

UNIVERSIDAD DE JAÉN  
*Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas*

Trabajo Fin de Grado

# Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos

Alumno: Pablo Caño Bonilla

Julio, 2015

1. RESUMEN.....	4
2. INTRODUCCIÓN .....	4
3. OBJETIVOS .....	5
4. CONCEPCIÓN DE EMPRESA.....	5
5. CORRIENTES DE PENSAMIENTO EN GESTIÓN HUMANA .....	7
5.1. Primera etapa: 1870-1900.....	9
5.2. Segunda etapa: 1901-1930.....	10
5.3. Tercera etapa: 1931-1960 .....	11
5.4. Cuarta etapa: 1961-1990.....	13
5.5. Quinta etapa: 1991 en adelante .....	13
6. PERSONA Y ORGANIZACIÓN .....	15
6.1. Organizaciones.....	15
6.2. Objetivos organizacionales.....	16
6.3. Racionalidad de las organizaciones .....	16
6.4. Eficacia organizacional .....	18
6.5. Personas .....	19
6.6. Variabilidad humana .....	19
6.7. Cognición humana .....	19
6.8. Naturaleza compleja del hombre .....	20
7. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....	21
8. CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO COMO MEDIDA DE INSERCIÓN SOCIAL E INTEGRACIÓN DE PERSONAL DISCAPACITADO.....	23
8.1. Introducción.....	23
8.2. Sistemas de Inserción.....	27
8.3. Empleo protegido .....	28
8.4. Centros ocupacionales .....	28
8.5. La venta del cupón de la ONCE .....	29
8.6. Centros Especiales de Empleo.....	29
8.6.1. Enclaves.....	34
8.6.2. Cuantificación del empleo en CEE.....	35
8.6.3. Contratación en los CEE.....	38
9. CONCLUSIONES .....	39
10. BIBLIOGRAFÍA.....	41

## Índice de tablas:

Tabla 1. Término de empresa .....	6
Tabla 2. Diferencias entre eficiencia y eficacia .....	17
Tabla 3. Relaciones entre eficiencia y eficacia .....	18
Tabla 4. Clasificación de los recursos de la empresa .....	22
Tabla 5. Personas con según grado de discapacidad y según sexo .....	24
Tabla 6. Tipos de empleo protegido .....	30
Tabla 7. CEE en España.....	36
Tabla 8. CEE por Comunidad Autónoma según la población .....	37
Tabla 9. Evolución de los CEE desde 1998 a 2001 .....	38
Tabla 10. Tipos de Contratos en CEE.....	39
Tabla 11. Tipos de contratos en el contexto laboral general.....	39

## 1. RESUMEN

Dentro de la Gestión de Recursos Humanos, vamos a tratar la nueva tendencia de contratación de personal con discapacidad en el ámbito privado, así como la Creación de Centros Especiales de Empleo como medida de inserción social e integración laboral de este colectivo. Con anterioridad expondremos las principales corrientes históricas de pensamiento que han surgido a lo largo de los años hasta llegar a la concepción de gestión de Recursos Humanos que hoy conocemos, desde la concepción instrumentalista del trabajador hasta la humanización del mismo. Prestaremos especial atención a la figura del discapacitado en los Centros Especiales de Empleo, así como al tipo de contratación usado en dichos centros y la cuantificación del empleo que generan.

### ABSTRACT

Within the management of Human Resources, we are going to deal with the new tendency to contract disabled people in the private sector, as well as the setting up of Special Job Centres as a measure to integrate these people in the workforce and socially. Before we will speak about the main ways of thinking that have arisen over the years until we arrive at the way we treat Human Resources today, from the concept of the worker as an instrument to his/her being valued. We will pay special attention to disabled people in the Special Job Centres, as well as the type of contract given here and the amount of work generated.

## 2. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, ha prosperado el diseño de políticas de inserción social e integración laboral de personal con discapacidad. Gracias a este cambio de mentalidad acompañado de cambios en la legislación laboral y a las ayudas proporcionadas por fondos que provienen de Europa, ha sido posible el aumento en la contratación de este colectivo haciéndose en gran parte a través de Centros Especiales de Empleo. Considerando que esta modificación en la tendencia de contratación ordinaria es significativa, nuestro Trabajo Fin de Grado va encaminado al análisis e investigación de la nueva modalidad de contratación dentro del campo de los Recursos Humanos que facilita la inserción de personal con limitaciones de diversa índole.

En un primer lugar, abordaremos esta cuestión haciendo un repaso de las principales tendencias en gestión de recursos humanos que han ido surgiendo a lo largo de los años. Es significativo cómo se ha pasado de una concepción instrumentalista del ser humano como trabajador a una concepción humanista de este. Veremos que actualmente impera esta última.

Partiendo de la idea de que el ser humano vive en sociedad, está condicionado a desarrollarse dentro de organizaciones para, de este modo, conseguir objetivos personales que no podrían alcanzarse de manera individual. Por ello, el trabajo continuará aportando las relaciones existentes entre las personas y las organizaciones, considerando como organización la Administración de Recursos Humanos.

En último lugar, hablaremos sobre las distintas modalidades de contratación en los Centros Especiales de Empleo, así como la cuantificación de empleo proporcionada a través de los CEE.

### 3. OBJETIVOS

En este Trabajo Fin de Grado, el objetivo principal consiste en analizar la inserción de personal con discapacidad como nueva tendencia de contratación a través de los Centros Especiales de Empleo en nuestro país. Por tanto, nuestra intención es señalar los siguientes aspectos:

- Examinar la evolución que ha experimentado la concepción de la Administración de Recursos Humanos en el siglo XX.
- Observar el rol que juega la persona dentro de una empresa y su evolución.
- Considerar la importancia del factor humano dentro de la empresa.
- Analizar el funcionamiento de los Centros Especiales de Empleo en España.

### 4. CONCEPCIÓN DE EMPRESA

La empresa *«es una realidad que abarca diferentes ámbitos y que puede ser estudiada desde la perspectiva económica, jurídica, sociológicas... pero desde un punto de vista económico se hace necesaria la introducción de los elementos comunes de todas las empresas, son los siguientes aspectos; objetivos; que integran su finalidad, que defina claramente qué quiere hacer, factores de producción, es la precisa contar con la financiación adecuada y dirección, consecuencia de las metas establecidas»*<sup>1</sup>.

De una manera más esquemática vamos a presentar este concepto en la Tabla nº 1 donde quedará más claro el término de empresa.

---

<sup>1</sup>Llinares Millán, M. C., Montañana Aviñoa, A. y Navarro Astor, E. (2001): *Economía y organización de empresas constructoras*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

**Tabla 1. Término de empresa**

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Institución del empresario.	Unidad económica dirigida por un empresario, donde no encontramos diferencia entre el propietario de la empresa y el que la dirige.
Unidad de beneficio.	Obtención de un excedente económico, para el logro de un superávit, solamente empresarios privados.
Explotación Producción independiente	Cubrir la necesidad a terceros, Independencia económica, Necesidad de tomar decisiones.
Unidad jurídica y financiera	Aspectos de forma jurídica y financiero
Conocimiento de la economía empresa	Criterio de beneficio y riesgo.
Diferenciando de explotación	Factores de producción, Máxima satisfacción con el mínimo coste, Equilibrio financiero
Combinación de factores	Realización de una actividad de producción o prestación de servicio.
Punto de vista instrumental	Unión de subsistemas económicos sociales.
Como organización	Objeto común, conjunto de personas y medios, esfuerzo combinado, dependencia y relaciones que aseguren la coordinación.
Como sistema	Formada por un conjunto de partes interrelacionada de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad.
Vinculado a un orden económico	Principio de combinación de factores, economicidad y equilibrio financiero.

Fuente: Gil Estallo, 2007

Adoptemos el concepto de empresa de un autor o de otro, una empresa es una organización que presta bienes o servicios durante un tiempo determinado y cuyo objetivo primordial es la generación de un beneficio. Gracias a un nicho de mercado una empresa puede ofrecer lo que el mercado demanda a cambio de una contraprestación de un precio o valor económico.

De una manera elemental, podemos clasificar una empresa:

- Por su actividad: primario, secundario, construcción y terciario.
- Por su tamaño: micro, pequeñas, medianas y grandes.
- Por su forma jurídica: empresario individual, sociedad responsabilidad limitada, sociedades anónimas, sociedades cooperativas.

Es preciso establecer que, una vez puesto de manifiesto que el ámbito a estudiar es el empresarial, nuestro objetivo es profundizar en la perspectiva de la gestión humana como componente esencial en cualquier organización. A simple vista podemos pensar en la

obviedad de que cualquier empresa u organización con ánimos lucrativos y como tal su objetivo primordial es mantenerse a flote en un mercado competitivo, ya que de no ser así, sus días están contados. Si desde la gestión del talento humano podemos influir en la competitividad de cualquier empresa, podemos decir entonces que es un ámbito merecedor de estudio y a través del cual podemos influir positivamente en los resultados de una empresa.

Encontrar respuestas y caracterizar adecuadamente las tendencias de la gestión humana en la organización en un entorno cada vez más globalizado, permitirá no sólo generar beneficios, sino que se reconozcan a sí mismas con sus puntos negativos y sus potencialidades tanto económicas, sociales y político regionales. Esto puede traducirse en fuente de empleo, progreso y sostenimiento de la economía.

La latente importancia en las investigaciones en el campo de la gestión humana, dan origen a este trabajo, de manera que es fundamental describir y analizar los avances que han ido surgiendo en la gestión del talento humano a nivel mundial desde sus orígenes hasta la actualidad. De esta manera vamos a proceder a desarrollar las principales corrientes de pensamiento que están al servicio de organizaciones y empresas para implementar el éxito y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## 5. CORRIENTES DE PENSAMIENTO EN GESTIÓN HUMANA<sup>2</sup>

La gestión de los recursos humanos que hoy conocemos en el ámbito de las organizaciones empresariales, como hecho económico y social, viene precedida por numerosas corrientes de pensamiento. En algo más de cien años, podemos decir que han sucedido cuatro grandes escuelas:

- *La escuela de la Organización Científica del Trabajo*, en la cual el libro *Principles of scientific management* del norteamericano Frederick. W. Taylor en 1907, es el protagonista. Su equivalente en Europa es el francés Henri Fayol. Cabe citar al alemán Max Weber y también a algunos otros pertenecientes a esta tendencia como Luther Gulick y Lyndall Urwick.

Es pertinente hacer un inciso en la figura de Frederick. W. Taylor . Como Ingeniero mecánico y economista estadounidense, fue promotor de la Organización Científica del Trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. Comenzó a

---

<sup>2</sup> Este epígrafe se centra en gran parte en el capítulo 1 de Puchol (2012) [Cit. Bibliografía] y en el artículo de Calderón Hernández, Álvarez Giraldo, Naranjo Valencia (2006) [Cit. Bibliografía].

realizar observaciones en la industria del acero, posteriormente hizo estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo.

- *La escuela de las Relaciones Humanas*, que se inicia en 1927 con los experimentos llevados a cabo en Hawthorne por Elton Mayo.

