

calidad y ética en los centros especiales de empleo: una reflexión para el debate

juan josé lacasta



resumen

Este artículo está basado en la conferencia que, bajo el título "Calidad y Ética en los Centros Especiales de Empleo", presenté el 4 de abril de 2003 en las Jornadas Nacionales sobre la Atención Integral en Ámbito Laboral de la Persona Adulta con Discapacidad Psíquica en Hospitalet de Llobregat – Barcelona, organizadas por la Asociación FEAPS para el Empleo de las personas con discapacidad intelectual (AFEM), la Federación Catalana (APPS) y la Confederación Española de Organizaciones en favor de Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS); asimismo, se basa también en una reflexión meditada realizada durante estos casi dos años transcurridos desde entonces y en la evolución de procesos y acontecimientos.

En todo caso, esta aportación responde a una reflexión absolutamente personal y en ningún caso supone una posición institucional dado que no se ha producido debate o acuerdo al respecto en ningún órgano, sea técnico o de gobierno de la Confederación de FEAPS. Aunque sí está basada en los presupuestos rectores y principales del Movimiento Asociativo FEAPS, todos ellos debatidos, aprobados y ampliamente legitimados, tales como su misión, valores, código ético, concepto de discapacidad intelectual, concepto de calidad FEAPS, etc. Precisamente, la intención de esta propuesta no es más que provocar, en la medida de lo posible, a la luz de estos paradigmas, el debate necesario para que, a su fin, se pueda producir un posicionamiento institucional consensuado en torno a la calidad y la ética de los Centros Especiales de Empleo. Planteo, en cualquier caso, los referentes culturales de FEAPS como incuestionables a la hora de establecer el hilo de razonamiento que me lleva a algunas preguntas y a alguna que otra preconclusión, aunque estaré siempre dispuesto a admitir la posibilidad de que la arquitectura lógica de este artículo sea errónea y en consecuencia sus propuestas.

introducción

FEAPS se ha venido dotando, desde 1996, a raíz de su Congreso de Toledo, de determinados referentes. Por ello, es preciso generar procesos

para analizar la realidad desde su enfoque y generar procesos de cambio o de mejora en todos los sectores, colectivos y estructuras. Ya sea en la educación, la vivienda, el ocio, la ocupación o el empleo.

Este artículo y, en su momento, la conferencia

de Hospitalet, me han dado la oportunidad de hacer una primera aproximación reflexiva al respecto en lo que se refiere a los centros especiales de empleo. Se trata de mirar el asunto desde un prisma no habitual, con otras gafas, con las gafas de la ética y de la calidad, es decir ver la cuestión no sólo desde la integración/normalización y desde la capacidad/viabilidad empresarial, perspectiva tradicional, aunque absolutamente vigente y necesaria, sino, sobre todo, desde el prisma ético. Creo, con toda convicción que mirar las cosas también desde esa perspectiva aportará mucho a este sector del empleo donde todos sus actores y especialmente sus trabajadores con discapacidad intelectual tienen mucho que ganar.

Por lo tanto, los criterios para elaborar este trabajo son la reflexión, la percepción, la honestidad, el espíritu constructivo y la claridad. Reitero su carácter reflexivo en todo lo que se refiere a la formulación de hipótesis, riesgos y aproximaciones diagnósticas, así como a propuestas de futuro. Asimismo, pediría la máxima apertura, receptividad y "lectura inteligente", entendiendo por la misma el escudriñar qué de verdad o de luz hay o puede haber en el mayor de los disparates.

Dicho de otra manera, la apuesta de esta reflexión es sensibilizar, y quizá alertar, a todos los agentes responsables de la creación, organización, gestión y representación de los Centros Especiales de Empleo de riesgos o escenarios actuales o futuros no deseables, si no se tienen en cuenta o no se integran en sus procesos una visión y una evaluación basada también y, quizá principalmente, en la calidad y la ética asumida por el conjunto del movimiento asociativo FEAPS. Espero, por tanto, que este trabajo merezca la pena y sirva tanto para que mejore la situación y la calidad de vida de los trabajadores con discapacidad intelectual como para la propia viabilidad y progreso de los Centros Especiales de Empleo (en adelante CEE).

Objetivos

La aproximación es compleja, porque la realidad y el enfoque paradigmático de FEAPS así lo son. Por tanto, es abordable desde múltiples ángulos. Para hacerlo, trataré de responder a un abanico de objetivos, nunca desde una profundidad completa, que exigiría un trabajo más intenso y riguroso que el que yo he podido realizar. Tales objetivos son los siguientes:

1. Reflexionar sobre la Misión última de los CEE
2. Si hablamos de la calidad FEAPS, saber a qué nos referimos en los CEE
3. Establecer una relación de los CEE con el Código Ético de FEAPS
4. Desarrollar unas líneas de reflexión para un diagnóstico
5. Pensar en los riesgos de situaciones no éticas en los CEE
6. Apuntar unas líneas para el futuro
7. Ofrecer unos primeros apuntes para enriquecer el modelo de CEE.

Los CEE son un recurso necesario

Hoy por hoy, en España, los CEE no son el único recurso para dar empleo a la población activa con discapacidad intelectual, pero sí es el más importante y relevante: representan y cubren la mayoría de empleo de trabajadores con discapacidad intelectual.

Por ello, antes de comenzar, aprovecho la ocasión para expresar todo mi reconocimiento a la labor desarrollada por los CEE y por sus promotores y gestores. La aportación esencial de los CEE, desde mi punto de vista, es que han sido capaces de poner de relieve y de demostrar de la manera más extensiva y visible, que las personas con discapacidad intelectual –paradigma social y cultural de la inutilidad y de la incapacidad-, son útiles y capaces y que pueden aportar valor a la sociedad en la que viven. Han ayudado de manera muy significativa a la dignificación de las personas con discapacidad intelectual tanto

en la sociedad en general como en su entorno más inmediato. Han hecho patente un cambio de rol social impensable hace no demasiados años: pasar de ser sujetos pasivos a activos.

