

# La atención a la discapacidad en la empresa. Una reflexión estratégica sobre los Centros Especiales de Empleo

**Autores:** *M<sup>a</sup> Dolores Carrillo Márquez*

Profesora Propia Adjunta de Derecho del Trabajo  
Universidad Pontificia Comillas de Madrid

*M<sup>a</sup> del Pilar Melara San Román*

Profesora Propia Adjunta de Marketing  
Universidad Pontificia Comillas de Madrid

## Resumen

Los Centros Especiales de Empleo constituyen una figura de vital importancia en el denominado empleo protegido de las personas con discapacidad. Desde su nacimiento hasta nuestros días han evolucionado notablemente y se han convertido en organizaciones empresariales que prestan a sus trabajadores con discapacidad, además de un trabajo por cuenta ajena, servicios de ajuste personal y social. Este cambio de filosofía les obliga a adoptar comportamientos empresariales y a realizar una reflexión estratégica que les permita convertirse en organizaciones competitivas a largo plazo y no en soluciones cortoplacistas.

*Palabras clave:* Centro Especial de Empleo, Empleo protegido, Discapacidad, Integración laboral.

### **Abstract**

Employment Centers for Disabled People have arisen as an emblematic and fundamental institution in the so called protected employment for disabled people. From their origin until nowadays they have notably evolved and became real firms, giving their labor force (disabled people) a bundle of services for their lives –either individually and socially-. This big change of their philosophy implies to adopt managerial skills and to make an strategic reflection that leads them to be competitive in the long run and not only a short term solution for this collective.

*Key words:* Employment Centers for Disabled People, Protected employment, Handicapped, Labor integration.

Recibido: 30.04.2010

Aceptado: 10.05.2010

---

## **I. Introducción: los centros especiales de empleo en la integración laboral de las personas con discapacidad**

El empleo es un elemento esencial para garantizar la igualdad de oportunidades para todas las personas y contribuye decisivamente en la participación social y en su desarrollo personal. Y en las sociedades desarrolladas actuales, con especial incidencia, el trabajo remunerado actúa como cauce privilegiado de emancipación personal y, a la vez, como espacio prioritario en el proceso de integración social; dependiendo en gran parte del trabajo, el nivel y calidad de vida de las personas.

En el caso concreto de las personas con discapacidad, los elementos que inciden en su inserción laboral dependen, por un lado, de aspectos como las propias capacidades (o limitaciones) del individuo, es decir, del tipo y grado de discapacidad que padece; y, por otro lado, también de los aspectos contextuales, como la estructura social y familiar que poseen, o la oferta laboral existente, que vendrá determinada por la demanda de trabajo que hoy existe para el colectivo, bien a través del empleo protegido, ordinario o público, es decir, de sus oportunidades laborales (CAI 2005, 19 y ss).

En esa necesaria integración social, a través de la integración laboral, constituyen una figura de singular importancia los Centros Especiales de empleo (en adelante CEE), como eje central del llamado empleo protegido de las personas con discapacidad.

Para poder comprender la importancia y valor estratégico de los centros especiales de empleo, es necesario aproximarse, en primer lugar, a la evolución de los CEE,

desde su origen hasta su situación y extensión actual, y a su relevancia entre las diferentes vías de integración de las personas con discapacidad en el mercado de trabajo.

### I.1. Origen, evolución y expansión de los CEE

La Constitución española, en su art. 49, entre los principios rectores establece:

*Los poderes públicos realizarán una política de previsión, tratamiento, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a los que prestarán la atención especializada que requieran y los ampararán especialmente para el disfrute de los derechos que este título otorga a todos los ciudadanos”.*

Cuatro años después de la promulgación de la Constitución Española (en adelante CE), se procede al desarrollo del mandato del art. 49 CE, mediante la aprobación del aún texto de referencia, ley marco que ha de guiar la normativa en la protección social de las personas con discapacidad: la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (en adelante LISMI).