Esta escuela de Relaciones Humanas tuvo un mal momento de aparición debido a que los estudios que le dan nombre se realizan en Estados Unidos en 1927. En 1929 se inicia la *Gran Depresión*, también conocida como crisis del veintinueve, una crisis económica mundial originada a partir de la caída de la bolsa del 29 de octubre en EEUU. La depresión tuvo efectos devastadores en casi todos los países, fuesen ricos o pobres. Sobre 1932 llega a Europa, debido a que por aquel entonces las repercusiones no eran tan inmediatas como ahora. La etapa de depresión en Europa es simultánea con los fascismos en Alemania, Italia, Portugal y España. En 1936 estalla la Guerra Civil española y posteriormente se inicia la Segunda Guerra Mundial, que no concluiría hasta 1945.

Luego entonces, desde 1929 hasta los 50, la economía de subsistencia regía en muchos países, por lo que no era el momento más indicado para pensar en medidas humanizadoras del trabajo, puesto que las prioridades para la mayoría de europeos y americanos eran las necesidades primarias.

- *La escuela de los Recursos Humanos*, cuya datación no es tan universalmente aceptada, pero que según Puchol (2012, 1) se fija en 1960 con la publicación de *The human side of enterprise* de Douglas MacGregor, y que junto a este autor engloba a nombres tan relevantes como los de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, Rensis Likert, entre otros.

Es aquí, con el mencionado *The human side of Enterprise*, cuando se lanza el mensaje más psicologicista y humanista.

- *La escuela de los Sistemas*. Si la escuela de la Organización Científica del Trabajo había puesto énfasis sobre las funciones de mando, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización, las escuelas humanistas daban importancia al individuo y a las interrelaciones personales e informales de este con la dirección (motivaciones, comunicaciones entre miembros...). Sin embargo, ninguna de las dos tendencias centró su atención en las siguientes cuestiones:

- o Relaciones tanto formales e informales de los individuos entre sí.
- o Relaciones entre el individuo y su subgrupo.

- Los subgrupos entre sí.
- Los subgrupos y la organización.
- Las relaciones de la organización con su entorno socioeconómico.

Estas cuestiones fueron tratadas en la Escuela de los Sistemas.

Realmente, la escuela de Relaciones Humanas y la de los Recursos Humanos corresponden a una misma tendencia de pensamiento, la que pone su interés en el ser humano como la base del sistema organizativo, lo que Puchol (2012: 2) llama el enfoque humanista de la organización del trabajo, frente al enfoque mecanicista que había supuesto la escuela de la Organización Científica.

Una vez establecidas las principales corrientes de pensamiento que han surgido a lo largo del tiempo, es importante relacionarlas con hechos históricos y cambios sociales para obtener una idea más precisa.

Por otro lado, se puede establecer una clasificación temporal en cuanto a evolución y retos de la gestión humana.<sup>3</sup>

### **5.1. Primera etapa: 1870-1900**

Este periodo está protagonizado por la revolución industrial y el liberalismo económico en el mundo. La defensa de la propiedad privada está en auge y destaca el individualismo por encima de otras opciones colectivas, esto se ve reflejado en el surgimiento de grandes corporaciones en un contexto de cambio social, revolución tecnológica, la competencia incrementa y se produce una ampliación de mercados.

De este modo el trabajo es considerado el verdadero generador de valor. El valor de la mercancía venía determinado por el coste de producción que, a su vez, dependía de la cantidad de trabajo empleada para su fabricación.

Básicamente, el trabajo productivo estaba considerado trabajo industrial. Así, el concepto que tenía el capital o empresarios sobre las ganancias estaba totalmente basado en el trabajo no pagado, lo que generaba un dilema moral: ¿cómo podían justificar la riqueza obtenida por el trabajo de todos sus empleados?

Con la movilización encabezada por trabajadores surge un movimiento llamado de *mejoramiento industrial*, que:

---

<sup>3</sup> Información extraída de Calderón Hernández, Álvarez Giraldo, Naranjo Valencia (2006) [Cit. Bibliografía].

«En su esencia era decididamente una noción protestante del deber. Como los industriales habían logrado su riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no solo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados». (Barley y Kunda, 1995:142)

Se presenta un desarrollo incipiente del concepto de gestión con la denominada administración sistemática de Barley y Kunda (1995), cuyos principios estaban basados en poder solucionar los problemas mediante la cooperación e intentando evitar los conflictos. En la llamada administración sistemática se consideraba importante abordar las condiciones de los trabajadores y no tanto las condiciones del trabajo. Se empieza a tener consciencia sobre las condiciones del ser humano como empleado, centrado tanto en el bienestar individual como colectivo del empleado.

De esta manera, los gestores humanos aquel momento basaban su actuación en intentar establecer la paz industrial. Para poder establecerla, era necesario unificar los valores, y los intereses tanto de los trabajadores como de los empresarios. Se buscaba que el trabajador se comportase correctamente en el trabajo y que el empresario estuviese volcado en aportar un bienestar físico y mental de su persona. Algunas funciones desarrolladas por la gestión humana eran el control de la producción, la contratación de personal y los sistemas a través de los cuales se pagaba al personal (Barley y Kunda, 1995).

## **5.2. Segunda etapa: 1901-1930**

Fundamentalmente protagonizada por la disputa obrero-patronal, las consecuencias de la Primera Guerra Mundial y la crisis del 29, finalizando en desmoronamiento de la economía global.

La economía neoclásica desarrolla un concepto innovador del trabajo que pasa a ser considerado como una mercancía, cuya cantidad es asignada por el mercado y su precio corresponde al salario. De este modo el precio de la mercancía es un producto marginal del trabajador.

El ser humano era considerado como un ser económico-racional que controla los medios para conseguir unos determinados fines en búsqueda siempre de un máximo beneficio material. El ser humano es valorado como un ser egoísta y por tanto movido por el oportunismo, el cual está también latente en las relaciones laborales. Con el florecimiento de la administración científica de Taylor, surgen dos impactos importante en la gestión de las personas:

1º. Separación del trabajador del trabajo. Por tanto se diferencia entre el que diseña (piensa) y el que hace (ejecuta) y entre el que hace y el que supervisa (relación de mando y control). En la nueva organización del trabajo se intenta no dejar nada al azar, a la iniciativa. Se trata de anular la creatividad que pueda tener el trabajador, todo estaba “bien atado”.

Ahora se pasa de preocuparse por las condiciones del trabajador a preocuparse por las condiciones del trabajo. De este modo se empieza a prestar interés en los métodos para la selección, el adiestramiento, los métodos de pago y la supervisión del trabajador, los cuales son complementados por trabajos de psicología aplicada sobre los factores fisiológicos y psicológicos que están estrechamente relacionados con aspectos como la fatiga o la monotonía en el trabajo, muy relacionados también con la estabilidad mental (Ibarra, 2000).

Se crean de manera formal los departamentos de personal (Ferguson, 1971).

2º. Con la organización taylorista del trabajo se establecieron los pilares del contrato psicológico, siendo el enlace entre el trabajador y el empresario durante el resto del siglo XX. Por un lado el empresario le proporciona estabilidad al trabajador y este a cambio es productivo y leal.

### **5.3. Tercera etapa: 1931-1960**

Como consecuencia de la crisis de 1929, se empieza a considerar que el libre mercado no garantiza las condiciones para el desarrollo de la economía y el bienestar de las personas, dejándose en manos del Estado cualquier actuación mediadora.

Al mismo tiempo, desde un punto de vista social, se empiezan a considerar los conflictos de clases, algo que contradice la mentalidad taylorista que intentaba unir al trabajador y patrón.

Es cierto que no cambia la concepción de trabajo como mercancía, pero esta mercancía no podrá moverse por un mercado libre porque el Estado es el encargado de regular las relaciones a partir de ahora. Esto propició el paso a las relaciones industriales con instituciones reguladoras y una participación tripartita:

- Trabajadores (sindicatos).
- Empresarios.
- Gobierno.

Se pasa a reconocer al ser humano como un *hombre social* que posee necesidades de índole superior, algo más avanzado de las necesidades más primarias, que serían solventadas

con un buen sueldo. El ser humano ansia ser reconocido, tener una aprobación social y ser participativo. Este cambio, lleva a replantear las causales del rendimiento en la fábrica.

«A partir de este momento se reconocerá el carácter estratégico del contexto específico del trabajo, que deberá contar con un código social informal coherente con las finalidades de la empresa como medio para transformar las actitudes de los trabajadores, y facilitar con ello una mayor cooperación. Solo así sería posible, afirmaban, alcanzar mayores niveles de productividad y, a la vez, encauzar el descontento obrero». (Ibarra, 2000: 251)

La organización del trabajo taylorista experimenta un cambio a partir de la experiencia de Ford, ahora se mantiene la división del trabajo en sus condiciones iniciales pero se incluyen la línea de montaje, los transportadores mecánicos y el encadenamiento de operaciones. Al realizarse estos cambios, la supervisión ahora pasa de estar basada en el trabajador a estar centrada en el proceso productivo.

Gracias al florecimiento de la teoría organizacional y al desarrollo de otras ciencias como la sociología y la psicología, surgen nuevas formas de interpretar lo humano en la organización:

- La escuela de relaciones humanas (iniciada en el periodo anterior).
- La psicología administrativa, con los planteamientos de la señora Follet, poco conocidos y con un gran valor en este campo de la gestión humana (Graham, 1997).
- La escuela del comportamiento.
- La teoría contingencial, cuyas características han sido catalogadas bajo el concepto de modernismo sistémico:

«Visión paradigmática que reafirma la racionalidad como fundamento del conocimiento, el lenguaje como instrumento de comunicación, la neutralidad valorativa, la separación entre el sujeto que conoce y el objeto conocido; en fin, la realidad como “objeto” manipulable empíricamente, para observar y comprobar sus propiedades inherentes». (Ibarra, 2000: 258)

Desde el punto de vista de la gestión humana, se pasa de preocuparse por el taller a preocuparse por la capacidad del ser humano en el trabajo. Pasa a estar orientado hacia motivaciones del trabajador y satisfacciones del mismo, para aumentar la productividad. De esta manera el esfuerzo de la gestión de las personas se centra:

- En el manejo de las negociaciones colectivas.
- En lograr la participación del trabajador, así como mejorar el trabajo en equipo y enriquecer la tarea.

#### **5.4. Cuarta etapa: 1961-1990**

En este periodo juegan un papel importante:

- Las tecnologías de la información y la comunicación.
- Las relaciones de interdependencia entre los países.
- El resurgimiento del libre mercado.
- El predominio mundial del capital financiero especulativo.

La globalización es la protagonista en este periodo. Simon (1972) crea el concepto de *hombre organizacional* u *hombre administrativo*, que actúa sobre la base de una racionalidad limitada y buscando resultados satisfactorios. Se intenta limitar la incertidumbre y para ello se establece una serie de estrategias de manera que las elecciones que se hacen no son fruto de la casualidad y tienen una intención.

Por otro lado, el *boom* japonés hace que se revise el tipo de gerencia que se había estado llevando a cabo desde una visión racionalista estadounidense (la escuela neoclásica de la administración). El trabajo de Ouchi (1982) y los consecuentes de Peters y Waterman (1984), Schein (1988), Smircich (1983), entre otros, según los cuales las organizaciones serían sistemas de significados contruidos socialmente, dan una nueva perspectiva a la gestión de las personas.

