

# I Congreso Nacional sobre el Empleo de las Personas con Discapacidad

## “Hacia la Plena Inclusión Laboral”

5 y 6 de marzo de 2015, Granada



Edita:



Organizan:



MINISTERIO  
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES  
E IGUALDAD



## CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO: BUEN GOBIERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Oscar Pérez de la Fuente  
Universidad Carlos III de Madrid

### 1. Economía social, responsabilidad social de la empresa y Centros Especiales de Empleo

Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social de las empresas, es necesario realizar un ejercicio de clarificación conceptual sobre el tipo de empresa y los valores que persiguen los Centros Especiales de Empleo (CEE). En este sentido, Camacho Miñano sostiene que “los CEE forman parte de las denominadas empresas sociales, incluidas en el subsector de mercado de la economía social” (Camaño Miñano, 2012: 79). Lacasta defiende que la gestión de los CEE se basara en un equilibrio entre la tensión de tres factores: la EFICIENCIA, la CALIDAD y la ÉTICA (Lacasta, 2005: 18).

Los Centros Especiales se inscriben en la Economía Social y deberían regirse por los principios de buen gobierno y responsabilidad social corporativa. Muñoz Medrano et. al. consideran que el gobierno corporativo en las Entidades de la Economía Social –EES– es considerado una forma de dirección eficiente en el uso de los activos que las configuran; se asienta en principios de solidaridad y prácticas de democracia económica; ofrece información fiable a los stakeholders y, en general, dota de fortalezas a las organizaciones que siguen estas premisas (Muñoz Medrano, 2012: 31).

Es posible afirmar que un gobierno corporativo en Economía Social debe llevar a cabo políticas de buen gobierno encaminadas a, en primer lugar, contribuir con el desarrollo local del entorno social y medioambiental de la zona donde se establece la empresa, apostando por la mejora de la gestión y el conocimiento medioambiental y, en segundo lugar, favorecer la integración social e inserción laboral de colectivos en dificultades o con posibilidades de exclusión social, la creación de empleo estable y de calidad, generando riqueza para el entorno y aumentando la productividad de las EES del conocido como Tercer Sector (Muñoz Medrano, 2012: 31).

Melle Hernández detalla algunos puntos de la estrategia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC):

- Que la organización de la propia institución incorpore la responsabilidad social, esto es, en sus políticas de gestión, criterios de remuneración y sistemas o procedimientos, involucrando a las partes interesadas relevantes y consiguiendo el compromiso de los puestos directivos.
- Que se lleve a cabo una identificación objetiva de las partes interesadas, distinguiendo entre partícipes primarios y complementarios; todos ellos con derechos, pero también con responsabilidades.
- Que la organización, dirección y gestión sean participativas. Se deben usar mecanismos que faciliten de manera continua e institucionalizada la participación y el diálogo con los stakeholders.
- Transparencia y rendición de cuentas. Los partícipes deben tener acceso periódico a la información relevante, con garantía de fiabilidad y en el momento oportuno sobre la base de la transparencia y la verificación externa e independiente. A través del control parlamentario es posible llevar a cabo una evaluación de la responsabilidad social de las administraciones públicas.
- Compromiso ético, respeto hacia la diversidad e igualdad de oportunidades. Como complemento a los principios de buen gobierno corporativo asumidos, las administraciones públicas deben dotarse de códigos éticos generales, en los cuales, además de las reglas habituales sobre respeto a los derechos humanos y comportamiento honrado e íntegro, se aprecie de modo específico el valor de la diversidad—en todas sus vertientes—y se garantice la libertad de los diferentes stakeholders para comunicar sus informaciones acerca de eventuales prácticas ilegales o contrarias a la ética, incluso a través de los órganos de representación en los que participen y sin ver por ello comprometidos sus derechos.
- Adopción de códigos formales de responsabilidad social, que incluyen criterios para establecer políticas al respecto, articulan el diálogo con los stakeholders y elaboran, difunden y verifican las informaciones pertinentes, desarrollando así los principios generales señalados (Melle Hernández, 2007: 90).

