a una comunidad. El sentido de pertenencia a un territorio es fundamentalmente físico y geográfico, sin embargo, la pertenencia a una comunidad conlleva significados de empatía, integración, desarrollo cooperativo e implicación emocional con que una realidad no es particular sino común. Todo ello, con la corresponsabilidad que otorga la participación de todos los agentes vinculados a esta comunidad.

Para ese trabajo con la comunidad, de comunidad, la cooperación está en la esencia misma de la expresión, pues todo trabajo comunitario ha de ser cooperativo. Es por ello necesario llevar a cabo un desentramado del territorio que proponga conocer donde se encuentran los servicios sociales del territorio, el movimiento asociativo, puntos de encuentro personales y locales. Todo ello con el fin de generar redes cooperativas que optimicen tanto los recursos humanos como los del entorno en beneficio de la eficiencia de estos Centros y del bienestar de la comunidad.

3.2.1 Ubicación espacial

Los servicios sociales en el territorio

- a) Resulta de interés ubicar donde están los servicios de interés general de la población: ayuntamiento, juzgados, guardia civil, correos, policía local, iglesias. En zonas rurales o comarcales en ocasiones estos servicios se encuentran dispersos en diferentes pueblos.
- b) Sería importante ubicar los servicios que realizan prestaciones cotidianas para la población:
 - a. Servicios sanitarios: centros de salud, farmacias, clínicas y hospitales, centros de atención especializada, centros de salud mental entre otros.
 - b. Servicios educativos: escuelas, centros de educación de adultos, centros de formación ocupacional y profesional.
 - c. Servicios ocupacionales: oficina del INEM, agencias de desarrollo local, cooperativas, industrias de la zona, sindicatos y organizaciones empresariales, ONGs.
 - d. Servicios culturales, deportivos y de ocio y tiempo libre, tales como casas de cultura, polideportivos, espacios lúdicos, zonas verdes, ludotecas.

- e. Servicios sociales y asistenciales, municipales de dependencia local, municipales de dependencia de otras administraciones

3.2.2 Movimiento asociativo

Es interesante ubicar cada una de las asociaciones en un ayuntamiento ya sean de tipo general, sectorial o que asocien personas de una determinada categoría o que compartan un interés específico: educativas, sanitario y socio-asistenciales, ocupacionales, de tiempo libre, cultura y deporte.

3.2.3 Ubicación de los puntos de encuentro

Lugares donde las personas se reúnen de manera formal como la casa de la cultura, el polideportivo, el hogar del pensionista e informal, por ejemplo los bares, los parques. (Marchioni, M.:1999)

3.2.4 Medios de Comunicación

La sociedad mediática en la que vivimos hace que en cada área local sean diversos los medios de comunicación local que tienen sede y personas trabajando en el territorio, es importante ubicarlos y comprobar la onda de expansión de sus mensajes.

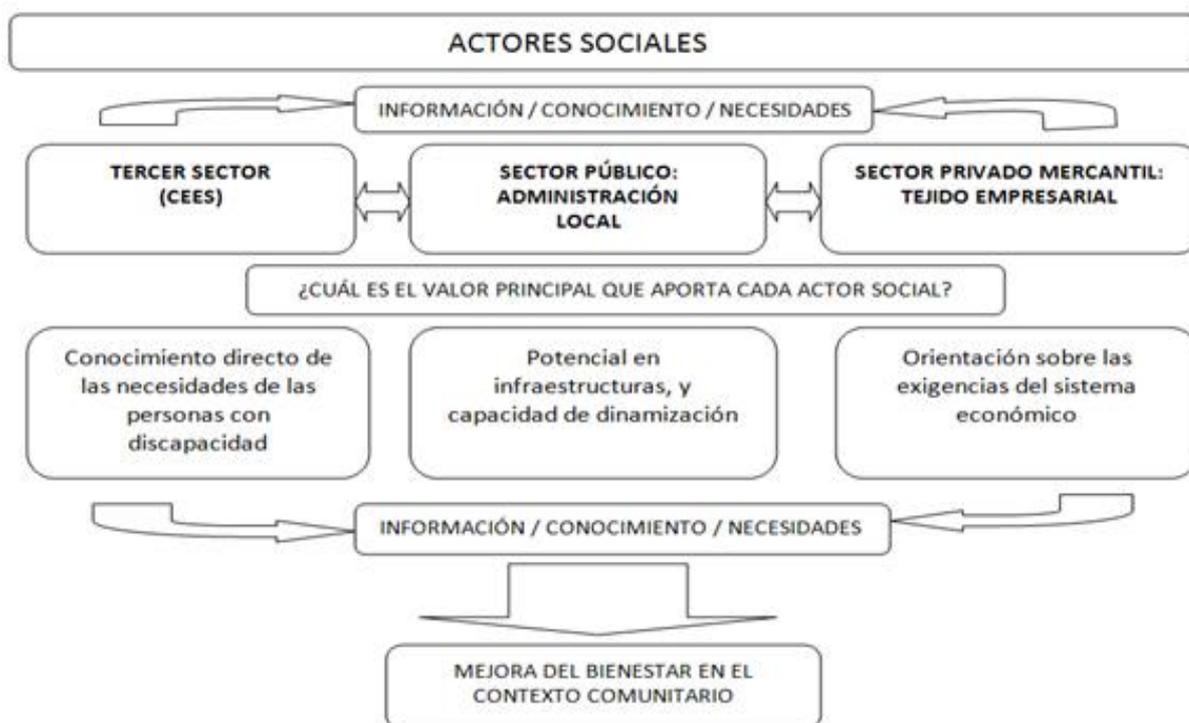
Una vez desentramada la organización interna del territorio es el momento de generar redes de conexión entre todos los agentes sociales anteriormente mencionados, entre los que se pueden encontrar diferentes Centros Especiales de Empleo.

3.2.5 Actores Sociales

Alcanzar la normalización de las personas con discapacidad en una comunidad, así como llevar a cabo intervenciones efectivas que den pie a ella, pasa por contemplar la importancia de los diferentes actores que se interrelacionan y se organizan en el contexto comunitario. Cada uno de ellos, además, tiene «que jugar su propio, específico e insustituible papel o función.». (Marchioni, M. 2001: 46).

Se puede identificar:

- Tercer sector (donde se incluyen los CEE como iniciativas del sector privado no lucrativo)
- Sector público: Administración Local
- Sector privado mercantil



Fuente: Elaboración propia

El objetivo principal del presente trabajo consiste en profundizar tanto en las formas como en los beneficios que pueden obtenerse gracias a la intercooperación entre los CEE que se encuentren en un mismo entorno comunitario. Sin embargo, la intercooperación, como se viene apuntando, no debe ser entendida de forma aislada o puntual, sino dentro del marco de una filosofía, de una actuación comunitaria integral y continuada, la cual posibilite la mejora de las condiciones de vida de la comunidad.

3.2.5.1 Tercer Sector: Centros Especiales de Empleo

Los CEE han sido tradicionalmente el referente en España de la inserción laboral de las personas con discapacidad a lo largo de más de veinte años. Nadie duda que, desde su estatus de empleo protegido, los CEE han jugado un papel muy importante en la incorporación de miles de personas con discapacidad al mercado laboral. Sin embargo a lo largo de este tiempo también se han ido identificando progresivamente algunos puntos de mejora en los que empeñar los esfuerzos, destacando:

La intercooperación no debe ser entendida de forma aislada o puntual, sino dentro de una actuación comunitaria integral y continuada

La dificultad de algunos CEE de favorecer la circulación de los trabajadores con discapacidad en el mercado ordinal de trabajo abierto, normalizado; lleva a los CEE a convertirse en «ámbitos laborales paralelos» (Rubio Arribas, F. 2003) alejados del mercado laboral. Así, existe una falta de expectativas de abandonar el empleo protegido.

En determinadas ocasiones los CEE «se han convertido en empresas cuyo objetivo prioritario es la productividad y competitividad en condiciones laborales precarias y sin sindicación» (Rubio Arribas, F. 2003)

A nivel de intervención socio-laboral con los trabajadores, en algunos casos la adaptación de los puestos de trabajo no se adecuan a las verdaderas necesidades de los trabajadores.

La formación de la plantilla de trabajadores, en ocasiones, no se potencia de manera prioritaria, lo que genera en los trabajadores un sentimiento de frustración que, por un lado, impide la promoción dentro de la organización, y por otro, la dificultad de adquirir habilidades sociales y laborales que permitan el tránsito hacia organizaciones empresariales de empleo no protegido.

En relación a estos puntos de mejora, se revela una de las potencialidades de la intercooperación en el marco comunitario. En lo que respecta al propio funcionamiento organizacional, resulta mucho más efectivo enfrentar las complicaciones que afectan a una organización de manera conjunta; el flujo de información y la coordinación entre organizaciones favorece conocer cómo funcionan otros y cómo se enfrentan a sus dificultades, lo que puede llevar ,en muchos casos, a adaptar los propios procedimientos.

A su vez, en lo que a su orientación exterior se refiere, algunos de los puntos débiles tradicionalmente identificados son fruto de una visión exclusivamente centrada en la propia organización que no contempla la labor, los recursos, o las necesidades del resto de las organizaciones asentadas en el espacio local. En este sentido, la clave está en considerar los CEE no como entes aislados comprometidos con sus trabajadores, sino como centros integrados en una comunidad, corresponsables del desarrollo de la calidad de vida de la misma .y por lo tanto, inmersos en procesos de cooperación de manera continua.

Bajo nuestro punto de vista, los CEE deben ejercer, además, en la dinámica comunitaria un papel de liderazgo. Como organizaciones de Tercer Sector en contacto directo con el fenómeno de la discapacidad deben tender hacia una labor integral consistente en:

- Fomentar la incorporación y mantenimiento en el mundo laboral de personas con discapacidad, impulsando la autonomía de éstas a través de la adquisición de habilidades sociales y hábitos laborales.
- Sensibilizar a la población, responsabilizándose y liderando el cambio de pensamiento social. Resituar la discapacidad en el espacio social-comunitario normalizado y no en un espacio comunitario segregado.

La importancia de asumir diferentes responsabilidades en el contexto comunitario se relaciona con la idea de integralidad: «sólo la integralidad permite albergar alguna esperanza en la lucha contra la exclusión, ya que las medidas parciales y fragmentadas la refuerzan y la retroalimentan.» (García Roca, J. 2000: 53). Un ejemplo claro de integralidad podemos encontrarlo en algunas iniciativas de CEE, en las que la actividad laboral cumple los objetivos

indicados con anterioridad: incorporación y mantenimiento en el mercado laboral, y sensibilización de la población de la comunidad.

Por otro lado, son muy evidentes los trabajos que llevan a cabo los CEE, los cuales se desarrollan en la calle, en contacto directo con los ciudadanos, y suponen un verdadero impacto sensibilizador en la población: las labores de pintura viaria en colaboración con las administraciones locales, el mantenimiento de parques y jardines, o la recogida de aceites a domicilio son una buena prueba de ello. La iniciativa de los CEE en coordinación con otros CEE, así como con otros actores sociales de la comunidad, debe pensar cómo ampliar su actividad hacia nuevos colectivos con discapacidad y continuar mostrar su capacidad de participación plena normalizada.

3.2.5.2 Sector público: Administración local

«la administración local es la que tiene [...] posibilidades más concretas e inmediatas para actuar en [...] la participación de los ciudadanos en la vida pública en general.» (Marchioni, M. 2001: 50). Los CEE manejan una información esencial sobre las personas con discapacidad: conocen sus demandas y sus necesidades, desde las que llevan a cabo actuaciones específicas de carácter social y laboral y, a su vez, actuaciones de sensibilización a nivel comunitario. Al mismo tiempo, la Administración Local presenta una capacidad potencial en términos de infraestructura, estrategia y capacidad de dinamización, que supera los recursos del resto de actores sociales, por lo que éstos deben coordinarse de manera continua para aprovechar su potencialidad.

Las Administraciones locales son los espacios desde los que se desarrollan y llevan a cabo la mayoría de políticas sociales orientadas a los ciudadanos, de estas políticas surgen los planes específicos para dar cobertura a las necesidades de los diferentes colectivos, es por ello que una coordinación eficaz permitirá que las medidas públicas orientadas a los ciudadanos sean coherentes. Del mismo modo, una administración local activamente en contacto con sus ciudadanos, que promocióne su bienestar desde el trabajo en red y la intercooperación, potenciará la fijación de los ciudadanos a la comunidad, despertando un sentimiento de identificación comunitaria inigualable para mejorar el bienestar colectivo.

3.2.5.3 Sector privado mercantil

«La empresa no existe al margen de los procesos sociales, culturales, políticos y económicos del tejido social que la rodea» (Brunet, B. et al. 2001: 69).

En el marco de nuestra sociedad moderna actual, global, definida por la mundialización de la economía y del mercado, por el auge de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, cada vez son más los enfoques que describen una progresiva vuelta al nivel local, esto es, al nivel comunitario. Desde el punto de vista del bienestar de los ciudadanos, esta vuelta puede considerarse una «respuesta a las frustraciones que genera una sociedad moderna donde no se llegan a satisfacer las necesidades básicas y aun cuando éstas se satisfacen se crean otras nuevas necesidades vinculadas a aspectos inmateriales» (Ramos Feijoo, C. 2000: 189). En lo relativo al tejido empresarial, la relevancia del nivel local puede

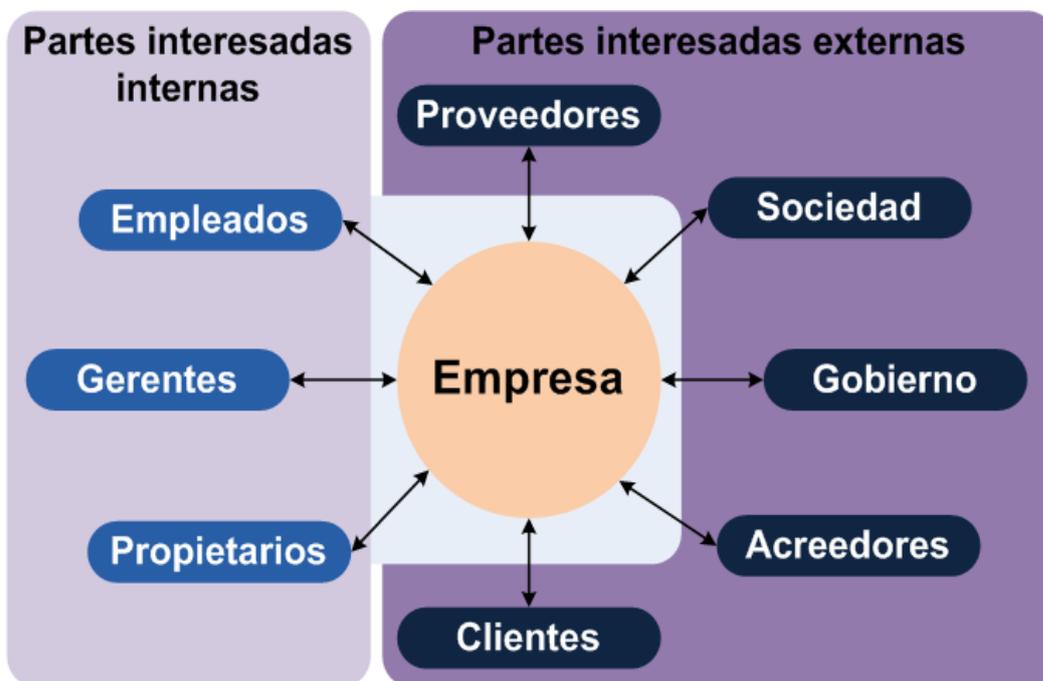
entenderse en términos de potencialidad, es decir, competitividad e innovación así como de valor añadido de los productos y servicios que desarrolla.

De esta manera, tanto la comunidad formada por los actores sociales, como los recursos específicos del lugar y las dinámicas que se generan en éste, ofrecen beneficios al tejido empresarial en dos aspectos principales: competitividad e innovación y valor añadido.

- **Competitividad e Innovación:** La capacidad de la empresa de ser competitiva se alcanza «mediante el mejor desempeño de una amplia variedad de actividades identificadas con la eficiencia, la eficacia y la calidad de la comercialización de productos, control de procesos, de la investigación de mercados, del diseño y desarrollo de productos y servicios» (Berumen, S. A. 2006: 40), para lo cual es preciso poner en marcha procesos de innovación que lleven a la empresa, de la mano del resto de actores sociales, a adaptarse de manera efectiva a las exigencias del sistema. La dimensión local pretende ser el espacio desde el que enfrentar, con elementos propios y originales, algunas situaciones de desventaja que el sistema económico provoca en los territorios.
- **Valor Añadido:** La adaptación a las exigencias del sistema económico también debe ir unida a la superación de los valores y servicios que genera la empresa como mero producto material. En este sentido, «la fidelidad basada “en el mejor precio de mercado” sólo dura hasta que otro, y siempre habrá otro, rebaja dicho precio» (Moreno, M. 2009: 5), por ello la empresa debe asegurar que sus productos y servicios tengan un valor intangible que sea perceptible por los potenciales clientes, los ciudadanos. Y ese valor intangible es la convicción de que la empresa favorece la mejora del bienestar de los ciudadanos. Su valor añadido puede también encontrarse en su forma de proceder como empresa y como miembro de la comunidad.

En este sentido es interesante destacar el modelo de gestión empresarial Stakeholder (Martínez-Carbonel- Agüero, 2006; Turbull, 1997; Bleckley, 1997; Donaldson-Preston, 1995; Clakson, 1995; Jones, 1995) donde se focalizan todos los actores de la comunidad afectados por una empresa y que serán los potenciadores de su eficiencia así como sus beneficiarios

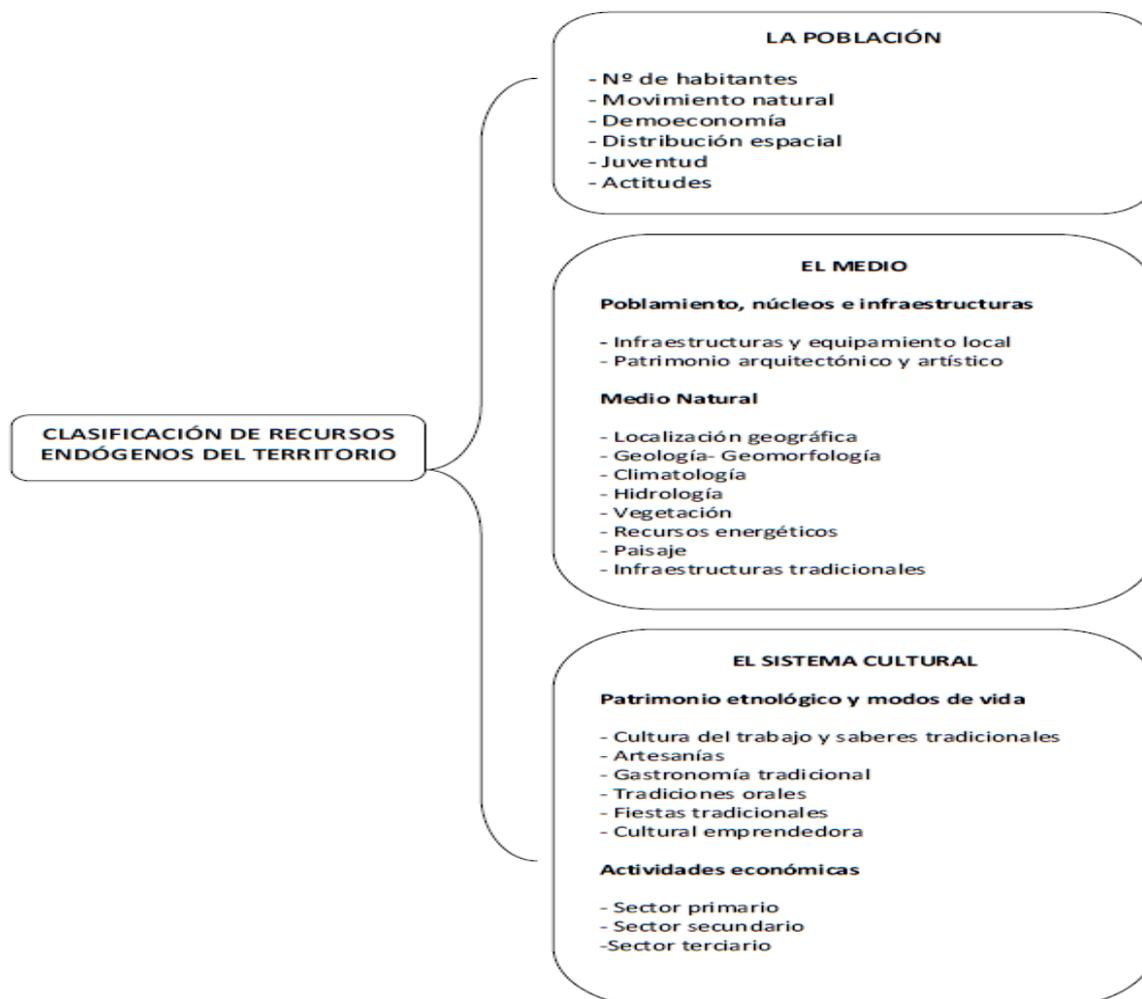
GESTION DE PROYECTOS MODELO STAKEHOLDER



Fuente: [Stakeholder \(es\).png](#)

3.2.6 Proceso comunitario, Recursos y Desarrollo Sostenible

Se entiende por proceso comunitario aquel proceso continuo y no efímero de mejora de las condiciones de vida de una determinada comunidad. Este proceso se caracteriza por la implicación y participación del conjunto de la población, de las Administraciones y por el uso equilibrado de los recursos existentes. Ya sean, por un lado, de carácter exógeno, es decir: del contexto, políticos, económicos y financieros o, por el contrario, de carácter endógeno, esto es: todos aquellos factores vinculados a un territorio capaces de generar y mantener el desarrollo si son bien aprovechados. Es decir, «factores relativos a las características de la población, infraestructuras y medio natural, como a los modos de vida, usos y costumbres y actividades culturales.». (De Pablo et al., 2003)

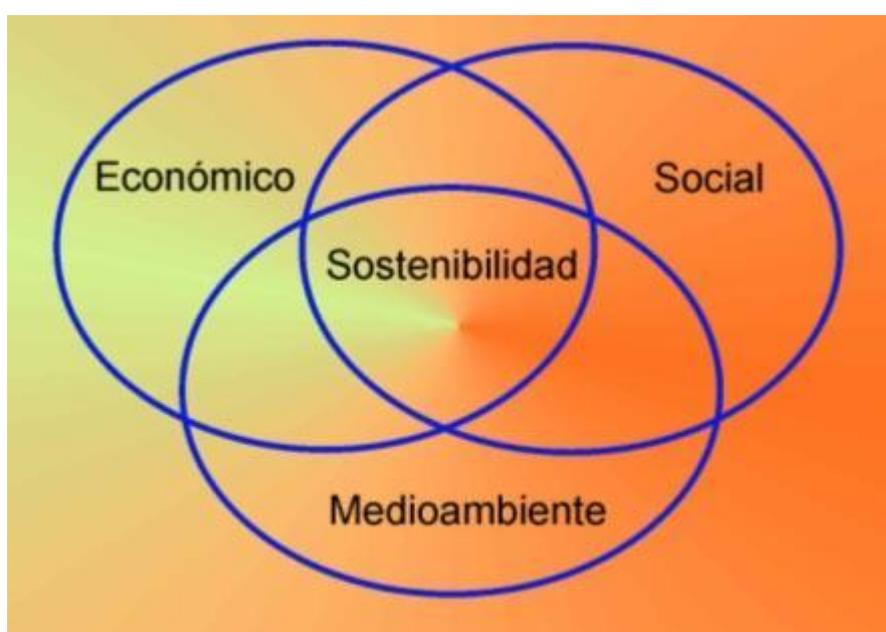


Fuente: Elaboración propia a partir de García Chillón, T. (2000), "Recursos endógenos" en Martín Vargas, F. (2000), *Iniciativas XXI por la Formación y el Empleo*, Asociación Profesional de Formación y Empleo.

Hablar de calidad de vida de los ciudadanos en relación a un espacio comunitario concreto donde convergen unos recursos específicos, requiere introducir el concepto de Desarrollo Sostenible, aunque no existe consenso respecto a su definición, se puede entender como todo <<proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, la orientación tecnológica y la modificación de las instituciones están acordes y acrecientan el potencial actual y futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas>> (Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, 1992). La noción de desarrollo ha estado tradicionalmente vinculada a la dimensión económica de los territorios, en este sentido se ha primado el progreso en términos cuantitativos en detrimento de los aspectos cualitativo del bienestar identificados con la

equidad distributiva, la responsabilidad ecológica, y la identidad cultural endógena. (De Pablos, J. et al. 2003: 88).

Desde hace algunos años la importancia de la cuestión ha llevado a replantearse la perspectiva tradicional, introduciendo en la noción de desarrollo sostenible el compromiso ineludible de dar respuesta a las necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras. De alguna manera el foco de atención ha pasado de situarse en el *desarrollo* para resituarse en todo lo relacionado con la *sostenibilidad*.



Fuente: Sánchez Medina, A. (2004) "*Desarrollo sostenible y capital intelectual de un territorio*" en Contribuciones a la Economía.

Esta nueva perspectiva no pretende priorizar los aspectos sociales y medioambientales por encima de los relacionados con la económica y productiva, únicamente busca un equilibrio estable y duradero, para lo cual es imprescindible contemplar en la misma medida las tres dimensiones implicadas en el desarrollo sostenible.

3.3 PROPUESTA PARA COOPERAR

Proponemos metodologías de Intervención Acción Participativa para el diagnóstico de las necesidades y la dinamización de soluciones implicadas entre, por un lado los miembros de los CEE, y por otro de los miembros de la comunidad en la que se encuentran estos CEE. Estas metodologías participativas tienen como principal objetivo establecer reflexiones participadas de los temas de interés para construir colectivamente y poder ser más operativos y

transformadores. El protagonismo de la gente se materializa si se consigue incidir en las relaciones entre los colectivos y los sectores, sobre los vínculos de confianzas y miedos, y se profundiza en la construcción colectiva de las prioridades, (Montañés, 2009:14).

EL método IAP (Investigación-Acción-Participativa) se remonta a Kurt Lewin (Lewin, 1946:34-36) , quien desde el ámbito de la Psicología Social se cuestionó sobre la necesidad de buscar una alternativa a los métodos tradicionales de investigación social, que aplicaban un distanciamiento del investigador de los colectivos que investigaban. La IAP revoluciona el paradigma clásico devolviendo a las poblaciones estudiadas su condición de sujetos de la investigación. No era suficiente bajo esta perspectiva contentarse con el conocimiento de los hechos, sino que se daba un paso más hacia la explicación, aplicación e implicación. Se trataría de intentar comprender a los actores y su acción (explicar), investigar para utilizar la información obtenida en una mejora de la acción (aplicar), y utilizar la investigación como medio para dinamizar estrategias de movilización social, que se constituyan como un fin (implicar). Esta metodología de investigación propuesta traslada a la población investigada de objeto de estudio pasivo a sujeto de estudio

activo de su devenir, consistiendo en una actividad intelectual que integra la investigación social, el trabajo educativo y la acción transformadora de la realidad. (MTAS-INSERSO, 1995:41).

La metodología Investigación- Acción- Participación tiene como principal objetivo establecer reflexiones participadas de los temas de interés para construir colectivamente y poder ser más operativos y transformadores.

Las diferentes propuestas metodológicas que los autores que han trabajado con IAP (Le Boterf, 1981; Zemelman, 1987; López de Ceballos, 1989; Palazón, 1993; Villasante, 1993; Marchioni, 1994,1999; Montañés, 2009), concluyen en estructurar su programación en cuatro partes.:

- 1.-Primera reunión de negociación e implicación de las personas que promueven la investigación y el programa de acción consiguiente. Generación de un cronograma (Conversación-reflexividad inicial)
- 2.-Investigación abierta hacia el grupo de población para recoger testimonios, datos e información relevante que lleve a un autodiagnóstico. (Conversación-reflexividad en las redes)
- 3.-Reflexión conjunta en grupos donde se sintetizan los resultados de la investigación realizada y se convoquen grupos de creatividad social. (Conversación. Reflexividad inter e intragrupal)
- 4.-Se analizan y negocian las distintas propuestas de acción a implantar, que darían lugar a diferentes proyectos o estrategias colectivas. Se continúa con la dinamización social a través de la difusión del plan de acción consensuado. (Reflexividad proyectiva)
- 5.-Aplicación de la metodología IAP en el proceso de intercooperación de los CEE

La investigación IAP aplicada a nuestro tema objeto de estudio que son los CEE, estaría dividida en dos fases paralelas y transversales. Por un lado, la IAP intra e inter CEE y por otro lado la IAP de los CEE en la comunidad o comunidades donde pertenecen.