El cambio en la gestión del personal se da en aspectos como el desarrollo de un nuevo modelo de organización del trabajo, conocido como *toyotismo*. Este todavía mantiene la división del trabajo del *fordismo* pero a su vez introduce la flexibilidad en la producción basada en procesos de automatización de los procesos productivos, lo que hace que se demande nuevas capacidades y habilidades de los operarios. Otras variantes fueron los llamados círculos de calidad, como modelo participativo y de compromiso de los trabajadores con su trabajo y junto a su equipo de trabajo.

Se produce un cambio considerable en las campo de la gestión humana, se pasa de funcionar con prácticas aisladas o procesos funcionales a estimular los objetivos de negocio y a estimular la gestión cultural de la organización, para lo cual debe intentar progresar en los recursos y capacidades que hacen que la empresa sea competitiva (Kamoche, 1996; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

#### **5.5. Quinta etapa: 1991 en adelante**

La globalización de la que hemos hablado en la etapa anterior sufre una intensificación, con un predominio del llamado modelo neoliberal, en la que la protagonista es

la competencia de mercado a nivel mundial. De este modo las empresas deben comenzar a ser competitivas y estar preparadas en la lucha por la supervivencia. Urrea lo plantea de la siguiente manera:

«En un nuevo contexto transnacional de acumulación y regulación capitalista, bajo la hegemonía del capital financiero-accionario, que aparece el nuevo régimen de movilización de la fuerza laboral, que Coutrot denomina neoliberal, el cual se impone en la organización del trabajo y con ella, en la configuración misma de la empresa capitalista contemporánea. La característica predominante será la concurrencia exacerbada y con ella la incertidumbre en medio de mercados desregulados, respecto a las formas anteriores de mercados protegidos que eran más afines a los regímenes fordistas» (Urrea, 2003: 2)

El modelo neoliberal de organización del trabajo se caracteriza por actuar en red, de manera que no se necesita una confluencia espacial, por especialización de productos diferenciados, por cooperación impuesta por el mercado, por plurifuncionalidad en cada unidad productiva y, especialmente, por formas inestables de empleo (Urrea, 2003), es decir, después de cerca de cien años se rompe uno de los fundamentos del contrato psicológico de la empresa capitalista: la lealtad frente a la estabilidad.

Es aquí donde se produce el cambio que lleva a establecer las bases de un nuevo contrato psicológico. Este nuevo contrato está creado basado en la relación lealtad vs. potenciación de la persona. Esto quiere decir que, si la empresa ya no puede garantizar la estabilidad, debe ofrecerle a la persona la posibilidad de desarrollo de las capacidades que le garanticen empleabilidad, ya que la carrera profesional de crecimiento en el interior de la empresa, ahora la hace el individuo en el mercado laboral. Esto ha dado lugar a la llamada caza y mantenimiento de talentos.

Por otro lado, puesto que el trabajo no manual reemplaza al trabajo manual como generador de valor en la empresa, se derrumba el planteamiento taylorista de evitar la iniciativa, la autonomía y la creatividad del trabajador. De este modo, ahora estas características en un trabajador son el motor para ser competitivos en el mercado. De ahí el surgimiento de nuevos retos en la dirección de las personas: la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, es decir, gestionar el talento. (Gubman, 2000; Jericó, 2000).

Por tanto, la manera de funcionar en la gestión humana se orienta a dar solución a los problemas críticos de la empresa, como por ejemplo puede ser la táctica de retener a los clientes, el empezar a preocuparse por la calidad en cualquier entorno de la empresa, el

incremento de la productividad, y la minoración del ciclo productivo, para lo cual sus actividades deben estar enfocadas en desarrollar las capacidades que tiene la organización.

Una vez hecho un repaso de las diferentes tendencias en gestión de recursos humanos y establecida una clasificación temporal de la evolución en la gestión del talento humano, vamos a prestar atención a las *personas* dentro de una *organización*.

## 6. PERSONA Y ORGANIZACIÓN<sup>4</sup>

Las personas nacen, crecen, se desarrollan personalmente, trabajan y se divierten dentro de organizaciones. Estas organizaciones hacen que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones.

A su vez, las organizaciones están formadas por personas y estas organizaciones son usadas por las personas para lograr determinados objetivos personales que no podrían alcanzarse de manera aislada e individual. La Administración de Recursos Humanos (ARH) no existiría de no existir organizaciones y personas que intervengan en ellas. La ARH se traduce en la preparación adecuada de las personas en la organización y el desarrollo de las mismas.

Las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.

El enfoque sistemático en ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- Nivel Social: la sociedad como macrosistema. Muestra la compleja e intrínseca maraña de organizaciones y la trama de interacciones entre ellas.
- Nivel de comportamiento organizacional: la organización como sistema.
- Nivel de comportamiento individual: el individuo como microsistema.

### 6.1. Organizaciones

Los seres humanos necesitan cooperar entre ellos y tienen que conformar organizaciones que les permitirán cumplir algunos objetivos individuales. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formados por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización puede existir solo cuando se cumplan los siguientes requisitos:

---

<sup>4</sup> Este epígrafe está basado en el capítulo 1 y 2 de Chiavenato (1999) [Cit. Bibliografía].

- Existan personas capaces de comunicarse.
- Las personas están dispuestas a actuar conjuntamente (intención de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación).
- Las personas tengan claro el alcanzar un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no se podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

## **6.2. Objetivos organizacionales**

Toda organización tiene alguna finalidad, algún concepto define su existencia, por tanto deben de definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos. El principal fin de las empresas suele ser de carácter lucrativo. Para cualquier organización un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Los objetivos naturales de una empresa son por lo general:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos no suelen ser estáticos sino dinámicos, ya que están continuamente evolucionando, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas) y son valorados constantemente, así como reformados dependiendo de los cambios que se produzcan en el medio y en la organización interna de los miembros.

## **6.3. Racionalidad de las organizaciones**

La racionalidad usa de la manera más eficiente los medios que tengamos a nuestro alcance para alcanzar los objetivos. Una organización es racional solo si se utilizan los medios más eficientes para lograr dichos objetivos deseados. La racionalidad se logra mediante una serie de normas y reglamentos que regulen el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia.

De este modo, se es eficiente si se es racional. La racionalidad está íntimamente ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzará determinados fines o resultados. Para que exista racionalidad es necesario que estos medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos deseados.

Toda organización debería considerar la eficiencia y la eficacia de una manera sincronizada:

- Eficacia. El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Centra su atención en los aspectos externos de la organización.
- Eficiencia. Busca la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos) con la finalidad de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. El uso más adecuado de los recursos disponibles. Centra su atención en las operaciones y en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios.

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, estamos hablando de *eficiencia*. Cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, estamos hablando de *eficacia*.

Eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. El ideal es una empresa eficiente y eficaz. En la Tabla nº 2, observamos las diferencias establecidas por Chiavenato (1999: 4) entre eficiencia y eficacia:

**Tabla 2. Diferencias entre eficiencia y eficacia**

<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>
# Énfasis en los medios	# Énfasis en los resultados
# Hacer las cosas correctamente	# Hacer las cosas correctas
# Resolver problemas	# Lograr objetivos
# Salvaguardar los recursos	# Utilizar los recursos de manera óptima
# Cumplir las tareas y obligaciones	# Obtener resultados
# Capacitar a los subordinados	# Proporcionar eficacia a los subordinados
# Conservar las máquinas	# Máquinas disponibles

Fuente: Chiavenato (1999)

Seguindo con la teoría de este mismo autor, existen relaciones entre la eficiencia y la eficacia que las sintetiza de manera muy clara en la siguiente Tabla nº 3:

**Tabla 3. Relaciones entre eficiencia y eficacia**

		Eficiencia	
		Baja	Alta
Eficacia	Baja	# Escasa recuperación de la inversión, pues los recursos no se utilizan bien.  # Dificultad para lograr los objetivos empresariales.	# Alta recuperación de la inversión, pues los recursos se utilizan intensivamente y racionalmente, así el desperdicio es menor. Bajos costos operacionales.  # Hay dificultades para lograr los objetivos empresariales. El éxito empresarial es precario.
	Alta	# La actividad operacional es deficiente y los recursos se utilizan precariamente. Los métodos y procedimientos conducen a un rendimiento inadecuado e insatisfactorio.  # Se alcanzan los objetivos empresariales, aunque el desempeño y los resultados pudieran ser mejores.	# La actividad se ejecuta bien; el desempeño indiv. y del depto. son buenos, pues los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas se hacen bien, a menor costo, el menor tiempo y esfuerzo.  # Resultados productivos para la empresa, pues se ejecuta en forma estratégica y táctica para la obtención de los objetivos deseados. Asegura supervivencia, estabilidad y crecimiento.

Fuente: Chiavenato (1999)

Ya que vamos a profundizar en las *personas* como trabajadores dentro de una *organización*, considero relevante hacer un inciso en el concepto de eficacia organizacional que establece Chiavenato, ya que las personas tienen mucho que ver en esta faceta organizacional.

#### **6.4. Eficacia organizacional**

La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Mantiene una búsqueda del rendimiento máximo en la empresa, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).

Los criterios base para establecer la eficacia administrativa son:

- Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- Rotación de personal y ausentismo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas).

- Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada.□
- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

Como podemos ver, las personas son la base de la eficacia administrativa. La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

- Alcance de objetivos empresariales.
- Mantenimiento del sistema interno.
- Adaptación al ambiente externo.

## **6.5. Personas**

Las personas constituyen las organizaciones. El especialista en recursos humanos tiene dos opciones:

- Estudiar a las personas como personas. Es decir, como individuos dotados de personalidad e individualidad, aspiraciones, actitudes, valores y objetivos individuales.
- Como recursos. De tal manera que el trabajador esté dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales.

Las organizaciones a priori no tienen a su alcance datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

## **6.6. Variabilidad humana**

Según Chiavenato (1999), dado que las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas debe de constituir la base para el posterior estudio de la organización y principalmente, la Administración de Recursos Humanos.

## **6.7. Cognición humana**

Llamamos *cogniciones* a la manera de cómo una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona se ve, se siente y percibe el mundo que lo rodea.

Las teorías para comprender el comportamiento de las personas:

- a) Teoría del campo (Lewis): se explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona. La comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:
1. El comportamiento humano se configura por la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
  2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado “campo psicológico”. Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. La valencia es positiva cuando pretende satisfacer las necesidades del individuo y es negativa cuando pretende causar algún daño o perjuicio.
- b) Teoría de la disonancia cognitiva (Festinger): el individuo se esfuerza para crear un estado de consonancia o coherencia con el mismo. Las personas no toleran la incoherencia y cuando se da algún caso de ella, el individuo se haya motivado para reducir el conflicto, el cual se denomina disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona.

Las personas se comportan, no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales.

### **6.8. Naturaleza compleja del hombre**

En las empresas el comportamiento de las personas es bastante complejo, suele estar relacionado con:

- Factores internos: derivados de las propias características de la personalidad. Estamos hablando de la capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.
- Factores externos: derivados de características empresariales. Estaríamos hablando de sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticas, cohesión grupal existente, etc.