Sin los CEE hubiera sido difícil imaginar siquiera sus posibilidades de integración en la empresa ordinaria. Los CEE han constituido, en algunos casos de manera intencionada incluyendo ello como objetivo y en otros como resultado, una palanca para muchos trabajadores hacia el empleo no especial.

Los CEE han contribuido a mejorar la situación y el estatus social de muchas personas. Sin el empleo, muchas de éstas hubieran permanecido en entornos asistenciales o diluidas en una marginalidad social altamente peligrosa para ellas.

Por otra parte, la creación de CEE ha enfrentado a las Asociaciones, sus promotoras habituales, con proyectos arriesgados y han sido, aunque no todas, capaces de afrontarlos y de afrontar un rol empresarial para el que en un principio no estaban preparadas. Los CEE han contribuido también al desarrollo de la vitalidad asociativa.

El sector de los CEE, además, ha sido muy reivindicativo y ha logrado a lo largo de las dos últimas décadas que los sucesivos gobiernos se fueran inclinando más por políticas activas que pasivas o meramente prestacionistas, aunque es previsible que esta batalla nunca estará definitivamente ganada.

Es de resaltar también que los esfuerzos para superar todo tipo de dificultades en estos últimos años en la creación, crecimiento, mantenimiento, competitividad, organización del trabajo, gestión, etc. ha desarrollado una "casta" de buenos empresarios, con un saber hacer y un oficio que es uno de los activos principales de este sector. Si han hecho lo que han hecho, creo que son capaces de mucho más.

Por otra parte, ha habido algunos avances muy importantes en este último tramo, pactados con el Gobierno, gracias al posicionamiento

estratégico de los CEE a través de AFEM, FEAPS y el CERMI, como es la regulación de las medidas alternativas y de los enclaves en la empresa ordinaria, con la tutela efectiva de los propios CEE.

Parece pues que es éste un buen momento, dado este activo, para que el sector con más espíritu emprendedor, pionero en la integración laboral, reflexione también, junto con el resto de dispositivos de servicios y apoyos a las personas con discapacidad intelectual, sobre el gran cambio ético, cultural y, en consecuencia, organizativo que se está desarrollando en el movimiento asociativo.

1. De la Misión de los CEE

Empecemos por reflexionar en la Misión de los CEE. Tengo la impresión que algo tan esencial, tan central como la Misión, el objetivo final por el que un CEE desarrolla su actividad, no está suficientemente clara o no está suficientemente pensada, debatida y acordada.

A ver, yo he tenido una experiencia personal, que obviamente no es representativa ni debe ser tomada con el rigor suficiente, pero que, desde esta perspectiva de reflexión, me hace pensar sobre la Misión de los CEE: en la mayoría de las visitas que he realizado a CEE y también a Centros Ocupacionales, los responsables me han enseñado con orgullo el proceso productivo de fabricación y, al final, el producto resultante, así como el número de unidades fabricadas por día o por máquina y el precio a cómo lo colocan en el mercado... Pero, en escasas ocasiones me han transmitido los logros que ha conseguido el empleo en la vida y en el proyecto de vida de sus trabajadores con discapacidad. Y ello no tiene por qué ser censurable; depende tan sólo de la finalidad que se le haya otorgado al centro o a la empresa. Radica aquí, creo, una de las cuestiones principales.

Insisto, hay algo sobre la Misión, sobre la finalidad última de los CEE que no acaba de estar claro. Porque, como decía, depende de su enfoque. Porque hay, al menos, dos tipos de enfoques distintos. Primero, el de crear y gestionar

empresas que ponen a disposición de personas con discapacidad intelectual puestos de trabajo, con el fin de que los que puedan incorporarse y seguir su ritmo se beneficien de esa oportunidad laboral; y segundo, y distinto enfoque el de crear empresas como medio, como instrumento para mejorar la calidad de vida de personas concretas a través del empleo.

Ambos enfoques son legítimos, pero creo que es necesario visualizar sus diferencias para ver cuál de ellos, en los tiempos actuales, es más adecuado para las necesidades de las personas con discapacidad intelectual. En el primer caso, parece que emerge con más fuerza la necesidad de la viabilidad de la empresa, como finalidad primordial, aún siendo ésta social, por encima de la viabilidad de las personas entendidas desde una perspectiva individual; el argumento de fondo –no coartada, ni excusa- es positivo: siempre habrá mano de obra (personas con discapacidad intelectual) que acabará beneficiándose. En este caso, el centro de la organización es la propia empresa; todo se organiza en torno a ella, para que al final sea útil para el colectivo. En el segundo caso, la finalidad principal es la viabilidad de las personas en lo que se refiere a su profesionalidad, a su satisfacción y a su calidad de vida; la viabilidad de cada persona, para lo cual es necesaria siempre la viabilidad de la empresa. El centro de la organización son las personas individualmente consideradas. Todo se organiza en torno a ellas.

Por intentar un primer punto de convergencia filosófica, si la Misión del Movimiento Asociativo FEAPS es mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias, parece lógico que los CEE no queden al margen de dicha Misión. La Misión de los CEE, por tanto, desde mi punto de vista, no puede estar lejos de una formulación como ésta: "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, relés o teléfonos móviles" competitivas. El continente es la actividad productiva y el contenido es la actividad con las personas.

El posible acuerdo de esta formulación mayor nos plantea hacer una reflexión acerca de los modelos de gestión que han de garantizar la persecución de la Misión principal, sin desatender la Misión instrumental. Este es el reto de los gerentes de los CEE, gestionar la tensión entre ambas finalidades, porque vistas así las cosas, desde esta formulación de Misión, dedicarse únicamente a la "misión empresarial", puede tener riesgos de consecuencias no éticas, como lo tendrá también dedicarse sólo a la "misión personal", desatendiendo la "misión empresarial": hacerlo supondría una irresponsabilidad y ello es no ético en sí mismo. Dicho de otra manera, la Misión por la que se opte determinará la dimensión ética de las organizaciones y las formas en cómo construir los procesos de calidad.