3.3.1 IAP intra e inter CEE

Para ello sería interesante generar un diagnóstico del funcionamiento interno de cada CEE y su proyección con los CEE susceptibles de intercooperación.

Se elegirían a los responsables de cada departamento para que elaborasen un DAFO, técnica útil para reflexionar sobre los aspectos positivos y negativos tanto endógenos como exógenos que inciden en las cuestiones a investigar. Así como un cuestionario a cumplimentar por cada responsable en el marco de la técnica Delphi.

PROCEDIMIENTO DE LA TÉCNICA DAFO

1. Se enuncia la cuestión a debatir y se explica el procedimiento a seguir.
2. A cada persona se le entrega un folio donde aparezca la matriz DAFO
3. Cada persona ha de escribir en cada uno de los cuadrantes los aspectos que así considere.
4. Si las personas tienen dificultad para escribir, un monitor escribirá fielmente lo que sea dictado.
5. Se forman pequeños grupos y se intercambian las matrices formuladas.
6. Se recogen todas las matrices y se elabora una que tenga todas las aportaciones.
7. Se debate en plenario
8. Se elabora una matriz final

Fuente: Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona, UOC. pp. 155-156

MATRIZ DAFO

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	
DEBILIDADES	AMENAZAS	ASPECTOS NEGATIVOS ←
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ASPECTOS POSITIVOS ←

Ante las debilidades habrá que anularlas o reducirlas y ante las amenazas eludirlas o amortiguarlas. Ante las fortalezas habrá que ampliarlas o mantenerlas y ante las oportunidades habrá que aprovecharlas.

PROCEDIMIENTO DE LA TÉCNICA DELPHI

- 1 Se seleccionan a los expertos**
- 2 Se contacta con los mismos y se explica el funcionamiento**
- 3 Se elabora el cuestionario con las preguntas que interesa conocer**
- 4 Se envía el cuestionario a los expertos , señalando la fecha tope para enviar las respuestas**
- 5 Se redacta un informe con la información aportada por los expertos**
- 6 Se envía un informe a los expertos. se ruega que envíen, dentro de un plazo señalado, las sugerencias que estimen oportunas**
- 7 Se redacta un nuevo informe**
- 8 La secuencia (pregunta-respuesta-redacción de informe) se puede repetir hasta que se vea que un nuevo envío apenas proporcionara una nueva información**

Fuente: *Montañés, M. (2009). Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa. Barcelona, UOC. pp. 151.152*

3.3.2 IAP de los CEE en la comunidad

Una vez establecidos los objetivos internos de cada CEE y externos para la cooperación entre ellos, tras el DAFO y la técnica Delphi de los responsables departamentales de los CEE susceptibles de intercooperación, se necesita diseñar la estrategia de asentamiento e internalización de los CEE en su comunidad. Una vez consensuados aspectos de valores, marca y sostenibilidad.

Para ello se considera de gran utilidad ofrecer el CEE a la comunidad como parte de ella y por tanto en simbiosis de desarrollo de las necesidades mutuas. Conseguirlo será un reto de participación, escucha activa y creatividad de la comunidad. Diseñar una investigación cuyo objetivo sea delimitar la importancia de los CEE en el desarrollo de la comunidad conseguiría

difundir el ideario y valores de los CEE, así como sus necesidades y de esta manera hacer partícipe a los distintos agentes de la corresponsabilidad colectiva en el proyecto. Estas serían sintetizadas las fases a elaborar para desarrollar la estrategia IAP.

Etapa 1. CONVERSACIÓN Y REFLEXIVIDAD INICIAL

- **Se mantiene una primera conversación con la entidad promotora para conocer su requerimiento**
- **Se configura equipo técnico de la investigación**
- **Se constituye comisión de seguimiento**
- **Se elabora un anteproyecto**
- **Una vez hecho el requerimiento por parte de la entidad promotora se procede a contactar con quienes pudieran estar interesados en el proceso**
- **Se constituyen las comisiones de trabajo que se estimen oportunas**
- **Se elabora un primer mapeo, un sociograma de las relaciones que mantienen entre sí el diverso tejido asociativo con las instituciones y la población en general**
- **Se diseña un plan para dar a conocer al conjunto de los ciudadanos el proceso iniciado, para despertar interés en la población por participar en el mismo y crear un clima favorable que consolide los compromisos adquiridos**
- **Se entrevista a expertos temáticos, convivenciales y metodológicos**
- **Se redacta el proyecto**
- **Se recogen y analizan los datos aportados por fuentes secundarias**
- **Se hace un inventario de recursos y servicios**
- **Se realiza participativamente un diagnóstico inicial**
- **Se evalúan los puntos fuertes y débiles internos y las oportunidades y demandas externas**
- **Se redacta y prepara para su debate un primer informe provisional**

Fuente: Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona, UOC. p. 125

Esta primera etapa corresponde con la fase introductoria donde se elaboran los objetivos a investigar, el equipo que los desarrollará, la elaboración del equipo técnico las comisiones de seguimiento, un mapa de la zona, un sociograma relacional. En esta etapa se pregunta a los expertos para establecer junto con los demás datos obtenidos en el DAFO, un primer diagnóstico y así poder redactar un informe previo para ser debatido.

Etapa 2. CONVERSACIÓN Y REFLEXIVIDAD EN LAS REDES

- **Se pone en marcha la campaña de dinamización social**
- **Se confecciona una muestra representativa**
- **Se elabora la guía de las entrevistas y de los Grupos de Discusión, así como el protocolo al que proceder con la observación directa y participante**
- **Se contacta con las personas y entidades a entrevistar**
- **Se realizan las entrevistas individuales, grupales y grupos de discusión y se aplican las técnicas que se estimen convenientes**
- **Se analiza el material recogido**
- **Se da cuenta de los grupos socioculturales presentes en el municipio, su estructura relacional y cuáles son sus demandas y necesidades sociales**
- **Se elabora un segundo informe provisional**
- **Se redacta un informe divulgativo en donde se expone, de manera resumida y fácil de leer, la información que se haya recabado hasta el momento**

Fuente: Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona, UOC. p. 125.

En esta segunda etapa, se pretende poner en marcha la movilización social, para ello se ha de elaborar una muestra representativa de los agentes sociales de la zona para entrevistarles. Posteriormente tras el análisis de los datos recogidos se elabora un segundo informe provisional que sirve como fuente de un posterior informe divulgativo para la comunidad.

Etapa 3. REFLEXIVIDAD INTER E INTRAGRUPAL

- **Se entrega el informe divulgativo a los diferentes actores que han participado en el proceso**
- **Se continúa con la campaña de dinamización/información**
- **Se convoca a los actores implicados en el proceso a los encuentros participativos de creatividad social**
- **Se diseña el modo de proceder para debatir y reflexionar participadamente sobre la información producida**
- **Se realizan los Encuentros participativos de creatividad social**
- **Se somete a valoración la información generada**
- **Se acuerdan los pasos, que redefiniendo los dados, hagan a avanzar a la investigación participada.**
- **Se redacta un informe provisional**

Fuente: Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona, UOC. p. 126

Esta tercera etapa pretende establecer una reflexión a partir del trabajo y elaborado, donde a partir de lluvia de ideas fluya la creatividad de los participantes sometiéndose a valoración la información generada. Posteriormente con las nuevas aportaciones se elabora otro informe provisional

Etapa 4.- REFLEXIVIDAD PROYECTIVA

- **Se convoca a los actores sociales a participar en la elaboración del Plan sociocomunitario de la localidad.**
- **Se realizan los encuentros participativos de creatividad social**
- **Se elabora el Plan sociocomunitario**
- **Se formulan los medios y modos para evaluar la implementación y desarrollo del Plan**
- **Se redacta y entrega a la entidad contratante del Plan**
- **Se continúa con la campaña de dinamización/información/difusión, para dar a conocer el plan elaborado de manera participada.**

Fuente: Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona, UOC. p. 126.

Esta última etapa conforma la consecución de los beneficios de todo el trabajo participativo desarrollado hasta el momento. Los actores sociales van a participar en la elaboración del Plan sociocomunitario donde se formulan la forma y modo en que se elaborará este Plan que una vez redactado se entregará a la entidad contratante, los CEE. Posteriormente, se hará una campaña de información-difusión para darlo a conocer a la comunidad, que como lo ha cocreado de manera participada será la beneficiaria de su propia reflexión y trabajo.

4 DISCAPACIDAD, EMPLEO Y TRABAJO

*Si a uno le dan palos de ciego,
la única respuesta eficaz
es dar palos de vidente.
Mario Benedetti*

El empleo de las personas con discapacidad parece querer aunar tres términos tradicional y aparentemente difíciles de conciliar: “empleo”, “trabajo” y “discapacidad”. La inclusión de colectivos desfavorecidos en el mercado de trabajo continua siendo uno de los grandes retos a los que se enfrentan las políticas de integración laboral. La búsqueda de vías en las que confluyan el interés del empleador y las peculiaridades de quienes prestan sus servicios hacen necesario el uso de técnicas que promuevan la incorporación y el mantenimiento en el empleo de grupos que se sitúan al margen de la actividad laboral.

En las sociedades desarrolladas actuales, el trabajo remunerado actúa como cauce privilegiado de emancipación personal y, a la vez, como espacio prioritario en el proceso de integración social; dependiendo en gran parte del trabajo, el nivel y calidad de vida de las personas. En el caso concreto de las personas con discapacidad, los elementos que inciden en su inserción laboral dependen, por un lado, de aspectos como las propias capacidades (o limitaciones) del individuo, es decir, del tipo y grado de discapacidad que padece; y, por otro lado, también de los aspectos contextuales, como la estructura social y familiar que posee, o la oferta laboral existente, que vendrá determinada por la demanda de trabajo que hoy existe para el colectivo, bien a través del empleo protegido, ordinario o público, es decir, de sus oportunidades laborales (Discapacidad, formación y trabajo...vid).

*En las sociedades desarrolladas actuales,
el trabajo remunerado actúa como cauce
privilegiado de emancipación personal y, a
la vez, como espacio prioritario en el
proceso de integración social*

En consecuencia, es necesario tener en cuenta las relaciones que se producen en el mercado de trabajo entre la oferta de mano de obra (personas con discapacidad) y la demanda de mano de obra (empresarios), en un contexto regulado por los poderes públicos y en el que intervienen otros agentes con

motivaciones mediadoras variadas de las cuales también es preciso conocer su orientación; “la inserción social se produce diferencialmente, dando lugar a diversas trayectorias de inclusión/exclusión, que dependen tanto de las estrategias desplegadas en las biografías individuales como del papel jugado por las instituciones del contexto social” (IOE ,1998: 484),

Las oportunidades laborales vendrán por tanto determinadas por la estructuración del mercado de trabajo y el poder social de negociación de las personas con discapacidad. Por tanto, la posición que ocupan los trabajadores en el mercado de trabajo dependerá: a. De la estructuración del mercado de trabajo y de las oportunidades de empleo de que disponen y b.

del nivel de aceptación por su parte, de las condiciones de trabajo y del poder social de negociación de los discapacitados (Villa, 1990 y Prieto, 1999)

Aunque actualmente sigue siendo una realidad que las personas con discapacidad tienen más difícil su inserción laboral que otros colectivos, sí que se puede constatar que, poco a poco, el mercado de trabajo está dejando de ser un espacio excluyente para convertirse en un lugar en el que los discapacitados pueden ejercer su derecho al trabajo como cualquier otra persona. Precisamente, una de las principales líneas de actuación para disminuir la incidencia del desempleo en colectivos con escasas oportunidades de inclusión en el mercado laboral se ha ceñido a las personas con discapacidad. Éstas se han materializado en múltiples actuaciones que, mediante bonificaciones, subvenciones, ayudas financieras, formativas e incluso mediante la obligatoria inclusión de cupos, entre otras, han tenido como objetivo reducir el número de personas con discapacidad desempleadas.

Sin embargo, pese al conjunto de medidas adoptadas, el porcentaje de personas discapacitadas en desempleo alcanza cifras altas. A finales de 2008, de acuerdo con los datos aportados por la **Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (EDAD-2008)**², 3,85 millones de personas (el 8,5% de la población española) manifiesta tener una discapacidad. De ellos, más de un 28 % de los que tienen edad de trabajar ha conseguido un empleo y sin embargo, la tasa de paro entre los «activos» (la población en edad de trabajar, que tiene capacidad para hacerlo y que busca trabajo o ya lo tiene) asciende al 20,34 %, dos puntos por encima de la de la población general.

Antes de proseguir hay que precisar que, a efectos de la encuesta EDAD, el concepto de discapacidad se ha definido como la limitación por motivos de salud y de larga duración a causa de una deficiencia corporal (fallo o falta de un órgano sistema) en alguna de las 44 actividades investigadas. Esta noción no se corresponde, como posteriormente se señalará, con el concepto jurídico de discapacidad a efectos laborales: aquella persona que tiene reconocido un grado de discapacidad superior al 33%.

² Se han realizado tres macro-encuestas en 1986, 1999 y 2008: la Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Minusvalías (EDDM1986), la Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estado de Salud (EDDS1999) y la Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (EDAD2008). A efectos de la encuesta, se ha definido como la limitación por motivos de salud y de larga duración en alguna de las 44 actividades investigadas. Las personas con discapacidad se ven limitadas a causa de una deficiencia corporal (fallo o falta de un órgano o sistema).

Relación principal con la actividad. 2008

(Personas con discapacidad de 16 a 64 años)

	Nº de personas (miles)	% Varones	% Mujeres
Total	1.482,1	100,0	100,0
Activos			
Trabajando	419,3	33,4	23,7
En desempleo	106,8	6,9	7,5
Inactivos			
Percibiendo pensión contributiva	451,1	38,2	23,4
Percibiendo otro tipo de pensión	157,2	9,4	11,7
Dedicado/a principalmente a labores del hogar	183,6	0,2	23,5
Incapacitado/a para trabajar (sin recibir pensión)	87,2	5,7	6,0
Estudiando	33,9	3,0	1,7
Otros inactivos	43,1	3,3	2,6

Trabajo según tipo de discapacidad. 2008

(Personas con discapacidad de 16 a 64 años)

	Personas (en miles)	% que trabajaban
Audición	291,3	42,8
Visión	295,6	32,8
Movilidad	902,7	21,6
Vida doméstica	693,3	17,2
Autocuidado	504,9	13,5
Comunicación	247,8	13,3
Interacciones y relaciones personales	280,2	11,1
Aprendizaje y aplicación de conocimientos y desarrollo de tareas	217,7	8,2

Fte. INE. Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (EDAD-2008)

En cuanto al trabajo según tipo de discapacidad, en 2008 había 419.300 personas trabajando. El mayor porcentaje de población ocupada se presentaba en las personas con discapacidades auditivas y visuales (42,8% y 32,8% respectivamente). El menor porcentaje de población ocupada estaba en los colectivos que tenían limitaciones de aprendizaje y aplicación de conocimientos y desarrollo de tareas (con un 8,2%) y de interacciones y relaciones personales (11,0%).

Si se analiza la modalidad de contratación del total de las personas con discapacidad que estaban trabajando en 2008, alrededor de 35.000 lo hacían al amparo de contrato específico bonificados para personas con discapacidad, con un aumento sustancial con respecto a 1999 (fecha de la anterior EDAD) de los que dicen haber accedido a través de la cuota de reserva de empleo público para personas con discapacidad (pasa de 3.900 en 1999 a 14.200 personas en 2008).

Si se centra la atención en el colectivo de personas con discapacidad psíquica, de conformidad con los datos aportados por el Ministerio de Trabajo e Inmigración:

Población de 16 a 64 años con discapacidad según su relación con la actividad por grupo de deficiencia y sexo					
Unidades: miles de personas de 16 y 64 años					
	Total			Deficiencias mentales	
	Ambos sexos	Varones	Mujeres	Ambos sexos	Varones
Total	1482.1	703.8	778.3	285.7	169.9
Trabajando	419.3	235.0	184.3	32.6	20.6
En desempleo	106.8	48.7	58.2	16.9	11.9
Percibiendo una pensión contributiva de jubilación o incapacidad permanente	451.1	268.6	182.5	90.4	56.0
Percibiendo otro tipo de pensión	157.2	66.4	90.8	61.3	36.0
Incapacitado para trabajar	87.2	40.1	47.1	38.1	25.0
Estudiando	33.9	20.9	13.0	13.7	8.7
Dedicado/a principalmente a las labores del hogar	183.6	1.1	182.5	14.6	0.2
Realizando sin remuneración trabajos sociales o actividades benéficas	1.8	0.6	1.2	0.6	0.3
Otra situación	41.3	22.4	18.8	17.5	11.3
No consta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

A las cifras anteriores es necesario añadir las que aporta FEAPS: el 44,6% de las personas con discapacidad intelectual en edad de trabajar y en activo, está en paro, pese a que la inmensa mayoría de ellas puedan desempeñar un trabajo, siempre que el puesto esté adaptado a su capacidad.

4.1 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

4.1.1 Personas con discapacidad

Como punto de partida sería necesario delimitar quienes pueden ser calificados como personas con discapacidad a efectos de determinar el margen de estudio y de actuación de las medidas públicas que afecta a un determinado colectivo. Sin embargo, en una primera aproximación al tema nos damos cuenta que no existe un concepto unívoco del de discapacitado.

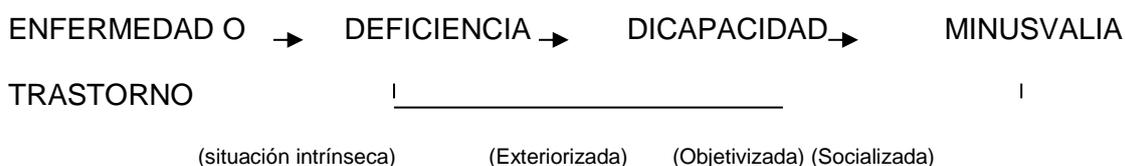
No obstante antes de determinar las diferentes acepciones que del concepto se barajan, hemos de adelantar que en la incorporación laboral uno de los factores determinantes es el autoconcepto (Burns, 1982), la imagen que tiene de sí mismo la persona con discapacidad, y la influencia que ha tenido su discapacidad en su entorno social y familiar. En base a ese autoconcepto se va construyendo una idea del papel que debe o puede cumplir en la sociedad.

Entre las diferentes acepciones de la discapacidad, señalamos las siguientes:

OMS: Con el objetivo de conseguir la “normalización y utilidad a nivel internacional, ya que cada país ha adoptado su propia Clasificación adaptada a las diferentes circunstancias socioeconómicas con las que tiene que enfrentarse a la hora de diagnosticar o valorar una

situación personal” (Martínez Escribano, 1993), se produce en 1980 la publicación de la **Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM)** que plantea una terminología basada en tres niveles diferentes (deficiencia, discapacidad y minusvalía) derivados de la enfermedad, que se puede resumir en la secuencia: etiología →patología → manifestación, a una secuencia que abarque las consecuencias de la enfermedad y que se puede resumir:

La CIDDM al describir la deficiencia, discapacidad y minusvalía establece una integración conceptual de la siguiente manera (OMS,1983):



- ❖ Deficiencia: dentro de la experiencia de la salud se define como toda pérdida o anomalía de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica. Puede ser temporal o permanente y en principio sólo afecta al órgano. Que según esta clasificación podrán ser: intelectuales, psicológicas, del lenguaje, del órgano de la audición, del órgano de la visión, viscerales, músculo esqueléticas, desfiguradoras, generalizadas, sensitivas y otras, y otras deficiencias.
- ❖ Discapacidad: es toda restricción o ausencia (debida a una deficiencia) de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para cualquier ser humano. Se caracteriza por insuficiencias o excesos en el desempeño y comportamiento en una actividad rutinaria, que pueden ser temporales o permanentes, reversibles o irreversibles y progresivos o regresivos. Se clasifican en nueve grupos: de la conducta, de la comunicación, del cuidado personal, de la locomoción, de la disposición del cuerpo, de la destreza, de situación, de una determinada aptitud y otras restricciones de la actividad.
- ❖ Minusvalía: viene definida como toda situación desventajosa para una persona concreta, producto de una deficiencia o de una discapacidad, que supone una limitación o un impedimento en el desempeño de un determinado rol en función de su edad, sexo y factores sociales y culturales. Se caracteriza por la discordancia entre el rendimiento o estatus de la persona en relación con sus propias expectativas o las del grupo al que pertenece, representa la socialización de una deficiencia o discapacidad. La desventaja surge del fracaso o incapacidad para satisfacer las expectativas del universo del individuo. Las minusvalías se clasifican de acuerdo a seis grandes dimensiones en las que se espera demostrar la competencia de la persona y que se denominan roles de supervivencia, por lo que las minusvalías podrán ser: de orientación, de independencia física, de la movilidad, ocupacional, de integración social, de autosuficiencia económica y otras.

A pesar de ser una clasificación que se ha estado utilizando durante muchos años, no está exenta de limitaciones y se le ha criticado el no cumplir con su objetivo prioritario al centrarse mucho en el sujeto eludiendo otros aspectos distintos a la persona.

En 2001, a partir de la necesidad de considerar no sólo la enfermedad sino las consecuencias de ésta en todos los aspectos de la vida de la persona, ampliando la concepción inicial basada exclusivamente en el modelo médico, la Organización Mundial de la Salud revisó la clasificación de 1980, ampliando el concepto de discapacidad a cualquier alteración en la condición de salud de un individuo que puede generar dolor, sufrimiento o interferencia con las actividades diarias.

La nueva clasificación incluye tanto los aspectos positivos como los negativos en relación con los estados de salud, haciendo referencia expresa a los factores contextuales que influyen en el funcionamiento de la salud y en la realización personal de los individuos con discapacidades. Esta nueva **Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF)** cuestiona el llamado modelo «médico» de discapacidad, que se centra en las deficiencias del individuo y en su incapacidad para realizar ciertas tareas cotidianas, incluidas las actividades profesionales, y que busca soluciones mediante programas de readaptación personalizados. En su lugar, se ha establecido el modelo «social» de discapacidad, que presta atención a los obstáculos resultantes de factores sociales, políticos, económicos y culturales, así como a las barreras relacionadas con el entorno físico; este modelo social busca soluciones por medio de medidas encaminadas a eliminar esos obstáculos y barreras.

	FUNCIONAMIENTO Y DISCAPACIDAD	FACTORES CONTEXTUALES	FACTORES AMBIENTALES	FACTORES PERSONALES
DOMINIOS	Funciones corporales	Áreas vitales,	Influencias externas sobre el funcionamiento y la discapacidad	Influencias internas sobre el funcionamiento y la discapacidad
	Estructuras corporales	tareas, acciones		
	Cambios en las funciones corporales	Capacidad, Realización de tareas en un entorno uniforme	El efecto facilitador de barreras y de las características del mundo físico, social y actitudinal	El efecto de los atributos de la persona
CONSTRUCTOS	Cambios en las estructuras del cuerpo	Desempeño/realización Realización de tareas en el entorno real		
	Integración funcional y estructural	Actividades		
ASPECTOS POSITIVOS		Participación	Facilitadores	No aplicables
	Funcionamiento			

ASPECTOS NEGATIVOS	Limitación en la actividad			
	Deficiencia	Restricción en la participación	Barreras/obstáculos	No aplicables
	Discapacidad			

Si se lleva a cabo un análisis comparativo de los conceptos de la CIDD y la CIF, podemos apreciar el cambio en el enfoque del concepto de discapacidad:

CIDD	CIF
DEFICIENCIA: DENTRO DE LA EXPERIENCIA DE LA SALUD, UNA DEFICIENCIA ES TODA PERDIDA O ANORMALIDAD DE UNA ESTRUCTURA O FUNCIÓN PSICOLÓGICA, FISIOLÓGICA O ANATÓMICA	DEFICIENCIAS SON PROBLEMAS EN LAS FUNCIONES O ESTRUCTURAS CORPORALES, TALES COMO UNA DESVIACIÓN SIGNIFICATIVA O UNA PERDIDA
CLASES 1. Deficiencias intelectuales 2. Otras deficiencias psicológicas 3. Deficiencias del lenguaje 4. Deficiencias del órgano de la audición 5. Deficiencias del organo de la visión 6. Deficiencias viscerales 7. Deficiencias musculo-esqueleticas 8. Deficiencias desfiguradoras 9. Deficiencias generalizadas, sensitivas y otras	FUNCIONES CORPORALES 1. Funciones mentales 2. Funciones sensoriales y dolor 3. Funciones de la voz y el habla 4. Funciones delos sistemas cardiovascular hematológico, inmunológico y respiratorio 5. Funciones de los sistemas digestivo, metabólico y endocrino 6. Funciones genitourinarias y reproductoras 7. Funciones neuromusculosqueleticas y relacionadas con el movimiento 8. Funciones de la piel y estructuras relacionadas ESTRUCTURAS CORPORALES 1. Estructuras del sistema nervioso 2. El ojo, el oido y estructuras relacionadas 3. Estructuras involucradas con la voz y el habla 4. Estructuras de los sistemas cardiovascular, inmmológico y respiratorio 5. Estructuras relacionadas con los sistemas digestivo, metabólico y endocrino 6. Estructuras relacionadas con el sistema genitourinarias y reproductoras 7. Estructuras relacionadas con el movimiento 8. Piel y estructuras relacionadas

Ese cambio de enfoque resulta de mayor alcance a estos efectos cuando se analizan las capacidades de la persona con discapacidad de cara a su posible integración laboral, pasando las discapacidades y minusvalías a convertirse en limitaciones en la actividad y restricciones en la participación

CIDD	CIF
<p style="text-align: center;">DISCAPACIDAD</p> <p>DENTRO DE LA EXPERIENCIA DE LA SALUD, UNA DISCAPACIDAD ES TODA RESTRICCIÓN O AUSENCIA (DEBIDA A UNA DEFICIENCIA) DE LA CAPACIDAD DE REALIZAR UNA ACTIVIDAD EN LA FORMA O DENTRO DEL MARGEN QUE SE CONSIDERA NORMAL PARA UN SER HUMANO.</p>	<p>LIMITACIONES EN LA ACTIVIDAD SON DIFICULTADES QUE UN INDIVIDUO PUEDE TENER EN EL DESEMPEÑO,/REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES</p> <p>RESTRICCIONES EN LA PARTICIPACIÓN SON PROBLEMAS QUE UN INDIVIDUO PUEDE EXPERIMENTAR AL INVOLUCRARSE EN SITUACIONES VITALES</p>
<p style="text-align: center;">CLASES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Discapacidades de la conducta 2. Discapacidades de la comunicación 3. Discapacidades del cuidado personal 4. Discapacidades de la locomoción 5. Discapacidades de la disposición del cuerpo 6. Discapacidades de la destreza 7. Discapacidades de la situación 8. Discapacidades de una determinada aptitud 9. Otros restricciones de la actividad 	<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES Y PARTICIPACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizaje y aplicación de conocimiento 2. Tareas y demandas generales 3. Comunicación 4. Movilidad 5. Autocuidado 6. Vida doméstica 7. Interacciones y relaciones interpersonales 8. Áreas principales de la vida 9. Vida comunitaria, social y cívica <p style="text-align: center;">FACTORES CONTEXTUALES</p>
<p style="text-align: center;">MINUSVALIA</p> <p>DENTRO DE LA EXPERIENCIA DE LA SALUD, UNA MINUSVALIA ES UNA SITUACIÓN DESVENTAJOSA PARA UN INDIVIDUO DETERMINADO, COMO CONSECUENCIA DE UNA DEFICIENCIA O DISCAPACIDAD, QUE LIMITA O IMPIDE EL DESEMPEÑO DE UN ROL QUE ES NORMAL EN SU CASO (EN FUNCIÓN DE LA EDAD, SEXO Y FACTORES SOCIALES Y CULTURALES).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos y tecnología 2. Entorno natural y cambios en el entorno derivados de la actividad humana 3. Apoyo y relaciones 4. Actitudes 5. Servicios, sistemas y políticas
<p style="text-align: center;">CLASES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minusvalía de orientación 2. Minusvalía de independencia física 3. Minusvalía de movilidad 4. Minusvalía ocupacional 5. Minusvalía de integración social 6. Minusvalía de autosuficiencia económica 7. Otras minusvalías 	

- La Organización Internacional del Trabajo (OIT), asume un concepto diferente de discapacidad, aunque en esencia viene a recoger una concepción semejante y por persona discapacitada entiende toda persona cuyas posibilidades de obtener y conservar un empleo adecuado y de progresar en el mismo queden substancialmente reducidas a causa de una deficiencia de carácter físico o mental debidamente reconocida.
- La Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estado de Salud (EDDES) Discapacidad: A efectos de la “Encuesta sobre discapacidades”, es toda limitación

grave que afecte o se espera que vaya a afectar durante más de un año a la actividad de que la padece y tenga su origen en una deficiencia. Se considera que una persona tiene una discapacidad aunque la tenga superada con el uso de ayudas técnicas externas. Otra definición: dificultad para desarrollar papeles y actividades debido a problemas de salud. Los 36 tipos de discapacidad se reúnen en 10 grupos.