Esta norma supuso el primer tratamiento sistematizado completo de la protección social de las personas con discapacidad, y aunque existen precedentes en el tratamiento de los Centros especiales de empleo, como la Orden de 7 de noviembre de 1968<sup>1</sup>, desarrollada y mejorada en materia de incentivos por el Decreto 2531/1970, constituían normas más simplificadas y de alcance muy limitado, al igual que la escasa presencia de las personas con discapacidad en aquellos momentos en el mercado de trabajo (Esteban Legarreta 2001).

En la sistemática y estructura de la LISMI hemos de destacar, a nuestros efectos, el Título VII, que bajo la denominación *De la integración laboral*, en los arts. 37 a 48 establece las siguientes fórmulas de acceso al mercado de trabajo que posibiliten la integración de las personas con discapacidad, partiendo de la constatación de su desigualdad en el acceso al empleo:

- La reserva de empleo, en concreto el 2% en las empresas públicas y privadas de más de 50 trabajadores.
- El empleo selectivo.
- La incentivación de contratos fijos.
- Las subvenciones a las empresas para la adaptación de los puestos de trabajo, para la eliminación de barreras y para la formación profesional.
- La promoción del empleo autónomo, de las Sociedades Anónimas Laborales y de las cooperativas.

<sup>1</sup> Que definía los centros especiales de empleo para trabajadores minusválidos como todo establecimiento público o privado, caracterizado por tener cubiertos todos sus puestos de trabajo por personas con discapacidad, con la salvedad de los puestos que por requerimientos técnicos, físicos o psíquicos, necesitaran de personas sin discapacidad. Esta norma establecía como incentivos a la contratación: bonificaciones del 60% durante los dos primeros años, del 50% de los dos siguientes, del 40% en los años quinto y sexto, y bonificaciones del 30% para los años posteriores. (Garrido Pérez 2000, 42).

- El empleo protegido, a través de los Centros Especiales de Empleo y los Centros Ocupacionales.

De esta forma las medidas se dirigen:

- Al *mercado de trabajo ordinario*, principalmente a través de la reserva o cuota obligada de puestos y los incentivos a la contratación, y por el empleo selectivo mediante la recolocación en la empresa de los trabajadores con discapacidad recuperados<sup>2</sup>. En cuanto a la reserva o cuota de puestos, recordar que las mismas sólo pueden establecer mediante Ley -art. 17.2 ET- y, consecuentemente, limitan la libertad de contratación del empresario, y también, el número de puestos de trabajo a los que pueden acceder los trabajadores no discapacitados.

Es necesario destacar, por constituir el objetivo primordial en las tendencias legislativas pasadas y futuras, que ya desde la LISMI, art. 37.1, se manifiesta el principio de preferencia por el empleo en el medio ordinario de trabajo en la integración laboral de las personas con discapacidad.

- A la constitución de un *mercado protegido*, en el que se introducen límites a la libre concurrencia en los puestos de trabajo: en ese mercado protegido adquiere protagonismo el Centro Especial de Empleo, junto al desarrollo posterior de los enclaves laborales. Si bien su naturaleza es más asistencial que laboral, hemos de mencionar los Centros Ocupacionales, que constituyen el primer estadio en la evolución hacia la integración laboral de las personas con discapacidad, siendo dudosa su inclusión en lo que denominamos empleo protegido, dado que no existe ninguna relación laboral con los discapacitados que reciben los servicios de estos Centros.

Para la LISMI los CEE venían a dar respuesta a las personas con discapacidad que por razón de la naturaleza o condiciones de las minusvalías no pudieran, provisional o definitivamente, ejercer una actividad laboral en las condiciones habituales, esto es, no pudieran integrarse en el mercado ordinario, siempre y cuando contasen con una capacidad mínima de trabajo (art. 41 LISMI).

El art. 41 LISMI añade que estas personas deberían ser empleadas en Centros especiales de empleo, *cuando su capacidad de trabajo sea igual o superior a un porcentaje de la capacidad habitual que se fijará por la correspondiente norma reguladora de la relación laboral de carácter especial de los trabajadores minusválidos que presten sus servicios en Centros Especiales de Empleo*. Esta delimitación subjetiva será posteriormente objeto de análisis más en profundidad.