Según prevalezca una finalidad sobre la otra, así se concebirá el centro y su organización. Asumir la Misión principal de mejorar calidad de vida a través del empleo desarrolla una visión de la empresa de carácter especial, o mejor especialista, no sólo en el producto o servicio que se vende, sino en incorporar a las personas a un proyecto profesional y de vida. Anteponer la Misión instrumental nos acerca más que la otra opción a una concepción cercana a la empresa tradicional a todos los efectos: las personas, también las que tienen discapacidad intelectual, son meros recursos humanos, que como otros recursos –financieros, materiales, etc.- son prescindibles, aminorables o intercambiables. Precisamente, en este momento están cambiando los paradigmas empresariales y se están considerando obsoletas y, ¡jojo!, no competitivas, aquéllas que sólo piensan en los resultados y no lo hacen en las personas que trabajan en ellas, es decir, aquéllas que incorporan una dimensión ética a su quehacer.

2. Algunas reflexiones sobre la calidad de los CEE

Después de los muchos procesos de participación y de síntesis de dicha participación en planes y proyectos, en 1997, se define la calidad FEAPS como la práctica que denota el compromiso con la mejora permanente de los procesos de cada una de sus organizaciones. Esta práctica, dice la definición, está orientada al incremento de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias.

Esta definición de calidad FEAPS, se sustenta en primer lugar, pensando en las personas, en dos paradigmas que suponen un gran cambio en la manera de concebir los servicios dirigidos a las personas con discapacidad intelectual: el concepto de discapacidad intelectual de la AAMR y el modelo de calidad de vida; y en segundo lugar, pensando en las organizaciones, sin dejar de pensar en las personas, en el paradigma de la calidad total, que incluye la orientación al cliente y el cambio y la mejora continua.

En 2002, se complementa la definición con un tercer elemento esencial: a la calidad de vida y la calidad total se añade el pilar de la ética, y se entiende la calidad FEAPS como la interacción compleja e interdependiente de los tres pilares.

Si aplicar el concepto de discapacidad intelectual significa prestar apoyos a las personas, individualmente concebidas, con la intensidad que cada una precise, en las áreas de habilidades adaptativas donde tengan necesidad de tales apoyos, a fin de que funcionen mejor en la interacción con su entorno; y si funcionar con el modelo de calidad de vida significa que todos esos apoyos han de lograr impactos positivos en las distintas dimensiones de calidad de vida de cada persona, y todo ello desde el principio de autodeterminación, nos debemos preguntar si los CEE, siendo entramados organizativos del movimiento asociativo FEAPS, tienen o no que jugar un rol en la aplicación del concepto de discapacidad intelectual, en la mejora de calidad de vida y en el desarrollo del sentido de autodeterminación de las personas. En mi opinión sí.

Otra cuestión es que es preciso definir dicho papel en el itinerario vital de las personas/trabajadores con discapacidad intelectual en coordinación con otras redes asociativas y de servicios.

Por otra parte, una definición de calidad total es: "Una estrategia global que, abarcando toda la organización, se diseña con el fin último de movilizar e involucrar a todos los recursos de la organización hacia la permanente satisfacción de las expectativas del cliente en un esfuerzo constante de mejora continua" A.V. Feingenbaum. La orientación al cliente, su satisfacción, se configura aquí como la finalidad principal de la gestión total de la calidad.

Volvamos, con esta definición, al asunto de la "Misión personal" y de la "Misión empresarial". Si seguimos en la idea de que la Misión principal es la mejora de calidad de vida de las personas, las personas con discapacidad que trabajan en el CEE, son los clientes finales de la organización. Si consideramos ahora la "Misión empresarial", en este caso instrumental, los clientes finales son aquéllos que compran los productos o servicios del CEE, y los trabajadores con discapacidad intelectual y los que no la tienen del CEE son proveedores o clientes internos, según se mire. Es decir, que las personas con discapacidad intelectual desempeñan dos roles de clientes distintos pero necesarios e interdependientes, con expectativas distintas que hay que satisfacer. Pero sin olvidar, que todos los procesos del CEE deben añadir valor a su fin último que es fabricar calidad de vida. En definitiva, estamos hablando de dos tipos de rentabilidad: la rentabilidad personal y social en calidad de vida y la rentabilidad económica y empresarial. Se trata ahora de ver, desde este enfoque, si la primera rentabilidad es evaluada en los CEE con los indicadores adecuados y si los CEE están o no dotados de herramientas de evaluación al efecto. (Aprovecho la ocasión para comunicar un instrumento de FEAPS elaborado por la Universidad Ramon Llull de Barcelona para evaluar el impacto de los servicios y de los apoyos que proporcionan en la calidad de vida de las personas,

cuya aplicación está en estos momentos en proceso de pilotaje. Los CEE están entre los recursos en los que se puede aplicar este instrumento de evaluación).

Por otra parte, aunque no se tuviera presente el elemento esencial de la calidad de vida, desde una visión meramente empresarial, los modelos de calidad total, como es, por ejemplo el Modelo Europeo (EFQM), ponen el énfasis, en el área de resultados, entre uno de sus criterios principales, la satisfacción de los empleados.

Lo cierto es que si se tiene en cuenta con todo su vigor y todas sus consecuencias la Misión de mejorar calidad de vida a través del empleo y la definición de calidad FEAPS, se añade una gran complejidad a la gestión porque hay que integrar en la misma todos los elementos a los que anteriormente me he referido. Por eso, y por algunos signos que observo que alimentan mi percepción, puedo considerar que, en general, en los CEE no se ha incorporado aún un sistema de gestión integrado de acuerdo con los paradigmas descritos. Por ejemplo, en los distintos encuentros que ha organizado FEAPS para dar a conocer experiencias de gestión de la calidad, se han acercado CEE a presentar las propias y lo han hecho comunicando la aplicación de sistemas de calidad sobre los productos realizados, pero no se han presentado experiencias, y no digo que no se hagan, de gestión global de la calidad de todo el CEE o de seguimiento individual de las personas. Esa realidad ya es positiva en sí misma porque demuestra que la producción de los CEE puede ser igual o mejor que la de otras empresas que aplican procesos de calidad y ello es altamente legitimador y competitivo ante clientes, pero considero que debe ser complementada con otros objetivos, también esenciales, de calidad.