## 7. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES<sup>5</sup>

El origen de la Teoría de Recursos y Capacidades se sitúa en el año 1984 con la publicación del artículo *There source-based view of the firm* del profesor Binger Wernerfelt (Fernández y Suárez, 1996: 73), trabajo que posteriormente dio nombre a esta corriente de pensamiento. Esta teoría, trata de mostrar los motivos por los cuales las empresas que desarrollan su actividad en un mismo entorno competitivo, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados.

Luego el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas a través de la identificación y valoración de los recursos y habilidades existentes y a los cuales puede acceder sin ningún problema.

En general, se pueden considerar tres ideas básicas que sustentan el enfoque de recursos y capacidades (Navas y Guerras, 2002: 183-184):

- Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos (heterogeneidad). Dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad). Esta doble consideración (heterogeneidad e imperfecta movilidad) permite explicar la diferencia de rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria (Barney, 1991: 101; Peteraf, 1993: 180, 183; Ventura 1996: 83)
- Los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la empresa. Efectivamente, ante entornos turbulentos, inciertos y complejos, las empresas siempre se han cuestionado que deberían hacer para enfrentarse a esas amenazas. Cada vez más se opta por apostar a favor de las potencialidades internas.
- El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno (factores externos), como de la combinación de los recursos de que dispone (factores internos).

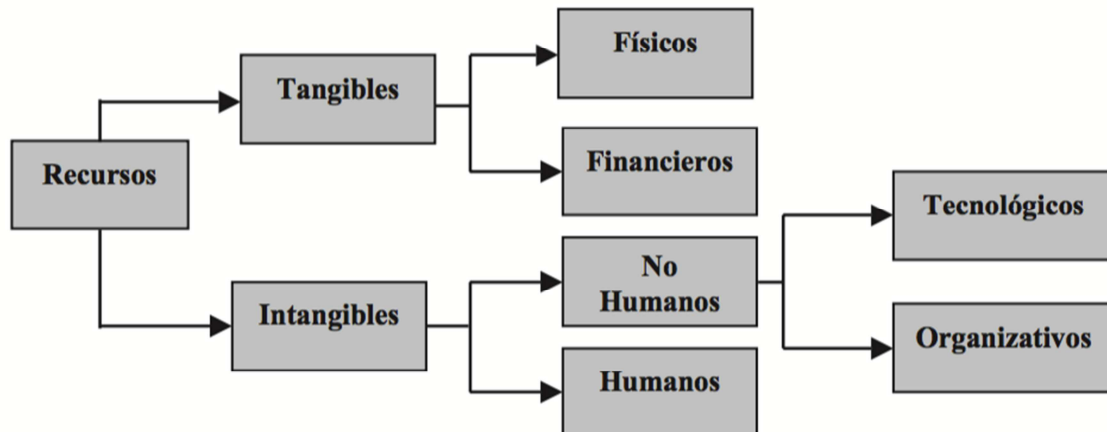
Esta nueva perspectiva considera a la empresa como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo, es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos (Grant, 1996a: 155) lo que concede a la empresa una posición distinta y única en el mercado para competir.

---

<sup>5</sup>Extraído de Huerta Riveros, Navas López, Almodóvar Martínez (2004: 88) [Cit. Bibliografía]

Posiblemente una de las aportaciones más originales de esta perspectiva es la clasificación de recursos en función de su naturaleza, distinguiendo entre recursos tangibles e intangibles. Mientras los primeros tienen un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento. Tomaremos como referencia la siguiente clasificación establecida en la Tabla nº 4:

**Tabla 4. Clasificación de los recursos de la empresa**



Fuente: Navas y Guerras (2002: 187).

Dentro de los recursos tangibles podemos distinguir entre recursos físicos (terrenos, edificios, materias primas, productos terminados, maquinaria) y recursos financieros (capital, derechos de cobro, acciones, reservas). Dado su aspecto tangible, estos tipos de recursos son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información que proporcionan los estados contables (Grant, 1996: 159). Todos ellos se encuentran en el balance de situación de la empresa y pueden ser valorados según criterios contables.

Los recursos intangibles se separan en humanos o no humanos en función de la vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa. Los humanos son los aportados por las personas a la empresa, lo que se conoce como *capital humano*, y hacen referencia no tanto a las personas como tales, sino a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, etc. Estos son los que nos interesan y en los cuales vamos a centrarnos de aquí en adelante.

Los segundos son independientes de las personas y pueden clasificarse en tecnológicos y organizativos. Los tecnológicos son los que incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden

concretarse en patentes, diseños, bases de datos, *know-how*, etc., y los organizativos pueden ser tales como, la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, la reputación, etc.

## 8. CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO COMO MEDIDA DE INSERCIÓN SOCIAL E INTEGRACIÓN DE PERSONAL DISCAPACITADO

### 8.1. Introducción<sup>6</sup>

Desde la humanización de los Recursos Humanos, basada en el ser humano como trabajador que ansía ser reconocido, tener una aprobación social así como tener una participación en la empresa, vamos a centrarnos en la figura del personal con discapacidad. De este modo vamos a tratar su integración laboral así como la nueva tendencia de creación de Centros Especiales de Empleo que contrata personal discapacitado.

La integración laboral de las personas con discapacidad en un entorno laboral ordinario es una tendencia con un gran impulso, pero quizás se trate de un ámbito poco abordado desde la perspectiva de la investigación.

La inserción social de las personas con discapacidades es un problema latente en el contexto actual de la sociedad española y, aunque se está avanzando en el diseño de políticas, queda mucho trabajo por hacer. En el año 2003, el número de personas que tiene algún tipo de discapacidad ascendía a tres millones y medio, suponía casi una décima parte de la población española.

A pesar de que se toman medidas políticas, la inserción laboral del colectivo con discapacidades, sigue siendo escasa, registrándose la tasa más baja de todos los países de la Unión Europea. Por otra parte, la reserva de plazas que establece la ley como forma de discriminación positiva hacia este colectivo, no se suele cumplir ni en las empresas privadas ni en las administraciones públicas.

En 2013, según el Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, se regula quienes se pueden considerar discapacitados, estableciéndose que:

1. Son personas con discapacidad aquellas que presentan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, previsiblemente permanentes que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás.

---

<sup>6</sup>Información extraída de Pereda, C., De Prada, M. Á., Actis, W. (2003) [Cit. Bibliografía] y Base Estatal de Datos de personas con valoración de grado de discapacidad (2014) [Cit. Bibliografía].

2. Además de lo establecido en el apartado anterior, y a todos los efectos, tendrán la consideración de personas con discapacidad aquellas a quienes se les haya reconocido un grado de discapacidad igual o superior al 33 por ciento.

Por tanto en 2013, las personas en que se cumplan tales condiciones, componen 2.564.893, de las cuales 1.263.879 son hombres y 1.301.014 son mujeres.

En la Tabla nº 5 vamos a mostrar información perteneciente a la Comunidad Autónoma de Andalucía<sup>7</sup> y otros gráficos que nos darán una idea fiel de este colectivo:

**Tabla 5. Personas según grado de discapacidad y según sexo**

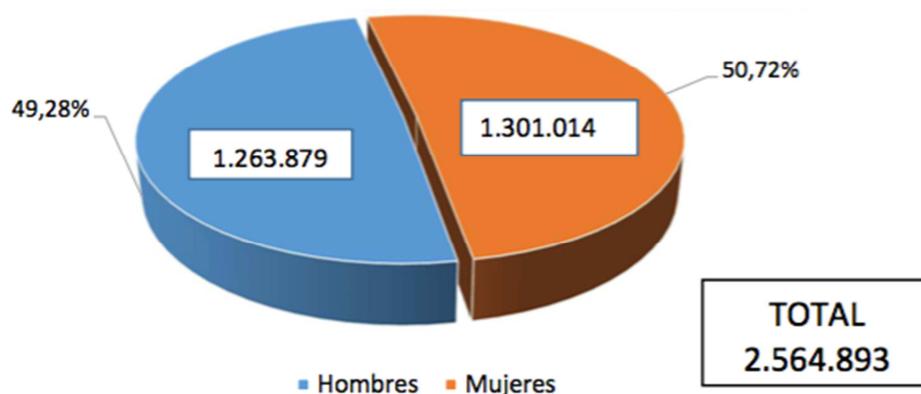
<b>PERSONAS CON RECONOCIMIENTO DE DISCAPACIDAD. Cifras de población y de personas reconocidas con un grado de discapacidad igual o superior al 33%. Distribución según sexo por C. A. y Provincia.</b>										
		Hombres			Mujeres			Total		
		Cifras población (*1)	Personas con G.D.>=33%	% Personas con G.D.>=33%/ Pobl.	Cifras población (*1)	Personas con G.D.>=33 %	% Personas con G.D.>=33 %/ Pobl.	Cifras población (*1)	Personas con G.D.>=33%	% Personas con G.D.>=33%/ Pobl.
<b>ANDALUCIA</b>										
	ALMERIA	355.658	15.090	4,24%	343.671	20.508	5,97%	699.329	35.598	5,09%
	CADIZ	612.770	37.088	6,05%	625.722	35.007	5,59%	1.238.492	72.095	5,82%
	CORDOBA	394.189	19.066	4,84%	408.233	17.991	4,41%	802.422	37.057	4,62%
	GRANADA	453.670	21.442	4,73%	465.649	19.272	4,14%	919.319	40.714	4,43%
	HUELVA	258.387	15.758	6,10%	262.281	16.567	6,32%	520.668	32.325	6,21%
	JAEN	330.505	15.821	4,79%	334.411	14.835	4,44%	664.916	30.656	4,61%
	MALAGA	813.878	42.235	5,19%	839.121	47.016	5,60%	1.652.999	89.251	5,40%
	SEVILLA	951.597	39.286	4,13%	990.558	39.965	4,03%	1.942.155	79.251	4,08%
	<b>Total: ANDALUCIA</b>	<b>4.170.654</b>	<b>205.786</b>	<b>4,93%</b>	<b>4.269.646</b>	<b>211.161</b>	<b>4,95%</b>	<b>8.440.300</b>	<b>416.947</b>	<b>4,94%</b>

Fuente: INE

En el Gráfico nº 1 que vamos a mostrar a continuación, podemos ver el porcentaje de hombres y mujeres con grado de discapacidad igual o superior al 33%.