Los Centros Especiales de Empleo se configurarán a partir de la LISMI, y en atención tanto a la capacidad laboral de las personas en ellos ocupadas cuanto a la limitación de sus capacidades para el mercado ordinario, con un *carácter dual* (Este-

---

<sup>2</sup> En su desarrollo se aprobará el RD 1451/1983, de empleo selectivo y fomento de empleo de las personas con discapacidad.

ban Legarreta y Pérez Amorós, Estudio Introdutorio 2009, 29): por una parte, como un establecimiento en el que se desarrolla una actividad productiva y, en segundo lugar, el ámbito más asistencial, en el que el empleador está obligado a dispensar los llamados servicios de ajuste personal y social, consistentes en servicios de rehabilitación, terapéuticos, de integración social, culturales y deportivos, que procuren al trabajador minusválido del Centro Especial de Empleo una mayor rehabilitación personal y una mejor adaptación de su relación laboral (art. 42.2 LISMI). Fruto de estos caracteres, se define a los CEE como empresas que, mediante la realización de un trabajo productivo y la participación regular en las operaciones del mercado, tienen por finalidad el asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social a sus trabajadores discapacitados, a la vez que han de constituir un medio de integración del mayor número de estos trabajadores al régimen de trabajo normal.

Como ocurriera en la redacción de la Orden de 1968, la LISMI, en su redacción original estableció que la plantilla de los CEE habría de estar compuesta en su totalidad por personas con discapacidad. Esto llevará a la previsión de la propia LISMI de los Equipos Multidisciplinares. Para facilitar la creación de los CEE se posibilita la misma a entidades públicas y privadas y se ofrecen vías para su financiación con ayudas públicas (arts. 43 y 45 LISLI).

En cuanto al régimen jurídico de las personas con discapacidad que presten servicios laborales, en el caso de estar ocupadas en los CEE, se establece una relación laboral especial, frente a quienes, con discapacidad, presten servicios en empresas ordinarias, que tendrán una relación laboral ordinaria del ET. Nuestro ordenamiento jurídico vigente por el momento no prevé, por tanto, de manera general, una relación laboral especial que regule el trabajo de las personas con discapacidad y tenga en cuenta sus dificultades de integración, trabajen donde trabajen. La LISMI reserva la especialidad de la relación laboral de los discapacitados que desarrollen la actividad en Centros Especiales de Empleo.

La normativa de desarrollo de los CEE, tanto de su configuración, cuanto de la relación laboral especial, se acometería, respectivamente, por los RD 1368/1985, de 17 de julio y RD 2273/1985, de 4 de diciembre. Tras la aprobación de estas normas en los años 80, hasta los años noventa no verán la luz nuevas reformas que frente al modelo paternalista-proteccionista anterior (de la Villa Gil, Sagardoy y Bengoechea 1991, 45) se caracterizan por una concepción más liberal de los CEE que favorecerán su extensión (Esteban Legarreta y Pérez Amorós, Estudio Introdutorio 2009, 31), reformas propiciadas por los acuerdos alcanzados entre el CERMI y el MTAS, suscritos en los años 1997 y 2000.

En la primera de esas reformas, plasmada en el RD 427/1999, se acercará el régimen jurídico propio hasta el momento de los CEE al empleo laboral ordinario, con una modificación de gran calado, al reducir el porcentaje del 100% al 70% de trabajadores con discapacidad. A la vez y a fin de incrementar la presencia de las personas

con discapacidad en el mercado ordinario, la Ley 66/1997, el RD 27/2000, de 4 de enero y la OM de 24 de julio de 2000 establecerán y desarrollarán una modificación de gran repercusión: las llamadas medidas alternativas al cumplimiento de la cuota de la reserva de empleo: se establece como excepción al cumplimiento por las empresas ordinarias de la reserva de puestos para personas con discapacidad, cuando existan razones económicas, técnicas, organizativas o de producción, o bien cuando no encuentren al candidato adecuado, el proceder a la compra de bienes o servicios ajenos a la propia actividad a Centros Especiales de Empleo. La regulación actual de estas medidas se recoge en el RD 27/2000, de 14 de enero.