3. En qué puede afectar el Código Ético de FEAPS a los CEE

El Código Ético de FEAPS está elaborado desde dos perspectivas. Desde la perspectiva teleológica, aristotélica, de lo que estimamos

bueno, de lo que busca vida feliz y lograda, etc.; y desde la perspectiva deontológica, kantiana, de lo que se impone como obligatorio para la convivencia, del deber a través de principios y normas.

Asume el Código, por tanto, la articulación sintética de la definición de ética de Paul Ricoeur: "Anhelo de vida realizada con y para los otros en instituciones justas", siendo consecuentes con la idea de que es éste un instrumento a mayores que persigue la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias y de que pretende hacerlo poniendo en práctica valores y principios éticos que desarrollen el sentido de la justicia de las instituciones, en todas las instituciones del Movimiento Asociativo de FEAPS. Es un Código dirigido a sus personas, a sus estructuras e instituciones y, especialmente, a quienes las dirigen.

La primera valoración, por tanto, es que el Código Ético afecta a los CEE tanto como afecta a cualquiera de las organizaciones e instituciones del sector que representa FEAPS. El Código comprende la ética familiar, la ética profesional y la ética institucional, y en el mismo hay normas que atañen más a unos sectores de la discapacidad intelectual que a otros. Por ello, se puede hacer resaltar algunas de sus propuestas normativas que, por su naturaleza, tienen relación con los CEE. A saber:

EN RELACIÓN A LA PERSONA CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL

En el preámbulo del capítulo de la persona destaca que la persona lo es, sin más, siempre y en toda circunstancia. (...) No hay grados en la condición de persona, nadie es más o menos persona que nadie. (...) Además la persona surge y forma parte indiscutible del colectivo de la humanidad; no es posible lo humano individual sin la humanidad, sin lo humano colectivo. (...) Lo expresado configura dos valores esenciales: la dignidad y la igualdad.

Del valor de la DIGNIDAD se desprenden los principios de Autodeterminación (derecho de

toda persona de ser agente causal, actor de su propio destino), Respeto a la diferencia (no cabe un colectivo indiferenciado, homogeneizado, cabe cada persona, digna en sí, plena, demandando del entorno apoyos concretos individualizados...). Y, a su vez, se desprenden normas tales como:

- Las organizaciones dispondrán de medios para que cada persona pueda expresarse por sí misma.
- Velarán por una atención personalizada, individualizada y de calidad, teniendo en cuenta el itinerario vital de cada persona.
- Harán explícito en sus reglamentos, idearios, etc., su rechazo total al castigo físico y/o psicológico, expresando su no uso en ningún ámbito.
- Garantizarán el derecho a la intimidad.
- Garantizarán la confidencialidad de la información.
- Los profesionales han de ejecutar prácticas y estrategias que favorezcan y fomenten la capacidad de elección, de toma de decisiones, de establecimiento de planes y metas personales...
- Han de consultar a la persona en toda cuestión que le afecte.
- Facilitarán información y comprensión de cada persona acerca de los sistemas de apoyo y otras actuaciones (incluidas reclamaciones y denuncias) (...) de modo que cada persona exprese o no su consentimiento informado. (...) En todo caso, el profesional debe hacer un ejercicio de empatía constante, poniéndose en el lugar de la persona a la que presta apoyo y preguntándose qué es lo que él pensaría en tal situación.
- Deberán denunciar situaciones de injusticia manifiesta, malos tratos o tratos vejatorios.
- El trato, las formas de llamar, dirigirse y designar a las personas han de estar basados en el respeto (...) sin realizar discriminación alguna

por motivos de género, de capacidad, étnicos, religiosos, políticos o sexuales.

- Fomentarán siempre la autoestima de la persona y su reconocimiento social...

Del valor de la **IGUALDAD** se desprenden los principios de Inclusión (visión de toda persona como ser participante, por derecho propio, en todo contexto, entendiendo la participación como acción-interacción con poder de modelar parcialmente el contexto y con capacidad de aportar valor y riqueza al mismo); de Igualdad de oportunidades (necesidad de apoyos desde un modelo de desarrollo, si es necesario, desde la discriminación positiva). Y, a su vez, se desprenden normas como:

- Las Organizaciones promocionarán y apoyarán todo paso que contribuya a la vida más normalizada posible de cada persona, garantizando su calidad de vida y los apoyos necesarios en el ámbito familiar, escolar, laboral, de ocio o de la vida social en general.
- Velarán para que toda práctica del entorno FEAPS esté orientada por el objetivo de reducir y eliminar cualquier traba discriminativa que impida la igualdad de derechos.
- Eliminarán barreras de todo tipo (físicas, sociales, de comunicación...).
- Velarán para que cada persona con discapacidad intelectual tenga un comportamiento ético con el resto.
- Los Profesionales considerarán permanentemente la actitud de que toda persona puede progresar si cuenta con el apoyo adecuado.
- Proporcionarán los apoyos con una relación interpersonal cálida y significativa: unirán a la calidad técnica, calidez humana.

EN RELACIÓN A LAS ORGANIZACIONES

Del valor **SERVICIO** se desprenden normas como:

- Las Organizaciones gestionarán sus servicios con competencia, aplicando criterios de eficiencia y eficacia.

ciencia y calidad como exigencia moral.

- Los servicios ofrecidos se orientarán siempre hacia la consecución de una mayor autonomía de los destinatarios, contando con su participación y evitando la creación o el mantenimiento de situaciones de dependencia.