<sup>7</sup>Cifras INE de población referidas al 01/01/2013. Real Decreto 1016/2013, de 20 de diciembre BOE 28.12.13

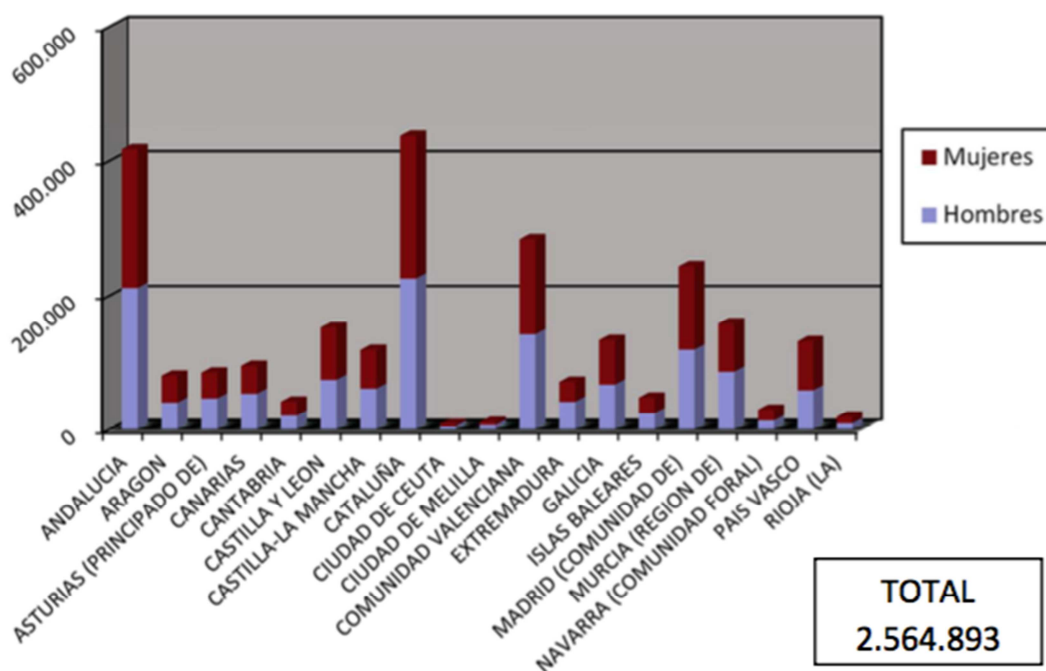
**Gráfico 1. Porcentaje de personas discapacitadas igual o superior al 33% según sexo.**



Fuente: INE

En el Gráfico nº 2 podemos observar las personas con un grado de discapacidad igual o superior al 33% por Comunidades Autónomas.

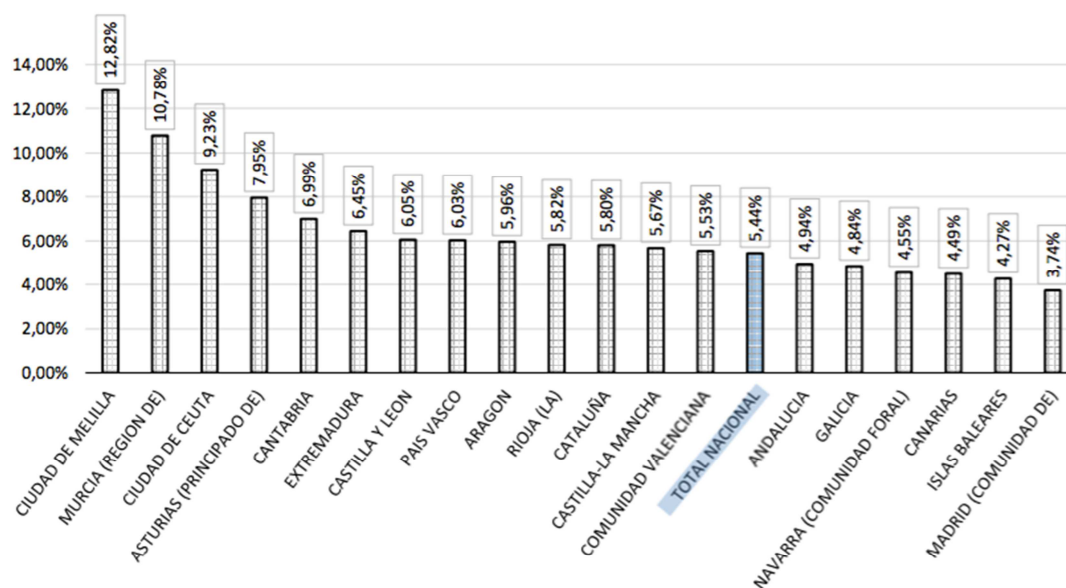
**Gráfico 2. Personas discapacitadas con grado igual o superior al 33% por CCAA.**



Fuente: INE

En el Gráfico nº 3, se puede apreciar la cantidad de personas con grado de discapacidad igual o superior al 33% en relación a la población total y con una distribución por Comunidades Autónomas.

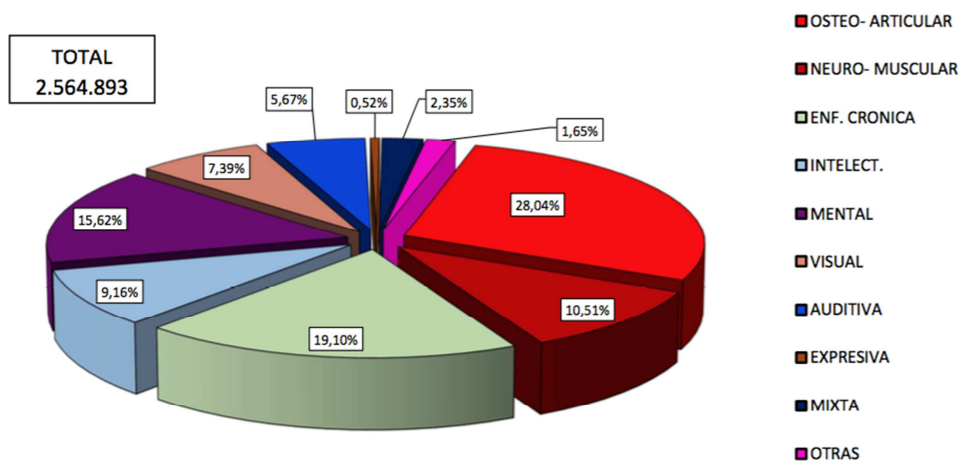
**Gráfico 3. Personas discapacitadas con grado igual o superior al 33%. Según población total y por CCAA.**



Fuente: INE

El Gráfico nº 4 expone una distribución según los tipos de discapacidad, y siempre siendo igual o superior al 33% dicha discapacidad.

**Gráfico 4. Personas discapacitadas con grado superior al 33% según la discapacidad.**



Fuente: INE

Sin detenernos a profundizar sobre las discapacidades más frecuentes en la población española, su grado de severidad o el origen de las discapacidades, vamos a abordar la inserción laboral de las personas con discapacidades.

## 8.2. Sistemas de Inserción<sup>8</sup>

Al igual que el personal sin discapacidad, el ser humano discapacitado como trabajador de una empresa, necesita realizarse, sentirse útil y formar parte del grupo humano que impulsa los objetivos organizacionales de esta.

Vamos a elaborar una organización de los principales *sistemas de inserción social* donde se ubican en España las personas en edad laboral con discapacidades (16-64 años). A partir de unos bajos niveles educativos y de formación profesional, las trayectorias de las personas adultas suelen adoptar tres caminos:

- El trabajo doméstico, como principal vía de inserción de las mujeres.
- Las pensiones, principal vía de los hombres.
- El trabajo remunerado, al que solo accede la tercera parte de los hombres y menos de la quinta parte de las mujeres.

El *trabajo doméstico* supone la inserción de 356.000 personas, de las que el 95% son mujeres. Esto se puede traducir como que las tareas del hogar son una actividad habitual para el 51 % de las mujeres en edad laboral con discapacidades y solo para el 2,7 % de los hombres. Un rasgo de las personas que participan en esta actividad es que son el grupo que más participa de otras vías de inserción social, lo que es indicativo de que, al menos en muchos casos, el trabajo doméstico no ha sido una opción elegida libremente: hasta un 38% recibe una pensión, está trabajando, buscando empleo o estudiando.

Las *pensiones* cubren a 573.000 personas en edad laboral con discapacidades, de estas, un cuarto (23,7%) realiza otro tipo de actividades (trabajo o búsqueda de empleo, tareas del hogar, estudio). Es importante destacar que las pensiones constituyen en España el sistema de inserción más frecuente y característico del colectivo que estudiamos. Concretamente, las percibe el 42,9 % de las personas que se encuentran en edad laboral bajo tres modalidades:

- Pensiones contributivas. Tienen un importe mensual medio de 506 euros. Se entrega como un derecho de los trabajadores que han cotizado (la gran mayoría hombres).
- Pensiones no contributivas. Tienen un importe mensual establecido por el gobierno de 230 euros, que se suelen conceder como una ayuda social a las personas con un grado de "minusvalía" importante que no han cotizado previamente (sobre todo mujeres).

---

<sup>8</sup>Información extraída de Pereda, C., De Prada, M. Á., Actis, W. (2003) [Cit. Bibliografía]

- Pensiones de prejubilación. Son dadas por razones especiales antes de cumplir los 65 años y el importe medio es de 510 euros.

El *trabajo remunerado* se considera como un sistema de inserción para 319.000 personas con discapacidad en edad laboral (23,9% del colectivo). De estos, la quinta parte participa de otras vías de inserción (pensiones, tareas de hogar, estudios).

Desde el punto de vista de la inserción social, cabría distinguir los empleos estables y cualificados de aquellos que son inestables y poco cualificados, con menos posibilidades de promoción profesional.

La mayoría de quienes han dejado de trabajar a causa de la discapacidad ha pasado a la situación de pensionista o jubilado (55% de los que han experimentado cambios), mientras que el 30% pasa a clasificarse como «incapacitado para trabajar»; segmentos menores han pasado a la situación de parados (6%), a emplearse en las tareas del hogar (2%) o a otras situaciones (7%).

El impacto de las discapacidades en la actividad laboral es muy importante, hasta el punto de que más de la mitad de quienes tenían empleo tuvieron que abandonarlo por ese motivo. (PEREDA, C., DE PRADA, M. Á., ACTIS, W., 2003:105)

### **8.3. Empleo protegido**

En la sociedad española hay formas de protección que tienen como finalidad favorecer y ayudar de manera directa a la inserción laboral de las personas discapacitadas. Estas formas de protección podemos encontrarlas en forma de *creación de puesto de trabajo*, ya sea a través de centros ocupacionales, empleos relacionados con la venta del cupón de la ONCE, o mediante centros especiales de empleo, en los que centraremos nuestra atención.

Vamos a explicar brevemente los dos primeros para pasar a centrarnos en los centros especiales de empleo.

### **8.4. Centros ocupacionales**

Surgen por iniciativa privada en los años sesenta y setenta, fueron regulados en 1982 por la Ley de Integración Social del Minusválido (LISMI) con la finalidad de asegurar los servicios de terapia ocupacional y de ajuste personal y social de los minusválidos cuya acusada minusvalía temporal o permanente les impide su integración en una empresa o en un centro especial de empleo.

En un principio, estos centros comenzaron con una perspectiva docente ya que el apoyo principal les llegó de los maestros con la especialidad en Educación Especial. No obstante, pasaron los años y se fue enfocando a la orientación "ocupacional" y en 1978 surge la Coordinadora Nacional de Talleres cuya filosofía era favorecer la "integración laboral" de las personas con deficiencia mental en edad adulta.

A pesar de que las actividades laborales suelen ocupar la gran parte del tiempo y se suele intentar hacer de la manera más parecida al régimen ordinario de trabajo, la productividad es limitada y aproximadamente la cuarta parte de la jornada se suele emplear en actividades no laborales de carácter complementario. Desde la perspectiva jurídica la ocupación en estos centros no se establece como relación laboral y, en lugar de hablar de salarios, se otorgan "gratificaciones" de muy baja cuantía (inferiores al 37% del Salario Mínimo Interprofesional).