En un libro reciente, Fernando Savater explicaba cuáles eran según su criterio las virtudes del empresario: a) audacia; b) capacidad de identificar el interés común; c) prudencia; d) responsabilidad; e) la ética de mínimos o la capacidad de establecer mínimos socialmente aceptables con los recursos humanos para el buen funcionamiento de la empresa; f) la confianza (Savater, 2014: 31-44).

Unas agudas reflexiones de Adela Cortina sobre responsabilidad social «La responsabilidad social no consiste en mera filantropía», no se trata de realizar acciones de beneficencia, desinteresadas sino en diseñar las actuaciones de la empresa de forma que tenga en cuenta los intereses de todos los afectados por ella y sea medible el deseable progreso. La idea de beneficio se amplía al económico, social y medioambiental, y la de beneficiario, a cuantos son afectados por la actividad de la empresa. La responsabilidad social ha de convertirse en una herramienta de gestión.

Como herramienta de gestión debe formar parte del «núcleo duro» de la empresa, de su gestión básica, no ser «algo más», no ser una especie de limosna añadida, que convive tranquilamente con bajos salarios, maña calidad del producto, empleos precarios, incluso explotación y violación de los derechos básicos. La buena reputación se gana con buenas prácticas, con un marketing social que funciona como maquillaje de un rostro poco presentable. Y conviene recordar que todo lo que debe formar el núcleo duro de la empresa afecta a su ethos, a su carácter, no es una adquisición puntual, que vale para un tiempo, sino que ha de transformar el carácter de la empresa desde dentro. De eso, justamente, trata buena parte de la ética: del carácter que es preciso asumir día a día, que dura no sólo un instante, sino a medio y largo plazo. La responsabilidad social tiene que formar parte indispensable de la vida de la empresa, porque ha de incorporarse a su entraña, transformándola internamente (Cortina, 2009, 121). Dentro del tema de los valores de los CEE, conectando con el tema más general del empleo con apoyo, Leach ofrece los principios básicos del empleo con apoyo. Éstos son: a) Plan Centrado en la Persona; b) Inclusión Social y Económica; c) Auto Determinación.

El plan centrado en la persona es: a) Un proceso que incluye a un individuo y quienes se preocupan por él; b) Explora las experiencias personales; c) Comprende las creencias internas de una persona; d) Descubre los dones y capacidades de una persona; e) Facilita escuchar y valorar los sueños y aspiraciones futuros de la persona; f) Resultados en un plan de acción para hacer realidad esos sueños.

Concepto de Inclusión. El concepto de inclusión debería verse como la implicación completa y justa de las personas con discapacidades y todas sus diferencias con respecto a la «norma», en todos los aspectos de la sociedad general, como un derecho y no como un privilegio.

La autodeterminación es elegir. La autodeterminación se basa en la elección e independencia – el apoyo, consejo e información para decidir realmente y el apoyo para lograr hacer una realidad de esa elección.

La conclusión para Leach es que «Todos aprendemos del trabajo trabajando»: Todos aprendemos del trabajo en el trabajo, cometiendo errores, haciendo amigos y desarrollando capacidades en situaciones reales de trabajo. Tenemos que dejar de separar a los discapacitados «por su bien» e incluirlos por el bien de todos” (Leach, 2002: 14-16)<sup>1</sup>.

La responsabilidad social corporativa tiene unos valores que son aplicables a los CEE. Moneva recoge algunos principios sobre responsabilidad social que deberían seguir en el buen gobierno de los Centros Especiales de Empleo (CEE):

- Transparencia: Está basado en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales.
- Materialidad: Supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSC, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos.
- Verificabilidad: Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa.
- Visión amplia: La organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social corporativa en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.
- Mejora continua: Una RSC va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la pervivencia de la organización.
- Naturaleza social de la organización: La RSC está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización (Moneva, 2005, 45)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> LEACH, S., (2002). «Empleo con apoyo: Buenas prácticas basadas en principios claros», en VERDUGO, M.A., B. JORDAN DE URRIES, B. (Coord.), Hacia la integración plena mediante el empleo, Actas del Simposio Internacional del Empleo, Salamanca con Apoyo, INICO, (2002), pp. (13-34) 14-16.