Del valor de la CALIDAD se desprenden principios como el de Creer en la persona – en el cliente- (como miembro activo y central de la organización, integrando sus deseos y expectativas en la planificación y en la prestación de los apoyos); la Individualización, la Empatía (garantía de evitar pasar por encima de las personas), la Igualdad (entre proveedores y clientes), la Mejora permanente, la Eficiencia. Y, a su vez, se desprenden normas como:

- Los dirigentes crearán un ambiente organizativo que no esté basado en relaciones jerárquicas de poder donde la persona con discapacidad intelectual esté siempre en el último peldaño de la escala.
- Los directivos dedicarán un espacio prioritario de su quehacer en valorar y percibir cómo es el estado de la calidad de vida y de derechos de las personas con discapacidad intelectual.
- Los dirigentes, políticos y técnicos, decidirán responsablemente cuál es el umbral de no calidad de sus servicios y no crearán más hasta que dicho umbral no sea superado en los existentes.
- No consentirán situaciones de masificación.
- Junto con los profesionales y los clientes, desarrollarán un catálogo de valores y un código ético, que serán referencia para la actividad cotidiana.
- Generarán un plan de calidad, basado en valores, en cada servicio o actividad.
- Pondrán los medios necesarios y facilitarán actitudes positivas.
- Garantizarán para los clientes un sistema de quejas y sugerencias efectivo.

- No actuarán contra los clientes, cuyas familias ejerzan el derecho a la queja y contemplarán en su reglamento de régimen interno garantías al respecto.

- Los Profesionales apoyarán a sus clientes en el ejercicio de su derecho de formular quejas y sugerencias.

- Fomentarán la autodeterminación.

- Mantendrán una actitud permanente de cooperación y de trabajo en equipo con los demás profesionales.

- Denunciarán actitudes de abuso o de negligencia institucional o profesional a la dirección.

- Tendrán una actitud proactiva para mejorar continuamente su formación.

Hace también especial hincapié en el valor CARENCIA DE ÁNIMO DE LUCRO Y TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN.

La relación anterior de valores, principios y normas entresacadas del Código Ético son sólo aquéllas, como decía, que tienen una cierta relación con los CEE, lo que no significa en ningún momento que tenga una intención diagnóstica sobre la ética de los mismos. Son normas que deben ser observadas por los centros de empleo y por otras instituciones. De lo que se trata es que los CEE reflexionen sobre la forma operativa de practicar los valores, principios y normas éticas del Código, especialmente en lo que se refiere al equilibrio entre las prácticas de autodeterminación y a lo relacionado con la disciplina necesaria que todo centro de trabajo tiene que tener.

4. Algunas aproximaciones diagnósticas

No puedo ni pretendo dar un diagnóstico global con datos contrastados. Humildemente sólo pretendo hacer el mejor enfoque posible de los problemas, de tal manera que, desde ese enfoque, se puedan construir los procesos de cambio y/o de mejora que se precisen. Para ello, lo mejor será hacerlo en clave de preguntas e

hipótesis, porque la intensidad en cómo se pueden producir determinadas situaciones no estoy en disposición de ponderarla. Hacer afirmaciones tiene el riesgo de herir susceptibilidades porque unas veces resultarían exageradas y otras magras. Creo que lo importante es señalar dudas, aproximaciones y riesgos y que cada quien haga su propio diagnóstico.

Traslado aquí todos los puntos fuertes y reconocimientos de los CEE que hice al principio, como parte de las líneas diagnósticas:

- ser el recurso de empleo más importante para las personas con discapacidad intelectual
- demostración extensiva y visible de que las personas con discapacidad intelectual son capaces y útiles
- palanca para la integración en el empleo ordinario
- mejora de la situación y el estatus social de muchas personas y prevención de marginación
- dinamización asociativa
- desarrollo de un colectivo de buenos empresarios
- logros en pos de políticas activas frente a las pasivas
- posicionamiento estratégico de los CEE y logros importantes en la negociación con el Gobierno.

Bien, planteadas las reflexiones de Misión, de calidad y de ética de los CEE, y siendo consciente de la dificultad y de la tensión que entraña una actividad tan compleja como producir, generar proyectos de vida, crear empleo y no frenar promociones profesionales, cabe plantearse preguntas sobre la situación cuya contestación podría esculpir una primera base diagnóstica, sobre la que construir un planteamiento de futuro. Veamos:

Normalización: principio o mito

¿Es la normalización un principio mitificado? ¿Es descabellado pensar que la normalización

mal entendida ha podido generar situaciones no deseables para las personas? ¿Volcar el desempeño principalmente sobre la misión instrumental/empresarial, desde el uso de un fundamentalismo radical de la normalización, no ha podido suponer, en ocasiones, el pasar por encima de las necesidades de las personas? ¿No puede justificar el término normalización –o la normalización mal empleada- ciertas situaciones no siempre éticas? ¿No es posible que, bajo el paraguas de la normalización, haya funcionado el paradigma de reproducir la dureza competitiva de la empresa ordinaria tradicional en los CEE?

He oído, en clave de declaración de principios, que los CEE son empresas normales, como otras cualquiera: con trabajadores asalariados, asegurados, con productos de calidad, competitivas, etc., y creo que esta afirmación ha sido muy útil para la pujanza de un sector que sin ese planteamiento seguramente hubiese fracasado. De hecho, en la actualidad, no se puede abdicar de ese planteamiento, pero, no obstante, una vez consolidado, no se puede olvidar, no nos podemos olvidar de que son empresas sociales con una finalidad social expresa, o sea, de que no son tan normales, que están para generar oportunidades de empleo de calidad, para que, a su vez, ofrezcan oportunidades vitales y laborales satisfactorias a personas con discapacidad intelectual.

La normalización es un principio positivo en tanto en cuanto supone el uso de costumbres culturalmente valoradas para que las personas vivan una vida culturalmente valorada. Por ello, poniendo un ejemplo extremo y caricaturizado, explotar a una persona con discapacidad intelectual no se podría justificar, porque en una mayoría de empresas se busque la explotación de sus trabajadores. Ello no supondría una normalización positiva y valorada, sino una falacia.