### **8.5. La venta del cupón de la ONCE**

Esta tercera fórmula de empleo protegido origina directa o indirectamente más de 25.000 empleos gracias a un monopolio otorgado por el Estado. El decreto fundacional de la ONCE (1938) y el Posterior Reglamento (1939) planteaban el cupón como un medio a través del cual se estimulase el acceso al empleo ordinario por parte de aquellas personas ciegas que tenían serios problemas de incorporación al mercado laboral. La creación de la ONCE dio lugar a interpretaciones en cuanto a discriminación de otros colectivos de discapacitados que no poseían una organización que velase por sus derechos. De este modo en 1988 se da origen a la absorción empresarial de PRODIECU, por lo que casi un tercio de los vendedores del cupón son ahora personas con deficiencias físicas.

### **8.6. Centros Especiales de Empleo<sup>9</sup>**

Los Centros Especiales de Empleo (CEE) son, desde hace casi tres décadas, uno de los pilares fundamentales de medidas para la inserción laboral de las personas con discapacidad. Esta medida ha dado lugar a opiniones positivas y negativas, una de las positivas fundamenta su crítica en que dicha figura lleva a reducir la inactividad de este colectivo, además de aportarle un salario y dar la oportunidad de desarrollarse personalmente. Los argumentos en contra estiman que los CEE en lugar de integrar pueden contribuir a la segregación del grupo, de manera que constituyen un punto de destino y no un medio para alcanzar el empleo en el mercado de trabajo ordinario.

---

<sup>9</sup> Este epígrafe se basa en el capítulo 1.1 de Cueto Iglesias (2007) [Cit. Bibliografía]

Desde la década de los ochenta, el empleo protegido ha constituido la principal política de empleo dirigida a este colectivo en la mayor parte de los países europeos. El planteamiento de estas medidas es que los discapacitados no pueden desempeñar un puesto de trabajo en un entorno ordinario y, por tanto, se necesita la creación de empresas específicas para que este colectivo pueda insertarse en el mercado de trabajo.

Las características del empleo protegido no son iguales en cada país, de tal manera que no existe un modelo uniforme. Visier (1998) hizo un estudio a nivel mundial de los modelos nacionales de empleo protegido, haciendo una clasificación de cuatro sistemas de empleo protegido que viene recogida en la siguiente Tabla nº 6.

**Tabla 6. Tipos de empleo protegido**

Sistemas de signo terapéutico	Discapacitados son beneficiarios sin derechos laborales. Trabajo realizado no está bajo la tutela de ningún organismo público (son las asociaciones de minusválidos o sus familiares quienes los administran). No existe una relación de tipo laboral con el empleado, con lo que no les amparan las disposiciones laborales ni pueden sindicarse. Remuneración que obtienen no tiene condición de salario, sino que es una asignación, pensión o estipendio no influenciado por el salario mínimo.	Irlanda Grecia
Sistemas intermedios	Discapacitado no tiene la condición plena de asalariado, pero tampoco es un beneficiario de la asistencia terapéutica. Contrato laboral y posibilidad de sindicarse (aunque prácticamente no se haga). Remuneración no es un salario, sino una prestación que depende de un mínimo variable según cobre o no una pensión de invalidez.	Alemania Dinamarca Portugal Suiza
Sistemas duales	Conviven un sistema de tipo terapéutico, y un sistema donde el discapacitado es casi un asalariado: En el primer grupo suelen ser mayoría los discapacitados mentales.	España Francia Noruega
Sistemas con régimen de trabajo asalariado	No existen diferencias con los anteriores respecto al tipo de tareas realizadas, sino en que el discapacitado, aparte de trabajar, disfruta de los mismos derechos y obligaciones que cualquier trabajador no discapacitado.	Suecia Gran Bretaña Bélgica

Fuente: Visier (1998)

En el primer grupo los discapacitados son beneficiarios sin derechos laborales. Aquí el trabajo realizado no está bajo la tutela de ningún organismo público (son las asociaciones de minusválidos o sus familiares quienes los administran). No podemos hablar de una relación de tipo laboral con los empleados, con lo que no les amparan las disposiciones laborales ni pueden asociarse en forma de sindicatos. La remuneración que perciben no tiene la concepción de salario, sino que se considera una asignación o pensión no influenciada por el salario mínimo.

En el segundo grupo, el discapacitado no tiene la condición plena de asalariado pero tampoco es un beneficiario de la asistencia terapéutica. El discapacitado firma un contrato

laboral y tiene la posibilidad de sindicarse. La remuneración que percibe no es un salario, sino una prestación que depende de un mínimo variable según cobre o no una pensión de invalidez.

El tercer caso hace referencia a los sistemas duales, donde se mezcla un sistema de tipo terapéutico (donde suelen ser mayoría los discapacitados mentales) y un sistema donde casi se puede considerar asalariado.

En último lugar nos encontramos el sistema con régimen de trabajo asalariado, en el cual no existen diferencias con los anteriores respecto al tipo de tareas realizadas, sino en que el discapacitado, además de realizar su trabajo, disfruta de los mismos derechos y obligaciones que cualquier trabajador no discapacitado.

También Delsen (2001) realizó una investigación a nivel europeo sobre los tipos de sistemas de empleo protegido que existen, sobre todo ha realizado un estudio a nivel europeo de los distintos sistemas de empleo protegido que existen. Se establecen una serie de conclusiones a raíz de una muestra reducida, ya que de los 12 países participantes, tan solo 5 de ellos rellenaron entre los 10-15 cuestionarios previstos. Por lo tanto, solo se puede tener una impresión de la tendencia dentro de los distintos sistemas nacionales. A pesar de esta limitación, el estudio proporciona información y permite establecer algunas conclusiones y detectar algunas tendencias.

Es importante destacar que, según Delsen, el propósito más importante de los centros es proporcionar empleo a los discapacitados, quedando en segundo lugar el propósito de ámbito social, como es la asistencia personal y social para incrementar la capacidad laboral. Con menos importancia quedarían la ayuda para el paso al empleo ordinario y la orientación profesional. De hecho, realiza una estimación del porcentaje de trabajadores que después de haber estado en el empleo protegido, obtiene un trabajo en una empresa ordinaria, siendo algo inferior al 3%.

La Comisión Europea (2000) también ha hecho observaciones sobre los sistemas de empleo protegido, haciendo una clasificación según características en cada país. Se observó que las tendencias de las políticas de empleo para este colectivo estaban basadas en la integración en el mercado de trabajo y en aportar medidas para eliminar la discriminación y reducir de manera considerable la alta dependencia de los subsidios.

Como ejemplos a seguir en cuanto a sistemas de empleo protegido, la OECD (2003) ha dado un primer premio a Francia, con un sistema dual de (1) centros para discapacitados

muy graves con más del 66% de discapacidad, en el que la tasa de transición al empleo ordinario es nula, y (2) centros para discapacitados que tenga menos del 66%, en el que la tasa de transición es del 1,5% anual.

Holanda es otro ejemplo, donde desde 1989 se presta más atención al paso al empleo ordinario. En 1998 se fundó un programa para aumentar la competitividad de los centros, de manera que se transfiere la responsabilidad a los municipios o mediante subsidios flexibles basados en la persona y no en la empresa.

Noruega, en el cual también es una prioridad el paso al empleo ordinario, usando para ello un sistema basado en tres fases: primero se hacen unas pruebas de las perspectivas de formación, después tiene lugar unas pruebas de las probabilidades que existen de transición, y en tercer lugar la llegada al empleo permanente. No obstante, el intento de incrementar las tasas que muestran el paso a la empresa ordinaria no han tenido mucho éxito, a excepción de algunos casos, como por ejemplo en Noruega, donde casi un tercio de los trabajadores consigue trabajo en la empresa ordinaria.

En el mismo informe de 2003, la OECD hace hincapié en que, a pesar de que el empleo protegido no es considerado muy bueno para grupos muy numerosos de personal discapacitado, y muchos países prefieren sustituirlo con iniciativas del tipo del empleo con apoyo, realmente no se han detectado descensos importantes del primero tipo hasta ahora. Posteriormente, Whiteford (2007) en un artículo remarca esta idea de nuevo.

Como anteriormente hemos mencionado, los sistemas de empleo protegido son distintos según el país. De hecho, en algunos, es una única empresa la que concentra la mayor parte del empleo protegido. Por ejemplo estamos hablando de Suecia con *Samhall* y de Reino Unido con *Remploy* (Visier, 1998).

En Suecia, *Samhall* concede empleo a personas con discapacidades severas, dándoles formación y rehabilitación para aumentar de manera notoria su capacidad de trabajo con la idea de que puedan obtener un trabajo en otro lugar (un empleo con apoyo). En 2006 esta empresa llegó a emplear sobre unos 21.000 discapacitados en forma de responsabilidad limitada como empresa pública (Böhlin, 2007). Además de los objetivos que tienen como organización, simultáneamente tiene unos objetivos que deben cumplir para recibir subvenciones del Estado. Estos propósitos están basados en contratar con prioridad a discapacitados psíquicos, intelectuales o múltiples para que después puedan obtener otro

empleo fuera de esta empresa, una cifra mínima de horas trabajadas en la empresa y unos resultados financieros positivos.

Skedinger y Widerstedt (2006) estudiaron el caso de esta empresa apreciando que la seguridad en el empleo es mayor comparada con otros programas para discapacitados, de modo que no existen despidos debido a un detrimento de la demanda. Los salarios suelen ser inferiores aunque también depende de la industria, pero si es cierto que los trabajadores que desarrollen más productividad pueden aumentar sus ingresos y equipararse a la media. Son los trabajadores más productivos los que tienen más oportunidades de obtener un empleo en otra empresa. El que existan tanto objetivos económicos como sociales hace que afloren algunos conflictos, ya que la prioridad en la contratación de algunos grupos puede reducir la rentabilidad porque sean menos productivos.

La empresa Samhall tiene dos opciones, contratar a trabajadores sin discapacidad o contratar a los que no estén en ese grupo prioritario, debido a que este personal con discapacidad es muy posible que consiga otro empleo, o bien escoger a personas con un tipo de discapacidad menos grave dentro de esas prioridades (efecto que se suele denominar como *creamskimming*). Son los discapacitados psíquicos y los intelectuales lo que tiene mayor oportunidad para ser contratados según los resultados del estudio.

En Reino Unido, Remploy es famosa por contratar a discapacitados, en la actualidad emplea a más de 3000 discapacitados en 54 centros de trabajo. La empresa ha cambiado su orientación desde que se creó. En un principio sus objetivos eran ayudar a personas con discapacidad que buscaban empleo en empresas ordinarias (Comisión Europea, 2000). Posteriormente esta empresa ha propuesto cerrar varias de sus plantas para centrarse en la formación y asesoramiento, reduciendo así las barreras de entrada al mercado de trabajo ordinario.

Este cambio de orientación considera que la integración de este personal es mayor si trabajan en empresas ordinarias.

En España, la OCDE propuso un cambio en los gastos de los servicios públicos de empleo, se vieron mermadas las ayudas al empleo protegido, de tal manera que se usó ese dinero para mejorar la empleabilidad de las personas de este colectivo (OCDE, 2007).