- En el plano jurídico, tampoco es fácil encontrar una definición conjunta de lo que se entiende por discapacitado ya que habrá que atender a un concreto ámbito de aplicación de la norma para identificar que se deduce por tal. Aun siendo cierto esto último, dos normas han inspirado principalmente las líneas conceptuales de lo que se entiende persona con discapacidad en el plano laboral: la Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social del minusválido (LISMI) y la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de los discapacitados.

Precisamente esta última entiende en el artículo 1.2, a los solos efectos de esta Ley, que «tendrán la consideración de personas con discapacidad aquellas a quienes se les haya reconocido un grado de minusvalía igual o superior al 33 por 100. En todo caso, se considerarán afectados por una minusvalía en grado igual o superior al 33 por 100 los pensionistas de la Seguridad Social que tengan reconocida una pensión de incapacidad permanente en el grado de total, absoluta o gran invalidez, y a los pensionistas de clases pasivas que tengan reconocida una pensión de jubilación o de retiro por incapacidad permanente para el servicio o inutilidad». Sobre la misma se deben hacer algunas precisiones. En primer término se aporta seguridad jurídica al identificar una serie de conceptos que resultan relevantes a la hora de garantizar una adecuada interpretación de la Ley 51/2003. Por otro lado, la relevancia no deriva tanto de la propia disposición de la que emana sino también, en un alto grado, de las remisiones que desde otras disposiciones se realizan a dicho concepto.

La condición legal de minusválido es el documento oficial que acredita que una persona presenta un 33% de grado de minusvalía. Por lo tanto, pese a los prejuicios de orden lingüístico que genera, tener reconocida la situación legal de minusválido va a resultar beneficioso para la persona, ya que no la limita en nada, sino que le proporciona una serie de ayudas y le va a garantizar el acceso del ciudadano a los beneficios y recursos que los organismos públicos proporcionan a las personas con discapacidad.

El artículo 7 de la LISMI establece que en España solamente es minusválida «oficialmente» la persona que ha obtenido la calificación legal de minusvalía, puerta de los derechos y beneficios concedidos por la ley. La calificación de minusvalía se hace en términos de grados, y el grado de minusvalía se expresará en porcentajes. Para el reconocimiento de la minusvalía se valoran tanto las discapacidades, como los factores sociales, es decir, las circunstancias en las que vive la persona con discapacidad. Los factores sociales forman parte del desenvolvimiento normalizado de la persona, por lo que la carencia de algunos de ellos pueden agravar el desarrollo armónico del individuo. En la evaluación de estos factores se tienen en cuenta los

seis aspectos siguientes: situación familiar, recursos económicos, edad, situación laboral y profesional, nivel cultural y situaciones sociales del entorno habitual del minusválido. Los factores sociales sólo serán valorados cuando la discapacidad alcance un mínimo del 25%.

A las personas con un 33 % de minusvalía se les otorga el reconocimiento y pueden beneficiarse de las ayudas y prestaciones asistenciales para personas con discapacidad, como adaptación del acceso a vivienda, de puesto de trabajo, exenciones fiscales o ayudas técnicas entre otras. En materia de empleo, para que las empresas y los propios trabajadores con discapacidad puedan beneficiarse de las ayudas existentes, deben de acreditar su condición de minusválido, si no quedarán exentas de poder beneficiarse de las mismas.

El sistema utilizado para reconocer la minusvalía se diseñó en 1984. En principio pretendía utilizar los criterios establecidos por la OMS, combinando factores médicos y sociales. La norma que regula en España actualmente el procedimiento para el reconocimiento, declaración y calificación del grado de minusvalía es el Real Decreto 1971/1999 de 23 de diciembre. Dicho Real Decreto utiliza formalmente la terminología de la CIDDM (Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías) de 1980 de la Organización Mundial de la Salud (OMS) aunque conceptualmente no sigue sus criterios.

En primer lugar, la discapacidad ha de ser originada por deficiencias permanentes, debe haber un diagnóstico previo y un tratamiento, si bien el concepto de base es “la severidad de las consecuencias de la enfermedad” y su “efecto sobre la capacidad para llevar a cabo las actividades de la vida diaria” (AVD): autocuidado (vestirse, comer, evitar riesgos, aseo e higiene personal.....) y otras como la comunicación, actividad física, función sensorial (oír, ver.....), funciones manuales, capacidad para utilizar los medios de transporte, función sexual, sueño y actividades sociales y de ocio.

Según la severidad se gradúa la discapacidad como nula, leve, moderada, grave y muy grave. Y, por fin, los porcentajes se ordenan por clases, “según la importancia de la deficiencia y el grado de discapacidad que origina” en el sistema, aparato u órgano afectado. Así tenemos:

CLASE I: deficiencias que no producen discapacidad (0%),

CLASE II: las que producen discapacidad leve (1%-24%),

CLASE III: discapacidad moderada (25%-49%),

CLASE IV: discapacidad grave (50%-70%),

CLASE V: discapacidad muy grave (75%).

La otra norma que rige este proceso es la Orden de 2 de noviembre de 2000, por la que se determina la composición, organización y funciones de los Equipos de Valoración y Orientación, dependientes del Instituto de Migraciones y Servicios Sociales y se desarrolla el procedimiento de actuación para la valoración del grado de minusvalía.

Los centros de valoración de la discapacidad, anteriormente pertenecientes al IMSERSO y denominados Centros Base, son en la actualidad competencia de las Comunidades Autónomas.

La valoración de la discapacidad expresada en porcentaje, se determinará mediante la valoración física, psíquica o sensorial de la persona con presunta discapacidad como, en su caso, de los factores sociales complementarios que les afecten. Este cometido lo llevan a cabo los E.V.O.(Equipos de Valoración y Orientación)compuestos por un Médico, Psicólogo y Trabajador Social en todo el territorio español.

Se considerará la existencia de discapacidad cuando, a consecuencia de las valoraciones efectuadas, se alcance un grado igual o superior al 33 por 100 de la misma. A partir de este momento la persona obtendrá el certificado de discapacidad que es el documento oficial expedido por la Administración pública válido en todo el territorio nacional mediante el cual se acredita la condición (Temporal o definitiva) de la discapacidad y es la puerta de entrada a los recursos y beneficios que hacen posible la igualdad entre las personas con discapacidad y las personas sin ella.

Es necesario destacar que con la reforma operado por la Ley 51/2003, régimen aplicable, aun cuando el grado mínimo de minusvalía necesario sigue siendo igual o superior al 33%, se suprime el requisito de la disminución equivalente de la capacidad de trabajo y, además, se puntualiza que el grado mínimo de minusvalía se refiere al acceso al fomento del empleo en el mercado ordinario de trabajo y, por otro lado, a la aplicación de las especialidades previstas para la contratación en prácticas o para la formación, dentro de las posibilidades de la relación laboral común ordinaria.

Como podemos apreciar los conceptos de discapacidad a los que hemos hecho referencia analizan, cada uno de ellos enfoques diferentes y complementarias de la realidad de la discapacidad, y debe corresponder a cada uno de los sujetos actuantes en esa realidad el manejar y desarrollar, de forma complementaria , cada una de esas parcelas de la discapacidad:

.-Los servicios asistenciales con la ayuda del movimiento asociativos y los servicios de ajuste personal y social habrán de partir del concepto dinámico de discapacidad que se encuentra en estrecha relación con los componentes de salud y con los factores contextuales personales y ambientales– que influyen y condicionan la calidad de vida: La discapacidad está definida como el resultado de una compleja relación entre la condición de salud de una persona y sus factores personales, y los factores externos que representan las circunstancias en las que vive esa persona. A causa de esta relación, los distintos ambientes pueden tener efectos distintos en un individuo con una condición de salud. Un entorno con barreras, o sin facilitadores, restringirá el desempeño/realización del individuo; mientras que otros entornos que sean más facilitadores pueden incrementarlo. La sociedad puede dificultar el desempeño/realización de un individuo tanto porque cree barreras o porque no proporcione elementos facilitadores (por ejemplo, baja disponibilidad de dispositivos de ayuda). Este nuevo concepto, basado en la integración social y

laboral, ha de imponerse sobre el más extendido basado en la discapacidad y minusvalía médicas, imperante aún en muchas organizaciones asociativas.

.-Las estructuras productivas de los CEE, por su parte, habrán de partir del concepto de discapacidad jurídico laboral, e integrar, en el diseño de los perfiles de puesto necesarios para desarrollar adecuadamente y de forma productiva el trabajo, los factores que inciden en la capacitación y desarrollo profesional de la persona con discapacidad con apoyo de los servicios de ajuste personal y social. De nuevo, el concepto no ha de ser la integración pensando en la minusvalía o las incapacidades, sino partiendo de la necesidad productiva y de la capacitación para y desde el puesto y sin que el trabajo en el CEE constituya una forma de protección, sino una vía de integración a través de la actividad productiva en una empresa.

En ambos casos se trata de hacer evolucionar los conceptos teóricos que se manejan de la discapacidad, a fin de desarrollar de cada persona con discapacidad un perfil no de lo que no puede hacer, sino de lo que está capacitado para hacer en el momento de su declaración de minusvalía y de aquello que, con la adaptación y formación necesarias estará capacitado para hacer en un futuro. Lo que puede hacer es competencia de los CEE y las medidas de adaptación y el desarrollo de sus capacidades –formativas, adaptativas, sociales, ...- de los servicios de ajuste personal y social de los propios CEE, -financieras, de integración social, culturales, de participación social y política,...- de los servicios sociales de apoyo de las CCAA y del movimiento asociativo, cada uno desarrollando aspectos diferentes y complementarios y aprovechando al máximo los aspectos ventajosos de las políticas asistenciales.

Todo ello sin perjuicio de una visión conjunta, que favorezca a aquellos subcolectivos de personas con discapacidad con especiales dificultades de participación en la vida social y económica (Esteban Legarreta),

4.2 LA INTEGRACIÓN LABORAL DE LA DISCAPACIDAD: VÍAS LEGALES DE INTEGRACIÓN.

Sobre la base de las medidas de promoción del empleo de discapacitados se ha construido un conjunto de disposiciones que, no sólo pretenden el incremento de la tasa de empleo de dicho colectivo, sino que también tienen como objetivo garantizar una serie de derechos tanto en el acceso como en el desarrollo de la relación laboral.

Por todos es conocido que la Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI) implicó un cambio de gran relevancia en la atención jurídica a la discapacidad, constituyendo, la columna vertebral de las políticas de integración laboral de las personas con discapacidad en España (CES: 1995), pues con anterioridad a 1982 no existía un marco normativo general del empleo para las personas con discapacidad.

La LISMI comporta un tratamiento sistemático del empleo de las personas con discapacidad en su título VII, que bajo el epígrafe “De la integración laboral”, establecía un diseño completo y racional para su época, de las diversas vías de integración laboral de las personas con discapacidad, apuntando hacia una doble vía de integración:

- ❖ la integración en empresas ordinarias, mediante medidas como la reserva de empleo, estableciendo para las empresas públicas y privadas que empleen a más de 50 trabajadores, la obligación de contratar a un número de trabajadores minusválidos no inferior al 2% del total de la plantilla. El trabajador con discapacidad aparece como sujeto de una relación laboral común, prestando su actividad productiva por cuenta ajena dentro del ámbito de organización y dirección de un empresario. En dicha relación es aplicable el Estatuto de los Trabajadores y demás legislación laboral y de Seguridad Social.
- ❖ El llamado “mercado protegido”: En general, se entiende que un puesto de trabajo está protegido cuando el acceso o permanencia en el mismo elude total o parcialmente la libre concurrencia con los demás trabajadores. En esta línea de inserción laboral, las personas con minusvalía pueden acogerse a la fórmula de los Centros Especiales de Empleo (CEE), creándose así un ámbito productivo específico en el que las personas con discapacidad que, en atención a la naturaleza y consecuencias de su minusvalía, no pudiesen trabajar en empresas ordinarias lo harían en CEEs, siempre que alcanzasen un nivel mínimo de capacidad de trabajo.

Se constata en la LISMI la preeminencia que parece otorgarse al trabajo normalizado, entendiéndose el CEEs como la transición deseada al mercado ordinario, constituyendo este carácter subordinado o menor en las preferencias del legislador uno de los problemas a los que se enfrentan en la actualidad los CEEs, marcado por la tozudez de una realidad social y laboral que concentra a la mayor parte de los trabajadores con discapacidad al servicio de los CEE y no como opción de transición al mercado abierto, sino como opción directa y finalista.

Con la Ley de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de los discapacitados, Ley 51/2003, de 2 de diciembre, se manifiesta el rediseño de una nueva estrategia de actuación de los poderes públicos que operan simultáneamente sobre sus condiciones personales y ambientales. Se pretende, como se señala en la exposición de motivos de la Ley, dar un «renovado impulso a las políticas de equiparación de las personas con discapacidad» tras la aprobación más de veinte años atrás de la LISMI.

Asimismo, esa igualdad de oportunidades queda definida en la Ley 51/2003 al identificarla con la ausencia de discriminación, directa o indirecta, que tenga su causa en la discapacidad, así como en la realización de medidas de acción positiva que compensen o eviten las desventajas de este colectivo también en materia de acceso al empleo. Por tanto, esta norma presenta dos campos de actuación que se singularizan en la eliminación de todo tipo de actuaciones discriminatorias y en la adopción, por parte de los poderes públicos, de actuaciones dirigidas a la equiparación social con respecto a las personas carentes de discapacidad. Pero aún más, dicha disposición especifica el significado de las medidas contra la discriminación y las medidas de acción positiva.

Entre ambas disposiciones, ha de señalarse el Real Decreto 27/2000, por el que se establecen medidas alternativas de carácter excepcional al cumplimiento de la cuota de reserva del 2 por

100 en favor de trabajadores discapacitados en empresas de 50 o más trabajadores, y que prevé la realización de un contrato mercantil o civil con un Centro Especial de Empleo para el cumplimiento de dicha reserva.

Con posterioridad, sin embargo, constatados importantes problemas jurídicos que la práctica ofrecían los supuestos de subcontratación de obras y servicios y con la finalidad de seguir potenciando la inserción e integración de las personas con discapacidad en el mercado abierto, se aprueba el Real Decreto 364/2005, de 8 de Abril, por el que se simplifican y agilizan los procesos que dificultan la aplicación de las medidas Alternativas.

La norma preve que, de manera excepcional, las empresas públicas y privadas podrán quedar exentas de la obligación de cumplimiento de la cuota de reserva, siempre que se aplique alguna de las siguientes medidas alternativas:

- Celebración de un contrato mercantil o civil con un centro especial de empleo, o con un trabajador autónomo con discapacidad, para el suministro de materias primas, maquinaria, bienes de equipo, o de cualquier otro tipo de bienes necesarios para el normal desarrollo de la actividad de la empresa que opta por esta medida.
- Celebración de un contrato mercantil o civil con un centro especial de empleo, o con un trabajador autónomo con discapacidad, para la prestación de servicios ajenos y accesorios a la actividad normal de la empresa.
- Realización de donaciones y de acciones de patrocinio, siempre de carácter monetario, para el desarrollo de actividades de inserción laboral y de creación de empleo de personas con discapacidad.
- Constitución de un enclave laboral, previa suscripción del correspondiente contrato con un centro especial de empleo.

Se entiende que concurre la nota de excepcionalidad, autorizada por los servicios públicos de empleo y con un periodo de caducidad de tres años, que permite el acudir a las medidas alternativas, en las siguientes situaciones:

- Cuando la no incorporación de un trabajador con discapacidad a la empresa obligada se deba a la imposibilidad de los servicios públicos de empleo competentes o de las agencias de colocación para atender la oferta de empleo presentada.
- Cuando existan, y así se acrediten por la empresa obligada, cuestiones de carácter productivo, organizativo, técnico o económico que motiven la especial dificultad para incorporar trabajadores con discapacidad a la plantilla de la empresa.

4.3 LOS CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO COMO VÍA DE INTEGRACIÓN.

4.3.1 Los centros especiales de empleo: Su importancia en la integración laboral de la discapacidad:

Constituyen sin duda, en la actualidad, la solución al problema no resuelto por el empleo normalizado: dar trabajo a personas con discapacidad muy variada, que hace normalizar una situación a veces complicada, ya que constituye la figura más relevante de integración laboral de las personas con discapacidad.

Como datos ilustrativos, en cuanto a la ocupación en los centros especiales de empleo, su evolución y la distribución territorial de los mismos, ya en cifras del Ministerio de Trabajo e Inmigración, en septiembre de 2009:

Contratos personas con discapacidad en CEE (según tipo de contrato)

TIPOS DE CONTRATOS	N	%
Indefinido ordinario	71	2,59%
Indefinido F.C.I.*	166	6,05%
Obra o servicio	699	25,46%
Eventual	800	29,13%
Interinidad	553	20,14%
Temporal	325	11,84%
Prácticas	1	0,04%
Formación	18	0,66%
Otros contratos	113	4,12%
TOTAL	2.746	100%

* F.C.I.: Fomento de la contratación indefinida.

Nº de contratos a personas con discapacidad en CEE. Septiembre 2009.



Evolución de los Contratos personas con discapacidad en CEE (según tipo de contrato)

TIPOS DE CONTRATOS	AÑO 2009		AÑO 2008		VARIACIÓN	
	N	%	N	%	Absoluta	Relativa
Indefinido ordinario	538	2,44%	542	2,39%	-4	-0,74
Indefinido F.C.I.*	1.342	6,08%	1.953	8,61%	-611	-31,29
Obra o servicio	5.322	24,10%	5.839	25,74%	-517	-8,85
Eventual	6.253	28,32%	5.776	25,46%	477	8,26
Interinidad	4.033	18,27%	3.510	15,47%	523	14,90
Temporal personas con discapacidad	3.211	14,54%	3.328	14,67%	-117	-3,52
Prácticas	6	0,03%	0	0,00%	6	0,00
Formación	221	1,00%	265	1,17%	-44	-16,60
Otros contratos	1.154	5,23%	1.475	6,50%	-321	-21,76
TOTAL	22.080	100%	22.688	100%	-608	-2,68

* F.C.I.: Fomento de la contratación indefinida.

Variación del número de contratos para personas con discapacidad en CEE. Datos acumulados Septiembre 2009-Septiembre 2008.



Fuente: Servicio Público de empleo del MTIN. Observatorio de la discapacidad.

Contratos personas con discapacidad en CEE según CC.AA

ÁMBITO TERRITORIAL	N	%
Andalucía	657	23,93%
Aragón	60	2,18%
Asturias	318	11,58%
Illes Balears	24	0,87%
Canarias	66	2,40%
Cantabria	35	1,27%
Castilla y León	183	6,66%
Castilla-La Mancha	147	5,35%
Catalunya	289	10,52%
C. Valenciana	189	6,88%
Extremadura	79	2,88%
Galicia	53	1,93%
Madrid	211	7,68%
Murcia	35	1,27%
Navarra	17	0,62%
País Vasco	350	12,75%
La Rioja	23	0,84%
Ceuta y Melilla	10	0,36%
TOTAL	2.746	100%



Aun siendo de sobra conocidos, partiremos de una breve descripción de las características legales fundamentales de los CEE y de su financiación.

Los CEES son instituciones de integración laboral y se conciben por la norma como un paso intermedio, como un medio de integración laboral de las personas con discapacidad en las empresas ordinarias, fin legal reiterado de la política de integración laboral de este sector, si bien la normativa reguladora de la materia insiste en se trata de auténticas empresas que deben sujetar su gestión a las mismas normas y requisitos que afecten a cualquier empresa del sector al que pertenezcan.

Por ello, los Centros Especiales de Empleo son empresas cuyo objetivo principal es el de realizar un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones del mercado, y cuya finalidad es asegurar un empleo remunerado y junto a la finalidad productiva, les compete la prestación de servicios de ajuste personal y social que requieran sus trabajadores con discapacidad.

En estos Centros el número máximo de trabajadores discapacitados no puede superar el 70 por ciento del total de la plantilla, excluyendo del cómputo de trabajadores a aquellos no discapacitados que se dediquen a trabajos de ajuste personal y social de los trabajadores con minusvalía, y pueden acceder a los CEE los trabajadores discapacitados que tengan reconocida una minusvalía de, al menos, un 33 por ciento que provoque una disminución de su capacidad de trabajo igual o superior a dicho porcentaje.

En cuanto a sus titulares, puede serlo cualquier persona física o jurídica, pública o privada, incluso comunidad de bienes, con capacidad jurídica y de obrar para ser empresario (sociedades mercantiles, asociaciones, fundaciones, etc), y pueden constituir un centro especial de empleo, siempre que reciban la prestación de servicios de los trabajadores minusválidos contratados. Pueden tener, según su titularidad, carácter público, privado o mixto y carecer o no de ánimo de lucro, según que la aplicación de sus posibles beneficios repercutan en su totalidad en la propia Institución o se aproveche parte de ellos en otra finalidad distinta que haya de cubrir la Entidad titular del mismo. Es obligatorio que estos centros se inscriban en un registro especialmente fijado para ellos.

Los trabajadores minusválidos en centros especiales de empleo tendrán los derechos y deberes básicos previstos en el ET, pero su relación laboral, dadas sus peculiaridades se rige por una norma especial. El éxito de esta relación laboral especial depende, en cierto modo, de la promoción o fomento que los centros especiales de empleo reciban y la existencia de equipos multiprofesionales que son, en principio, la cumbre de la relación laboral especial. El desarrollo y actuación de esos equipos serán más eficaces en ámbitos más pequeños, como comunidades autónomas y municipios, que a un nivel estatal.

Las modalidades contractuales que se pueden establecer en los Centros Especiales de Empleo son junto a la relación laboral especial de personas con discapacidad en centros especiales de empleo, las ordinarias contempladas en el Estatuto de los Trabajadores, la indefinida y la temporal, con algunas peculiaridades:

- El contrato para la formación se puede prolongar hasta un máximo de 4 años, cuando el equipo multiprofesional acredite que el trabajador no ha alcanzado el nivel de conocimientos requerido para desempeñar el puesto.
- La reciente incorporación del contrato a domicilio (se impide su utilización con discapacitados psíquicos), para cuya formalización se exige que se haga constar qué adaptaciones técnicas resultan necesarias, así como los servicios requeridos de ajuste personal y social.
- Una modalidad particular es el contrato a bajo rendimiento. Cuando las circunstancias personales del minusválido lo requieran, podrá celebrarse el contrato a bajo rendimiento, entendiendo como tal aquel en que el trabajador minusválido, aún prestando sus servicios durante una jornada de trabajo normal, lo hace con el rendimiento inferior al normal en un 25%, siempre que tal circunstancia la haya constatado el equipo multiprofesional correspondiente. En todo caso, la disminución del salario correspondiente a la categoría y puesto de trabajo a desempeñar no podrá exceder del porcentaje citado

4.3.2 La financiación e incentivos de los Centros Especiales de Empleo

Los Centros Especiales de Empleo obtienen los recursos para su financiación, además de los que procedan del desarrollo de su actividad económica, de las ayudas procedentes de la Administración Pública. Estas ayudas se destinan:

- A financiar parcialmente proyectos generadores de empleo (creación o ampliación de centros):
 - a. subvención para asistencia técnica.
 - b. subvención financiera de hasta 3 puntos de interés.
 - c. subvención para inversión fija en proyectos de reconocido interés social.
 - d. el máximo a subvencionar por los conceptos anteriores, en función del porcentaje de trabajadores minusválidos.
- Ayudar al mantenimiento de puestos de trabajo:
 - e. subvención del coste salarial.
 - f. bonificación de la cuota empresarial a la Seguridad Social.
 - g. subvención para adaptación de puestos de trabajo.

- h. subvención, por una sola vez, para equilibrar y sanear financieramente los Centros.
- i. subvención para equilibrar el presupuesto de Centros sin ánimo de lucro, declarados de utilidad pública. Las ayudas más significativas son:

El pasado 12 de noviembre de 2009, la Comisión de Trabajo e Inmigración del Congreso de los Diputados ha procedido a aprobar nuevas ayudas públicas para los Centros Especiales de Empleo (CEE) en el trámite del Proyecto de Ley de medidas urgentes para el mantenimiento y el fomento del empleo y la protección de las personas desempleadas.

Según lo aprobado en la Cámara Baja, la subvención salarial que reciben los CEE por cada trabajador con discapacidad pasará del 50% del Salario Mínimo Interprofesional, que es la cantidad que actualmente perciben, al 75%, incrementándose, por tanto, un 25% el nivel de ayuda por este concepto. Esta medida, no obstante, será temporal, extendiéndose desde el 10 de julio de 2009 al 31 de diciembre de 2010 para todo tipo de trabajadores con discapacidad que prestan sus servicios en CEE.

Para el año 2011, este incremento se mantendrá sólo para los trabajadores con discapacidad con la consideración de especiales dificultades de inserción, categoría en que se encuadran las personas con parálisis cerebral, enfermedad mental o discapacidad intelectual con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 33%; así como las personas con discapacidad física o sensorial, con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 65%.

El texto recoge otra enmienda que obliga al Gobierno a presentar un informe al Congreso de los Diputados en el primer semestre de 2011 para valorar sobre su base la continuidad o no de la ampliación de la subvención para el mantenimiento del empleo en CEE, en el marco de la Estrategia Global de Acción para el Empleo de las Personas con Discapacidad.

El Proyecto de Ley también contempla la modificación de la Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo en relación con los contratos indefinidos de las personas con discapacidad. El texto establece que se mantendrán las bonificaciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social en los supuestos de:

- transformación en indefinidos de los contratos de duración determinada o temporales
- contratación de trabajadores con discapacidad procedentes de CEE, tanto en lo que se refiere a su incorporación a una empresa ordinaria como en su posible retorno al CEE de procedencia o a otro CEE
- incorporación a una empresa ordinaria de trabajadores con discapacidad en el marco del programa de empleo con apoyo.

4.4 LA INTEGRACIÓN LABORAL DE LA DISCAPACIDAD EN LOS CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO: DISFUNCIONES Y POSIBLES SINERGIAS

Como puede apreciarse en lo señalado hasta el momento, tanto en la estructuración del mercado de trabajo cuanto en la propia evolución normativa y social del empleo de las personas con discapacidad se entremezclan factores económicos y personales, laborales y asistenciales, públicos y privados, empresariales y familiares, ..., provenientes de sujetos muy heterogéneos, y cada uno de ellos, con sus propias

motivaciones, aspira al mejor y mayor desarrollo personal y social de las personas con discapacidad a través de su integración laboral.

La integración laboral de las personas con discapacidad, precisamente a través de los centros especiales de empleo, constituye una materia en la que el observador descubre innumerables encrucijadas y no pocos problemas jurídicos generados por el encuentro de realidades aparentemente irreconciliables o, al menos de naturaleza diversa, algunas de las cuales trataremos de señalar a continuación, intentando ofrecer, desde una necesaria delimitación competencial, propuestas de intercooperación.

4.4.1 Entre lo laboral y lo asistencial:

Los centros especiales de empleo, que constituyen verdaderas empresas, poseen entre sus objetivos primordiales el conseguir la integración no sólo laboral, sino personal y social de las personas con discapacidad, aunando de esa forma tanto fines laborales como asistenciales, ambos fines presentes, por tanto, en las relaciones que se producen en el mercado de trabajo entre la oferta de mano de obra (discapacitados) y la demanda de mano de obra (empresarios), en un contexto regulado por los poderes públicos y en el que intervienen con motivaciones mediadoras de las cuales también es preciso conocer su *Los centros especiales de empleo, son empresas que poseen entre sus objetivos el* en el que variadas instancias orientación.

Constituyen manifestaciones de esa dualidad (asistencial/laboral) de objetivos:

.- Como reconocen algunos expertos, sobre los Centros Especiales de Empleo pesa un factor de rigidez desde el punto de su viabilidad mercantil en la medida que dependen directa o indirectamente de las subvenciones públicas, es decir, "su sentido general es abiertamente proteccionista" (Casado, 1997: 4).

.-Los servicios de ajuste personal y social: La configuración de estos servicios se ha movido, con carácter general, desde la aprobación de la LISMI, en la indefinición de sus contenidos, alcance y financiación hasta la entrada en vigor del RD 469/2006, por el que se regulan las unidades de apoyo a la actividad profesional en el marco de los servicios de ajuste personal y social de los CEE.