<sup>2</sup> MONEVA J. M<sup>º</sup>, «Información sobre responsabilidad social corporativa: situación y tendencias», Revista Asturiana de Economía, num. 34, 2005, pp. (43-67) 45.

Los CEE son empresas sociales que tienen una misión empresarial y una misión personal y que ambas les dan sentido. Tienen como objetivo, sostiene Lacasta, «mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual a través del empleo». Se les atribuye, por tanto, en primer lugar, la función de ser «fábricas de calidad de vida», y en segundo desde una perspectiva instrumental y absolutamente necesaria, han de ser «fábricas de servicios, reales o teléfonos móviles» competitivas (Lacasta, 2005: 5-20).

## **2. Decálogo de Responsabilidad social de los Centros Especiales de Empleo, inspirados en la Guía para la aplicación de la especificación para la gestión ética y profesionalizada de los Centros Especiales de Empleo (CEE), elaborada por FEACEM y editada por AENOR**

FEACEM -Federación Empresarial Española de Asociaciones de Centros Especiales de Empleo- es la autora de una guía para gestión ética y profesionalizada de los CEE. Esta guía es un instrumento de apoyo para la implantación de un sistema de gestión basado en la especificación para la gestión ética y profesionalizada de los CEE (en adelante, la especificación). La especificación se ha diseñado para crear un sistema de gestión global que incida sobre toda la organización del CEE, aunando las dimensiones social y empresarial. El contenido de esta especificación recoge un significativo grupo de requisitos propios de los sistemas de gestión de la calidad (UNE\_EN ISO 9001), añadiendo requisitos relacionados con los aportadores de fondos, con los trabajadores y con la sociedad y un significativo conjunto de requisitos relacionados con la gestión económica y comercial (FEACEM, 2011: 15). Es relevante que los editores de la Guía son AENOR, la Asociación Española de Normalización y Certificación.

A partir de esta Guía de especificación, he sintetizado un decálogo de responsabilidad social de los Centros Especiales de Empleo (CEE):

### **2.1.- Principio de transparencia**

Elaboración de un Plan estratégico que incluya: a) Misión, visión y valores; b) Líneas estratégicas y objetivos.

Documentar una propuesta de aplicación de beneficios para su aprobación por parte del órgano de representación de la propiedad. Aquellos CEE que no estén obligados por la legislación a someter a auditoría sus cuentas anuales, deben realizar verificación de sus estados financieros por una entidad externa.

El CEE debe establecer un sistema objetivo y público para promocionar y recompensar a los empleados.

### **2.2.- Eficacia y eficiencia**

Elaboración de un Plan operativo anual cuyo contenido mínimo sea: a) Económico-financiero (ingresos, gastos, inversiones, etc.); b) Comercial (productos, clientes, ventas, etc.); c) De personal (plantilla, formación, actividades de conciliación, etc.).

Debe realizar una contabilidad analítica. Para los CEE vinculados a cualquier tipo de entidad, esta contabilidad analítica debe estar claramente separada de la de la entidad a la que esté vinculada.

### **2.3.- Sostenibilidad**

El CEE debe documentar un análisis de viabilidad de carácter: a) Anual para las líneas de actividad existentes en función de los resultados anteriores y presupuesto del año; b) Y previa al lanzamiento de cualquier nuevo proyecto o línea de negocio.

### **2.4.- Igualdad de trato y no discriminación**

El CEE debe garantizar la igualdad de trato mediante la adopción de aquellos ajustes razonables de conformidad con la legislación vigente en toda la vida laboral del trabajador incluida la selección.

Además, deberá contar con algún sistema que le permita asegurar la adecuación de la persona al puesto, teniendo en cuenta su discapacidad, documentar su aplicación y registrarla. Asimismo, deberá identificar con qué partidas o subvenciones sería financiable.