La razón de este cambio fue el mal resultado de este tipo de programas. En un estudio previamente realizado (OCDE, 1992), se observó la experiencia en varios países llegando a la

conclusión de que la segregación inherente al empleo protegido hace que los discapacitados no puedan participar de forma natural en la comunidad.

En primer lugar la razón es que, el trabajo en los CEE se hace en unas condiciones diferentes donde existe sobreprotección y menor exigencia a las empresas ordinarias, de manera que los trabajadores discapacitados no adquieren las capacidades necesarias para desenvolverse en el mercado de trabajo normal.

Por otro lado, incluso cuando la calidad de trabajo es sólida, en la mayor parte de países los salarios son bajos, hay una pobre protección laboral y el estado del trabajador es incierto.

En tercer lugar, aunque el objetivo es favorecer el paso al mercado de trabajo ordinario, las tasas de transición son muy bajas, situándose entre el 1 y el 5%.

Por último, los gastos en cuanto a subvenciones para los centros de empleo protegido son muy elevados. A principios de 1970 en Canadá y Estados Unidos se llevaron a la práctica modalidades más competitivas centradas esencialmente en la transformación de los programas de empleo protegido en programas de asistencia y apoyo en el empleo ordinario (Neufeld, 2000).

López y Seco (2005), analizaron las políticas que apoyan a las personas con discapacidad, argumentando que los CEE en España se han terminado convirtiendo en un lugar donde se emplea de manera definitiva este colectivo. Principalmente se emplean los psíquicos leves, que o bien no encuentran la manera de encontrar un empleo en la empresa ordinaria o bien no quieren perder la protección y estabilidad que le aporta el empleo protegido. Estos autores comentan que se está produciendo una precarización laboral e inestabilidad del colectivo como consecuencia del comportamiento oportunista de algunos empresarios que se aprovechan de la explosión del número de Centros Especiales de Empleo.

#### **8.6.1. Enclaves**

Los enclaves laborales son otro para integrar a este colectivo en el mercado de trabajo ordinario. El funcionamiento se basa en introducir una cantidad de trabajadores con discapacidad para prestar sus servicios en la empresa ordinaria, a la que han accedido a través de centros de rehabilitación o agencias específicas para personas con discapacidad. En España, son trabajadores de un CEE que se desplazan temporalmente al centro de trabajo de la empresa ordinaria a prestar servicios, dependiendo de la industria. La idea es que el trabajador con discapacidad pueda completar y mejorar su experiencia profesional en un

entorno propio del mercado de trabajo ordinario. Al mismo tiempo la empresa tiene la oportunidad de conocer más profundamente las capacidades y posibilidades de un determinado grupo de trabajadores, lo que puede llevar consigo la posterior inclusión en su plantilla.

En España los enclaves laborales entraron en vigor el 2004 (Regulado por el Real Decreto 290/2004), y se encuadran dentro del empleo protegido. Estos denominados enclaves, tienen alguna similitud con las Empresas de Trabajo Temporal (ETT).

De este modo, el trabajador tiene un contrato con una empresa pero presta sus servicios en otra. No obstante, en el caso de una ETT la selección se lleva a cabo dese una situación de empleo, no de desempleo, es decir, la ETT contrata a un trabajador para ponerlo a disposición de la empresa usuaria, mientras que el CEE pone a disposición de la empresa colaboradora trabajadores que ya tenía contratados previamente.

Al menos el 60% del personal que deben de formar el enclave tiene que ser discapacitado. Según Garrido (2005), han creado una dualidad de regímenes en la subcontratación, de manera que, dos trabajadores de la misma empresa puede tener diferentes condiciones laborales ya la prestación de sus servicios son en el mismo sitio, pero cada uno está regulado por distintas normas. Por un lado, el colectivo de trabajadores del enclave que se acogen al Real Decreto 290/2004 mencionado anteriormente, y por otro lado los trabajadores discapacitados de los CEE que no forman parte de un enclave, que se acogerían al artículo 42 del Estatuto de los Trabajadores.

### **8.6.2. Cuantificación del empleo en CEE<sup>10</sup>**

El número de centros especiales de empleo ha aumentado de manera importante en la última década. En la Tabla nº 7 vamos a mostrar una distribución geográfica por número de centros:

---

<sup>10</sup>Este apartado está basado en el capítulo 3 de CONACEE (2013) [Cit. Bibliografía] y en capítulo 1.2 de CUETO IGLESIAS (2007) [Cit. Bibliografía]

**Tabla 7.CEE en España**

<b>Comunidad</b>	<b>Nº Centros</b>	<b>Comunidad</b>	<b>Nº Centros</b>
Melilla	1	Principado Asturias	100
Ceuta	6	País Vasco	100
Cantabria	17	Valencia	128
Navarra	18	Extremadura	130
Baleares	28	Galicia	130
La Rioja	29	Castilla y León	173
Murcia	53	Madrid	199
Canarias	60	Cataluña	246
Aragón	70	Andalucía	298
Castilla La Mancha	84		

Fuente: CONACEE (2013)

Podemos ver qué cantidad de CEE hay según la población existente en las diferentes comunidades autónomas, tal y como refleja la siguiente Tabla nº 8:

**Tabla 8. CEE por Comunidad Autónoma según la población**

Comunidad	Nº Centros	Población	Población depend.	CEE *1.000PcD
La Rioja	24	306.377	17.900	1,34
Extremadura	108	1.086.373	111.000	0,97
Principado Asturias	83	1.076.896	104.500	0,79
Ceuta	5	75.861	7.400	0,68
Castilla y León	144	2.523.020	255.900	0,56
Aragón	58	1.277.471	111.600	0,52
País Vasco	83	2.133.684	169.400	0,49
Cataluña	205	7.134.697	511.700	0,40
Castilla La Mancha	70	1.932.261	182.900	0,38
Madrid	166	6.008.183	434.800	0,38
Cantabria	14	568.091	37.500	0,37
Galicia	108	2.767.524	292.900	0,37
Canarias	50	1.995.833	135.800	0,37
Navarra	15	601.874	41.600	0,36
Andalucía	248	7.975.672	716.100	0,35
Murcia	44	1.370.306	127.500	0,35
Baleares	23	1.001.062	68.800	0,33
Valencia	107	4.806.908	452.800	0,24
Melilla	1	66.871	7.300	0,14

Fuente: CONACEE (2013)

El análisis de la localización distingue dos realidades, por un lado están los CEE de ámbito regional, donde existe un predominio de los centros que ocupan más de un tipo de discapacidad, debido a la necesidad de abarcar un territorio más grande. Este tipo de CEE está caracterizado por estar más arraigado al territorio y a su vez poseer un alto reconocimiento social. Como punto negativo hay que destacar que existe una mayor dificultad en cuanto a la movilidad de las personas trabajadoras y por tanto una menor presencia en el territorio.

Por otro lado, destacan los CEE de áreas metropolitanas que de manera tradicional han estado orientados a una única discapacidad, aunque la tendencia es a trabajar con más de una discapacidad.

En cuanto al tamaño, en CONACEE, la media de trabajadores es de 54 empleados, y sólo el 2% supera los 300 empleados.

A modo evolutivo, en la Tabla nº 9 vamos a mostrar por CCAA, durante los años 1998 a 2001, tanto el número de CEE que existía como el número de trabajadores que empleaba.

**Tabla 9 Evolución de los CEE desde 1998 a 2001**

	1998		1999		2000		2001	
	Nº	Plantilla	Nº	Plantilla	Nº	Plantilla	Nº	Plantilla
Andalucía	67	1.673	67	2.005	157	3.002	153	3.069
Aragón	28	957	31	1.120	38	1.255	46	1.329
Asturias	39	828	45	931	55	1.096	59	1.193
Baleares	15	308	15	329	18	338	17	340
Canarias	19	194	16	213	20	277	26	395
Cantabria	8	551	8	712	9	701	10	716
Castilla La Mancha	38	401	48	691	60	859	62	1.002
Castilla y León	62	1.201	70	1.481	77	1.641	88	1.730
Cataluña	151	6.176	167	6.807	174	7.221	183	7.845
Comunidad Valenciana	66	1129	81	1.509	101	1.853	105	2.176
Extremadura	18	418	33	497	39	525	30	640
Galicia	35	634	32	743	58	928	75	1.126
Madrid	62	2.360	80	2.804	88	3.312	114	3.583
Murcia	15	223	20	300	27	357	36	450
La Rioja	14	213	15	255	19	293	22	326
Ceuta	3	24	7	50	7	54	7	80
Melilla	1	63	2	85	2	58	2	50
País Vasco	52	3.931	59	4.264	58	4.693	60	4.783
<b>Totales</b>	<b>693</b>	<b>21.284</b>	<b>796</b>	<b>24.796</b>	<b>1.007</b>	<b>28.463</b>	<b>1.095</b>	<b>30.833</b>

Fuente: Cueto Iglesias (2007)

El aumento considerable de los CEE a lo largo del tiempo ha hecho que en cuestión de diez años se triplicase en número, pasando de 562 centros en el año 1996 a 1.573 en el año 2006, a nivel nacional.

### 8.6.3. Contratación en los CEE<sup>11</sup>

Vamos a hacer un repaso de las contrataciones del personal con discapacidad en dos vías:

- Según la forma de contratación de los CEE. En la siguiente Tabla nº 10 observamos que la contratación temporal es la protagonista.

<sup>11</sup> Epígrafe basado en capítulo 1.2 de Cueto Iglesias (2007) [Cit. Bibliografía]

**Tabla 10. Tipos de Contratos en CEE**

	Total	Indefinido ordinario	Indefinido fomento de la contratación indefinida	Obra o servicio	Eventual	Interinidad	Temporal Minusv.	Prácticas / formación	Resto
Andalucía	6.337	318	674	1.830	1.503	937	654	2	419
Aragón	642	13	62	89	135	100	201	2	40
Asturias	2.326	10	53	504	1.053	570	93	-	43
Baleares	274	7	55	45	64	25	74	-	4
Canarias	845	15	56	292	122	119	214	-	27
Cantabria	518	-	22	85	193	130	67	-	21
Castilla-La Mancha	1.101	109	206	396	203	81	86	2	19
Castilla y León	1.891	19	221	752	310	228	267	1	93
Cataluña	3.762	112	219	1.036	529	250	972	287	357
Com. Valenciana	2.054	12	191	466	719	160	328	18	160
Extremadura	1.007	25	55	315	193	283	73	2	61
Galicia	819	12	161	334	134	119	30	1	28
Madrid	2.202	111	274	438	540	286	403	5	145
Murcia	494	13	30	114	163	61	82	3	28
Navarra	335	0	3	36	85	20	125	-	66
País vasco	3.495	49	66	969	549	991	552	-	319
La Rioja	287	2	2	42	88	36	88	-	29
Ceuta	37	1	-	33	-	3	-	-	-
Melilla	12	-	8	-	1	1	2	-	-
<b>Total</b>	<b>28.438</b>	<b>828</b>	<b>2.358</b>	<b>7.776</b>	<b>6.584</b>	<b>4.400</b>	<b>4.311</b>	<b>322</b>	<b>1.859</b>

Fuente: Cueto Iglesias (2007)

- Según la contratación de personas con discapacidad en general. En la Tabla nº 11 vemos que también predomina la contratación temporal.