No obstante, es necesario señalar que en este ámbito Catalunya constituye una excepción y un referente incluso antes de la entrada en vigor del RD, aunque la competencia de la materia relativa al los CEE ha estado tradicionalmente atribuida en esta comunidad al Departamento de Acción Social y Ciudadanía (antes Bienestar social y Familia, y antes Bienestar Social) y no al de Trabajo, reconociendo el propio Departamento de Acción social de la Generalitat que su modelo es asistencialista frente al presente en otras CC. AA.

Este carácter asistencialista se ve fortalecido por la pertenencia de muchos de los CCEE de esa Comunidad autónoma a Fundaciones y asociaciones que cuentan con sus propios centros de Terapia ocupacional y otros servicios asistenciales de atención a las personas con discapacidad, reforzándose este carácter asistencial en la propia gestión de los centros que, a los que hay que reconocer, no obstante, que cuentan con una visión universalista de la atención a las personas con discapacidad.

Esta configuración globalizadora conlleva un desarrollo inusual en Cataluña de los servicios de ajuste personal y social, que aun formando parte de la relación laboral especial de personas con discapacidad en CEE y, por tanto, perteneciendo a la normativa laboral, tienen, por sí mismos un innegable carácter asistencial o social.

.-La mayor parte de los CEE del tejido empresarial español tienen su origen en el movimiento asociativo familiar, que ha desempeñado un papel decisivo y sin el que no habría sido posibles la evolución legislativa en la materia. Sin embargo se entremezclan intereses familiares y de protección con intereses laborales y profesionales, concibiéndose el CEE como un lugar de ocupación protegida más que como una empresa productiva en la que prestan servicios con apoyo personas con discapacidad.

.-La intermediación laboral: El proceso de selección laboral de trabajadores con discapacidad encuentra enormes dificultades en las vías ordinarias de selección de personal propias del mercado abierto, y se hace necesario recurrir a intermediarios específicos, las asociaciones de personas con discapacidad. Así, en la actualidad, las asociaciones actúan de mediadores en la contratación como servicios especializados y gratuitos; que permiten un reclutamiento más rápido, sencillo y mejor.

Los inconvenientes de esta intermediación, amén de su excesivo proteccionismo, residen en su eficacia limitada en cuanto al impacto que puedan llegar a tener, dado el desconocimiento de la existencia de estos servicios entre empresario y personas con discapacidad ajenas a las propias asociaciones, además de que pueden suponer incrementos de costes en la gestión.

Junto a las propias dificultades de la intermediación laboral en este ámbito se une la necesidad inmediata del empresario, de conocer la capacidad concreta del trabajador con discapacidad para realizar cierto conjunto de tareas. La dificultad en este punto reside en la necesaria adecuación y transparencia de los certificados de minusvalía sobre las posibilidades de adecuación del trabajador para los puestos concretos; ni los certificados de aptitud para el puesto llegan a las manos del empresario con la inmediatez que los empresarios necesitarían en el mundo del justo a tiempo.

De manera que con las circunstancias que rodean al fenómeno, la empresa normalizada normalmente se puede encontrar absolutamente perdida en un océano de desinformación; al no poseer conocimientos técnicos sobre deficiencias añadido a las características de los certificados; y al desconocimiento en general sobre la normativa e incentivos para la contratación de personas con minusvalía.

Si trasladamos estas dificultades a los CEEs, en los que a diferencia del mercado abierto los empresarios sí poseen conocimientos del mundo de la discapacidad, pero sin embargo, y precisamente por ello, la labor de selección requiere disponer de más recursos para poder llevar a cabo con suficientes garantías, garantías absolutamente imprescindibles desde el punto de vista empresarial, la contratación de trabajadores con discapacidad.

Este necesario incremento de costes o/y de recursos afecta igualmente a los CEE, y más en los momentos de su constitución como centro de trabajo, y sin embargo se expresa una unanimidad de los empresarios en que no contratarían a un discapacitado únicamente por dichas ayudas, sino que solo serviría para inclinarse por un trabajador entre varios con igual capacidad y formación.

La solución a estos problemas en la selección pasarían por la existencia de estructuras de intermediación laboral independientes, públicas y/o privadas, independientes de cada una de las asociaciones y con impacto social, que se encuentren en contacto permanente tanto con los centros ocupacionales, cuanto con los servicios de ajuste personal y social de los propios CEEs y con las propias asociaciones, adelantándose a las necesidades del mercado y que realicen los perfiles profesionales en atención a las capacidades y capacitación de las personas con discapacidad.

Este carácter abierto de las estructuras de intermediación permitiría salvar, al menos en parte, uno de los escollos en la integración laboral que reside en las personas con discapacidad: su desconocimiento total de técnicas básicas para la búsqueda de empleo.

Es necesario señalar, no obstante que en materia de intermediación laboral, al abrigo de su propio desarrollo de los servicios de ajuste personal y social, Catalunya cuentan con un mayor desarrollo que el resto de las CCC.AA., si bien su enfoque ha sido más asistencialista que laboral.

.-La Negociación colectiva: El análisis de la estructuración de la negociación colectiva en el sector, especialmente cuando se aborda la negociación nacional, sorprende por el ámbito de aplicación del convenio colectivo nacional: "Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad", señalándose en el XII convenio, al determinar su ámbito de aplicación, textualmente, en su artículo 3º:

.-" El presente Convenio afectará a todas empresas y centros de trabajo que tienen por objeto la atención, diagnóstico, rehabilitación, formación, educación, promoción, e integración laboral, de personas con discapacidad física, psíquica o sensorial así como las asociaciones e instituciones constituidas con esa finalidad.

.-A los efectos de la consideración particularizada de los distintos tipos de empresas y centros objeto de este Convenio, que requieren condiciones laborales diferenciadas, la estructura del mismo considera las disposiciones aplicables a cada uno de los centros y empresas en función de la siguiente tipología:

A. Centros o empresas de carácter asistencial.

A los efectos de este Convenio, se entiende por centros de Atención a personas con discapacidad aquellos que, prescindiendo de la naturaleza, tipo o carácter de la entidad propietaria, tienen por objeto la atención, asistencia, formación, rehabilitación, y promoción de personas con problemas y alteraciones de tipo físico, sensorial, psíquico, caracteriológico, de personalidad o trastornos de conducta social, así como las instituciones y asociaciones constituidas con esta finalidad.

Se consideran incluidos en esta tipología los centros de:

- Centros de día de atención temprana.
- Centros ambulatorios de atención temprana.
- Residencias y pisos o viviendas tutelados.

- Centros y Talleres Ocupacionales o de Terapia Ocupacional.
- Centros de día o de Estancia Diurna.
- Centros y Servicios de Respiro Familiar.
- Centros y Servicios de Ocio y Tiempo Libre.
- Instituciones y Asociaciones de atención a las personas con discapacidad.
- Centros de Rehabilitación e Integración Social de Enfermos Mentales.
- Centros de Rehabilitación Psicosocial.
- Centros Específicos de Enfermos Mentales

B. Centros educativos: Centros de Educación Especial.

C. Centros de Trabajo: Centros Especiales de Empleo.

3. La relación efectuada no se entiende cerrada, de tal forma que se considerarán incluidos en el ámbito de aplicación del Convenio cualquier otro centro o entidad que, ya exista o se cree, tengan por objeto y finalidad la atención y asistencia de personas con discapacidad, con independencia de que sean sostenidos o no con fondos públicos, debiendo adscribirse a cada una de las tres tipologías tipificadas en este artículo en función de la naturaleza de su actividad, por asimilación a las que corresponden a los expresados en cada una de ellas”.

El art. 4ª, añade, a continuación, al determinar el ámbito personal del convenio, que el mismo “será de aplicación a todos los trabajadores que presten sus servicios en los centros y empresas incluidos en el ámbito funcional del mismo. Se incluyen de forma expresa en este ámbito los trabajadores con discapacidad vinculados con un Centro Especial de Empleo en virtud de la relación laboral de carácter especial regulada por el Real Decreto 1368/1985, de 17 de Julio, sin que a los mismos les sea de aplicación ningún otro convenio de sector”.

Como puede fácilmente comprobarse en esta delimitación del ámbito de aplicación funcional y personal, no estamos ante un convenio colectivo destinado a la regulación de condiciones laborales de los trabajadores de una empresa productiva en la que prestan servicios personas con discapacidad, sino destinado a quienes prestan servicios en todo tipo de centros de atención a personas con discapacidad. La heterogeneidad del objeto conlleva que, aun regulando condiciones de trabajo, la misma no puede ser la más y mejor ajustada a las necesidades de cada una de las realidades que pretende abarcar el convenio.

Es necesario aclarar, no obstante, que el convenio colectivo nacional aparece conformado por diferentes realidades como fruto de su propia evolución, y en el que se incluirán los CEE, mediante la incorporación de una referencia a los mismos en el X Convenio colectivo, con la finalidad de evitar el vacío de regulación convencional que en muchos casos se producía en relación con los trabajadores con discapacidad.

Aun siendo la finalidad de su inclusión la protección de los trabajadores ante ese vacío normativo convencional, sería aconsejable para una mejor regulación de las cuestiones propiamente laborales, la existencia de un convenio colectivo nacional propio de los CEE. A la vez, en la negociación colectiva del mercado abierto, será deseable una mayor e institucionalizada participación de sindicatos y patronal en el establecimiento y desarrollo de las políticas de integración y su proyección en la negociación colectiva (García Valverde y González: 2004).

Frente a este carácter omnicomprendido de la negociación colectiva nacional, existen convenios de comunidad autónoma que limitan su ámbito de aplicación a determinados centros, como ocurre en Catalunya, que cuenta con el Convenio colectivo de centros especiales de trabajo para disminuidos físicos y sensoriales de Catalunya y, convenio colectivo de talleres para disminuidos psíquicos, si bien ninguno de los dos sería de aplicación a los CEE de personas con discapacidad intelectual, a diferencia de lo que sí ocurre en Galicia que cuenta con Convenio colectivo para los centros especiales de empleo de Galicia, sin diferenciar el tipo de discapacidad.

4.4.2 Camino hacia la integración en el mercado abierto:

Los centros especiales de empleo fueron concebidos, y aun lo siguen siendo por el legislador, como un medio, un paso intermedio de empleo protegido para la integración de las personas con discapacidad en el mercado abierto y, sin embargo, los CCEs aglutinan el mayor porcentaje de trabajadores con discapacidad. No obstante, esa concentración parece interpretarse en clave negativa cuando no tendría porque ser así, pues ni los centros ni las personas con discapacidad que prestan servicios en los mismos entienden, necesariamente, que el objetivo último o más deseable haya de ser la prestación de servicios en el mercado abierto, pudiendo constituir el CEE un fin en sí mismo de integración completa.

Esa concepción de medio y no de fin limita legalmente las posibilidades de intercooperación de los CEE, imposibilitando su concurrencia conjunta en el mercado al mismo nivel que la empresa. Así ocurre, por ejemplo, con la aparente limitación existente para su constitución en UTES para enclaves laborales, o las limitaciones que los supuestos de sucesión empresarial y/o cesión de trabajadores conllevan en la práctica.

En relación a las aparentes limitaciones para su constitución en UTES en enclaves laborales, es necesario recordar los argumentos a favor de los mismos señalados por Sanchez Cervera: para quien con anterioridad a la promulgación del RD 290/2004, resultaba totalmente posible y viable jurídicamente la creación de una

Los centros especiales de empleo fueron concebidos como un medio para la integración

UTE por dos o más centros especiales de empleo. El RD 290/2004, no alude ni se refiere, en ninguno de sus preceptos, a esta posibilidad de actuación, por lo que, en principio, pudiera mantenerse que los enclaves laborales no pueden ser formalizados

por una UTE constituida por dos o más centros especiales de empleo. Esta interpretación, además de impedir la aplicación de sistemas que pueden favorecer la mayor integración laboral de personas con discapacidad, supone ir en contra de la finalidad y objetivos pretendidos por el RD y por la LISMI y supone desconocer tanto el espíritu y finalidad del RD 290/2004, como los antecedentes y el contexto en que se ha dictado. Por otra parte, resulta obvio que el RD 290/2004, al referirse a los centros especiales de empleo como sujetos del contrato de enclave laboral, no ha contemplado directa o indirectamente, a las uniones temporales de centros. Esta falta de regulación no debe interpretarse en sentido inhabilitante (Sánchez Cervera: 2005:66-68).

Por tanto puede defenderse jurídicamente que el enclave laboral pueda constituirse tanto por un centro como por una UTE de centros especiales de empleo, siempre que ésta esté integrada exclusivamente, por CEE, calificados e inscritos como tales y reúnan, cada uno de ellos todos los requisitos exigidos por el RD 290/2004.

En cuanto a los supuestos de sucesión empresarial y/o cesión de trabajadores: cuando un CEE pretende actuar en el mercado sucediendo a otra empresa en su actividad reside el principal escollo reside en el mantenimiento de la cuota del 70% de personas con discapacidad, al tener que asumir a la plantilla de la empresa que anteriormente prestaba el servicio. A la inversa, el escollo es inhabilitante, pues cuando se trata de una empresa del mercado abierto que pretende suceder en la actividad al CEE el cumplimiento del porcentaje del 70% la lleva a desistir, con la consiguiente posible pérdida de empleo de los trabajadores del CEE.

Recomendaciones Finales

.-Delimitación competencial en materia de empleo entre CEE, servicios sociales y movimiento asociativo.

.-Fortalecimiento del carácter laboral frente al asistencial especialmente en:

- Intermediación laboral: más abierta, menos proteccionista y de mayor impacto social entre empresarios y trabajadores
- negociación colectiva: sería aconsejable para una mejor regulación de las cuestiones propiamente laborales, la existencia de un convenio colectivo nacional propio de los CEE.

.-La integración laboral ha de basarse en el perfil de capacidades del trabajador y no en la protección de sus limitaciones.

5 CREANDO VALOR EN LAS PERSONAS, LOS PROCESOS Y LOS PRODUCTOS

*Ábreme hermano, no soy negro No soy amarillo,
no soy blanco.*

*Soy nada más que un hombre. Ábreme hermano,
ábreme tu puerta, tu corazón.*

*Porque soy un hombre El hombre de todos los
tiempos, El hombre de todos los cielos,*

El hombre que se parece a ti

René Philombé

5.1 INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de valor, se está haciendo referencia al “grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite” (Real Academia Española 1992, 2058). De acuerdo con esta acepción, se trataría de un concepto variable y subjetivo que estaría en función de la utilidad que proporcionase al sujeto, individual u organizacional, un determinado bien. Sin embargo, también se entiende que valor es una “cualidad de las cosas en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalencia” (Real Academia Española 1992, 2058). En este sentido, se pone de manifiesto que, con independencia de la significación que el bien tenga para el sujeto, ésta puede ser susceptible de una cuantificación o de una medida. Esta puede realizarse en términos monetarios, de forma que se pueda producir un intercambio de utilidad o satisfacción por su cuantificación monetaria.

El valor no es una característica que se mantenga invariable a lo largo del tiempo. Es un concepto sujeto a modificaciones y puede incrementarse o sufrir una merma. Así, por ejemplo, una obra de arte suele ver como aumenta su valor de forma inversamente proporcional a su fecha de elaboración, mientras que un `producto de moda sufre una reducción de valor, que incluso puede igualarse a cero, cuando finaliza su periodo de vigencia. Estas variaciones en el valor quedan reflejadas en su cuantificación, en su medida.

También la acción del hombre puede introducir variaciones en el valor de los bienes. Así, por ejemplo, el uso de ciertas materias primas o la transformación de las mismas utilizando diferentes procesos, puede implicar una valoración mayor o menor un determinado producto.

El concepto de valor y de su posible creación o alteración por parte de la actividad humana, también tiene su aplicación en la realidad empresarial. En un sentido amplio, desde que una organización adquiere las materias primas, hasta que las pone al alcance del mercado, las diferentes etapas que constituyen el proceso de transformación implican un incremento, una adición de valor. El proceso de creación de valor implica una doble perspectiva: por un lado una visión de mercado, ya que es al consumidor al que se ofrece el valor final, pero, por otro una visión interna de la organización que debe conocer profundamente cómo puede crearse o perderse valor en las diferentes actividades que la organización realiza (Johnson, Scholes y Whittington 2006, 132).

En este capítulo se va a analizar el valor y su proceso de creación desde la perspectiva de la organización, esto es, cómo puede crearse valor desde las actividades que realiza, en este caso, el Centro Especial de Empleo (en adelante CEE) centrándose en tres pilares básicos de la actividad: los procesos, las personas y los productos. En definitiva, y desde una perspectiva muy lineal se van a elaborar productos, los cuales son realizados por personas, utilizando aquellos procesos a su alcance que resulten más adecuados para caso concreto.

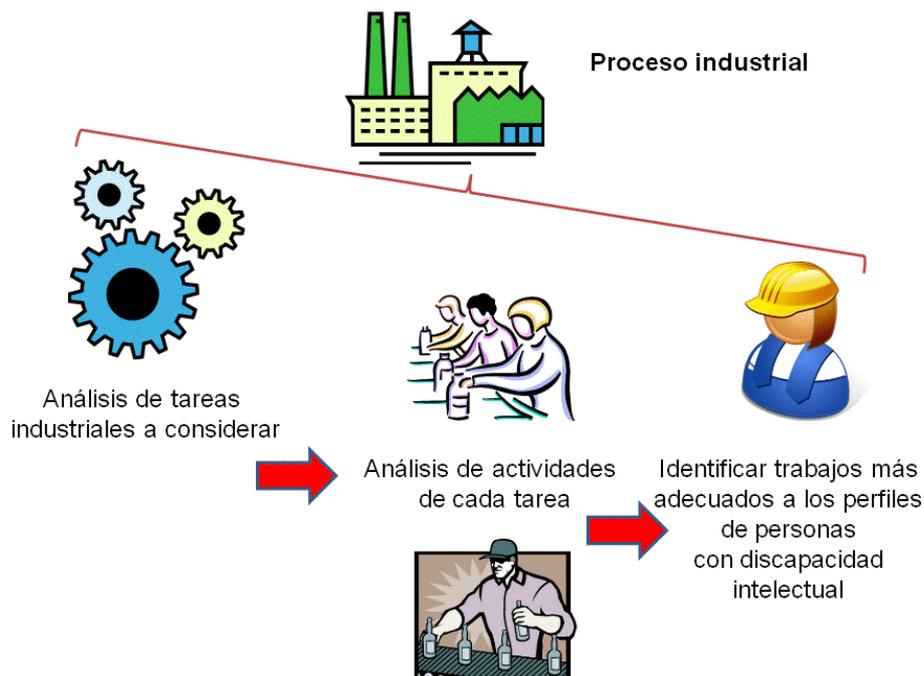
Sin embargo, no puede olvidarse la perspectiva del mercado: el cliente o el consumidor. En los procesos de intercambio éste adquiere un satisfactor de necesidades por el que está dispuesto a realizar un sacrificio pecuniario, que será percibido de mayor o menos intensidad en función de la satisfacción que el agente obtenga. Esta perspectiva se desarrollará más detalladamente al final de este capítulo.

5.2 LA CREACIÓN DE VALOR DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO

La creación de valor desde la perspectiva del proceso ha de evaluarse desde 2 dimensiones básicas: las características propias del mismo y las tareas que requiere y su caracterización. En este apartado se comenzará describiendo un modelo que permite evaluar las características que requiere un proceso industrial y cómo de idóneo puede resultar el que sus tareas sean ejecutadas por personas con alguna discapacidad intelectual. Seguidamente se comentarán algunas características propias de los procesos industriales que deben de ser tenidas en cuenta a la hora de plantear una intercooperación entre procesos. Finalmente se enunciarán unas líneas básicas acerca del cómo se puede llevar a cabo un análisis de intercooperación de procesos en empresas como pueden ser los CEE's.

5.2.1 Modelo de análisis de tareas a realizar en un proceso industrial

Hoy día existen multitud de experiencias viables y positivas sobre la participación de personas con discapacidad intelectual en un proceso productivo industrial. El esfuerzo por eliminar barreras en esta dirección continua y es previsible que dicha participación se incremente mucho más en los próximos años. Al objeto de facilitar una mayor participación de personas con alguna discapacidad intelectual en un proceso productivo industrial es conveniente seguir un proceso de evaluación que permita poner a las personas en los puestos de trabajo más convenientes y adecuar éstos si fuese necesario y se estimase oportuno. En este sentido es recomendable poner en práctica un **modelo de análisis de las tareas de un proceso industrial** para identificar trabajos que potencialmente podrían ser ocupados por diferentes tipos de perfiles de personas con alguna discapacidad intelectual. Existen interesantes trabajos en este sentido como por ejemplo las investigaciones llevadas a cabo por (Simonelli, A. 2008:150), (Jameson, A. 2005), (Schartz, K. 2002: 637) y las del Instituto de Biomecánica de Valencia (método ergoDis/IBV entre otros trabajos) (Ferrerías, A. 2003:27). Basado en esas experiencias se presenta aquí un modelo de análisis de las tareas de un proceso industrial para identificar las que podrían realizarse por personas con alguna discapacidad intelectual. Este modelo no sólo sirve para evaluar puestos de trabajo ya existentes, sino también para evaluar posibles puestos de trabajo en procesos industriales nuevos. El modelo consta de tres etapas principales consecutivas que se muestran en el siguiente esquema gráfico:



i. Análisis de las tareas

Esta primera etapa del modelo consiste en describir el trabajo que conlleva la realización de las tareas del proceso, así como su organización e integración dentro del proceso de producción industrial. El objetivo final es identificar aquellos trabajos cuyos requisitos pudieran ser cubiertos por personas con alguna discapacidad intelectual.

El primer paso para poner en marcha el proceso de análisis de tareas es el de entrevistar **a los supervisores** de dichas tareas para obtener la descripción de las mismas, sus condicionantes y sus puntos más críticos. Además de la citada información las entrevistas a realizar han de cubrir también los siguientes aspectos:

- **Necesidad de rotación.** Esto permite saber si el trabajador que realiza un trabajo en una tarea concreta también tiene que cubrir otros en otras tareas.
- **Posibilidad de llevar a cabo un trabajo individual.** Esto es, si los trabajos a realizar se pueden hacer de principio a fin de la jornada laboral en su puesto de trabajo.
- **Consideraciones de tiempo y velocidad de producción.** Esto es, si el trabajador tiene que cubrir su tarea en un tiempo limitado, o a una determinada velocidad para cubrir las metas de producción.
- **Descripción de la interconexión entre tareas,** si fuese aplicable. Esto es, si las tareas que realiza un trabajador dependen de las realizadas por otro o viceversa (interdependencia)
- **Punto de vista que puede tener la empresa** sobre la posibilidad de que personas con discapacidad intelectual puedan realizar las tareas analizadas.
- **Punto de vista que tiene el supervisor** sobre la posibilidad de que personas con discapacidad intelectual puedan realizar las tareas analizadas.

ii. Análisis de las actividades de cada tarea

En esta etapa del modelo se trata de conseguir información detallada acerca de la forma real en que se ponen en práctica las actividades de cada tarea analizada. Para ello hay que realizar entrevistas con los trabajadores que realicen las tareas y anotar los detalles de las mismas. Es importante realizar un *análisis de las posturas y movimientos requeridos*. Una posibilidad es la toma de imágenes de las mismas y su posterior análisis para cuantificar la intensidad de movimientos y sus requisitos. Una vez examinadas las actividades, es conveniente realizar una lista con los ítems más significativos que ayuden a reconocer las habilidades requeridas en cada paso de las actividades realizadas. Esta lista debe ser revisada y contrastada con trabajadores y supervisores de las tareas.

El tipo de información a analizar en el desarrollo de una tarea son los siguientes:

- a) **Posturas físicas** de los trabajadores que requieren adoptar para realizar su trabajo
- b) **Acciones ejecutadas** por los trabajadores e **información requerida y obtenida** en el proceso
- c) **Movimientos** requeridos durante el desarrollo de la tarea
- d) **Disposición física** del puesto de trabajo
- e) **Tamaño** del puesto de trabajo
- f) **Habilidades** sensoriales, motoras y cognitivas requeridas para realizar cada actividad
- g) **Interacción** con otros operadores, si fuese necesaria

La información obtenida en esta etapa de análisis de una tarea de un proceso industrial permite conocer y comprender bien cómo los trabajadores ejecutan sus actividades en campo, explicar los mecanismos que usan para alcanzar sus objetivos con el mínimo esfuerzo y cuantificar la carga de trabajo requerida.

En el caso de que el proceso industrial no esté al alcance de la observación, bien porque no está implantado, bien porque no es fácil acceder a él, se planteará el mismo esquema de trabajo en esta tarea sobre supuestos de actuaciones que serían requeridas en el desempeño de las actividades previstas en el proceso de producción.

C. Identificación de los trabajos más adecuados para personas con discapacidad intelectual según tipo de la misma

En esta última etapa del modelo de análisis de tareas de un proceso industrial se parte de los resultados de las dos etapas anteriores y se confrontan o correlacionan con las habilidades de los distintos tipos de perfiles de personas con discapacidad intelectual. Dichas habilidades se encuentran descritas en muchas referencias tanto legales como de investigación. Así por ejemplo, en la referencia (ILO 1984) elaborada por la Organización Mundial del Trabajo, se hace una completa revisión de posibles perfiles de personas con discapacidad intelectual así como alternativas para su adaptación a un puesto de trabajo de un proceso

industrial. Así mismo la propia empresa que opera el proceso industrial, puede tener ya definidos sus propios criterios de adaptación de perfiles con puestos de trabajo.

El confrontar las habilidades requeridas por la tarea y las existentes en cada tipo de perfil de persona con alguna discapacidad intelectual, permite identificar personas que potencialmente pueden cubrir el puesto de trabajo que realiza una tarea, o bien, dar orientaciones acerca de cómo adaptar mejor el puesto de trabajo, o indicar qué parte de la tarea podría ser realizada. Esto es de capital importancia en la satisfacción de necesidades tanto para el proceso como para la persona y en definitiva es una importante contribución a la creación de valor del proceso. Así mismo este punto es muy importante para identificar posibles puntos de intercooperación entre diferentes CEE's.

Adicionalmente a las consideraciones comentadas sobre el modelo de análisis de tareas de un proceso de producción industrial, es conveniente hacer mención a las facilidades que hoy día pueden ofrecer las nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, conocidas con las siglas TIC, a la hora de mejorar y ampliar el espectro de tareas que pueden llevar a cabo diferentes perfiles de personas con discapacidad intelectual. El espectro de tales tecnologías es muy extenso y fuera de los objetivos de este informe, no obstante a título de simple muestra obsérvese en la siguiente tabla la amplitud de dicha variedad (Tiresias, 2009):

Algunos tipos de tecnologías asistivas		
Personas con dificultades o pérdida de visión		
	Pantalla Braille	Lectura de contenidos de una pantalla en salida táctil
	Impresora Braille	Conversión de texto escaneado o de procesador de texto en Braille
	Amplificadores de imagen	Proyección de imágenes amplificadas en una pantalla de ordenador, monitor o televisión
	Teclados con teclas grandes	
	Software OCR	Permite hacer una copia de texto, guardarlo electrónicamente y visualizarlo en un amplificador de pantalla
	Amplificador de pantalla	Amplificación de zonas de pantalla a voluntad del usuario
	Lectores de pantalla	Convierten el contenido de una pantalla de ordenador en voz
	Software de reconocimiento de voz	
	Sintetizadores de voz	Convierte texto electrónico en voz
	Máquinas portátiles de lectura	Para personas sin ordenador, les permite hacer lo que hace éste
Personas con dificultades o pérdida de oído		
	Teléfonos amplificados	Amplian la gama de opciones de amplificación sobre una básico
	Textphones	Tienen teclado y pantalla. En vez de hablar, se escribe
	Videofonos	Teléfonos con cámara y pantalla
	Dispositivos de alerta visual o táctil	Dispositivos diversos de vibración o visión para avisar de algo
Personas con dificultades de tipo físico		
	Dispositivos de entrada alternativos	
	Software de seguimiento de ojos	
	Software de reconocimiento de voz	
Personas con dificultades de tipo cognitivo		
	Herramientas de lectura, escritura y comprensión	
	Software de reconocimiento de voz	
	Sintetizadores de voz	
	Software de predicción de palabras	
Personas con dificultades de lenguaje		
	Filtros de teclado	
	Sintetizadores de voz	
	Software de predicción de palabras	

Las ventajas del uso de este tipo de tecnologías es incuestionable en cualquier ámbito de trabajo y con cualquier tipo de perfil de persona ya que en su origen siempre ha estado como objetivo el servicio a la persona que las utiliza. Prueba de ello es la preocupación de Gobiernos e instituciones como la Comisión Europea (AGE/ANE/EDF 2009) por el que las personas en general, y por supuesto las personas con discapacidad intelectual, conozcan y tengan acceso a las TIC ante los nuevos retos y oportunidades que ofrecen, estableciendo programas de ayuda y de investigación en estas materias. Este tipo de tecnologías en algunas ocasiones puede generar algún tipo de rechazo que normalmente es producto de desconocimiento y que suele disiparse con la conveniente formación. Así mismo suele asociarse al

inconveniente de algún coste adicional, sin embargo dicho coste pronto se reduce con las ventajas que aporta.