Estas medidas alternativas supondrán un incremento muy importante de las actividades de los CEE, incremento que se verá favorecido, asimismo con la aparición de los llamados enclaves laborales, regulados en el Real Decreto 290/2004, y que consisten en el traslado temporal de un grupo de trabajadores con discapacidad de un Centro Especial de Empleo a las instalaciones de una empresa del mercado ordinario de trabajo, para el desarrollo de una actividad productiva, a través de un contrato de arrendamiento de servicios entre el centro y la empresa. Esta fórmula permite al empresario observar directamente cómo trabaja la persona con discapacidad, estimulando la decisión de contratarla una vez que finalice el acuerdo de colaboración bajo la fórmula del Enclave Laboral. De este modo se cumplirá el objetivo último del Enclave y del Centro Especial de Empleo, que no es otro que servir de puente hacia el empleo ordinario.

Como último estadio normativo, cabe señalar, si bien de manera incidental, la regulación de llamado *empleo con apoyo* que es un conjunto de actividades de orientación y acompañamiento individualizado que prestan preparadores laborales especializados, en el propio puesto de trabajo, a los trabajadores con discapacidad con especiales dificultades de inserción laboral que realizan su actividad en empresas normalizadas, del mercado ordinario de trabajo (RD 870/2007).

Finalmente, no podemos olvidar mencionar la actualización de alguno de los contenidos de la LISMI llevada a cabo por la Ley 51/2003, de igualdad de oportunidades y no discriminación de las personas con discapacidad.

Esta evolución normativa ha sido secundada en la práctica con la constitución y extensión de la figura de los centros especiales de empleo, de forma que lo que comenzaron siendo en los inicios, tras el desarrollo reglamentario de los CEE, iniciativas sólo relevantes en el País Vasco, Cataluña y Navarra, se convirtió años después en un movimiento extensivo en número y ocupación de las personas con discapacidad.

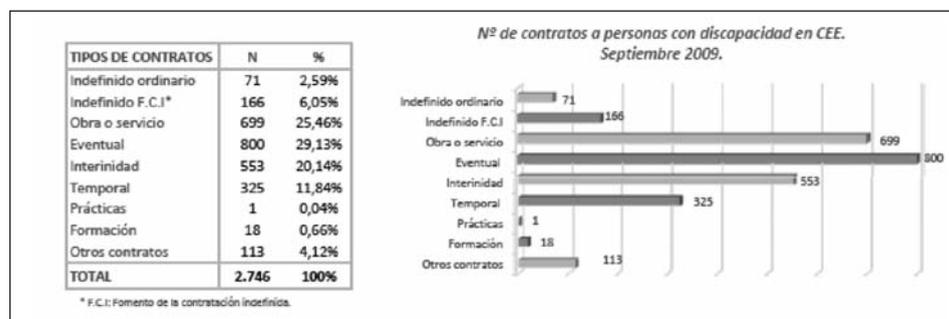
**Cuadro 1.**  
**Centros Especiales de Empleo. Serie histórica 1991-2001 a nivel nacional**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Centros</b>	289	305	351	403	497	562	605	693	796	1.007	1.125
<b>Plantilla</b>	7.793	8.393	9.249	11.130	13.525	15.469	17.786	21.284	24.796	28.463	30.833

Fuente: INEM.