En todo caso hay muchas maneras de gestionar una empresa de manera normalizada. Desde el taylorismo puro hasta las empresas que gestionan, no ya por objetivos, sino por valores. Es decir, el principio de normalización es útil siem-

pre y cuando sirva para incrementar la valoración de las personas y, como consecuencia, su calidad de vida.

Las consecuencias beneficiosas del trabajo, sí, pero ¿hasta dónde?

¿No hemos tenido la impresión de que se han sobrevalorado los efectos positivos y terapéuticos del trabajo por se? ¿No hemos creído a pies juntillas el que la persona al trabajar, al verse ocupada, útil, remunerada, más valorada, etc. ya no ha necesitado de otros apoyos? ¿La necesidad inicial y después mantenida de separar institucional y funcionalmente a los CEE de los servicios sociales y asociativos, para evitar contaminaciones que menoscabaran la viabilidad empresarial, no ha podido confundirse y mezclarse con el discurso de que las personas sólo necesitan trabajar? Sin embargo, muchas personas, por estas u otras razones, al pasar a trabajar a un CEE se han visto desprovistas de muchos de los apoyos y actividades que venían percibiendo y realizando y que eran muy importantes para ellas. El trabajo, en general, para cualquier persona, aunque no para toda persona, es una condición positiva, necesaria, pero no suficiente. La visión sobreidealizada de los efectos del trabajo ha producido, desde mi punto de vista, algunos efectos negativos:

- Desde la idea, planteada en positivo para limitar posiciones asistencialistas, de que "aquí se viene a trabajar", en ciertos CEE ha venido prevaleciendo la misión "empresarialista", y se han ido mantenido al margen de los paradigmas de calidad FEAPS, tanto los orientados a las personas, como son el propio concepto de discapacidad intelectual, como el de calidad de vida; así como de los organizacionales de orientación a la satisfacción del cliente final, en este caso de la persona con discapacidad intelectual. Este hecho, en aras a lograr no sólo la normalización de las personas, sino la normalización de las empresas, ha generado, desde mi punto de vista, una posición defensiva hacia la inclusión de actividades que no fuesen puramente productivas. En este momento, quizás por ello, sea

éste el sector de actividad que más necesita evolucionar hacia los nuevos paradigmas. Un síntoma del alejamiento que planteo es que en el proceso de formación de implantadores de buenas prácticas en las que han participado más de trescientas entidades, prácticamente no han participado profesionales de CEE.

- Se ha producido, por otra parte, una creciente y clara lejanía entre el sector laboral y el de servicios sociales; primero, porque se ha producido la divergencia de finalidades ya señalada, y segundo, porque ha habido un proceso muy generalizado de segregación institucional, económica, jurídica y funcional de los CEE respecto a las asociaciones. Aunque se produzca y se deba producir tal segregación por motivos empresariales, considero que el grado de colaboración de ambos sectores debería funcionar a pleno rendimiento. Es necesario concebir, si estamos todos, incluidos los CEE, en la tarea de mejorar calidad de vida, que pongamos en red todos los recursos, incluidos los laborales, para que las personas tengan una vida mejor.

- ¿No parece que los CEE no quieren "contaminarse" con lo social, con los apoyos personales, porque eso puede poner en riesgo la viabilidad económico/empresarial? ¿Estará contribuyendo a esta situación la falta de financiación de los capítulos de los llamados "ajustes personales y sociales"? Que el foco principal de atención sea la producción y la comercialización desarrolla una segmentación de la vida de las personas, vinculada a su horario de trabajo. Por ello, cabe preguntarse si los CEE están incorporando o no una visión global de la vida de las personas, del itinerario vital de cada persona, y si se están coordinando con quien la pueda tener. Ello es especialmente trascendental porque como se conoce en todos los ámbitos, el trabajo influye significativamente en la vida personal y social y viceversa. Creo que es preciso lograr cuanto antes esa visión global y, como decía antes, trabajar en red con el resto de recursos. La forma de

hacerlo se deberá diseñar y pactar. Todos los agentes, incluido el CEE, deben colaborar en la mejora de todas las dimensiones de la calidad de vida de cada persona.

No obstante, estas preguntas e hipótesis hay que entenderlas como un proceso evolutivo, resultante de la dialéctica y de las políticas y circunstancias. Yo estoy orgulloso del pasado y de la evolución de los CEE, aunque considero que es hora de que den un salto cualitativo en la contribución que ya hacen de mejorar calidad de vida. De hecho, en estos dos últimos años se están dando pasos positivos en la dirección adecuada. Me refiero fundamentalmente a la creación, financiación y puesta en marcha de algunas unidades de apoyo y los esfuerzos de negociación que se están haciendo con el Gobierno para su regulación. La misión de las Unidades de Apoyo en CEE es la de hacer posible la incorporación de una persona con discapacidad intelectual a un puesto de trabajo, estableciendo a continuación los apoyos necesarios para facilitar su adaptación a las distintas circunstancias de la actividad productiva y para potenciar el desarrollo de su vida profesional. Dichas unidades han sido, además contempladas, con el acuerdo y la colaboración de AFEM, en la Cartera de Servicios de FEAPS y se recogen entre sus objetivos principales los siguientes: "Potenciar la capacidad máxima de desarrollo de los trabajadores con discapacidad intelectual, sus destrezas, actitudes y competencias, valorando el desarrollo personal y social del trabajador como eje fundamental de ajuste entre la persona y su entorno social y laboral", "Desarrollar procesos de promoción tanto a los enclaves como al mercado abierto de trabajo", "Favorecer y potenciar la autonomía e independencia de los trabajadores, principalmente en su puesto de trabajo", "Establecer las relaciones necesarias con el entorno más cercano al trabajador, para que aquél sea un apoyo en la incorporación al puesto de trabajo y en el desarrollo de su vida profesional", "Desarrollar aquellas otras actividades que permitan mejorar la calidad de vida laboral".