En definitiva el mencionar brevemente en este informe el posible uso de TIC's por personas con discapacidad intelectual solo tiene como objetivo poner en consideración el uso de las mismas en aquellas tareas que lo permitan para facilitar el desempeño de las mismas e incluso poder ampliar el perfil de personas que las pudieran desarrollar.

5.2.2 Modelo de análisis de viabilidad, puesta en marcha y operación de procesos industriales realizados por empresas de trabajadores con alguna discapacidad

El modelo de viabilidad, puesta en marcha y operación de un proceso industrial en el que participan personas con alguna discapacidad intelectual ha de contar con la revisión y el análisis de al menos los siguientes puntos básicos:

- **Fuerte motivación** y creencia en el proyecto de trabajo por parte de todos los individuos implicados, incluida la dirección.
- **Legislación** que facilite la creación y operación de la empresa. Regulación industrial aplicable factible con las habilidades disponibles para la producción.
- **Buen conocimiento del tejido social y empresarial** del entorno geográfico en que se desenvolverá el proceso industrial.
- **Conocimiento del mercado** al que va dirigido tanto el producto o productos resultantes del proceso industrial como de las materias primas y productos elaborados requeridos en la producción. Análisis de posibles faltas de suministros y debilidades y fortalezas del mercado del producto realizado.
- **Buen reparto de los roles de toma de decisiones** entre las personas que dirigen el proceso de acuerdo a las tareas y responsabilidades observadas en el proceso industrial.
- **Estrecha colaboración y coordinación** entre la estructura de toma de decisiones y la de ejecución de tareas. Organigrama bien detallado en funciones y caminos de comunicación.
- **Realización de trabajos de gran calidad** que permita fidelizar al cliente.
- **Contacto estrecho y directo con el entorno social.** Visibilidad del trabajo realizado y de su calidad.
- **Trazado de un plan estratégico** y revisión del mismo contemplando la variación de las variables de contexto utilizadas para trazar el plan.
- **Diseño y puesta en marcha de un plan de entrenamiento y aprendizaje** de las tareas a desarrollar, así como su puesta al día de forma periódica.
- **Diseño y puesta en marcha de un plan de entrenamiento y aprendizaje** de las tareas a desarrollar, así como su puesta al día de forma periódica.
- **Análisis de dependencias del producto a obtener** en cuanto a potencial mercado, contratistas y mano de obra. Evaluación de la viabilidad del proceso de distribución del producto, proximidad de los centros receptores del producto fabricado y de los productos necesarios para la producción.
- **Adaptabilidad de las tareas y puestos de trabajo** según el modelo antes mencionado

- **Mantenimiento del proceso industrial, diagnóstico y reparación de malfunciones.** Grado de adiestramiento requerido para realizar las funciones anteriores. Posible dependencia de mantenedores.
- **Simplicidad del proceso industrial** acometido en cuanto a tareas necesarias e instalaciones operadas
- **Evaluación de tecnologías de ayuda** a la realización de tareas y acomodo a la persona discapacitada.
- **Evaluación de sinergias con posibles socios tecnológicos** en la elaboración de productos de manera conjunta.

La operación de un sistema de producción industrial requiere comprender y analizar en profundidad muchos aspectos relevantes del proceso de producción en sí con objeto de tomar la mejor decisión acerca del sistema de programación de la producción que se vaya a implantar. Por ello identificar el sistema de producción concreto a tratar, sus características y requerimientos, así como las entradas y salidas del mismo son de vital importancia para valorar y programar adecuadamente sus tareas.

El primer paso en la planificación y puesta en marcha de un sistema de producción consiste en conocer bien la **estrategia de fabricación a seguir**. Este punto es muy importante y existen multitud de referencias en las que se analizan alternativas con sus ventajas e inconvenientes (Heizer, J. 2007), (Fernández, E. 2006), aquí simplemente se indicará que dicha estrategia de producción debe de contemplar el conjunto de objetivos y programas de acción encaminados a asegurar ventajas sostenibles a lo largo del tiempo sobre la competencia para lograr mantener la viabilidad del proceso productivo, teniendo presente el capital humano con que se cuenta que en este caso se trata de personas con alguna discapacidad intelectual. La estrategia de producción ha de tener muy presente este aspecto y conjugarlo con otros elementos típicos esenciales a tener en cuenta en la estrategia de producción de cualquier proceso industrial y que son los siguientes:

- **Los costes de producción**
- La **calidad** con que los materiales y las operaciones son conformes con las especificaciones y expectativas del cliente y cómo de difíciles son de alcanzar.
- El **rendimiento del producto** y sus características, así como su diferencia con respecto a otros parecidos
- El **plazo de entrega**
- **Flexibilidad de la producción.** Analizar la amplitud con la que se puede incrementar o reducir el volumen de producción
- **Innovación.** Posibilidad y habilidad para introducir cambios en la producción o hacer cambios de diseño de productos.

En paralelo a la definición de la estrategia de producción se ha de identificar el **tipo de configuración** factible para el proceso de producción teniendo presente las personas que lo van a llevar a cabo. Hay varios tipos de configuración de producción posibles y varios puntos de vista para clasificarlos, se citan seguidamente algunas características de los más conocidos a título de ejemplo (Ibarra, S. 2009):

- **Job shop.** El sistema de producción Job-Shop fabrica muchos productos diferentes en volúmenes que varían entre la unidad y pocas unidades de cada producto. Consiste en una fabricación no en serie, de lotes pequeños, para pedidos únicos o de pequeñas cantidades. Por lo regular implica productos adaptados, diseñados a la medida del cliente y de naturaleza muy poco repetitiva. Se requieren operaciones poco especializadas, las cuales son realizadas por un mismo obrero o por un grupo pequeño de ellos, los cuales tienen la responsabilidad de terminar todo o casi todo el producto.
- **Configuración por Lotes.** El sistema de flujo en lotes produce menos variedad de producto en volúmenes más elevados que el caso anterior. El mayor volumen se debe a un aumento de la repetitividad en ciertos artículos que se hacen dominantes. Estos productos se fabrican en lotes. En este caso se requieren más operaciones, y éstas son más especializadas, por lo que difícilmente un mismo operario pueda dominarlas todas con una eficiencia aceptable. En tal sentido, el trabajo se divide en diferentes etapas tecnológicas, en las cuales los lotes sufren distintas operaciones.
- **Configuración en Flujo Lineal.** El equipo y procesos están organizados en una línea o líneas especializadas para producir un pequeño número de productos diferentes o familias de productos. Estos sistemas se usan sólo cuando el diseño del producto es estable y el volumen es lo suficientemente elevado para hacer un uso eficiente de una línea especializada con capacidades dedicadas. Se fabrica a una tasa constante, con un flujo automatizado e intensivo en capital. Los operarios realizan tareas relativamente simples a un ritmo determinado por la velocidad de la línea.
- **Configuración de Flujo Continuo.** Este sistema es similar al de flujo lineal pero es más automatizado, más intensivo en capital y menos flexible. Cada máquina y equipo están diseñados para realizar siempre la misma operación y preparados para aceptar de forma automática el trabajo suministrado por la máquina precedente. Está diseñado para fabricar un producto o una familia limitada de productos en volúmenes muy elevados. El diseño del producto es muy estable. El flujo material es continuo sincronizado, integrado a través de toda la instalación como si fuera un gran proceso tecnológico. Este sistema se basa en un proceso normalmente muy automatizado, costoso y especializado en la obtención de un producto estándar, donde la homogeneidad es total y absoluta, funcionando continuamente con mínima intervención del personal de línea.

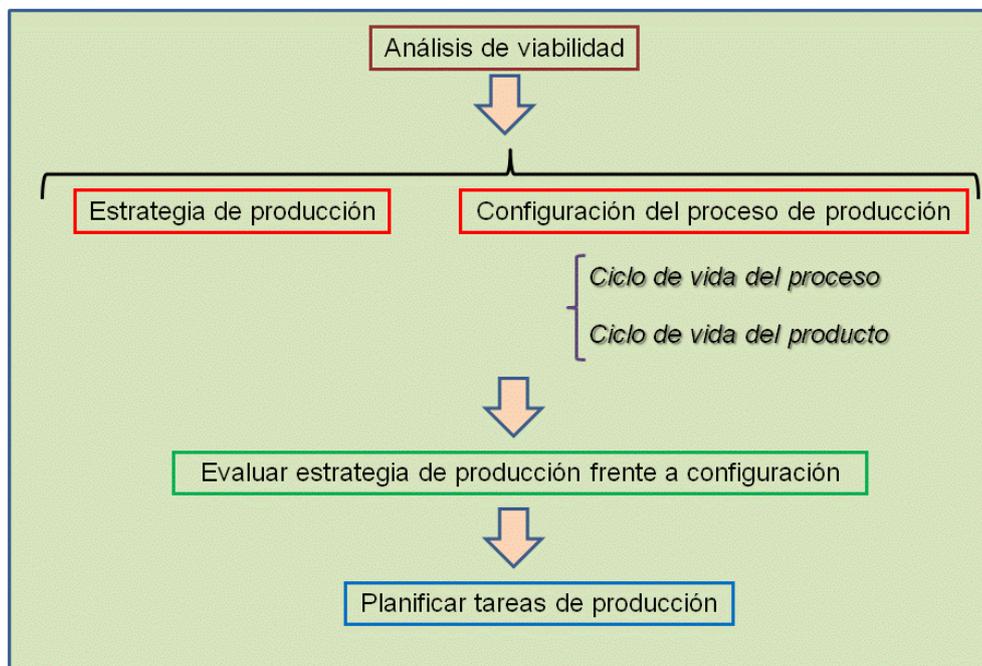
Evidentemente estos tipos de configuración de producción típicos han de ser adaptados a cada caso concreto de producción y además en el caso que se está tratando hay que contemplar posibles adaptaciones adicionales de los puestos de trabajo a las personas que los van a realizar, así como el diseño y puesta en práctica de un buen plan de formación y aprendizaje de las tareas.

Además de la posible configuración de producción hay que contemplar el **ciclo de vida del proceso y del producto** para completar la descripción del sistema de producción.

Identificada la estrategia de producción y el sistema de producción es necesario **estudiar si se pueden alcanzar los objetivos** previstos con el sistema de producción existente o hay que replantear algo. Este proceso realmente es continuo y tiene que estar actualizado según nuevas tendencias del mercado o del contexto industrial. Es habitual evaluar los diferentes aspectos que contempla la estrategia contra las configuraciones posibles de producción usando una escala de valoración y de ahí decidir la mejor asociación.

Decidida la estrategia de producción y la configuración de producción, se procede a continuación a realizar la programación de producción.

A modo de resumen se muestra seguidamente la secuencia de pasos del modelo general descrito sobre viabilidad, puesta en marcha y operación de un proceso industrial cuyas tareas son realizadas por personas con discapacidad intelectual.



5.2.3 Intercooperación en procesos industriales

La intercooperación persigue aunar esfuerzos con otros para conseguir lo que no se tiene, como por ejemplo puede ser el reducir costes, conseguir nuevos mercados, ampliar el que se tiene, conseguir nuevos clientes y en definitiva defender mejor los intereses propios con la ayuda recíproca de otros (Suomala, P. 2004), (Fernandes da Silva, T. 2005:125).

La intercooperación en lo que es en sí el proceso industrial puede darse alrededor de las siguientes áreas:

- intercambio de materiales, productos o subproductos que son necesarios para llevar a cabo las tareas esenciales de un proceso industrial.

- intercambio de capacidad de producción siempre y cuando haya tareas similares en el proceso de producción que puedan ser asumidas por otros socios ya que éstos tienen la formación y la maquinaria que son necesarias.
- uso conjunto de canales de distribución del producto elaborado o semielaborado siempre que la naturaleza de los mismos sea similar, así como de las estrategias de gestión y control.

A la hora de analizar elementos que pueden ayudar a llevar a la práctica la intercooperación de empresas tales como los CEEs es interesante comentar alguno de los fundamentos básicos en que se asienta la simbiosis industrial, pues aunque sean modelos industriales diferentes, algunos de sus principios pueden ser elementos de reflexión a tener presente. Así la simbiosis industrial es una interacción de cooperativismo y unión entre firmas que tradicionalmente operan de forma separada para alcanzar ventaja competitiva por medio de intercambios físicos de materiales, energía, agua y subproductos. Estas entidades pueden obtener beneficios colectivos mayores por medio del trabajo conjunto, que si trabajaran de forma individual (Martin, M. 2009:1), (Chertow, M. 2000:313). La simbiosis industrial se dirige a la cooperación en un área geográfica particular, donde existe intercambio de materiales entre distintas entidades. Hay cinco tipos básicos de flujos de materiales en la simbiosis industrial (Chertow, M. 2000:313):

- Tipo I – Intercambio por intervención de terceras partes. Se trata de terceros agentes que obtienen materiales de una empresa y se los hace llegar a otra.
- Tipo II – Intercambio dentro de una misma organización. Orientado a grandes organizaciones.
- Tipo III – Intercambio entre empresas localizadas en una zona determinada.
- Tipo IV – Intercambio entre empresas próximas, pero no contiguas.
- Tipo V – Intercambio entre empresas que se encuentran en una zona geográfica amplia.

El análisis de flujo de materiales de las empresas ayudará a determinar si es posible la aplicación de una simbiosis industrial en la que la colaboración y la sinergia entre ellas las ayuden a ser más robustas reduciendo costes, aumentando la eficiencia y dando valor al proceso de producción.

De lo anterior es fácil llegar a concluir que el flujo de productos resultantes de procesos industriales así como las tareas requeridas para conseguirlos será la clave para añadir valor al proceso industrial mediante la intercooperación (Koivuaho, M. 2005:874).

Seguidamente se listan una serie de puntos que pueden servir de guía para analizar la posible cooperación entre empresas tales como pueden ser los CEE's desde el punto de vista del proceso de producción. En cada uno de ellos se requiere una labor profunda de análisis y reflexión sobre las similitudes que se tratan de encontrar ya que alrededor de ellas sería sobre las que descansaría un plan de intercooperación a trazar a la vista de las mismas.

- Identificación **tareas y actividades del proceso de producción que puedan tener similitud**. Para llevar a cabo esta tarea sería conveniente partir de un modelo de análisis de tareas tal como el que se ha descrito en 5.5.1. La identificación de similitudes entre tareas y perfiles de puestos de trabajo facilitarán la toma de decisiones acerca de la posible intercooperación entre empresas. La posible similitud y la polivalencia de funciones y tareas permitirán identificar áreas de posible colaboración.

- Identificación de **productos o subproductos** terminados o semielaborados que podrían **intercambiarse** entre procesos industriales.
- Identificación de **capacidades de producción que podrían ampliarse** si fuese necesario por disponer de partes comunes o intercambiables en los procesos de producción.
- Identificación de **similitudes en los materiales de entrada al proceso de producción** y sus requisitos.
- Identificación de **similitudes en las estrategias de producción y planificación de producción** a lo largo del ciclo de vida del producto y del proceso en marcha y también de futuros nuevos productos.
- Identificación de **acciones de gestión y control de producción similares** y que pudieran ser coordinadas conjuntamente.
- Identificación de **similitudes en los planes de formación del personal** en la realización de tareas.

El siguiente esquema gráfico muestra las áreas de análisis de similitudes entre procesos de producción para identificar posibles puntos de intercooperación:



Con los resultados de identificación de puntos comunes hay que realizar una labor sistemática de análisis de posible viabilidad técnica, humana y económica para la identificación final de puntos de intercooperación. Finalmente las estrategias de las empresas analizarán las ventajas e inconvenientes que les permitan tomar una decisión final.

5.3 LA CREACIÓN DE VALOR DESDE LA PERSPECTIVA DEL PRODUCTO

Tal y como se ha referido al inicio de este capítulo, el resultado final que se obtiene de la aplicación de determinados procesos por personas es lo que, en un sentido amplio, se denomina producto. Por tanto, se podría definir como todo aquello que puede satisfacer un deseo o una necesidad mediante su adquisición,

su consumo o su uso (Larreche p. 2224). Así se hace referencia tanto a bienes, a servicios, a personas, a actividades o a ideas. El cliente/consumidor busca la solución a un determinado problema, y la misión de la organización es traducir los beneficios buscados en funciones o atributos que garanticen la satisfacción del adquirente.

Se podría hablar de una participación silenciosa solamente conocida por la empresa contratante y los centros que las realizan

Este esquema general es perfectamente trasladable a los CEEs. Cualquiera que sea la actividad que realizan, esta puede considerarse como “producto final” en el amplio sentido al que se ha hecho referencia con anterioridad. Aunque las actividades que se llevan a cabo son muy variadas, podrían

clasificarse en dos grandes grupos: aquellas que se materializan en productos físicos o bienes y aquellas que se materializan en servicios. A continuación se van a desarrollar cada una de estas categorías de manera más detallada.

5.3.1 Actividades de fabricación de productos.

El primer gran grupo de actividades englobaría a todas aquellas cuyo resultado final es un producto tangible. A su vez podrían desglosarse en:

- a) Aquellas actividades que consisten en la intervención en un momento concreto dentro del proceso productivo. En este caso, el CEE se especializa en el desarrollo de ciertos procesos: ensobramiento de cartas, retractilado de publicaciones, etiquetado de productos, manipulado de productos para el punto de venta...
- b) Aquellas que comprenden todas las etapas de elaboración del producto. En estos casos, el CEE recibe del cliente las materias primas o componentes necesarios para la elaboración del producto final y el centro es el encargado de la realización de todo el proceso. Bien se puede tratar de productos estandarizados o bien de productos “a medida”. En ambos casos es responsabilidad del centro elaborar el producto final teniendo en cuenta las especificaciones del cliente.

En ambos casos la característica común que comparten es el desconocimiento por el mercado de la realización de estas actividades. Se podría hablar de una participación silenciosa solamente conocida por la empresa contratante y los centros que las realizan. En ambas situaciones resulta complicado afirmar si se está creando o aportando valor al producto final. Ciertamente estas actividades son susceptibles de cuantificarse por parte de los centros, que obtienen una remuneración por ellas, pero no influyen el producto final que llega al mercado. En el caso de las empresas contratantes, al incidir en su Responsabilidad Social Corporativa, si que implican una creación de valor para la compañía.

- c) Aquellas que comprenden todas las etapas de elaboración un producto final que es, además, propio del CEE. En este caso, el centro es el dueño de sus propios productos, en muchos casos con una marca propia que le permite ser reconocida por el cliente. En este caso sí que se produce una creación de valor equiparable a la del modelo clásico, tanto dentro de la propia organización como de cara al exterior. Es importante destacar que, en estos casos, su área de influencia está muy vinculada con el territorio en el que se desarrolla la actividad, aunque, de manera gradual, permite su expansión a zonas limítrofes.

5.3.2 Actividades de prestación de servicios

En este segundo gran grupo quedarían englobadas aquellas actividades donde la finalidad es una prestación de un determinado servicio: actividades de jardinería, de pintura de firmes o de mantenimiento urbano, lavandería...

En este caso se contrata al centro, bien por una entidad pública o por una entidad privada, para que lleve a cabo la prestación completa del servicio objeto del contrato. A diferencia de lo que ocurre con las actividades desarrolladas en el apartado anterior, en este caso los usuarios conocen quien es el prestador del servicio. Por ello, el componente del territorio adquiere una mayor importancia, puesto que la relación se basa en el conocimiento directo de la entidad que contrata y la experiencia positiva de otras prestaciones anteriores.

5.4 LA CREACIÓN DE VALOR DESDE LA FORMACIÓN:

Cuando se habla de valor y de creación de valor dentro de una organización, no solamente debe hacerse referencia a los procesos que dentro de ella se desarrollan. No hay que olvidar que son las personas quienes la integran y son esenciales en el desarrollo de cualquier actividad. Representan el inicio de la cadena y están presentes a lo largo de toda la actividad. Esto supone que su propia intervención implica un incremento de valor del producto final. Por ello, si se trabaja en aumentar el valor de las personas, se conseguirá una generación del mismo mayor. Se trataría pues de determinar cuáles son las competencias que deberían desarrollarse en cada individuo que integra una organización y establecer las metodologías adecuadas para ello. Aquello conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores y comportamientos (Gasalla 2003, 53) que se relacionan con el desempeño más adecuado y eficaz de sus actividades y de sus funciones.

Se puede afirmar que la formación es un elemento que colabora en el proceso de creación de valor. El conocimiento de las personas que componen una organización, sus capacidades y la detección de sus necesidades de aprendizaje es un elemento estratégico en la gestión de un colectivo que se pretende que sea rentable y eficaz.

Los CEEs no pueden ser ajenos a esta realidad. Es más, en su caso la formación adquiere una mayor importancia ya que puede permitir no solo favorecer el desarrollo de ciertas competencias, sino también cubrir ciertos periodos del año en los que la actividad ordinaria puede verse reducida, de forma que estos lapsos de tiempo podrían utilizarse en tratar de desarrollar ciertas competencias genéricas transversales a cualquier tipo de actividad, o nuevas competencias encaminadas al inicio de nuevas tareas diferentes de las realizadas hasta el momento.

La formación es un elemento que colabora en el proceso de creación de valor

Sin embargo, no se puede obviar el hecho de que la formación, aunque sea una inversión para cualquier CEE, implica un coste importante al que no siempre se puede hacer frente. Es por ello que si colaboran varios CEEs se pueden acometer inversiones en formación que, de forma individual, serían prácticamente inalcanzables.

Es pues la actividad formativa un foco de desarrollo de sinergias en diferentes niveles:

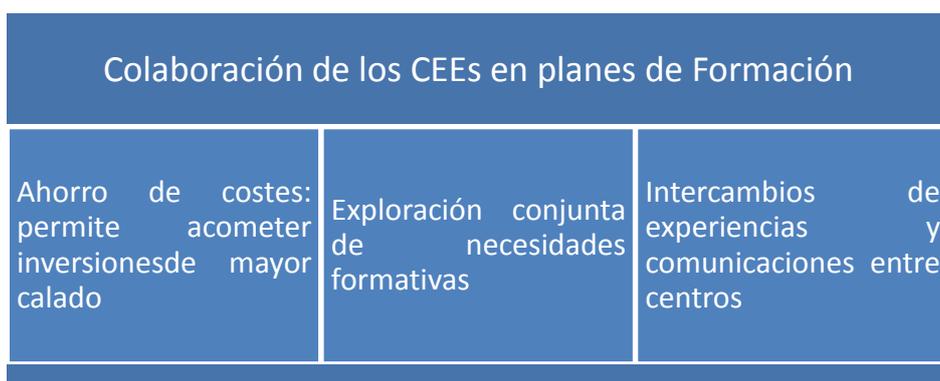
- a) Podrían organizarse planes de formación conjuntos entre diferentes CEEs que tuvieran en común actividades o procesos. Las necesidades formativas pueden ser concurrentes en determinadas zonas o bien para colectivos concretos. Esto implicaría que pudieran desarrollarse programas conjuntos en diferentes lugares, abaratando el esfuerzo de esta inversión.
- b) Podrían iniciarse o podrían explorarse de forma conjunta la necesidad de formación en determinadas competencias genéricas, o bien de aquellos requerimientos que exigieran nuevos proyectos de negocio que se pensaran acometer.
- c) La formación es un elemento necesario que debería incluir a todos los niveles de la organización. Por ello, también sería importante que se diseñasen programas que tuvieran como objeto a los gestores de los diferentes centros. Y sería, probablemente, en este grupo donde las sinergias que se derivan de realizar estas actividades de forma conjunta, resultarían mucho más adecuadas e interesantes. La gestión de cualquier organización requiere una continuada puesta al día de todas las variables que conforman su entorno y de nuevas herramientas que faciliten el desarrollo de su trabajo diario. Por ello, el diseño de programas de formación para los gestores se convierte en un elemento clave para el desarrollo de los centros. Y más enriquecedor cuando además permitiría compartir experiencias y aprender de otros que desarrollasen funciones similares. Es, por tanto, un elemento de gran importancia poder trabajar en la organización de diversas acciones formativas, tanto entre gestores de una determinada zona como a nivel nacional. La finalidad perseguida no debería ser solamente el aprendizaje de ciertos contenidos que pudieran aplicarse en el lugar de trabajo, sino que también sirviera como un vehículo de comunicación que permitiera poner en común las dificultades del día a día y cómo otros gestores hubieran podido resolver ciertos problemas que pudieran estar afectando a otros centros.

En conclusión, se puede afirmar que la formación y el diseño de planes y acciones formativas conjuntas se revela como un elemento que podría favorecer la colaboración entre diversos CEEs por diferentes motivos: actividades parejas, exploración de nuevas vías de negocio, mejora en los procesos de gestión... Además de la reducción de coste que podría implicar la realización de estas actividades ente distintos centros, se producirían otra serie de resultados positivos que deberían tenerse en cuenta.

En primer lugar permitiría a los participantes conocer otras realidades diferentes a las suyas cotidianas, pudiendo servir como punto de reflexión y de traslado de buenas prácticas de unos centros a otros.

En segundo lugar facilitaría el intercambio de experiencias y la posibilidad de encontrar soluciones a problemas que se hubieran planteado en un lado, simplemente porque ya se plantearon con anterioridad y tuvieron solución.

Y, por último, estrecharía el contacto entre las personas, lo que facilitaría y abriría puertas para colaboraciones futuras. Si vivimos en un mundo donde el *networking* y las redes sociales están abriendo nuevas posibilidades de contacto, el poder formar una red entre los diferentes CEEs, implicaría, *per se*, un incremento de valor.



5.5 LA CREACIÓN DE VALOR DESDE LA PERSPECTIVA DEL PRODUCTO

Tal y como se ha referido al inicio de este capítulo, el resultado final que se obtiene de la aplicación de determinados procesos por personas es lo que, en un sentido amplio, se denomina producto. Por tanto, se podría definir como todo aquello que puede satisfacer un deseo o una necesidad mediante su adquisición, su consumo o su uso (Larréche 2007, 244). Así se hace referencia tanto a bienes, a servicios, a personas, a actividades o a ideas. El cliente/consumidor busca la solución a un determinado problema, y la misión de la organización es traducir los beneficios buscados en funciones o atributos que garanticen la satisfacción del adquirente.

Este esquema general es perfectamente trasladable a los CEEs. Cualquiera que sea la actividad que realizan, ésta puede considerarse como “producto final” en el amplio sentido al que se ha hecho referencia con anterioridad. Aunque las actividades que se llevan a cabo son muy variadas, podrían clasificarse en dos grandes grupos: aquellas que se materializan en productos físicos o bienes y aquellas que se materializan en servicios. A continuación se van a desarrollar cada una de estas categorías de manera más detallada.

5.5.1 Actividades de fabricación de productos.

El primer gran grupo de actividades englobaría a todas aquellas cuyo resultado final es un producto tangible. A su vez podrían desglosarse en:

- d) Aquellas actividades que consisten en la intervención en un momento concreto dentro del proceso productivo. En este caso, el CEE se especializa en el desarrollo de ciertos procesos: ensobramiento de cartas, retractilado de publicaciones, etiquetado de productos, manipulado de productos para el punto de venta...
- e) Aquellas que comprenden todas las etapas de elaboración del producto. En estos casos, el CEE recibe del cliente las materias primas o componentes necesarios para la elaboración del producto final y el centro es el encargado de la realización de todo el proceso. Bien se puede tratar de productos estandarizados o bien de productos “a medida”. En ambos casos es responsabilidad del centro elaborar el producto final teniendo en cuenta las especificaciones del cliente.

En ambos casos la característica común que comparten es el desconocimiento por el mercado de la realización de estas actividades. Salvo las partes que intervienen en el intercambio, nadie conoce la colaboración y el fruto de la misma. Se podría hablar de una participación silenciosa solamente conocida

por la empresa contratante y los centros que las realizan. En ambas situaciones resulta complicado afirmar si se está creando o aportando valor al producto final. Ciertamente estas actividades si generan valor en los propios centros, ya que son susceptibles de cuantificarse al obtener una remuneración por ellas, les permiten, en muchos casos hacer cosas que antes no hacían y emocionalmente implican un sentimiento de utilidad y aportación al propio objetivo de los CEEs. En el caso de las empresas contratantes, al incidir en su Responsabilidad Social Corporativa, si que implican una generación de valor para la compañía. Pero en ningún caso se produce el traslado de este valor al mercado, ya que desconoce la existencia de esta colaboración y, por ende, la intervención del CEEs en su elaboración.