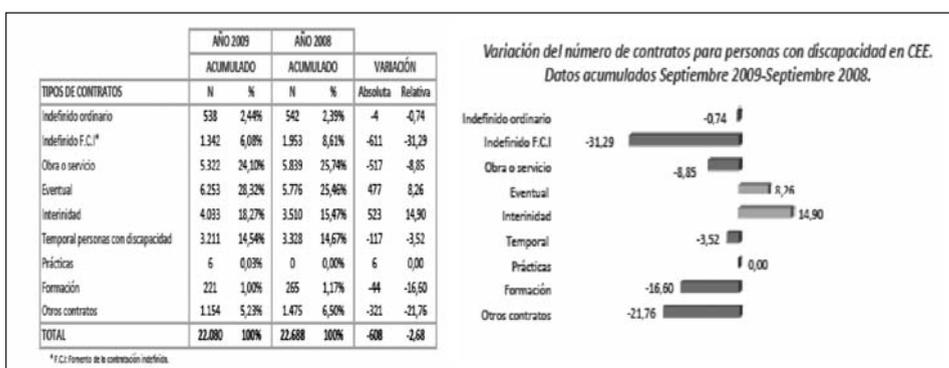
En la actualidad, constituyen la solución al problema no resuelto por el empleo normalizado: dar trabajo a personas con discapacidad muy variada, constituyendo la figura más relevante de integración laboral de las personas con discapacidad, como puede observarse en los siguientes datos:

**Cuadro 2. Contratos personas con discapacidad en CEE (según tipo de contrato)**



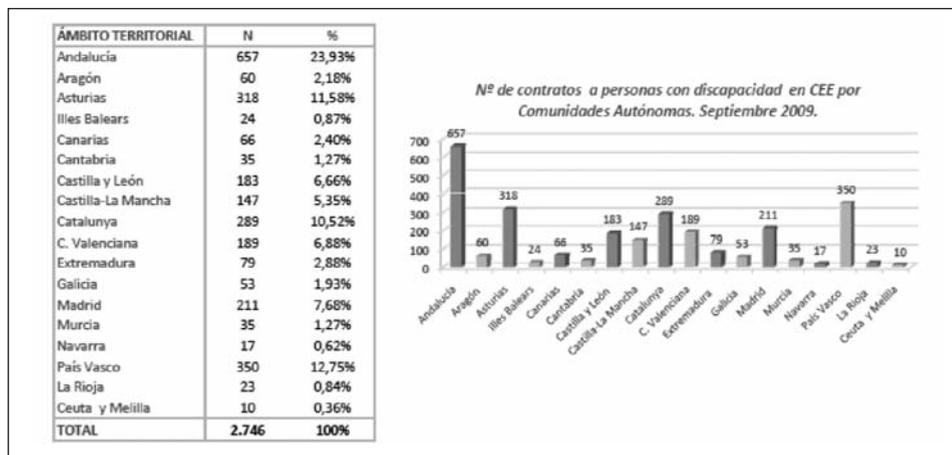
Fuente: Servicio Público de empleo del MTIN. Observatorio de la discapacidad.

**Cuadro 3. Evolución de los contratos personas con discapacidad en CEE (según tipo de contrato)**



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

**Cuadro 4. Contratos personas con discapacidad en CEE según CC.AA.**



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

Los últimos datos al cierre del presente artículo muestran que en el primer trimestre de 2010 se han realizado casi 14.000 contratos de trabajo a personas con discapacidad, el 60 por ciento de los cuales han sido realizados por los centros especiales de empleo<sup>3</sup>.

**I.2. El valor de las personas: delimitación conceptual de la persona con discapacidad**

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

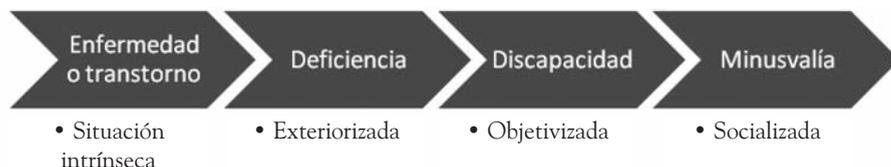
<sup>3</sup> Fuentes: CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad). Otros datos: Respecto a los tres primeros meses del 2009, los contratos en centros especiales de empleo han aumentado casi un 35 por ciento y las comunidades de Andalucía y Cataluña acumulan más de un tercio de estas contrataciones. El número de contratos a personas discapacitadas en el resto de empresas ha crecido un 19 por ciento respecto al mismo periodo del año anterior y la mayoría de ellos han sido realizados a personas entre 25 y 44 años y se han efectuado en cuatro comunidades autónomas: Cataluña, Madrid, Andalucía y la Comunidad Valenciana. Tanto en los contratos indefinidos como en los contratos de carácter temporal el número de hombres que ha conseguido un empleo dobla al número de mujeres, según ha informado el CERMI en un comunicado.