Sin embargo, considero que la puesta en funcionamiento de las Unidades de Apoyo, aún apuntando, como decía, en buena dirección, no resuelve los interrogantes y propuestas de fondo que planteo. Se pueden tener Unidades de Apoyo en los dos modelos de gestión de CEE que antes he expuesto, basculando su actividad en direcciones distintas según prevalezca un tipo de misión u otra.

Hasta ahora un modelo definido, pero con confusión de roles

El modelo actual imperante es claro: el CEE es una empresa con trabajadores con discapacidad que produce productos y/o servicios que pone en el mercado. Son empresas que aspiran a ser lo más normales posible. No obstante, ¿no se produce con cierta frecuencia una confusión de roles profesionales? ¿los profesionales que no tienen discapacidad no actúan, muchas veces, más como monitores que atienden que como compañeros? Y los trabajadores con discapacidad intelectual ¿no tienen, a veces, más conciencia de ser usuarios que de trabajadores, como respuesta lógica al trato que reciben?

Más allá de estas confusiones, habría que preguntarse, si se asume la Misión de mejorar calidad de vida en los CEE a través del empleo, ¿cuál es el rol que han de desempeñar los profesionales que no tienen discapacidad? ¿Qué tipo de profesionales se necesitan? ¿Qué formación complementaria van a precisar los profesionales de oficio?

Hablando de modelo, ¿no es cierto que ha habido una escasísima evolución del modelo de CEE desde su creación? Ciento que han mejorado los procesos productivos y la gestión empresarial, pero, ¿desde cuándo no nos preguntamos cuestiones esenciales sobre su enfoque, finalidad, principios, metodología, etc.?

¿Se cuenta con referentes éticos básicos acordados en los CEE?

Por razones ya antedichas, es previsible que los CEE no se hayan planteado como prioridad el establecimiento de su propio Código Ético adap-

tado, aunque me consta que AFEM está iniciando su planteamiento. Considero que esta situación puede ser grave, porque pueden estar conviviendo centros con una actitud ética, aunque ésta no sea explícita, con otros que pueden tener comportamientos no éticos. Y en este sector, como en otros, nos hacemos validación mutua al coexistir y comparecer bajo el paraguas de la misma organización, al no contar con ningún mecanismo para evaluar este tipo de situaciones. Puede resultar más que paradójico que organizaciones que están para defender a las personas con discapacidad estén amparando, sin querer, a organizaciones que pueden estar vulnerando sus derechos. Me parece que una orientación de futuro para los CEE es dotarse, como los petroleros, de "doble casco", además de una capacidad productiva y comercial competitiva y eficiente, de ética demostrada y de calidad.

El CEE puede perder sentido aislado de otras alternativas de empleo

Considero que los CEE y su modelo cuentan con ciertas amenazas en el entorno. Por ello, es necesario acordar y apostar por la mejor estrategia posible para su defensa, dada su probada utilidad social. Y creo que la defensa efectiva del CEE sólo se puede hacer junto con la defensa efectiva de otros modelos y modalidades de empleo, como una opción más, en el marco de un abanico de opciones donde el CEE se presente como una propuesta ya validada, que se coordina activamente con otras posibilidades y redes de las que emergen itinerarios enlazados de empleo. Creo que se están dando pasos positivos en ese sentido, aunque el camino no ha sido, ni es fácil. No obstante, me parece necesaria una actitud, y como consecuencia, una estrategia lo más proactiva posible en esa dirección, porque su identidad y legitimación en el entorno dependen de ello.

5. Posibles riesgos de situaciones no éticas en los CEE

De acuerdo con estas reflexiones diagnósticas

y de acuerdo con los valores, principios y normas éticas del Código Ético de FEAPS, reúno a continuación algunos riesgos que se pueden estar produciendo en CEE, a modo de ejemplo, para saber de una manera un poco más concreta de qué podemos estar hablando. Riesgos de situaciones no éticas que yo valoro subjetivamente como tal, y que no tienen por qué concitar el acuerdo de todos. Algunos son riesgos que yo apunto y otras son situaciones expresadas directamente por grupos de autogestores en los que se integran trabajadores de CEE:

- Que los CEE se alejen de la planificación individual integral de la persona o no la tengan en cuenta: "Lo que precise la persona fuera del centro es obligación de otras instancias, no de la empresa".
- Que se mantenga intencionalmente a trabajadores fuera de entornos más inclusivos por ser los más productivos.
- Que se mantenga a las personas cobrando de por vida el salario mínimo interprofesional.
- Que se mantenga a las personas sin derecho a complementos de antigüedad.
- Que se utilice el discurso de la integración y de la normalización enmascarando situaciones de segregación.
- Que se vulneren derechos laborales.
- Que se vulneren derechos sindicales.
- Que se produzcan despidos por embarazos.
- Que se produzcan estructuralmente puntas de trabajo que fuercen los horarios.
- Que se designen arbitrariamente los turnos de trabajo.
- Que se consideren como "atendidos" a los trabajadores con discapacidad intelectual y como "trabajadores" sólo a los que no tienen discapacidad intelectual.
- Que el personal sólo lo sea de oficio y nada sepa de discapacidad y de relaciones humanas.

- Que el personal con discapacidad no cuente con información transparente sobre cuál es la política de empresa en incentivos, promociones, estímulos, etc.
- Que no haya un apoyo efectivo para que los trabajadores con discapacidad puedan ejercer los derechos laborales y se produzca un intencionado desequilibrio entre empresa y trabajador.
- Que se produzcan agresiones verbales, broncas repetidas, amenazas...
- Que se produzcan castigos como son retenciones salariales.
- Que se produzcan situaciones de explotación.
- Desde la ética familiar: "¿de qué sirve trabajar si no puedo disponer de mi salario?".

Como se puede apreciar, el listado de riesgos de situaciones no éticas alberga aspectos más graves con otros menos graves, e intuyo que los menores pueden ser más extendidos y los más serios minoritarios o inexistentes.