- f) Aquellas que comprenden todas las etapas de elaboración un producto final que es, además, propio del CEE. En este caso, el centro es el dueño de sus propios productos, en muchos casos con una marca propia que le permite ser reconocida por el cliente. En este caso sí que se produce una creación de valor equiparable a la del modelo clásico, tanto dentro de la propia organización como de cara al exterior. Es importante destacar que, en estos casos, su área de influencia está muy vinculada con el territorio en el que se desarrolla la actividad, aunque, de manera gradual, permite su expansión a zonas limítrofes pudiendo superar, en algunos casos, la territorialidad original.

5.5.2 Actividades de prestación de servicios

En este segundo gran grupo quedarían englobadas aquellas actividades donde la finalidad es una prestación de un determinado servicio: actividades de jardinería, de pintura de firmes o de mantenimiento urbano, lavandería...

En este caso se contrata al centro, bien por una entidad pública o por una entidad privada, para que lleve a cabo la prestación completa del servicio objeto del contrato. Se produce, al igual que en el apartado anterior una generación de valor para las partes que intervienen en la relación. El CEE obtiene una remuneración que genera valor en su cuenta de resultados, mejora los procesos que se han desarrollado y aplica otros nuevos, lo que a largo plazo le podrá permitir ampliar sus actividades y, por último genera el valor emocional que implica, en cualquier organización, el desarrollo de una actividad exitosa. El contratante, a su vez, obtiene una mejora de percepción por parte del entorno que valora, normalmente de forma positiva, este tipo de relaciones.

Sin embargo, y a diferencia de lo que ocurre con las actividades desarrolladas en el apartado anterior, en este caso los usuarios conocen quien es el prestador del servicio. Es decir, el resultado final asume parte de ese valor generado ya que satisface otros fines más allá de los propios asociados a la actividad susceptible de poder generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Porter 2002, 20) al ser difícilmente imitable por la competencia: se trata de una prestación de un servicio que satisface necesidades particulares y, además, satisface necesidades sociales. Es por ello que el componente del territorio adquiere una mayor importancia, puesto que la relación se basa en el conocimiento directo de la entidad que contrata y la experiencia positiva de otras prestaciones anteriores.

5.6 LA CREACIÓN DE VALOR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez que se han definido, a grandes rasgos, las diferentes actividades que desarrollan los CEE, el siguiente paso sería plantearse si existen otras formas de crear valor dentro del propio sector. Ciertamente

se han desarrollado muchas actividades, con desigual fortuna en sus resultados y, en un momento económicamente complicado como el actual, es necesario reflexionar y analizar cuáles son las decisiones que deberían acometerse para poder mejorar la competitividad de los diferentes centros. No se puede obviar la complejidad que entraña la gestión de centros que combinan una actividad productiva con la asistencial, y cuyos objetivos son diferentes de los que rigen los destinos de las organizaciones empresariales. Pero ello no debe convertirse en un obstáculo para su desarrollo. Muy al contrario, la singularidad de los CEEs puede ser una fuente muy importante de ventaja competitiva difícilmente imitable por la competencia y, en consecuencia, sostenible a largo plazo. El punto clave es determinar cuáles serían las piezas que compondrían el puzle.

Se pueden plantear diferentes vías de actuación, algunas que podrían implementarse dentro de cada centro de forma individual y otras que podrían ponerse en marcha con la colaboración de los diferentes centros.

5.6.1 Vías de actuación dentro de cada centro de empleo

Existe una gran diversidad de CEEs a lo largo de toda la geografía española que desarrollan actividades muy diversas y con una trayectoria muy distinta entre sí. Por ello, y ante una realidad tan diferente resulta un tanto complejo poder determinar vías de actuación desde una perspectiva generalista. En ningún caso se pretende elaborar una guía exhaustiva ni, mucho menos, pretender olvidar las realidades concretas de cada uno de ellos. Sirvan estas recomendaciones como una guía de reflexión que siempre debe realizarse dentro de cualquier organización.

En primer lugar es importante analizar las actividades que desarrolla cada centro y el porqué forman parte de su “negocio”. A veces la historia, la tradición o, simplemente, la asunción del riesgo que puede traer consigo un cambio, son elementos que anclan a la organización a seguir inmersa en el mismo negocio (Levitt 2007, 310). Esta revisión puede suponer en algunos casos la reorientación de determinados procesos hacia otras áreas que puedan ofrecer nuevas expectativas e incluso especializarse solamente en determinadas áreas de negocio. Y, de manera coordinada, analizar las herramientas que son necesarias para poder acometer los nuevos retos. En este sentido, y como se comentó anteriormente, el diseño de planes de formación alineados con los objetivos perseguidos puede aportar valor a los integrantes de los diferentes centros y ofrecerles una mayor capacitación para el desarrollo de las tareas actuales y para la puesta en marcha de otras nuevas.

En segundo lugar, es necesario conocer quiénes son los clientes que contratan con cada centro de empleo. Saber quiénes son, cuáles son los motivos que les impulsan a trabajar con ellos y ver cuál es el intercambio de valor que se produce entre ambas partes (Kumar 2005, 47). Y este punto, en la actualidad adquiere cada vez más trascendencia: no solo se trata de ofrecerle valor al cliente, sino también ser capaces de determinar cuáles el valor que el cliente aporta a mi organización. No debería ser suficiente con que la actividad que se realiza reporte un ingreso económico al centro. Habría que buscar clientes que pudieran aportar nuevos activos, tanto de carácter funcional como de carácter emocional. En este sentido, adquiere gran importancia destinar parte del tiempo a buscar de forma proactiva nuevos contratos. Para ello es importante saber qué se quiere ofrecer y cómo la actividad del CEE también puede generar valor en las organizaciones con las que se puede llegar a un acuerdo de colaboración.

En definitiva, el reto más importante con el que se enfrentan los CEEs es poner de manifiesto su competitividad a la hora de desarrollar cualquier actividad y que, a pesar de sus circunstancias particulares, pueden concurrir en las mismas condiciones que otros agentes del mercado. Sin embargo, no por ello hay que olvidar la especialidad que concurre en los centros. En conclusión, pueden ayudar a crear valor a los clientes que contratan con ellos. De esta forma se pueden llegar a establecer relaciones estables en las que ambas partes obtienen valor de la actividad que ambos realizan.

5.6.2 Vías de actuación conjunta de los centros.

Tal y como se ha desarrollado en el apartado anterior, hay determinadas decisiones que pueden acometer cada uno de los diferentes centros de forma individual. Sin embargo, tratar de actuar de manera independiente en cualquier circunstancia es dar la espalda al contexto de cambio en el que se encuentra el entorno, cada vez más complejo en el que todos los agentes que intervienen viven relaciones de interdependencia (Goñi 2007, 60). En el contexto actual, las soluciones a los problemas que se plantean pasan por la interacción de varios agentes y las creaciones de redes en las cuales se busca la generación de valor colectivo, para todos los participantes. Los CEEs de empleo han sido sensibles, en cierta medida, a estos cambios en la gestión, ya no hay que olvidar que la mayoría de ellos se agrupan en asociaciones al entender que sus objetivos pueden conseguirse mejor de forma colectiva. Este proceso asociativo también puede derivar en vías de actuación concretas dentro de los diferentes centros que se encuentran en un mismo territorio o que operan dentro de la misma área de influencia. En este sentido se pueden proponer diferentes formas de colaboración encaminadas a crear sinergias entre los diferentes CEEs y que pueden generar valor para todos ellos.

En primer lugar es muy importante que la comunicación entre los diferentes centros sea fluida. El intercambio de experiencias y de conocimientos podría permitir conocer otras formas de actuación a través de casos reales que se han desarrollado en organizaciones muy similares. La consecuencia de esta comunicación se podría materializar en formas de colaboración entre ellos creando sinergias en diferentes niveles: de producción, de formación y de marketing.

Las sinergias en producción implicarían la especialización de los centros en determinadas actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos de cada centro. Una consecuencia importante sería el trasvase de clientes de unos centros a otros en aras a ofrecerles una mayor satisfacción.

Las sinergias de formación pretenderían detectar necesidades formativas comunes a varios centros y la posibilidad de elaborar planes conjuntos. Fomentarían la comunicación, el intercambio de información y de

Las soluciones a los problemas que se plantean pasan por la interacción de varios agentes y las creaciones de redes en las cuales se busca la generación de valor colectivo

experiencias y, en muchos casos, al poder reunir grupos de trabajadores más amplios, una reducción en los costes de formación.

Por último se podrían generar sinergias de marketing. Es esta función la que podría ofrecer una perspectiva más amplia en un horizonte con vocación de colaboración.

En primer lugar podrían realizarse investigaciones de mercados conjuntas que permitieran detectar nuevas áreas de actividad que, en función de sus características, pudieran desempeñar los diferentes centros. Realmente sería un cambio trascendente comenzar a mirar hacia fuera y poder determinar nuevas áreas de

negocio en las que se pudiese comenzar a operar. El conocimiento del mercado, junto con la experiencia acumulada a lo largo del tiempo, permitiría poder explorar nuevas oportunidades.

En segundo lugar, se podrían diseñar planes de captación de clientes conjuntos. Se podrían establecer contratos que reunieran varias actividades que realizan los diferentes CEEs, centralizando la gestión de dichas relaciones contractuales. De esta forma se daría un mejor servicio ofreciendo una mayor satisfacción. Esta unión de esfuerzos también podría implicar un análisis exhaustivo del tipo de cliente que realmente es el adecuado para los CEEs. El hecho de ser una organización con unas peculiaridades, no debería implicar tener la obligación de contratar con cualquier sujeto, físico o jurídico, que apareciese sino poder elegir aquellos que, además de valor económico, aportan valor funcional y emocional a los CEEs. Y se podrían negociar condiciones más rentables, ya que la asociación implicaría una posición más ventajosa frente a los potenciales clientes.

Por último se podría plantear el uso de una marca conjunta. En la actualidad la marca, que tradicionalmente se consideraba la forma de diferenciar productos similares, se ha convertido en los últimos años en un activo de gran valor para cualquier compañía. Se trataría de una denominación que recogiese la personalidad y los valores que los CEEs quisieran transmitir a sus clientes. Se trataría de una estrategia con un objetivo a largo plazo: conseguir que el cliente, al oír la denominación tenga claro qué valores evoca y ocupe una posición en su mente clara e inequívoca (Keller 2002, 13)

En definitiva, el trabajo conjunto facilitaría poder establecer metas más ambiciosas y, quizá acometer lo que sería el gran objetivo: salir del anonimato en el que se encuentran centros que realizan tareas que no son conocidas por el resto del mercado. Si hay un convencimiento claro de que los CEEs tienen capacidad de desarrollar su actividad con los mismos niveles de competitividad que otras organizaciones, hay que ponerlo de manifiesto y destacar que son capaces de colaborar de manera activa en el proceso de creación de valor de sus clientes. Y, en un segundo momento, comenzar a desarrollar productos propios incluso bajo una marca que reúna los valores que definen a los CEEs. Evidentemente una decisión de estas características implica, por un lado, ofrecer al cliente la solución que se corresponde con aquello que la marca evoca y, por otro, definir una unicidad en la actuación de los centros, de forma que no se transmitan mensajes divergentes que induzcan a error a sus clientes.

Y, probablemente, el siguiente paso debería más ser un cambio de filosofía que impregnase la actuación: desarrollar la visión estratégica que sustituya a una forma de actuar operativa y cortoplacista. Bajo esta perspectiva habría que empezar en términos de soluciones y no de fabricación de productos o prestación de servicios, y tratar de encontrar el punto de conexión entre ambas partes.

Existen centros que han conseguido poner en el mercado productos con marca propia. Y son conscientes que estos bienes tienen una gran calidad y satisfacen unas necesidades concretas de mercado que ninguna otra organización probablemente llegue a satisfacer. No se trata de trabajar solamente en el plano emocional, pero tampoco hay que abandonar esta idea en aras de una falsa "idea de caridad". La mayoría de las empresas, actualmente utilizan valores emocionales para poder captar a sus consumidores. Realmente, en un mundo que cambia con una rapidez inusitada y donde la capacidad de asombro tiene una duración muy breve, hay que buscar otros caminos que permitan estar en una posición de ventaja permanente. Factores que, en otros momentos, podía categorizarse como fundamentales como la tecnología, se han convertido en pequeños obstáculos que antes o después su pueden copiar y superar. Por tanto, las fuentes de diferenciación de las "soluciones" que puede aportar cualquier compañía a sus

clientes son diferentes de las que existían hace unos años. Y no por ello se ha producido una merma en la calidad del resultado final. Una lavadora que lava es un concepto superado hace mucho tiempo: es lo mínimos que puede esperarse. Ahora además son ecológicas, decoran un espacio y pueden llegar a convertirse en una aspiración porque define status, clase social o filosofía de vida, y sin eso significar que no sean competitivas. Estas son las nuevas reglas del juego del mercado y hay que aprovecharlas en beneficio propio. Se puede ser competitivo, utilizar procesos adecuados y, además, transmitir valores.

Habría que olvidar la idea de que las cifras de ventas que se obtienen, pueden explicarse por el sentimiento de compasión que generan en sus clientes y consumidores y entender que si se mantienen o se incrementan las variables que explican esta situación sean otras más cercanas a modelos empresariales clásicos. No se trata de valores antagónicos: un producto o servicio de calidad además puede suponer una mayor satisfacción del adquirente al conocer quiénes son sus productores y poder decidir una opción de compra también por valores emocionales. Ahora bien, es misión conjunta de los CEEs determinar definir el eje emocional que será la piedra angular sobre la que se deba edificar el valor que se transmita a adquirente de las soluciones que se pongan a su alcance en el mercado. Como puso de manifiesto Maslow, existen necesidades de orden superior que también se deben satisfacer, y quizá ese sea el hueco de mercado que los CEEs tienen que ocupar y donde haya que explorar para obtener una ventaja competitiva que será, en definitiva, la propuesta de valor que se hace al mercado. Y, inmersos en un entorno complejo y turbulento como el que existe actualmente, donde incluso se duda de que existan ventajas que se puedan mantener a lo largo del tiempo, la actuación conjunta de los CEEs sea un elemento clave para conseguir algo, que la mayoría de las organizaciones empresariales luchan día a día por obtener.



6 ALGUNAS HERRAMIENTAS CONCRETAS PARA LA INTERCOOPERACION

Por entonces ya había descubierto que todo, lo bueno y lo malo, deja un vacío cuando se interrumpe. Pero si se trata de algo malo, el vacío va llenándose por í solo, mientras que el vacío de algo bueno solo puede llenarse descubriendo algo mejor.
E. Hemingway

6.1 DIMENSIONES CONCEPTUALES E IDEOLÓGICAS DE UNA ECONOMÍA BASADA EN LAS PERSONAS

6.1.1 Los CEES como parte de una economía social y solidaria

La propuesta de una economía basada en formas éticas, recíprocas y cooperativas de consumir, producir, intercambiar, financiar, comunicar, educar y desarrollarse que promueve un nuevo modo de pensar y de vivir es fundamental para entender la intercooperación como un valor y no como una mera herramienta. Por eso, de manera resumida, ha parecido interesante comenzar este último capítulo del informe haciendo referencia a un nuevo paradigma económico que se base en los valores de la cooperación y la confianza.

La propuesta de una economía basada en las personas puede así remontarse desde las prácticas de reciprocidad económica de múltiples pueblos indígenas de diversos continentes hasta el cooperativismo moderno, nacido a mediados del s. XIX en Inglaterra, pasando por las experiencias de economía compartida de numerosas comunidades como por ejemplo la de las reducciones jesuíticas del Paraguay. Efectivamente las prácticas actuales de financiación solidaria y alternativa, sin pedir garantías de tipo real sino de confianza en las personas, podría encontrar parte de su fundamento en la práctica de las “roscas”, créditos de tipo rotatorio, muchas veces en especie, con la única garantía de la propia comunidad y que muchas tribus y pueblos africanos llevan practicando desde los inicios: O también la llamada economía de la reciprocidad de las mencionadas *reducciones*, basada en el trabajo en común, la distribución igualitaria de los productos según la cual la cosecha se dividía en tres partes, la aplicación de excedentes que incrementaban la calidad de vida de la comunidad o la economía basada en el trueque interno y la exportación competitiva de yerba mate, cueros, tejidos o algo de artesanía

La propuesta de una economía basada en formas éticas es fundamental para entender la intercooperación como un valor y no como una mera herramienta

El cooperativismo centroeuropeo y las sociedades de ayuda., producción en común, defensa colectiva y reivindicación de mediados del s. XIX, nacidos en plena expansión de la industrialización como respuesta a la negación de los derechos de participación sociales y económicos de una parte extensa de la población; la

economía popular y las ollas compartidas latinoamericanas, las propuestas comunales y comunitarias del mayo del 68 y el movimiento hippie son algunas de las raíces de una economía que busca recuperar su sentido etimológico (en griego *oikos-nomia*), la ciencia de la buena administración de la casa.

Existen múltiples términos y conceptos que, en ocasiones, se utilizan como sinónimos o similares y que pueden llegar a generar cierta confusión³. Así y entre otras formas de hacer una economía con base en principios cooperativos se podría hacer referencia a las siguientes expresiones: (Retolaza, Mugarra y Enciso , 2004)

- **Economía alternativa** que haría referencia a los movimientos en los que su principal motor es desarrollar actuaciones de tipo socioeconómico de forma diferente al modelo vigente.
- **Economía de donaciones**, de uso reciente, se está comenzando a usar esta expresión para hacer referencia a un tipo especial de transferencias y flujos de activos económicos de carácter unidireccional, que van desde un donante a un beneficiario o receptor.
- **Economía autogestionaria**, donde se incluirían aquellas formas de organización de actividades económicas basadas en el trabajo autogestionario, es decir, en el que los trabajadores participan en las estructuras de poder, gestión y control de la organización.



- **Economía compartida o Economía de Comunión** concepto nacido del espíritu del Concilio Vaticano II y que hace referencia a aquellas experiencias de vida comunitaria laica (comunidades cristianas de base por ejemplo) donde se comparten sueldos, ahorros e incluso compras.

- **Economía de la Solidaridad**, término acuñado por el Profesor Luis Razetto Migliaro, (1990) cuyo objetivo es introducir la solidaridad

en la economía, de forma que se incorpore la tanto en la teoría como en su práctica.

³ Para más información vease BETANCUR, L, y SALGADO, D. C., *Guía de significados y de términos básicos para una mejor lectura de la teoría económica comprensiva* en la web www.economiasolidaria.net; CORAGGIO, J.L., *Problematizando la Economía solidaria y la Globalización Alternativa*. Presentación en el II Encuentro Internacional sobre Globalización de la Solidaridad, Quebec, 9-12 de Octubre de 2001. <http://www.fronesis.org/ilc/archivos%20para%20descargar/QuebecJLC.pdf>

- **Economía Popular.** Hace referencia a la formación y establecimiento de numerosas pequeñas actividades productivas y comerciales cuyos protagonistas son los grupos sociales empobrecidos de los barrios y poblaciones marginales. A este término de Economía Popular se asocia a veces el de solidaridad, hablándose de *Economía Popular Solidaria*.
- **Economía Social** el término que sin duda está más consolidado y tiene un reconocimiento general a nivel doctrinal y legal: Haría referencia a aquellas actividades económicas llevadas a cabo por entidades que son principalmente cooperativas, mutuas y organizaciones sin ánimo de lucro y que siguen los principios de priorización del servicio a los miembros o la colectividad por encima del ánimo de lucro y administración independiente sin olvidar que esto no excluye la búsqueda de eficacia empresarial y de obtención de beneficios. Al situarse en un lugar intermedio entre el sector público y privado también suele denominársele también Tercer Sector.
- Otros términos a tener en cuenta podrían ser los que se refieren a la **Socioeconomía**, la **Economía Ecológica** o a la **Economía Crítica**
- **Economía Solidaria** por último, “integraría soluciones que van desde el nivel local hasta el global e incluye las múltiples dimensiones y potenciales humanos. Es intrínseca a la Economía Solidaria la capacidad de articular constantemente la dimensión política y social y la dimensión económica, con una preocupación ambiental” (Quintela, 2002) Otra definición entiende por Economía Solidaria “el sistema socioeconómico, cultural y ambiental desarrollado de forma individual o colectiva a través de prácticas solidarias, participativas, humanistas y sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como fin de la economía”

La figura anterior trata de recoger gráficamente el amplio campo conceptual e ideológico de la economía social: como puede verse, los CEES son parte de este entramado, al menos en su acepción como Tercer Sector, y lo que este informe bien de alguna manera a aportar es la dimensión ideológica de los mismos, desde una solución-visión a veces puramente asistencial al convencimiento de que es posible hacer economía basándose en las personas y sus capacidades.

6.1.2 Los valores fundamentales en que se basa una economía social

Los aspectos diferenciales de esta Economía Solidaria (Reintjes, 2001) estarían en su forma de organizarse autónoma e independiente, autogestionada; en la utilidad social cultural y/o medioambiental de sus proyectos; en la propiedad y el control social de los procesos, que necesariamente hace referencia a la participación; el arraigo territorial, la democracia real, y la necesaria sostenibilidad económica, mediante la autosuficiencia financiera. En palabras de Marcos Arruda (2004), la economía actual debería proporcionar y tener entre sus principios de funcionamiento:

- Un empoderamiento de la sociedad civil, especialmente el mundo del trabajo, que le convierta en el sujeto principal y soberano de su vida y de su propio desarrollo.
- La colaboración solidaria como forma predominante de las relaciones sociales.
- La coparticipación en la producción, distribución y consumo
- El papel del Estado es promover un sistema de sociabilidad basado en la cooperación, respeto mutuo y pleno desarrollo de cada una y de todas las ciudadanas, ciudadanos y comunidades.
- La democracia es realizada como la construcción de un sistema humano y social, un espacio socioeconómico, mental y psíquico del compartir, del respeto mutuo, de la cooperación y de la coparticipación.
- Cada uno y todos los que *trabajan* –el *individuo social*- son los legítimos líderes y, por tanto, comparten el poder y la responsabilidad por la toma de las decisiones.

Se ha tratado aquí muy resumidamente, de establecer un marco teórico de referencia en el que situar las propuestas de una economía basada en y al servicio de las personas. No obstante una buena síntesis, quizás algo romántica, de todo ello es hacer referencia a lo que Razeto (1990) ha llamado el Factor “C”. y que no es otra cosa que realizar una economía basada en palabras que lo identifican: compañerismo, comunidad, cooperación, colaboración, comunión, coordinación, entre otras

6.2 ALGUNOS ELEMENTOS PARA CONSTRUIR UN MODELO DE RELACIONES ALTERNATIVAS

Uno de los primeros aspectos a tener en cuenta en este nuevo modelo económico haría referencia a la forma de relacionarse y tomar decisiones en la empresa. Frente a la estructura piramidal tradicional, modelo de la mayoría de las empresas y que está basada en la organización y mando de la cúspide y la obediencia absoluta del resto, se propone una estructura basada en relaciones de confianza, bidireccionales. Se trata de pensar en relaciones de ida y vuelta entre diferentes miembros (personas/grupos) de manera coordinada, que es un planteamiento abierto pero muy firme aunque sólo funciona sobre la base de la confianza mutua y del compromiso personal.

Un segundo elemento del modelo podría ser la propuesta de unas relaciones comerciales equitativas, basadas en el respeto mutuo y en la participación de todos los elementos implicados. En cierto modo son coincidentes con los planteamientos del Comercio Justo en tanto en cuanto se postula un precio justo que permita salarios dignos para todos los participantes, respeto a modos de producción locales y medioambientalmente correctos y respeto, sobre todo a los Derechos Humanos, así como a el fomento de la participación real en la toma de decisiones de todos los estamentos implicados. Mientras que en las relaciones comerciales habituales el consumidor final es quien paga un precio que condiciona el resto del cadena hacia atrás, ajustando costes y márgenes, en los planteamientos de la economía solidaria el precio es decidido entre todos y el reparto de beneficios también. En los extremos de este modelo de producción-distribución-consumo estaría la figura del *prosumidor* combinación de las palabras, productor y consumidor que recogería la filosofía de la toma de decisiones apuntada en estas páginas. El consumo responsable,

cuyo principio fundamental es tomar conciencia de que cada uno de nosotros y nosotras es corresponsable de los efectos sociales y ecológicos de lo que compramos y consumimos sería el fundamento último de este elemento.

Una tercera componente del modelo sería el supuesto de unas relaciones financieras alternativas, basadas en principios de confianza en las personas y en el proyecto y en el verdadero significado de la palabra crédito. Las inversiones socialmente responsables, el ahorro de proximidad, la Banca ética o los útiles financieros alternativos serían componente esencial en una economía *La misión de la empresa es maximizar* al servicio de las personas⁴. Este tipo de finanzas se caracterizan por estar dirigidas a un público particular: sus accionistas/clientes están dispuestos a ganar poco a cambio de saber que su dinero cumple una función social o solidaria; los depósitos provienen de personas que están imbuidas de ciertos principios o ideología ética y social y por lo tanto, se espera que los préstamos y productos de activo promuevan ciertos valores éticos o culturales. Están dirigidos a promover la creación de empleo, la generación de ingresos en los pobres, así como fomentar el asociacionismo, el cooperativismo y la solidaridad en general.

Otros elementos que podrían tenerse en cuenta son la apuesta por circuitos comerciales cortos, el papel de los intermediarios como facilitadores de relaciones y no como un coste más en las cadenas de distribución, el acceso libre y transparente a la información, el papel de la fuerza de trabajo como un elemento de crecimiento y desarrollo personal, el sentido de lo colectivo como principal fuerza motriz y en fin un largo etcétera de asuntos que se deberían tener en cuenta..

Un último asunto importante es plantearse la misión de la empresa, la razón última de ser de los proyectos empresariales. En este sentido la “maximización del valor para el accionista”, sacrosanta fórmula de la economía neoliberal debería reescribirse tratando de buscar la maximización del valor-felicidad para todos los públicos implicados en el proceso empresarial (stakeholders- (Rodríguez, 2004))

6.3 INTERCOOPERACIÓN: VENTAJAS Y FORMULAS⁵

6.3.1 Cooperar es innato a la economía social

La intercooperación, en este informe, va a ser entendida como toda colaboración entre iguales, con el objetivo de coordinar actuaciones y colaborar para el desarrollo de nuevas actividades y negocios, ser más competitivo en el mercado, aprovechar recursos ociosos y fortalecer y afrontar situaciones que de manera

⁴ Sobre estos temas véase entre otros BALLESTEROS, C., (2003) “Banca Etica” en SICHAR, G. (coord.), *La empresa socialmente responsable*, CIDEAL, Madrid; DE LA CUESTA M., Y BALLESTEROS, C., (2001), “Las inversiones éticas o socialmente responsables. Experiencias y perspectivas de futuro en España”, *Cuadernos de Información Económica*, nº 165, Nov-Dic. 2001; DE LA CUESTA M., Y DEL RIO, N. (2001), “Dinero más ético y solidario para una sociedad más humana y responsable”. *Revista Noticias de Economía Pública Social y Cooperativa* nº 33 julio 2001, pp. 46-52; DEL RIO, N., *Rescata tu dinero* Talasa 2003 o VIÑUALES V., y PUEYO, R., (2001) *La inversión socialmente responsable*, Fundación Ecología y Desarrollo, Zaragoza

⁵ Un interesante estudio de diagnóstico y propuesta de intercooperación en el sector del cooperativismo femenino es el realizado en 2008 para AMECOOP, bajo el nombre de Proyecto E-Intercoopera. La documentación del mismo puede consultarse en http://amecoop.es/IMG/pdf/DIAGNOSTICO_INTERCOOPERA.pdf

serían muy complicadas de acometer en el contexto competitivo actual. Queda bien entendido pues que:

- a) La intercooperación se da de igual a igual, sin relaciones de fuerza o posiciones dominantes
- b) La intercooperación es voluntaria
- c) Parte del principio de confianza mutua y total entre las partes. El *otro* es visto como un aliado
- d) Supone, la mayoría de las veces, anteponer las relaciones sociales y comunitarias a la consecución de objetivos individuales, en un juego de carácter cooperativo *win win* (todos ganan) frente a los llamados *juegos de suma cero* o competitivos donde para que uno gane otros deben perder.
- e) No es un mero compartir lo que se tiene, sino que trascendiendo este objetivo busca alcanzar nuevas metas que uno solo no lograría
- f) No supone, en ningún caso, la pérdida de la identidad individual y la propia idiosincrasia, pero si implica un ejercicio colectivo (diferente) en la toma de decisiones. No debe verse ni como una fusión permanente (ni mucho menos como una absorción) ni como una pérdida de soberanía, sino como una nueva manera de afrontar, con otros, los retos, las oportunidades y las amenazas del entorno.