Respecto al tipo de contrato, el mayor aumento se ha concentrado en los empleos eventuales, con un 44 por ciento, y en la contratación por obra y servicio, un 34,5 por ciento, por lo que la tasa de contratos indefinidos ha caído más de un 8 %.

Antes de determinar las diferentes acepciones que del concepto se barajan, hemos de adelantar que en la incorporación laboral uno de los factores determinantes es el autoconcepto (Burns, 1982), la imagen que tiene de sí mismo la persona con discapacidad, y la influencia que ha tenido su discapacidad en su entorno social y familiar. En base a ese autoconcepto se va construyendo una idea del papel que debe o puede cumplir en la sociedad.

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

• OMS: Con el objetivo de conseguir la “normalización y utilidad a nivel internacional, ya que cada país ha adoptado su propia Clasificación adaptada a las diferentes circunstancias socioeconómicas con las que tiene que enfrentarse a la hora de diagnosticar o valorar una situación personal” (Martínez Escribano, 1993), se produce en 1980 la publicación de la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM) que plantea una terminología basada en tres niveles diferentes (deficiencia, discapacidad y minusvalía) derivados de la enfermedad, que se puede resumir en la secuencia: etiología patología manifestación, a una secuencia que abarque las consecuencias de la enfermedad y que se puede resumir:



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

- Deficiencia: dentro de la experiencia de la salud se define como toda pérdida o anomalía de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica. Puede ser temporal o permanente y en principio sólo afecta al órgano. Que según esta clasificación podrán ser: intelectuales, psicológicas, del lenguaje, del órgano de la audición, del órgano de la visión, viscerales, músculo esqueléticas, desfiguradoras, generalizadas, sensitivas y otras, y otras deficiencias.
- Discapacidad: es toda restricción o ausencia (debida a una deficiencia) de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para cualquier ser humano. Se caracteriza por insuficiencias o excesos en el desempeño y comportamiento en una actividad rutinaria, que pueden ser temporales o permanentes, reversibles o irreversibles y progresivos o regresivos. Se clasifican en nueve grupos: de la conducta, de la comunicación, del cuidado personal, de la locomoción, de la disposición del cuerpo, de la destreza, de situación, de una determinada aptitud y otras restricciones de la actividad.

– Minusvalía: viene definida como toda situación desventajosa para una persona concreta, producto de una deficiencia o de una discapacidad, que supone una limitación o un impedimento en el desempeño de un determinado rol en función de su edad, sexo y factores sociales y culturales. Se caracteriza por la discordancia entre el rendimiento o estatus de la persona en relación con sus propias expectativas o las del grupo al que pertenece, representa la socialización de una deficiencia o discapacidad. La desventaja surge del fracaso o incapacidad para satisfacer las expectativas del universo del individuo. Las minusvalías se clasifican de acuerdo a seis grandes dimensiones en las que se espera demostrar la competencia de la persona y que se denominan roles de supervivencia, por lo que las minusvalías podrán ser: de orientación, de independencia física, de la movilidad, ocupacional, de integración social, de autosuficiencia económica y otras.

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

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

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

**Cuadro 5**

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

Fuente: elaboración propia.