**Tabla 11. Tipos de contratos en el contexto laboral general.**

	Indefinidos	Indefinido para minusválidos	Temporal para minusválido	Otro temporal
Andalucía	1.928	1.427	4.748	2.605
Aragón	201	451	349	609
Asturias	205	506	2.182	519
Baleares	183	372	142	428
Canarias	187	509	590	790
Cantabria	90	200	455	215
Castilla-La Mancha	439	582	768	607
Castilla y León	459	596	1.346	928
Cataluña	1.184	2.391	2.319	2.824
Com. Valenciana	752	1.430	1.609	1.905
Extremadura	180	303	855	280
Galicia	367	837	649	1.110
Madrid	879	2.033	1.348	1.628
Murcia	201	758	471	881
Navarra	107	161	171	246
País Vasco	554	378	2.563	965
La Rioja	55	109	180	159
Ceuta	7	13	37	14
Melilla	15	39	4	26
Extranjero	1	1	1	0
<b>Total</b>	<b>7.994</b>	<b>13.096</b>	<b>20.787</b>	<b>16.739</b>

Fuente: Cueto Iglesias (2007)

## 9. CONCLUSIONES

Como hemos podido apreciar, los seres humanos desde nuestro nacimiento, vivimos y experimentamos nuestro desarrollo dentro de organizaciones. Una persona de manera

individual y aislada no puede lograr algunos objetivos o metas, necesitamos de la cooperación entre varios individuos. A su vez, cualquier organización, es lo que es porque está compuesta por personas. Ahora bien, ¿no es la administración de Recursos Humanos una organización? Como tal, esta se encarga de preparar a las personas para que puedan desempeñar determinados puestos y, para que de manera conjunta con sus compañeros puedan alcanzar objetivos organizacionales que son comunes para todos los miembros de ella.

Una vez hecho un repaso por las principales corrientes de pensamiento de organización humana en el ámbito laboral, podemos tener una idea global de lo que ha sido una prioridad en cuanto a gestión del personal a lo largo de los años. Se pasó de una concepción instrumentalista del trabajador, donde el empleado como tal no tenía valor y era un mero objeto, hasta una concepción humanista que valora a este, su formación y aptitudes.

Si damos un paso más y nos centramos en la situación del personal con alguna limitación, podemos apreciar que en los últimos treinta años, el trabajador discapacitado se comienza a tener en cuenta y empiezan a surgir los llamados Centros Especiales de Empleo, que son considerados uno de los mayores pilares de integración laboral de este tipo de colectivo. Ahora no solo se tiene en cuenta al trabajador en la empresa ordinaria sino que el personal con alguna discapacidad empieza a tener cabida en los Centros Especiales de Empleo e incluso en la empresa ordinaria, a través de los denominados *enclaves*.

Sin lugar a dudas, esto puede dar la oportunidad al discapacitado de conseguir un empleo en la empresa ordinaria. Estos *enclaves laborales* pueden permitir que este colectivo trabaje en la empresa ordinaria junto con trabajadores sin discapacidad, lo cual, además de integración laboral supondría una inserción social importante.

En muchos casos, la discapacidad que presente un individuo puede no afectar en absoluto al desempeño de las funciones de un puesto de trabajo en concreto, aunque no es generalizable. Por ejemplo, son muchas las empresas que contratan personas con discapacidad auditiva. Son un perfil muy demandado tanto por empresas ordinarias como por CEE, ya que, pueden desempeñar la mayoría de las funciones perfectamente.

Aunque en teoría una persona con discapacidad puede desempeñar las mismas funciones que una persona sin discapacidad en un puesto en concreto, en los *enclaves laborales* suele existir un nivel de exigencia personal muy alto por motivos de producción y competitividad empresarial en el mercado, lo cual hace que algunos discapacitados no puedan

seguir un ritmo tal alto de producción. Es un tema bastante complejo y requiere de un estudio detallado previo de las características del puesto en consonancia con la discapacidad.

No obstante, llegados a este punto podemos concluir que la mayor parte de los empleos generados por la empresa ordinaria o CEE para los discapacitados, son de bajo nivel formativo. Por supuesto estos Centros Especiales de Empleo también contratan a personas con discapacidad con un alto nivel de estudios y conocimientos, pero los empleos que genera un CEE por lo general no requieren mucha cualificación. Entre estos trabajos se encuentran: operarios en servicios de limpieza, operarios de cadenas de montaje de cualquier sector (automoción por ejemplo), operarios en vigilancia de zonas azules o parking, etc.

A día de hoy, como herramienta para ser competitivos en el mercado, no se suele aplicar la teoría de la gestión del conocimiento entre los empleados de cualquier CEE. También queda mucho camino por recorrer en cuanto a estabilidad laboral de personas con discapacidad, ya que, como hemos podido apreciar en este trabajo, la mayoría de los contratos que se efectúan tanto en empresas ordinarias como en CEE son de carácter temporal y no aportan estabilidad al personal discapacitado.

Numerosos Centros Especiales de Empleo son competitivos en diversos mercados. A pesar de contar con al menos un setenta por ciento de personal con alguna limitación en la plantilla, son capaces de competir incluso con empresas ordinarias del mismo sector, pero no debemos olvidar que todos estos empleos están cofinanciados por fondos sociales europeos y numerosas ayudas en cuanto a cotizaciones a la Seguridad Social.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Barley, S. R. y Kunda, G. (1995): *Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento*. «Revista Tecnología Administrativa», 9 (20), pp.135-192 .

Barney, J. B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*, «Journal of Management», Vol.17, N.º 1, pp. 99-120.

Böhhlin, B. (2007): *The Swedish model for labor market policies for people with disabilities*. Curso de Verano «Evolución de los centros especiales de empleo en la CAPV. Perspectivas y retos a futuro». 21 junio 2007, San Sebastián. Disponible en [http://www.ehlabe.org/zabalan/web/ftps/26\\_06\\_07/06samhall\\_ponencia.pdf](http://www.ehlabe.org/zabalan/web/ftps/26_06_07/06samhall_ponencia.pdf)

Calderón Hernández, Gregorio; Álvarez Giraldo, Claudia; Naranjo Valencia, Julia (2006):

*Gestión humana en las organizaciones. Un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación.* «Cuadernos de Administración», Vol. 19, N° 32, Bogotá, Colombia. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. ISSN 0120-3592.

Chiavenato, Idalberto (1999): *Administración de Recursos Humanos.* 5ª Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill.

Comisión Europea (2000): *Benchmarking employment policies for people with disabilities.* ECOTEC Research and Consulting Ltd.

Conacee (2013): Confederación Nacional de Centros Especiales de Empleo. Cataluña.

Cueto Iglesias, Begoña (2007): *Trayectorias laborales de las personas con discapacidad y Centros Especiales de Empleo: Análisis empírico con la MCVL.* Ministerio de Trabajo e Inmigración. Seguridad Social, Madrid.

Delsen, L. (2001): *Economic study of special employment of disabled people in the European Union.* Paper EG0123. University of Nijmegen. (Disponible en <http://www.workability-europe.org/uploads/economic%20study%20sw.pdf>).

Ferguson, L. W. (1971): *El desarrollo de la psicología industrial.* En B. H. Gilmer, Psicología industrial. Barcelona, Martínez Roca.

Fernández Rodríguez, Z. y Suárez González, I. (1996): *La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos,* «Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa», Vol. 5, N.º 3, pp. 73-92.

Fernández, M. (2005): *Introducción a la gestión empresarial.* Universidad Politécnica Valencia, Valencia.

Gil Estallo, M. D. (2007): *Concepto de empresa. Cómo crear y hacer funcionar una empresa.* Madrid, ESIC.

González Domínguez, F. J. (2012): *Creación de empresas: guía del emprendedor.* Madrid, Pirámide, 2012.

Grant, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones,* Civitas, Madrid.

Gubman, E. (2000): *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá, McGraw Hill.

Huerta Riveros, P., Navas López, J. E., Almodóvar Martínez, P. (2004): *La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*, «Cuadernos de Estudios Empresariales». Nº14, pp. 87-102.

Ibarra, E. (2000): *Teoría organizacional, mapa conceptual de un territorio en disputa*. «Tratado latinoamericano de sociología del trabajo». México, Universidad Autónoma Metropolitana, pp. 245-258.

Jericó, P. (2000): *La gestión del talento: del talento individual al talento organizativo*. Madrid, Prentice Hall.

Kamoche, K. (1996): *Strategic human resource management within a resource capability view of the firm*. «Journal of Management Studies», 33 (2), pp. 213-233.

Llinares Millán, M. C., Montañana Aviñoa, A. y Navarro Astor, E. (2001): *Economía y organización de empresas constructoras*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

López, C.M. y Seco, E. (2005): *Discapacidad y empleo en España: su visibilidad*. «Innovar Revista de ciencias administrativas y sociales», Julio a Diciembre de 2005, pp. 59-72.

Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2002): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Madrid, Civitas, 3.<sup>a</sup> ed.

Neufeldt, A., Sandys, J., Fuchs, D., Paris, P. y Logan, M. (2000): *Economic integration and disability. A baseline benefits and costs study of supported and self-directed employment initiatives in Canada*. «Community rehabilitation and disability studies». University of Calgary.

OECD (1992): *Employment policies for people with disabilities. Report by an evaluation panel*. «OECD Labour market and social policy occasional papers no 8».

OECD (2003): *Transforming disability into ability*.

OECD (2007): *Sickness, disability and work. Breaking the barriers, Australia, Luxembourg, Spain and the United Kingdom*. Paris, Vol. 2, OECD Publications.

Pereda, C., De Prada, M. Á., Actis, W. (2003): *La inserción laboral de las personas con discapacidad*, «Colección de estudios sociales», N° 14, Fundación la Caixa, pp. 79 -191.

Peteraf, M. A. (1993): *The cornerstones of competitive advantage: A resource based view*, «Strategic Management Journal», Vol. 14, pp. 179-191.

Simon, H. (1972): *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid, Aguilar.

Skednger, P. y Widerstedt, B. (2006): *Cream skimming in employment programmes for the disabled? Evidence from Sweden*. «International journal of manpower», Vol. 28, no 8 2007, pp. 694-714.

Subdirección General de Planificación, Ordenación y Evaluación. (2014): *Base Estatal de Datos de personas con valoración de grado de discapacidad*. Madrid, pp. 4-17.

Urrea, F. (2003): *Una mirada sociológica al “outsourcing”: las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo*. Documento presentado en el Seminario Regional de Actualización en Gestión Humana: procesos y prácticas de gestión humana; decisiones que agregan valor. Manizales, Colombia.

Ventura Victoria, J. (1996): *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar*. Universidad de Oviedo, Oviedo.

Visier, L. (1998): *Relaciones laborales en los sistemas de trabajo protegido para personas minusválidas*. «Revista internacional del Trabajo», Vol. 117, no 3, pp. 371-390.

Whiteford, P. (2007): *The active social policy agenda, an OECD perspective. Inclusion in working life ISSA*. «European Regional Meeting Oslo 15» in 16.05.2007.

Wright, P. M, McMahan, G. C. y McWilliams, A. (1994): *Human resources and sustained competitive advantage: A resourced-based perspective*. «International Journal of Human Resource Management», 5 (2), pp. 301-326.