La prevención de tales riesgos, o la reacción y defensa, en caso de que se conviertan en hechos, variará dependiendo de su naturaleza. Así, hay situaciones en el listado que tienen su defensa en la reivindicación, otros en los juzgados, sea de lo social o de lo penal, y otros desde sistemas de protección y defensa que genere el proyecto ético de FEAPS, basado en su Código.

Quiero, no obstante, reiterar, por una parte, que el listado responde a la categoría de riesgos y no de hechos; y por otra, que, en caso de producirse, la responsabilidad no siempre tiene que recaer, de manera total o parcial, sobre los CEE. Se pueden producir y, de hecho se producen, situaciones no justas y, por tanto, no éticas, por responsabilidades externas, ya sean administrativas, legislativas o del propio sistema social, asociativo o familiar.

A pesar de ello, estoy convencido de que el esfuerzo por eliminar todo riesgo de situaciones no éticas, tanto a través de la gestión de la cali-

dad como de la gestión ética de los CEE, se configura como un elemento esencial y urgente al que no podemos dar la espalda porque, precisamente, sería una actitud no ética por nuestra parte.

6. Propuesta de líneas de acción para el futuro

Considero necesaria una reflexión profunda sobre la estrategia a desarrollar en el futuro. Se me ocurre proponer las siguientes líneas de acción:

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 sólo 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 sólo 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. Evitar 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 sólo buenos empresarios, sino gestores de la ética del centro. Y se deberán 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.

7. Apuntes para un futuro modelo de gestión de CEE

Si a estas alturas podemos estar ya más o menos de acuerdo en que el verdadero proceso productivo nuclear y central es el de mejorar la calidad de vida de los trabajadores con discapacidad intelectual, y que en torno a él se genera un proceso instrumental que es el producto o servicio de la empresa, y que en torno a todo ello, se desarrollan los procesos organizativos y de gestión, podríamos apuntar a un modelo que contaría con los siguientes ejes:

A. La gestión del CEE se basará en un equilibrio entre la tensión de tres atractores: la EFICIENCIA, la CALIDAD y la ÉTICA.

La hipertrofia o la atrofia de cualquiera de los tres polos van a tener consecuencias negativas, ya sea en los resultados en las personas y/o en los rendimientos empresariales.

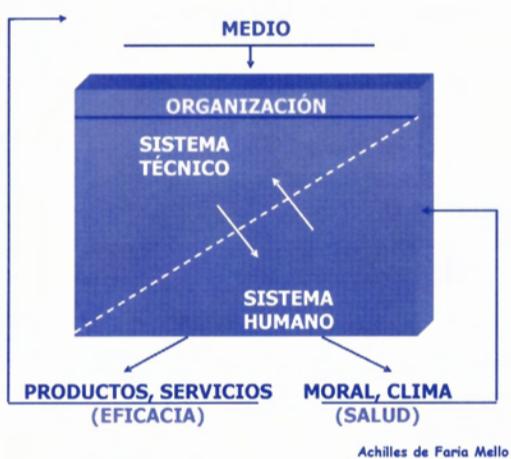
Desde esta perspectiva, la eficiencia se orienta a la productividad. La calidad se orienta al desarrollo de buenos procesos, tanto empresariales como personales. Y la ética garantiza los derechos de las personas y la salud de la organización.

Digamos que, desde un mismo elenco de valores, la calidad está para garantizar que las cosas se hagan bien y la ética para impedir que se hagan cosas que no están bien.



B. Desarrollo de los dos subsistemas organizacionales: el técnico y el humano.

Se trata de que el modelo de gestión haga crecer los dos subsistemas organizacionales, el técnico que busca resultados en la eficacia y eficiencia productiva, y el humano que busca resultados en la salud y en el clima organizacional.



C. La gestión del CEE se basará en la elección de tres tipos de valores.

El equilibrio de la gestión se alcanzará también si se ponen en juego de manera intencionada tres tipos de valores: los prácticos, vinculados con la eficiencia; los generadores, vinculados

a la creatividad; y los éticos, vinculados a la solidaridad y a la dignidad de las personas, valores, a su vez, basados en el Código Ético de FEAPS. El desequilibrio en este nuevo triángulo generará estragos ya sea en la eficiencia, o en la creatividad o en la ética, o lo que es lo mismo, en las personas, en la viabilidad del centro o en su capacidad de progreso.



D. La gestión estará basada en un mapa de procesos en el que se visualicen la finalidad esencial y la instrumental.

Se trata de superponer en el Mapa de Procesos del CEE dos tipos de procesos: el de mejorar la calidad de vida de cada trabajador con discapacidad, con el proceso productivo empresarial. Es cuestión de incardinarse en un solo cuadro de mando integral los itinerarios de ambos procesos, de tal manera que los resultados de uno contribuyan a los resultados del otro y viceversa, y ambos añadan valor al logro de la Misión esencial del CEE.



E. Orientar los procesos de apoyo de acuerdo con el concepto de Discapacidad Intelectual y con el modelo de Calidad de Vida.

Es preciso seleccionar el abanico de apoyos más eficaces para cada persona, pero más cercanos a la actividad laboral, es decir seleccionar el campo de juego de los CEE en su contribución a la calidad de vida, más allá del empleo. Es previsible que las habilidades adaptativas de trabajo, de relaciones sociales, autodeterminación, comunicación, etc. serán prioritarias en detrimento de otras; y, en ese sentido, se buscará impacto principalmente en dimensiones de calidad de vida tales como el bienestar emocional, seguridad económica, bienestar físico, relaciones interpersonales, derechos, etc.

Bien, en definitiva, yo soy de los que cree que

si otra empresa es posible, otro mundo es posible. Y la responsabilidad de las empresas sociales está en diferenciarse de la gestión tradicional taylorista o de la basada en la reingeniería neotaylorista actual. En definitiva, deben liderar con ejemplos de vanguardia y los CEE son, como decía, empresas sociales.

Termino con una frase de Mario Benedetti que yo dedico a las personas con discapacidad intelectual y que intuyo tiene que ver también con la ética: "No sé que les debemos, pero eso que no sé, sé que es muchísimo".