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

**Cuadro 6**

CIDD	CIF
<p><b>DEFICIENCIA:</b> DENTRO DE LA EXPERIENCIA DE LA SALUD, UNA DEFICIENCIA ES TODA PERDIDA O ANORMALIDAD DE UNA ESTRUCTURA O FUNCIÓN PSICOLÓGICA, FISIOLÓGICA O ANATÓMICA</p>	<p><b>DEFICIENCIAS SON PROBLEMAS EN LAS FUNCIONES O ESTRUCTURAS CORPORALES, TALES COMO UNA DESVIACIÓN SIGNIFICATIVA O UNA PERDIDA</b></p>
<p><b>CLASES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencias intelectuales</li> <li>2. Otras deficiencias psicológicas</li> <li>3. Deficiencias del lenguaje</li> <li>4. Deficiencias del órgano de la audición</li> <li>5. Deficiencias del órgano de la visión</li> <li>6. Deficiencias viscerales</li> <li>7. Deficiencias musculo-esqueléticas</li> <li>8. Deficiencias desfiguradoras</li> <li>9. Deficiencias generalizadas, sensitivas y otras</li> </ol>	<p><b>FUNCIONES CORPORALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funciones mentales</li> <li>2. Funciones sensoriales y dolor</li> <li>3. Funciones de la voz y el habla</li> <li>4. Funciones de los sistemas cardiovascular hematológico, inmunológico y respiratorio</li> <li>5. Funciones de los sistemas digestivo, metabólico y endocrino</li> <li>6. Funciones genitourinarias y reproductoras</li> <li>7. Funciones neuromusculares y relacionadas con el movimiento</li> <li>8. Funciones de la piel y estructuras relacionadas</li> </ol> <p><b>ESTRUCTURAS CORPORALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructuras del sistema nervioso</li> <li>2. El ojo, el oído y estructuras relacionadas</li> <li>3. Estructuras involucradas con la voz y el habla</li> <li>4. Estructuras de los sistemas cardiovascular, inmunológico y respiratorio</li> <li>5. Estructuras relacionadas con los sistemas digestivo, metabólico y endocrino</li> <li>6. Estructuras relacionadas con el sistema genitourinarias y reproductoras</li> <li>7. Estructuras relacionadas con el movimiento</li> <li>8. Piel y estructuras relacionadas</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

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

**Cuadro 7**

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

Fuente: elaboración propia.

- La Organización Internacional del Trabajo (OIT), asume un concepto diferente de discapacidad, aunque en esencia viene a recoger una concepción semejante y por persona discapacitada entiende toda persona cuyas posibilidades de obtener y conservar un empleo adecuado y de progresar en el mismo queden substancialmente reducidas a causa de una deficiencia de carácter físico o mental debidamente reconocida.
- La Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estado de Salud (EDDES): a efectos de la “Encuesta sobre discapacidades”, discapacidad es toda limitación grave que afecte o se espera que vaya a afectar durante más de un año a la actividad de que la padece y tenga su origen en una deficiencia. Se considera que una persona tiene una discapacidad aunque la tenga superada con el uso de ayudas técnicas externas. Otra definición: dificultad para desarrollar papeles y actividades debido a problemas de salud. Los 36 tipos de discapacidad se reúnen en 10 grupos.
- En el plano jurídico, tampoco encontramos una definición conjunta de lo que se entiende por discapacitado, ya que habrá que atender a un concreto ámbito de aplicación de la norma para identificar que se deduce por tal. Aun siendo cierto esto último, dos normas han inspirado principalmente las líneas conceptuales de lo que se entiende persona con discapacidad en el plano laboral: la LISMI y la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de los discapacitados.

Precisamente esta última entiende en el artículo 1.2, a los solos efectos de esta Ley que:

*«tendrán la consideración de personas con discapacidad aquellas a quienes se les haya reconocido un grado de minusvalía igual o superior al 33 por 100. En todo caso, se considerarán afectados por una minusvalía en grado igual o superior al 33 por 100 los pensionistas de la Seguridad Social que tengan reconocida una pensión de incapacidad permanente en el grado de total, absoluta o gran invalidez, y a los pensionistas de clases pasivas que tengan reconocida una pensión de jubilación o de retiro por incapacidad permanente para el servicio o inutilidad».*

Sobre la misma se deben hacer algunas precisiones. En primer término se aporta seguridad jurídica al identificar una serie de conceptos que resultan relevantes a la hora de garantizar una adecuada interpretación de la Ley 51/2003. Por otro lado, la relevancia no deriva tanto de la propia disposición de la que emana sino también, en un alto grado, de las remisiones que desde otras disposiciones se realizan a dicho concepto.