El CEE debe contar con procesos de contratación de personal que sean transparentes, libres y concurrentes. En los mismos atenderá, en la medida de lo posible, a los colectivos de personas con discapacidad con mayor riesgo de exclusión social así definidos conforme a la legislación vigente.

## **2.5.- Accesibilidad universal**

Accesibilidad en el entorno laboral:

- El CEE debe realizar un diagnóstico del grado de accesibilidad universal de sus instalaciones. Los resultados del mismo deben ser tenidos en cuenta en los planes de mejoras que se realicen por indicación de la dirección del centro.
- El CEE debe satisfacer los requerimientos de accesibilidad del entorno laboral con respecto a las necesidades de las discapacidades presentes en el Centro.

## **2.6.- Evaluación de Riesgos laborales**

Realizar y documentar una evaluación de riesgos laborales que contemple los aspectos derivados de la discapacidad en relación al puesto y al entorno, y que permita implantar las medidas preventivas y de protección necesarias a todos los efectos (formación, ajustes razonables, accesibilidad, etc.).

## **2.7.- Prevención del acoso**

Debe establecerse un procedimiento documentado de tratamiento y prevención de situaciones de acoso laboral y acoso sexual. Se debe llevar un registro de los mismos y de sus soluciones.

## **2.8.- Conciliación de la vida personal, laboral y familiar**

Promover en la medida de lo posible, la conciliación personal, familiar y social. Debe quedar constancia documental de las medidas implantadas y solicitadas, incluyendo la correcta justificación de su aprobación o denegación.

## **2.9.- Formación continua**

El personal que trabaje en el CEE debe ser competente teniendo en cuenta su educación, formación, habilidades y experiencia profesional. El CEE debe proporcionar formación o tomar otras acciones para contar con trabajadores competentes en sus trabajos y sus responsabilidades. El CEE debe elaborar anualmente un plan de formación que responda a las necesidades detectadas y realizar seguimiento del mismo, evaluando el grado de ejecución de las acciones contenidas en dicho plan y la eficacia de las mismas.

## **2.10.-RSE\_D Responsabilidad Social Empresarial-Discapacidad**

El principio de la RSE-D (Responsabilidad Social Empresarial-Discapacidad) como eje transversal, el CEE debe incluir la discapacidad como un elemento transversal en todos los aspectos empresariales.

## **3. Algunas conclusiones**

Al final de su artículo, Lacasta propone las siguientes líneas de acción como reflexión sobre la estrategia de futuro:

1. Reflexionar y llegar a un acuerdo sobre qué es lo esencial y qué es lo instrumental y operativo. Se trata de redefinir la Misión de los CEE y sus valores. Es preciso definir el rol del CEE porque de ello dependerá el que se puedan aclarar los papeles subsiguientes, tanto de estructuras como de personas, y cómo contribuyen a la misión del centro. En este sentido, es necesario superar la contradicción entre la viabilidad de las personas con la viabilidad de la empresa generando la construcción de un modelo de CEE que garantice ambas. Es preciso desarrollar una visión compartida de futuro del empleo que incorpore características éticas y de calidad.
2. Es necesario definir el rol del trabajador con discapacidad intelectual. ¿Es cliente final o es mero proveedor, ¿o las dos cosas? Por otra parte, ¿es un trabajador más, un compañero con sus derechos y obligaciones?
3. La gestión debe orientarse hacia un principio básico que es el de la promoción de sus empleados con discapacidad, ya sea dentro o fuera del CEE, aunque siempre desde el principio de autodeterminación.
4. Generar un espacio para un pacto para el cambio. Interpretar el cambio -irrenunciable- en el sector del empleo es una tarea prioritaria: las personas lo exigen.
5. Diseñar dentro del modelo los procesos de trabajo en red con todos los agentes que intervienen en la persona para garantizar la sinergia en las acciones, identificando el papel específico del CEE en el proceso.