Es por eso por lo que la intercooperación tiene grandes ventajas, no solo en el plano ideológico, sino también en el puramente crematístico, pues puede conllevar la reducción de costes, la ampliación de mercados, el afianzamiento del arraigo territorial (a través de una marca común por ejemplo), la asunción de proyectos nuevos, el uso compartido de recursos, etc. Es cierto que no es la panacea y que supone grandes esfuerzos de coordinación, equiparación de ritmos, etc. pero precisamente por ello los CEES, como parte de una economía al servicio de las personas, son firmes candidatos a experimentar y liderar nuevas formas de colaborar.

6.3.2 Formas de cooperar

En el mundo empresarial existen múltiples formas de intercooperar. Siguiendo a Perez Quintana (2008) habría que distinguir, en primer lugar entre las formas de cooperación horizontal (dentro de un mismo sector, entre entidades que realizan una misma actividad), verticales (cuando el vínculo se materializa entre organizaciones cuya actividad está situada en puntos distintos de una cadena) y en conglomerado o en red, cual *totum revolutum*. Se ha optado aquí por referenciar todas las vías jurídicamente posibles para las empresas del mercado abierto, aun siendo cierto a día de hoy que algunas de las posibilidades de intercooperación entre CEES apuntadas conllevan problemas jurídicos importantes: posibles cesiones ilegales de trabajadores o escollos insalvables en los supuestos de sucesión de empresas, o incluso dificultades sólo aparentes, como en el caso de las UTEs en enclaves laborales, como ya se ha apuntado en otros apartados.

Las fórmulas para la intercooperación irían desde los meros acuerdos verbales de carácter informal y el compartir información y datos a la formalización jurídica de esta colaboración, en muy diversas figuras. Entre ellas (Perez Quintana , 2008;18-22).

- **Los acuerdos bilaterales y multilaterales** Es la fórmula inicial y la más habitual. Consisten en acuerdos de subcontratación esporádica, reparto de trabajo, uso compartido de locales, etc. Su principal ventaja es que las partes preservan su autonomía jurídica plena, pero es una fórmula débil de cooperación, que está siempre expuesta a la ruptura y en muchos casos es de difícil aplicación
- **La subcontratación y externalización de tareas** fórmula a la que se recurre cada día más, fundamentalmente en sectores como la construcción, servicios sociales, jardinería, asesorías, etc. Supone ventajas para la empresa contratista como la reducción de costes, pero tiene grandes desventajas para la empresa subcontratadas, especialmente en la dependencia de un solo cliente o cuando la empresa contratista es grande y la subcontratada es pequeña.

Strictu sensu no debería hablarse de intercooperación bajo esta fórmula pues no supone que la relación sea en régimen de igualdad sino una mera relación cliente-proveedor. No obstante, en aquellos casos en los que se esté formando parte de un mercado social si parece una buena manera de cooperar.

- **Licencia de patentes y marcas** Una empresa, la licenciadora, cede a otra, la licenciataria, el derecho a explotar una determinada marca o patente a cambio de un canon o *royalty* y dentro de las condiciones y límites que imponga la primera. La licenciadora se beneficia en tanto obtiene una remuneración o compensación económica, mientras que la licenciataria bien sufre así alguna carencia tecnológica, bien accede a nuevas tecnologías protegidas por el secreto o por la patente, bien aprovecha el valor añadido asociado a una marca, etc.
- **Franquicia** Es una fórmula de cooperación que ha se ha extendido en los últimos años. La franquiciadora cede a otras empresas, las franquiciadas, los derechos a fabricar y/o comercializar bienes o servicios. La franquicia puede tener grandes desventajas para el franquiciado en ocasiones, como la deficiencia del servicio ofrecido, irregularidad en los suministros, contrapartidas muy duras, abusos, etc.
- **Sociedades de garantía recíproca** Son entidades financieras de carácter mutualista, cuyas funciones básicas son: conceder avales a la PYMES, facilitar el acceso de éstas a las líneas de financiación privilegiada, etc. Las personas asociadas de las S.G.R. son bien socios/as partícipes (PYMES), bien socios/as protectores (administraciones públicas, organismos autónomos, asociaciones patronales...). Se exige un mínimo de 150 socios/as partícipes.
- **Empresa conjunta (joint-venture)** Es una fórmula de cooperación muy difundida en el mundo empresarial. Dos o más empresas constituyen una sociedad independiente a la que aportan capital. La finalidad de crear esta nueva empresa puede variar desde desarrollar un nuevo producto hasta abrir o acceder a nuevos mercados, pasando por diversificar la actividad de los socios fundadores o invertir los excesos de liquidez. La creación de empresas conjuntas (o las *joint ventures*, según la terminología que emplean la prensa) es uno de los instrumentos preferidos por las empresas con planes de internacionalización. Las cooperativas de servicios son un ejemplo significativo de empresa conjunta en el sector de la economía social. Su objetivo es proporcionar servicios a socios/as, sean personas físicas o jurídicas.

- **Participar en otras empresas y/o ser participada por otras empresas** En este supuesto la empresa participa en el capital social de otra, respetando las restricciones enumeradas en el apartado anterior, o es participada por otra empresa. Cabe una tercera posibilidad: la de las participaciones cruzadas, la entidad participa en el capital social de una empresa, que, a su vez, participa en el capital social de la primera.
- **El *spin-off*: un caso especial de escisión** Es una fórmula de cooperación poco corriente, al menos en España y menos aún en el ámbito de la economía social. El *spin-off* consiste en que una empresa (normalmente grande) fomenta y apoya la creación de otra empresa. La finalidad es que la nueva empresa desarrolle la actividad antes encomendada a una sección o departamento de la promotora bajo la fórmula de la subcontratación.
- **Las UTEs (Uniones Temporales de Empresas)** Son una fórmula especialmente indicada para la ejecución de grandes proyectos (contratos con las administraciones públicas por ejemplo) y en los que es necesaria una cierta especialización. Se constituyen por tiempo cierto determinado o no (máximo 10 años) a fin de realizar una obra, servicio o suministro concreto y definido (al terminar la actividad se disuelve la UTE). La dirección y administración corresponde a un gerente único, dotado de poderes suficientes.
- **Las AIES (Agrupaciones de Interés Económico)** Se constituyen para la realización de actividades auxiliares a las actividades de los promotores, no existiendo límite temporal. Puede ser una AIE, por ejemplo la formada por varias empresas metalúrgicas cuyo objeto es el reciclado y comercialización de los residuos generados.
- **Cooperativas de Segundo Grado** Configuran un tipo especial de cooperativas, cuyo rasgo característico es que están formadas por cooperativas de primer grado. Es una cooperativa de cooperativas

6.4 ALGUNAS IDEAS, BASADAS EN EJEMPLOS REALES, EN LAS QUE INSPIRARSE: EL MERCADO SOCIAL

Este último apartado pretende aportar a modo de “recopilatorio de buenas prácticas” algunas ideas que podrían llevarse a cabo a la hora de intercooperar, todas ellas bajo el paraguas de la creación de un mercado social. No son recetas cerradas, pues como bien se dijo en el capítulo 3 las propuestas deben partir de la realización de una Investigación Acción Participativa, que tenga en cuenta a todos los actores implicados y esté enraizada en el territorio. No obstante se presentan aquí con el afán de que sean inspiradoras de inquietudes e ideas.

6.4.1 Concepto de mercado social

Para una empresa social (centros especiales de empleo, cooperativas de cualquier tipo, sociedades laborales, mutualidades, asociaciones, empresa participativas..), formar parte de un mercado social significa aumentar las ventas, reducir la incertidumbre y los riesgos, fidelizar clientes, poder acceder a tecnología, conocimientos y crédito, gozar de reconocimiento social y tener un incentivo para mantener la propia identidad. Por mercado social se entiende una red de producción, distribución y consumo de bienes

y servicios (los flujos), que funciona con criterios democráticos, ecológicos y solidarios en un territorio determinado, y que está constituida, tanto por empresas sociales como por consumidores individuales y colectivos, como son ayuntamientos, escuelas, etc. (los nodos).

El criterio fundamental es que, a la hora de aprovisionarse y/o buscar clientes el primer sitio donde buscar es “entre iguales” entendiendo por tales todos aquellos que comparten unos mismos valores, una misma visión y compromiso.

Los integrantes de este mercado social serían:

- a) Un mercado de bienes y servicios tanto entre empresas como dirigido al consumidor final, donde estarían las empresas sociales productoras de bienes intermedios o finales y las empresas sociales distribuidoras (cooperativas de consumo, redes de intercambio, tiendas de comercio justo...), así como los consumidores finales (familias)
- b) Unos mercados de soporte, fundamentalmente dos: 1) un mercado financiero compuesto por Cooperativas de servicios financieros, cooperativas de crédito, fondos de inversión de las secciones de crédito, bonos solidarios, etc. cuya finalidad es cubrir las necesidades del mercado de bienes y servicios anterior y 2) un mercado de trabajo para las empresas sociales, integrado por personas interesadas en trabajar en empresas sociales.

Para que el mercado social funcione, debe hacerlo sobre la base de los principios siguientes:

- 1) Cada componente sea empresa social o consumidor individual, trata de maximizar su consumo de bienes y servicios producidos por el resto de los componentes del mercado social.
- 2) Los bienes y servicios que circulan en el mercado social cumplen tres criterios: ser socialmente útiles, ser ecológicamente sostenibles y haber sido producidos con equidad y democracia.
- 3) Cada componente contribuye a crear nuevas empresas sociales vinculadas al mercado social, a fin de ir completando y cerrando ciclos productivos

En el caso de los CEES, y con la salvedad apuntada anteriormente de la necesidad de trabajar sobre la realidad concreta de cada centro y territorio, la idea podría concretarse en la creación de un catálogo de bienes y servicios producidos por los CEES cuyos destinatarios son las familias y usuarios de esos mismos CEES. Por su parte, las familias, ante una necesidad de consumo concreta, buscan primero entre los CEES a ver si se puede satisfacer sin acudir al mercado libre. Los diferentes CEES buscarían (o crearían) los servicios de soporte necesarios (bajo la fórmula por ejemplo de AIES anteriormente descrita): una empresa de transporte, una cooperativa de crédito, una ETT...

Sin embargo esta visión sería reduccionista e iría en contar de toda la filosofía expuesta en este informe si se cerrar sólo a los CEES. Existen otras empresas y entidades que comparten finalidad y/o valores y que deberían entrar en el circuito del mercado social: empresas de inserción, cooperativas, fundaciones y asocaciones...

6.4.2 Estudio de Caso IUNA S.A.

IUNA S.A: es el instrumento empresarial de la Fundación Novaterra, que trabaja con población excluida en el Barrio de La coma (Valencia). Es una promotora de empresas de economía social entre las cuales pueden desatacar *Portmail* (1999), empresa de mensajería y paquetería urgente especializada en el tráfico portuario y cuyos empleados son personas con discapacidad intelectual/enfermedad mental; *Sol i vent*, (2004) empresa de jardinería que llegó en sus buenos momentos a tener 70 empleados mezclando todo tipo de situaciones; *Mariola Sorells*, (2006) empresa de viviendas con criterios de bioconstrucción. Con una plantilla básicamente femenina, Mariola Sorells cambia la noción tradicional que sólo los hombres trabajan en el sector de construcción.

En 2005 se creó *Contraste*, un canal de distribución de productos de la Economía Social. En él se dan cita los productos del consumo que provengan “del comercio justo o responsable, del respeto medioambiental, de proyectos de cooperación internacional, de financiación alternativa y social, de aquellas empresas que trabajan con programas de inserción, y generalmente, del conjunto de la economía alternativa...economía sin ánimo de lucro que tiene en la persona y su medio sus objetivos y fines”⁶. Su catálogo se divide en dos partes: 1) aquellos productos y servicios que cumplen unas condiciones económicas, medioambientales, y sociales, y que se venden desde el catálogo, 2) listado de entidades que colaboran en su difusión. Basado en la red y en 40 puntos de la provincia, *Contraste* satisface las demandas del nuevo consumidor, consciente de las consecuencias sociales y medioambientales de sus propias decisiones del consumo. De momento, la iniciativa se extiende a la provincia de Valencia, aunque intenta cubrir toda la Comunidad Valenciana, aspirando a lograr un carácter nacional con actividades en País Vasco, Cataluña, y Aragón.⁷ En conjunto, la iniciativa engloba a empresas de economía social, de inserción laboral, y de productos ecológicos con un catálogo que ofrece productos y servicios diversos, desde la alimentación artesanía hasta la financiación y el transporte. Los sectores principales incluyen: alimentación, artesanía, turismo, edición, jardinería, construcción, transporte y distribución, energías alternativas, y financiación alternativa.

Además, fruto de la necesidad de financiar todo este conglomerado IUNA creó un instrumento tradicionalmente reservado por las grandes empresas de la economía convencional: una Bolsa para desarrollar y sostener la expansión de las empresas de inserción de la economía alternativa. Conceptualmente, la Bolsa social representa un método de financiación coherente con su lógica empresarial y meta social.

El propósito de la venta de acciones con firme compromiso del mantenimiento de un mercado secundario es financiar la creación de las sucesivas empresas de inserción sin donaciones y préstamos. Al evitar las donaciones y subvenciones, IUNA asegura su independencia y supervivencia, esencial a su estructura empresarial. Asimismo, debido al riesgo de sus proyectos, la necesidad de poner garantías o encontrar un consignatario para obtener un préstamo de las instituciones financieras hace peligrar las condiciones económicas y las redes sociales de la gente excluida. Además, la carga de pagar interés a menudo no considera la incertidumbre financiera en los primeros años de la empresa.

⁶ Mes Contraste Catálogo, IUNA. <http://www.reasnet.com/iuna/>

⁷ “Nace Contraste, un canal de distribución de productos y servicios de economía social en Valencia.” Canal Solidario, 2005. <<http://www.canalsolidario.org/>>

El compromiso de mantener la liquidez de las aportaciones, junto con una gestión transparente y un modelo social sostenible, una alta rentabilidad social y la posible rentabilidad económica son las claves del éxito de la Bolsa social. En la primavera del año 2000, IUNA obtuvo un capital inicial de 180.300 euros que se cubrieron con la venta de 3.000 acciones a un precio nominativo de 60,10. Cinco años después (2005), los 3.000 títulos, suscritos mayoritariamente por particulares y que pueden ser vendidos en cualquier momento, permitieron que 127 personas hayan trabajado en las cuatro empresas de IUNA, todas ellas con el claro objetivo de la inversión ética, social, y solidaria como estandarte.

A finales de 2005, IUNA anunció una ampliación de su capital social con la puesta en circulación en el mercado de otras 4.000 acciones, bajo el lema "iuna y dos". Suponiendo una ampliación de su capital fundacional de un 133%, IUNA obtuvo unos 240.000 euros adicionales a los 180.000 fundacionales, rondando de ese modo más de 400.000 euros en totalidad. IUNA utiliza este capital, entre otras cosas para crear Contraste Según el boletín más reciente (30 octubre 2009), el valor anual fue 59.86, con una caída de un 1,05% respecto a 2008. Como puede verse la estabilidad de la inversión es máxima.

El último proyecto de IUNA es aprovechar la figura legal de Empresa de Trabajo Temporal para crear una ETT social en la que, a modo de bolsa de trabajo o agencia de colocación, la población con la que trabaja pueda ser colocable en el mercado (social). La idea es proveer de estabilidad en el empleo a personas que lo tiene muy difícil a la vez que provees de servicios puntuales a otras empresas sociales.

6.4.3 Otros ejemplos

El caso de IUNA descrito en el apartado anterior es un ejemplo paradigmático de intercooperación llevada quizás al extremo. Sin embargo existen otros casos que pueden servir de inspiración. Así:

- **COOP57⁸** es una cooperativa de servicios fundada en 1995 por 57 cooperativas catalanas (de ahí su nombre) que destina sus recursos propios a dar préstamos a proyectos de economía social que promuevan la ocupación, fomenten el cooperativismo, el asociacionismo y la solidaridad en general, y promuevan la sostenibilidad sobre la base de principios éticos y solidarios. Los recursos propios de COOP57 proceden principalmente de dos fuentes: 1) Aportaciones de las entidades socias (cooperativas, asociaciones, fundaciones y otras entidades de la economía social). 2) Aportaciones de los socios y socias colaboradores (personas físicas que quieren que sus ahorros se gestionen de acuerdo con sus inquietudes éticas y sociales). Sin embargo sólo las entidades socias (en un principio) pueden recibir financiación. Hoy en día Coop 57 esta extendida por todo el territorio español y es un buen ejemplo de intercooperación financiera
- **Fundación Mundukide⁹** nacida a iniciativa del grupo Mondragón como un instrumento para la intercooperación y la promoción la solidaridad del mundo del trabajo con los pueblos empobrecidos, canalizando esa solidaridad y saber hacer de la experiencia cooperativa al desarrollo internacional. fundamentados en su propio protagonismo y abiertos a sus enseñanzas. Para desarrollar su misión Mundukide Fundazioa busca la implicación directa de diversos agentes cooperativos vascos, tanto en el

⁸ www.coop57.coop

⁹ <http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/mundukide.html>

ámbito empresarial como en el universitario, creando redes de trabajo no sólo en el Sur, sino sobre todo entre los mismos agentes cooperativos: empresas cooperadoras, técnicos y técnicas de las cooperativas, investigadores, voluntarios y voluntarias de Mundukide, alumnos y alumnas etc. acompañando los procesos, adquiriendo compromisos a largo plazo y estableciendo una vía de aprendizaje mutuo que enriquezca a los involucrados tanto en el Norte como en el Sur e ir constituyendo embriones de un desarrollo endógeno, sostenible y equitativo.

- **Intercooperar.Coop**¹⁰ Se trata de una plataforma en Internet, financiada por el Fondo Social Europeo en el marco de la Iniciativa Comunitaria EQUAL II, que surge como herramienta activa y punto de encuentro en el que hallar recursos de utilidad para procesos de colaboración y conocimiento de las cooperativas gallegas, así como su entrada en lo que se conoce como Sociedad de la Información. El portal permite apoyar el desarrollo de distintos niveles de cooperación entre cooperativas y otras entidades de la economía social, ofreciendo un foro de intercambio de información que permita el conocimiento mutuo y fomente la colaboración empresarial y comercial entre cooperativas. Al mismo tiempo, el portal funciona como un escaparate en el que las cooperativas pueden promocionar su actividad o servicios, e incluso vender sus productos a través de Internet.

¹⁰ <http://www.intercooperar.coop/>

7 UN CASO CONCRETO: RECOMENDACIONES PARA LA INTERCOOPERACION ENTRE CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO DE UNA COMARCA CONCRETA¹¹

Si tuviera algo que desear no sería poder y dinero sino un sentido apasionado de lo potencial, un ojo siempre joven y ferviente capaz de ver lo posible

Soren Kierkegaard

7.1 CEES IMPLICADOS EN EL PROYECTO

La tabla siguiente resume algunos datos de los 5 CEEs participantes en el proyecto, a los solos efectos de dimensionar correctamente el objeto de este informe. Hay que señalar, no obstante, que los datos aquí reflejados corresponden a 2007 y que en la redacción del informe definitivo deberán ser actualizados.

CEE	Trabajadores con discapacidad	con	Líneas de Producción	Facturación 2007 (millones de euros)
CEE1	267		Embalaje de equipos informáticos, jardinería, pintura, manipulado	2,90
CEE2	115		Jardinería, limpieza, trabajos forestales, servicios industriales, mantenimiento	3,71
CEE3	73		Servicios industriales, mantenimiento, jardinería, limpieza, trabajos industriales.	1,70
CEE 4	126		Jardinería, pintura varia, limpieza, servicios industriales, marketing directo, gestión de residuos	1,84
CEE 5	5		n.d.	n.d.
TOTAL	586		---	10,5

7.2 PROBLEMÁTICA

Hasta el día de hoy, los cinco centros especiales de empleo que participan en el proyecto han colaborado de manera más o menos puntual en distintos proyectos y están haciendo un esfuerzo por coordinar sus fuerzas. De cara al futuro, ven que si no trabajan de manera conjunta, estarán dejando pasar grandes oportunidades que, incluso sino establecen mecanismos de coordinación eficaces, pueden llegar a comprometer su futuro a largo plazo.

Nos encontramos pues, con una provincia dinámica y en crecimiento y con un grupo de centros especiales de empleo que han tomado la decisión de cooperar entre sí. El objetivo de este proyecto es tratar de conjugar estas dos realidades

¹¹ Se ha preferido mantener el anonimato y la confidencialidad sobre los CEEs concretos de que se trata y su territorio, pues aunque no se trata sino de reflejar unas "buenas prácticas" en la intercooperación, no es menos cierto que se emiten opiniones y recomendaciones que podrían malinterpretarse o malutilizarse en el caso de que se supieran los nombres de dichos CEEs.

7.3 DIAGNOSTICO

En este apartado se presentan dos tipos de diagnóstico.

El primero, resumido en la tabla siguiente, recoge de manera comparativa el estado financiero de los 5 CEES, a partir del análisis de sus estados financieros realizado por una consultora independiente. El segundo, siguiendo el clásico esquema DAFO, refleja las impresiones recibidas por el grupo de trabajo Empresa Diversidad y Vida Independiente de la Universidad Pontificia Comillas. No obstante hay que señalar que tanto el diagnóstico como las recomendaciones son meramente cualitativos dado que no se dispone de mucha más información que la mera observación y no se han podido priorizar ni cuantificar

	CEE1		CEE2		CEE3		CEE4		CEE5	
aspecto observado.	situación.	recomendación.	situación.	recomendación.	situación.	recomendación.	situación.	recomendación.	situación.	recomendación.
ratio de circulante. (activo circulante / pasivo exigible).	correcta.	mantener.	correcta.	mantener.	correcta.	mantener.	correcta.	mantener.	correcta.	mantener.
liquidez.	correcta.	mantener.	correcta.	mantener.	correcta.	mantener.	correcta.	mantener.	correcta.	mantener.
capitalización.	correcta.	incrementar con la capitalización de beneficios.	aceptable.	incrementar con la capitalización de beneficios.	correcta.	mantener.	correcta.	mantener.	aceptable.	incrementar con la capitalización de beneficios.
endeudamiento.	correcto.	mantener.	correcto.	mantener.	correcto.	mantener.	correcto.	mantener.	correcto.	mantener.
fondo de maniobra.	en retroceso.	vigilar. nuevas inversiones financiar a l.p.	correcto.	mantener.	correcto.	mantener.	correcto.	mantener.	correcto.	mantener.
cifra de negocio.	en retroceso. ligero	consolidar e incrementar.	en retroceso. (ligero)	consolidar e incrementar.	en retroceso. (ligero)	consolidar e incrementar.	en retroceso. (ligero)	consolidar e incrementar.	en expansión.	consolidar e incrementar.
ingresos por subvenciones.	elevados.	reducir dependencia	elevados.	reducir dependencia	elevados.	reducir dependencia	elevados.	reducir dependencia	elevados.	reducir dependencia
coste de las personas.	disparados.	vigilar no sobrepase 67%.	razonable.	vigilar no sobrepase 67%.	razonable.	vigilar no sobrepase 45%.	disparado.	vigilar no sobrepase 67%.	razonable.	vigilar no sobrepase 67%.
resto de costes explotación.	estables.	vigilar.	estables.	vigilar.	estables.	vigilar.	estables.	vigilar.	estables.	vigilar.
gastos financieros.	significativos	vigilar.	no significativos	vigilar.	inexistentes.	-	sin relevancia.	vigilar.	significativos	vigilar.
resultado.	retroceso. significativo	incrementar.	en retroceso.	consolidar e incrementar.	en retroceso.	consolidar e incrementar.	en retroceso.	consolidar e incrementar.	en retroceso.	consolidar e incrementar.
generación de cash flow.	retroceso. significativo	incrementar.	en retroceso.	consolidar e incrementar.	en retroceso.	consolidar e incrementar.	en retroceso.	consolidar e incrementar.	en retroceso.	consolidar e incrementar.
situación económica financiera global	buena.		buena.		buena.		buena		buena	

AMENAZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1) La percepción que los potenciales clientes pueden tener de “mala calidad” al conocer a los trabajadores que elaboran el producto. (Sin embargo esta situación parece no producirse cuando la actividad es la prestación de un servicio (pintura vial o jardinería)) 2) El mercado no visualiza el proyecto 3) Crisis económica afecta no solo a la actividad propia sino que produce desempleo en antiguos trabajadores que retornan a los CEES 4) Al adquirir productos elaborados por trabajadores con discapacidad intelectual, se piense que se está ayudando con una “limosna”, dejando de lado la competitividad. 5) Poca ayuda de las familias y entorno directo del discapacitado que puede desarrollar la actividad laboral, mermándole en su desarrollo integral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Percepción de que todo el trabajo que conlleva empoderar a las personas dificulta las labores o estrategias de tipo empresarial 2) Personal muy involucrado con el proyecto: esta circunstancia se convierte también en una debilidad muy importante, ya que no les permite aceptar las sugerencias que se les pueda hacer. Casi se lo toman como un ataque y un sinónimo de mala gestión. Aunque solicitan una mirada no contaminada, sin embargo, ponen de manifiesto esta circunstancia automáticamente. 3) Nula flexibilidad laboral. 4) La formación se convierte en una actividad muy importante en periodos de baja actividad: puede ocurrir que sea una formación, en algunos casos desenfocada, o solo muy centrada en aquellos aspectos que ya hacen. 5) Algunas de sus actividades se mantienen ocultas: manipulan y /o fabrican para/en nombre de otros. Su propia personalidad se mantiene oculta. 6) Excesiva dependencia del negocio del cliente industrial 7) Quieren ser percibidos como competitivos y como trabajadores, pero a su vez también quieren mantener el hecho de la discapacidad como algo que les permite obtener fondos y cierto reconocimiento. De alguna forma, pretenden utilizar ambos factores que pueden resultar incompatibles. 8) No tienen imagen propia. 9) Se corre el riesgo de una dispersión en los recursos y de una improvisación permanente.