6. El modelo debe incorporar como reto el garantizar empresas no solo eficaces, sino saludables.
7. Iniciar un debate sobre la ética en los CEE y los Centros Ocupacionales y definir las características éticas de estos centros para desarrollar un código ético específico, en coherencia con el general de FEAPS.
8. Incorporar procesos de gestión de la calidad total en los CEE, no solo la certificación ISO de sus productos.
9. Desarrollar procesos de formación de los trabajadores que desarrollen las aptitudes y actitudes necesarias para desempeñar nuevos roles, así como para que asuman las normas éticas del Código. No es lo mismo desempeñar el papel de capataz que el de prestador de apoyos para que las personas con discapacidad intelectual sean buenos trabajadores.
10. Investigar y desarrollar documentos y guías que desarrollen la manera de cumplir el principio de autodeterminación en los CEE.
11. Desarrollar un modelo de apoyo personal y social en los CEE.
12. Formar al personal con discapacidad sobre sus derechos y obligaciones y sobre la manera de ejercerlos.
13. vitar la jerarquía en la práctica. Se trata de que todas las personas formen parte del equipo para sacar lo mejor de las personas.
14. Los buenos gestores de CEE han de ser no solo buenos empresarios, sino gestores de la ética del centro. Y se deberían formar para ello. Deberán dominar, a mi juicio, el arte de gestionar la tensión entre la productividad y los resultados con los derechos y la satisfacción vital de las personas que trabajan en él.
15. Los CEE deben contar con una línea axiológica expresa y dotarse de un capital de valores explícito.
16. En consecuencia, también hay que definir el papel de FEAPS en materia de empleo, desde un modelo de relación consensuado. Creo que debe ofrecer un feedback constante respecto a la dimensión ética de los CEE y respecto al papel que juega AFEM.
17. Poner en marcha modelos de evaluación en los que se pongan en evidencia los rendimientos empresariales y los resultados en términos de calidad de vida.
18. Implementar plataformas de reflexión constante porque siempre habrá tensiones y dilemas éticos.
19. Realizar una investigación que estudie la situación de los derechos de los trabajadores de los centros especiales de empleo, a fin de diseñar un plan de mejora al respecto (Lacasta, 2005: 17-18).
20. Los CEE son una oportunidad de que la Teoría se corresponda con la Práctica, como una intersección efectiva entre ética, empresa y calidad. Se debería poner los medios para conseguir que estos objetivos se lleven a cabo de forma efectiva.

#### 4. Bibliografía

- Camacho Miñano, M<sup>a</sup> de M.; Pérez Estébanez, R. (2012). «Centros Especiales de Empleo: empresas para una sociedad comprometida responsablemente», *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, num. 12 , vol. 4 num 3, pp. 77-89.
- Cortina, A. (2009). «No sólo responsabilidad social», *Revista Portuguesa de Filosofía*, T. 65, 2009, p. 13-127.
- FEACEM (2011). *Guía para la aplicación de la especificación para la gestión ética y profesionalizada de los Centros Especiales de Empleo (CEE)*. Aenor: Madrid.
- Lacasta, J.J. (2005). «Calidad y ética en los centros especiales de empleo: una reflexión para el debate», *Siglo Cero. Revista Española sobre Discapacidad*, vol. 36(2), núm. 214, pp. 5-20.
- Leach, S. (2002). «Empleo con apoyo: Buenas prácticas basadas en principios claros», en Verdugo, M.A., B. Jordán de Urríes, B. (Coord.) (2002), *Hacia la integración plena mediante el empleo, Actas del Simposio Internacional del Empleo*, Salamanca con Apoyo, INICO, pp. 13-34.
- Melle Hernández, M. (2007). «La responsabilidad social del sector público», *Ekonomiaz*, num. 85, pp. 84-107.
- Moneva J. M<sup>a</sup>, (2005). «Información sobre responsabilidad social corporativa: situación y tendencias», *Revista Asturiana de Economía*, num. 34, 2005, pp. 43-67.

Muñoz Medrano, M<sup>a</sup> del C. ; Laborda Peñalver, F.; Briones Peñalver, A.J. (2012). «El impacto socioeconómico de las políticas de buen gobierno de las entidades de economía social en España», *Tecnología en marcha*, vol. 25, num. 6, pp. 29-35.

Savater, F. (2014), *Ética para la empresa*. Barcelona: Conecta.