ANALISIS DE VULNERABILIDADES

A1→D1,D7

A2→D5, D7,D8

A3→D3, D6

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1) Verificación, en aquellos lugares donde los discapacitados realizan su actividad, que su actividad es de calidad y útil para el entorno en el que lo desarrollan. 2) Ayudas municipales, ya que este tipo de actividad ayuda a mejorar la imagen de las corporaciones locales. 3) Un CEE cercano ha desarrollado un modelo de centro que se ha convertido en el ideal a alcanzar 4) Los productos son competitivos por calidad y no solo por lo “social” 5) Cooperación con clientes industriales y compartir recursos (plataformas de carga y descarga) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ilusión por el proyecto de trabajo tanto de directivos como de trabajadores 2) Buen conocimiento del tejido social y empresarial de la comarca 3) Reducido número de personas toman decisiones 4) Estrecha colaboración y coordinación entre ellas. Organización muy ágil. 5) Muy alta fidelización de clientes debido al trabajo bien hecho, aparte de las ventajas de visibilidad de colaboración entre ambas partes 6) Preocupación por la calidad del trabajo realizado 7) Preocupación y promoción de la formación, que cualifica a las personas que desarrollan su actividad en estos centros. 8) Se han establecido contratos tanto con instituciones públicas como privadas de importancia. Estas instituciones son las primeras que han puesto de relevancia la competitividad de estos centros ya que las actividades a desarrollar son cada vez de mayor cuantía y envergadura. 9) Las personas que dirigen estos centros están muy vinculadas con el proyecto, es algo más que una actividad profesional. 10) Fuerte vinculación con el territorio en el que desarrollan su actividad. 11) La seña de identidad es el proyecto y no el producto 12) Puestos de trabajo no requieren cualificación, lo que permite fácil adaptación y/o traslación de empleados

ANALISIS DE POTENCIALIDADES

O1→F5, F8, F10., F11

O5→F2, F4, F5, F12,

O4→F1, F3, F4, F5, F7

7.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como ya se ha dicho antes establecer una serie de conclusiones a la vista de lo observado es muy aventurado, ya que entra en juego la percepción del observador. Además, son conclusiones excesivamente cualitativas ya que, en este momento no se ha enviado información anexa que permita conocer más en profundidad este sector ni la situación concreta de cada centro. Pero, en una primera aproximación, se podrían hacer las siguientes recomendaciones y líneas de trabajo:



7.4.1 Comprometidos con el territorio, comprometidos con las personas

Esta cuestión es muy interesante y resulta central, en relación con ideas como sinergia, cooperación, o trabajo en red. El sentimiento de arraigo y pertenencia es algo que traen ya puesto, que tienen muy trabajado y que les une. Pensar que lo que funciona en Tarragona pueda funcionar en otros contextos, pero cambiándole el matiz, puede ser arriesgado aunque signifique en todo caso abrir interesantes líneas de trabajo. La orientación en otros escenarios podría partir de la búsqueda de pequeños nexos de unión que puedan involucrar a las personas, nexos de unión a partir del fomento de actividades tradicionales o directamente de la puesta en marcha de nuevas ideas acordes con los recursos del territorio que vayan generando cierta identidad y compromiso. Así en relación a esta línea se propone:

- Reforzar y ampliar algunos de los trabajos que tienen una mayor visibilidad para los vecinos porque se desarrollan en la calle (brigadas de pintura viaria, y jardinería principalmente). Esta situación se revela con una increíble fuerza para la sensibilización sobre la población del territorio. Visibiliza la discapacidad y reduce ciertos estigmas generalizados basados en el desconocimiento. En esta línea la gerente de uno de los CEEs hizo referencia a una experiencia entre dos chicas. Una le decía a la otra *“mira por ahí van los tontos...”* (En alusión a trabajadores con discapacidad que trabajaban en labores de jardinería) *la otra le contestó: No son los tontos son los jardineros*”. No obstante este tipo de tareas visibles pueden provocar el efecto contrario que es la percepción de los trabajadores normalizados de cierta competencia en condiciones de desigualdad. Se pueden generar discursos “peligrosos”, basados en el malestar que suponen que un amplio número de puestos de trabajo a los que en principio podrían optar trabajadores normalizados los ocupen personas con

discapacidad. *“Los contratan porque hacen con ellos lo que quieren”; “Les contratan porque les pagan menos...”*

- b) Ampliar su ámbito de actuación desde la discapacidad intelectual hacia otras discapacidades y situaciones de exclusión. Discapacidades sensoriales y físicas, enfermedad mental, exclusión social...
- c) Aparte de lo puramente empresarial se propone realizar algún tipo de campaña de sensibilización que explique donde se está. Se es ciudadano que trabaja pero que también participa del ocio, cultura, deporte...*“desarrollamos capacidades, desarrollamos nuestro territorio”*.
- d) sería interesante interaccionar con los agentes sociales para ver formas de implicación. Ayuntamientos, Comunidad Autónoma, vecindario próximo a cada centro, sindicatos, empresarios de la zona, industrias de la zona, centros educativos de la zona, asociaciones (enfoque stakeholder)

7.4.2 Creamos valor en las personas y en los productos

La mera existencia de CEEs en una comarca supone un incremento del beneficio social para todos: incrementa la sostenibilidad, mejora la calidad del empleo, se puede ampliar a otros colectivos con discapacidad, mejora de la capacitación y autonomía personal, etc. La controversia entre *“Competencia”* y *“Valor añadido”* de los productos y servicios de los CEE no es real sino una falsa percepción. La misión fundamental de las organizaciones es la inclusión de personas con discapacidad en el mercado laboral, además con una opción real por evitar una integración de cualquier manera (Efecto *Ficus*) y favorecer procesos como el de adquisición de autonomía o independencia. Sin embargo a veces el esfuerzo que conlleva empoderar a las personas dificulta las labores o estrategias de tipo empresarial (innovación principalmente, el caso de la recogida de los aceites y el biodiesel). Así para el desarrollo de esta línea de trabajo se propone:

- a) Lanzarse a alguna actividad concreta que les permita darse a conocer a consumidores finales para mostrar su competencia profesional. (explorar el área de limpieza industrial, fabricación propia de productos de uso cotidiano sin gran complejidad de elaboración)
- b) Crear una marca, cuyos valores fueran, por ejemplo: calidad, eficiencia, competencia, el gusto por las cosas bien hechas..., y restar importancia a que quien está detrás son personas con discapacidad intelectual Esta marca debería englobar sus valores y por lo tanto explicar lo que representan: *“trabajar con y para las personas”; “Resultados de calidad”; “Eficiencia social y eficiencia humana”* (máximo beneficio con mínimo coste social y humano)... Etc. Crear un logotipo que visualice la marca general a la que se adjunta una submarca sectorial o territorial específica.
- c) Planificar la labor comercial, realizando una búsqueda activa de clientes interesantes.

- d) Respecto de las personas sería interesante crear una figura que articulara las necesidades de empleo de cada centro e incluso de empresas de la comarca. Puede explorarse por este lado aprovechar la figura de ETT y darle un giro social
- e) Sería interesante realizar la plantilla de cada CEES y del proyecto en su conjunto, diseñando planes de carrera y promoción enfocados a la empleabilidad futura. (CEES como empresa de transición)
- f) Separar la formación/cualificación profesional de la formación en habilidades sociales.

7.4.3 En busca de una mayor eficacia y eficiencia

Nadie pone en duda de que socialmente los centros aportan un gran beneficio social. Intentar además hacer rentable una empresa social, que extiende sus beneficios a un colectivo como las personas con discapacidad intelectual con “difícil empleabilidad” y sobre la que existen numerosos prejuicios sociales en torno a sus capacidades personales, de integración, de rendimiento, de participación, etc. es una tarea interesante y difícil, pero no imposible. Dentro de esta línea de trabajo se proponen dos grandes recomendaciones: Revisar los procesos y negocios para hacerlos más eficaces y desligar la actividad empresarial de la social, creando una nueva estructura. Así

En relación con los procesos observados

- a) Reforzar la proximidad de instalaciones y el destacamento de personas técnicas de los clientes industriales en las instalaciones (montaje de ordenadores, envasado (algo menos) y galletas). Compartir muelles de carga. Esto supone
 - i) El cliente industrial evita ampliar sus instalaciones propias
 - ii) Dependencia del negocio del cliente industrial
- b) No se observa una fuerte adaptación de los puestos de trabajo a las personas involucradas en los procesos industriales de alimentación y empaquetado, respecto a lo que podría ser el proceso con personas sin discapacidad. Esto facilita la traslación de los mismos. Sin embargo las instalaciones de elaboración de productos dietéticos difícilmente se podrían usar para una producción alternativa de otros productos, pues aunque así lo fuese se requiere un proceso de adaptación importante y realizado por personal especializado
- c) Respecto del montaje y verificación de ordenadores, requieren un cierto conocimiento y formación superior a otros: exige ciertas capacidades de discernimiento de paso/no paso del test; el montaje exige cierta destreza en el manejo de piezas pequeñas y su fijación. Esto hace que sean apropiadas para poder compartir con otro tipo de trabajadores (discapacidades físicas..)
- d) Las líneas de montaje y verificación de ordenadores muestran capacidad para montar otros dispositivos electrónicos que usen un cierto número de

componentes electrónicos discretos. Así mismo la línea de verificación y chequeo dispone de capacidad de cierta prueba masiva de arranque y uso de aplicaciones informáticas en general. Posiblemente la operación se lleve en mayor tiempo que si lo hiciese una persona sin discapacidad, pero por otro lado menos sujeta a errores de montaje.

- e) El proceso de envasado de alimentos parece muy apropiado y en cierta medida algo semejante al proceso de marketing directo. Desde el punto de vista técnico podría surgir a veces algún problema en el corte y reposición del producto plástico en la máquina que facilita el envasado. No obstante simples reglas de cuidado y vigilancia del buen comportamiento de la cortadora son suficientes para que el proceso no tenga atascos o problemas de indisponibilidad semejantes. Es un proceso industrial de manipulación asistida muy sencillo que podría unificarse en un solo centro. Lo mismo para el proceso de empaquetado de lotes para supermercados es más simple aún que los interiores procesos de envasado al no requerir de máquina de ayuda y necesitar solamente una pequeña habilidad en el manipulado de grandes piezas.
- f) El proceso de recogida de aceites es simple, muy apropiado para una manipulación sencilla y de gran impacto social. A diferencia de otros procesos industriales en que el trabajo se realiza básicamente en las naves de producción, éste se realiza conectando ampliamente con la sociedad y con la empresa. Se requiere habilidad para conducir el vehículo de recogida y entrega del aceite. Es un proceso que podría ampliarse a otros municipios y centralizar la recogida y procesado en un solo CEE (el más cercano a la planta de reciclaje)

Desligar la actividad empresarial de la de apoyo, permitiría aprovechar aun más las sinergias que pueden darse entre los centros:

- a) Potenciando la flexibilidad ocupacional. Cesión del capital humano atendiendo a los perfiles por capacidades, a las necesidades de los distintos centros, al incremento de la productividad y/o a la empleabilidad de las personas con discapacidad.
- b) Mejorando la coordinación entre los diferentes centros y áreas de atención y negocio:
- c) Buscando espacios comunes de encuentro entre técnicos, responsables, áreas y centros/servicios.
- d) Compartiendo una filosofía y misión
- e) Siendo más eficaces en la capacitación, formación y reciclaje de los técnicos: equipos multiprofesionales y transversales (centros y áreas).
- f) Unificando/Compartiendo la gestión del desarrollo comercial: necesidades del entorno-territorio, potencialidades del territorio, participación y representación social, etc.

- g) Unificando/compartiendo la “imagen” la visibilidad dentro del proyecto común
- h) Evitando la competencia feroz entre los propios centros.
- i) Planteando la especialización de cada centro en diferentes actividades
- j) Compartiendo dificultades: centros más rentables, “sostienen” aquellos otros que, condicionados por la baja cualificación de sus empleados, son menos rentables económicamente; picos de tesorería puntuales pueden ser necesitados por otros centro
- k) Reforzando el poder negociador frente a proveedores, clientes, administraciones públicas (compras comunes de suministros por ejemplo)

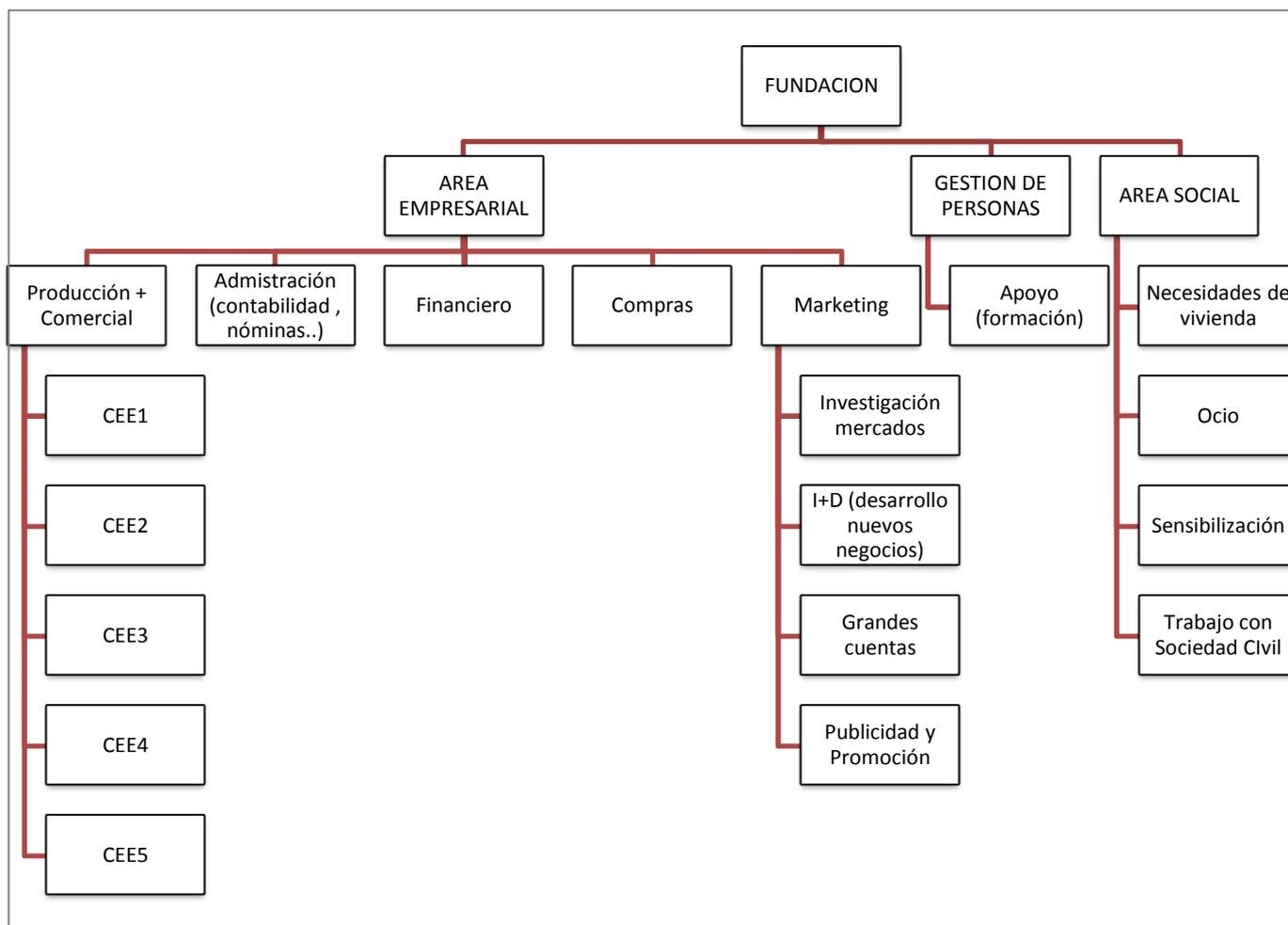
Una primera aproximación de estructura podría ser como se refleja en el siguiente gráfico

La idea es crear una macro estructura (con personalidad jurídica de Fundación) que se subdivide a su vez en dos: área social, que incluiría todo el trabajo de sensibilización y apoyo y el área empresarial, que unificaría toda la gestión administrativa y contable, centralizaría compras, realizaría alguna función de marketing, sobre todo en lo referente al mantenimiento de una marca y una imagen común; la búsqueda y desarrollo de nuevos negocios y la labor comercial de las grandes cuentas (clientes provinciales). El papel de los CEEs se centraría en los aspectos productivos y comerciales, en lo referido a la búsqueda de clientes locales/comarcales. La coordinación entre ambas áreas la realizaría Gestión de personas, cuya misión fundamental sería la formación, tanto profesional como en habilidades sociales y la detección de necesidades concretas en las diferentes áreas y secciones para dotarlas del personal más adecuado.

Una idea aún más arriesgada y que debería ser objeto de estudio podría ser, inspirándose en el modelo de la Asociación Nova Terra/Luna en Valencia, crear una matriz empresarial que fuera la propietaria del 51% de las acciones de un conglomerado de empresas, sacando a “bolsa” local (sociedad civil del territorio) el 49% restante. Esto permite mantener el control de la actividad, generar nuevas fuentes de financiación, crear vínculos más estrechos con la sociedad local....

Otra idea a desarrollar sería la posibilidad de que los CEES fueran cooperativas donde familias y trabajadores con discapacidad fueran los cooperativistas y el personal de gestión/ apoyo fueran trabajadores técnicos contratados.

Una última idea a contemplar es la posibilidad de segregar alguna de las funciones (Outsourcing) sobre todo de apoyo administrativo, marketing en empresas independientes que fueran subcontratadas por los CEES (Area empresarial).



7.4.4 Hacia un mercado social

Las empresas sociales, en general, están destinadas a intercooperar entre ellas, creando redes de producción, así como a fidelizar un segmento de consumidores intermedios y finales, si no quieren caer en la sobreexplotación, la marginalidad, la satelización o bien en la asimilación, explícita o tácita, a la empresa tradicional. Así pues parece una buena propuesta crear un mercado social. Para una empresa social (Centros especiales de empleo, cooperativas de cualquier tipo, sociedades laborales, mutualidades, asociaciones, empresa participativas..), formar parte de un mercado social significa aumentar las ventas, reducir la incertidumbre y los riesgos, fidelizar clientes, poder acceder a tecnología, conocimientos y crédito, gozar de reconocimiento social y tener un incentivo para mantener la propia identidad.

Por mercado social se entiende una red de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (los flujos), que funciona con criterios democráticos, ecológicos y solidarios en un territorio determinado, y que está constituida, tanto por empresas sociales como por consumidores individuales y colectivos, como son ayuntamientos, escuelas, etc. (los nodos).

Los integrantes de este mercado social serían:

- 1) Un mercado de bienes y servicios tanto entre empresas como dirigido al consumidor final.

- a) empresas sociales productoras de bienes intermedios o finales
 - b) empresas sociales distribuidoras (cooperativas de consumo, redes de intercambio, tiendas de comercio justo...)
 - c) consumidores finales (familias)
- 2) Mercados de soporte:
- a) Mercado financiero. Cooperativas de servicios financieros, cooperativas de crédito, fondos de inversión de las secciones de crédito, bonos solidarios para cubrir las necesidades de financiación del MBS.
 - b) Bolsa de trabajo para las empresas sociales, integrada por personas interesadas en trabajar en empresas sociales.

El mercado social podría funcionar sobre la base de los principios siguientes:

- 1) Cada componente sea empresa social o consumidor individual, trata de maximizar su consumo de bienes y servicios producidos por el resto de los componentes del mercado social.
- 2) Los bienes y servicios que circulan en el mercado social cumplen tres criterios:
 - a) ser socialmente útiles,
 - b) ser ecológicamente sostenibles
 - c) haber sido producidos con equidad y democracia.
- 3) Cada componente contribuye a crear nuevas empresas sociales vinculadas al mercado social, a fin de ir completando y cerrando ciclos productivos

7.4.5 Listado de recomendaciones (Sólo aquellas con claro contenido empresarial)

- a) Reforzar y ampliar algunos de los trabajos que tienen una mayor visibilidad para los vecinos
- b) Lanzar alguna actividad concreta que les permita darse a conocer a consumidores finales para mostrar su competencia profesional. P. ej. área de limpieza industrial/ a domicilio
- c) Crear una marca. Crear un logotipo que visualice la marca. Crear submarcas sectoriales o territoriales
- d) Planificar la labor comercial, realizando una búsqueda activa de clientes interesantes. Unificar esfuerzos
- e) Buscar nuevos clientes (evitar excesiva dependencia de un solo cliente)
- f) Crear una figura que articule las necesidades de empleo de cada centro e incluso de empresas de la comarca.
- g) Explorar la idea de crear una ETT social
- h) Empoderar a los usuarios (para lo cual lo primero es dejar de llamarles así y llamarles trabajadores) hacerles partícipes de la marcha del negocio y de la toma de decisiones
- i) Realizar la plantilla (descripción de puestos de trabajo/ categorías) de cada CEES y diseñar planes de carrera y promoción enfocados a la empleabilidad futura.
- j) Separar la formación/cualificación profesional de la formación en habilidades sociales.
- k) Reforzar la proximidad de instalaciones y el destacamento de personas técnicas de los clientes industriales en las instalaciones

- l) Adaptar algunos procesos (montaje de ordenadores) para que puedan ser compartidos por otro tipo de trabajadores con otro tipo de discapacidades/enfermedad mental
- m) Especializar los Centros. Unificar actividades
- n) Ampliar algunas actividades locales al resto de municipios (recogida de aceite realizada por todos los CEES y luego centralizar su almacenamiento y procesado)
- o) Cambiar estructura empresarial, segregando el área empresarial del área social y unificando todas las funciones de apoyo (administración, marketing) en una sola estructura común
- p) Segregar en empresas independientes las funciones no esenciales
- q) Potenciar la flexibilidad laboral y la cesión de capital humano
- r) Evitar la competencia feroz entre los propios centros.
- s) Compartir recursos (financieros): centros más rentables “sostienen” aquellos otros que no lo son; picos de tesorería puntuales pueden ser necesitados por otros centros (¿cooperativa de crédito?)
- t) Crear una central de compras
- u) Buscar nuevas formas creativas de financiación que a la vez refuercen el sentimiento de pertenencia al territorio (sacar acciones a la venta entre familias y sociedad civil)
- v) Crear un instrumento (web, catálogo..) que permita el desarrollo de un mercado social
- w) Trabajar en red con otras empresas de economía social
- x) Identificar y separar los ingresos de explotación del negocio de otros ingresos por patrocinios, subvenciones.
- y) Realizar un estudio contable/analítico y de origen/aplicación de fondos.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- AA.VV. (2007): Congreso Nacional Empleo y Discapacidad Burgos 2007, Edita AFEM.
- Barea, J y Monzón, J. L. (2008): Economía social e inserción laboral de las personas con discapacidad en el País Vasco, Fundación BBVVA.
- Berumen, S.A. (2006) *Competitividad y Desarrollo Local*. ESIC. Madrid
- Bleckley, S. (1997) "How Can the Co-operative Sector Contribute to the Development of a Stakeholder Economy?" *Journal of Co-operative Studies*, pp. 59-70
- Brogna, P. (2006) *El nuevo paradigma de la discapacidad y el rol de los profesionales de la rehabilitación*. El Cisne. Argentina.
- Brunet Icart, I. Belzunegui Eraso, A. (2001) *En torno a las redes de empresa y el territorio*. REIS: Revista española de investigaciones sociológicas. Nº 95. P. 69-98
- CES (1995), Informe núm. 5 «Sobre la situación del empleo de las personas con discapacidad y propuestas para la reactivación», CES, Madrid.
- Clakson, M.B. (1995) "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academic of management review*, pp. 92-117.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1992) *Nuestro futuro común*. Alianza Editorial. Madrid.
- Covey, S. "El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza". Ed. Paidós Empresa. 2008.
- De Pablo et al. (2003) *Desarrollo Local. Una estrategia para afrontar la globalización contando con personas..* Almería. Universidad de Almería.
- Donaldson, T.;Preston, L (1995) "The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications", *Academic of management review*, pp. 65-91
- Esteban, R, Pérez, F y Solá, X. (2009): La aplicación del dErecho del Trabajo en los Centros especiales de empleo, Valencia, Tirant.
- Fernández Aguado, J. "El alma de las organizaciones". Mind Value. 2009.
- Fernandez, E., Fernandez, M., Avella, L. Estrategia de producción. 2ª edición, Mc Graw Hill, 2006.
- Ferreras A., Tortosa, L. Proyecto ADAPREC: Adaptación de puestos de trabajo industriales a personas con discapacidad. Revista de Biomécanica editada por el Instituto de Biomecánica de Valencia. Vol. 38, pp. 27-31, Enero 2003.
- García Roca, J. (1999) *Tercer Sector e Inserción social*. En Alternativas: Cuadernos de Trabajo Social. Nº 7. p. 47-62
- García Valverde, M y González, R (2004) Discapacidad y Trabajo. Un balance tras el año europeo de las personas con discapacidad, Temas Laborales, núm. 75, págs. 79-93.
- Gasalla, J. M. *Marketing de la formación de directivos*. Madrid: Pirámide ESIC, 2003.
- Goñi, J.J. «El trabajo en red y la generación de valor.» *Harvard Deusto Business Review*, 2007: 58-63
- Heizer, J., Render, B. Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas. 8ª edición. Pearson, Prentice-Hall, 2007.
- Ibarra, S. Accesible en Septiembre de 2009 en: <http://www.monografias.com/trabajos16/configuraciones-productivas/configuraciones-productivas.shtml>
- ILO 84Adaptation of jobs and the employment of the disabled. International Labouu Office, 1984.
- IOE, CIMOP (1998). Discapacidad y Trabajo en España. Estudio de los procesos de inclusión y exclusión social de las personas con discapacidad, Edita Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaria General de Asuntos Sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales, Madrid.

- Jameson A., Disability and employment – Review of literature and research. Equal Employment Opportunities Trust. Mayo 2005. Accesible en Septiembre de 2009 en: http://www.eeotrust.org.nz/content/docs/survey/dis_empl_survey_report.doc
- Johnson, G., K. Scholes, y R. Whittington. *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, S. A., 2006.
- Jones, T. E. (1995) "Instrumental Stakeholder Theory: A Syntesis of Ethics and Economics" *Academic of management review*, pp 404-435
- Keller, K.L. «La tarjeta de informe de la marca.» En *Nuevas tendencias en Marketing*, de Harvard Business Review, 7-32. Barcelona: Deusto, 2002.
- Kumar, N. *El Marketing como estrategia*. Barcelona: Deusto, 2005
- Lanzas, V. Lanzas, L. Montoya, L. "Creación de empresas inteligentes, cinco disciplinas que contribuyen al proceso". *Scientia et Técnica*. Año XI. Nº 28. ctubre de 2005.
- Larréche, J. C. et al. *Administración del Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007
- Le Bortferf, G. (1981). "La investigación participativa como proceso de educación crítica. Lineamietos metodológicos", en AA.VV. *Investigación participativa y praxis rural*. Lima. Mosca Azul.
- Levitt, T. «La miopía del marketing.» En *Los mejores artículos de Ted Levitt sobre Marketing*, de Harvard Business Review, 309-350. Barcelona: Deusto, 2007.
- Lewin, K. 1946: "Action research and minority problems"; *Journal of Social Issues* 2 (4): 34-46.
- López de Ceballos, P. (1989) *Un método para la investigación participativa*. Madrid. Popular
- Marchioni, M. (2001). *Comunidad, participación y desarrollo, Teoría y metodología de una intervención comunitaria*. Madrid. Popular.
- _____, (1994). *La utopía posible. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales* Tenerife. Benchomo
- _____, (1999). *Comunidad, participación y desarrollo, Teoría y metodología de una intervención comunitaria*. Madrid. Popular.
- Martínez, J.L.- Carbonel, M.- Agüero. A. (2006) *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid, Ediciones jurídicas y sociales.
- Maslow, A. "El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del Ser". Barcelona. Ed. Kairos. 1998.
- Ministerio de Trabajo Y Asuntos Sociales (1995). Voluntariado y personas mayores. Una experiencia de Investigación Acción Participativa (IAP).
- Montañés Serrano, M. (2009) *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona. UOC.
- Moreno, M. et al. (2009) La empresa con sentido. Harvard Business Review. Nº 175. p. 3-12
- Navarrete M. y Pac, D (2001). Discapacidad, formación y mercado de trabajo. VI Congreso Español de Sociología, Federación Española de Sociología, Salamanca.
- _____ y Solans, J.R. (2000). Las asociaciones de personas con deficiencias físicas: percepciones y estrategias para el diseño de trayectorias en el mercado de trabajo. Revista nº 10 de Acciones e investigaciones sociales, Zaragoza.
- Organización Mundial de la Salud (2001): Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF), Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- Palazón Romero, F. (1993) "Implicación acción-reflexión-acción" en *Investigación Acción Participativa*. Monográfico de Documentación Social. Caritas española. Madrid
- Pérez Quintana, V. Fórmulas de Intercooperación. UCMTA, 2008

- Porter, M. *Ventaja Competitiva*. México: CECSA, 2002.
- Precedo Ledo, A. (2004) *Nuevas realidades territoriales para el siglo XXI. Desarrollo local, identidad territorial y ciudad difusa*. Madrid. Síntesis
- Ramos Feijoo, C. (2000) *Enfoque comunitario, modernidad y postmodernidad. El trabajo social con la comunidad en tiempos de la globalización*. Alternativas: Cuadernos de Trabajo Social. Nº 8. P. 185-204
- Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe, 1992.
- Rodríguez Díaz, M.C. et al. (2007) *Construcción participativa de un modelo socioecológico de inclusión social para personas en situación de discapacidad*. En Acta Colombiana de Psicología. Vol. 10, Nº 2. p. 181-189
- Romañach, J. Lobato, M. (2005) *Diversidad funcional, nuevo término para la lucha por la dignidad en la diversidad del ser humano*. Foro de Vida Independiente.
- Rosenberg, M. "Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida". Buenos Aires. Ed. Gran Aldea Editores. 2008.
- Rubio Arribas, F. J. (2003) *La construcción social del empleo protegido: Los Centros Especial de Empleo*. Nomadas: Revista Crítica de Ciencias Sociales y jurídicas. Nº 8.
- Sánchez Medina, A. (2004) "Desarrollo sostenible y capital intelectual de un territorio" en Contribuciones a la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- Sánchez-Cervera Senra, J. M. y Sánchez-Cervera Valdés, J. M. (2005): Los enclaves laborales, Siglo Cero: Revista Española sobre Discapacidad Intelectual, Vol. 36, Nº 214, 2005, pags. 30-40.
- Schartz, K., Schartz, H., Blanck, P. Employment of persons with disabilities in Information Technology jobs: Literature review for "IT Works". Behavioral Sciences and the Law. Vol. 20, pp. 637-657, 2002.
- Senge, P. "La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Barcelona. Ed. Granica. 1996.
- Simonelli, A., Camarotto, J. Analysis of industrial tasks as a tool for the inclusion of people with disabilities in the work market. Occupational Therapy International. Vol. 15. 3, pp. 150-164, 2008.
- Turbull, S. (1997) "Stakeholder Co-operation" *Journal of Co-operative Studies*, pp. 18-52
- Villa, P (1990) *La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Colección Economía del Trabajo.