La condición legal de minusválido es el documento oficial que acredita que una persona presenta un 33% de grado de minusvalía. Por lo tanto, pese a los prejuicios de orden lingüístico que genera, tener reconocida la situación legal de minusválido va a resultar beneficioso para la persona, ya que no la limita en nada, sino que le

proporciona una serie de ayudas y le va a garantizar el acceso del ciudadano a los beneficios y recursos que los organismos públicos proporcionan a las personas con discapacidad.

El artículo 7 de la LISMI establece que en España solamente es minusválida «oficialmente» la persona que ha obtenido la calificación legal de minusvalía, puerta de los derechos y beneficios concedidos por la ley. La calificación de minusvalía se hace en términos de grados, y el grado de minusvalía se expresará en porcentajes. Para el reconocimiento de la minusvalía se valoran tanto las discapacidades, como los factores sociales, es decir, las circunstancias en las que vive la persona con discapacidad. Los factores sociales forman parte del desenvolvimiento normalizado de la persona, por lo que la carencia de algunos de ellos pueden agravar el desarrollo armónico del individuo. En la evaluación de estos factores se tienen en cuenta los seis aspectos siguientes: situación familiar, recursos económicos, edad, situación laboral y profesional, nivel cultural y situaciones sociales del entorno habitual del minusválido. Los factores sociales sólo serán valorados cuando la discapacidad alcance un mínimo del 25%.

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

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

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

Según la severidad se gradúa la discapacidad como nula, leve, moderada, grave y muy grave. Y, por fin, los porcentajes se ordenan por clases, “según la importancia de

la deficiencia y el grado de discapacidad que origina” en el sistema, aparato u órgano afectado. Así tenemos:

- CLASE I: deficiencias que no producen discapacidad (0%),
- CLASE II: las que producen discapacidad leve (1%-24%),
- CLASE III: discapacidad moderada (25%-49%),
- CLASE IV: discapacidad grave (50%-70%),
- CLASE V: discapacidad muy grave (75%).

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

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

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

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

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

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

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

No hemos de olvidar que desde el punto de vista jurídico, la contratación de las personas con discapacidad en los CEE cuenta con una relación laboral especial, exclusiva, y no extensiva al empleo de las personas con discapacidad en el mercado normalizado: *la relación laboral especial de minusválidos en centros especiales de empleo* (en adelante RLEMCE).

La RLEMCE, que como ya se ha señalado, no alcanza a cualquier prestación laboral de personas con discapacidad, sino sólo las que se llevan a cabo en CEE, y no a todas las establecida por los CEE, que no podrán concertarlas con las personas ocupadas sin discapacidad.

Se discutió tras su aparición por la doctrina jurídico-laboral acerca de la justificación de esta relación laboral especial (Garrido Pérez 2000, 28), coincidiendo los autores en residenciar su fundamentación en las especiales dificultades de integración laboral del colectivo de personas con discapacidad en el entorno ordinario de trabajo (Sánchez-Cervera Senra y Sánchez-Cervera Valdés 2000, 141) (Tuset del Pino 2000, 145-156) (Garrido Pérez 2000, 37) y la necesidad de tomar en consideración la repercusión de la discapacidad en la capacidad de trabajo (Núñez González 2000, 226). La propia LISMI se refería a la necesidad de esta relación laboral para los minusválidos que “*por razón de la naturaleza o de las consecuencias de las minusvalías no puedan, provisional o definitivamente, ejercer una actividad laboral en las condiciones habituales*” (art. 41 LISMI). No obstante, como ya han analizado en profundidad algunos autores, el papel relevante de los CEE no justifica la especialidad de la relación laboral, cuyo establecimiento vino determinado, en la imagen del legislador, por el principio de transición, esto es no sólo por las especiales dificultades en la integración laboral de las personas con discapacidad sino por la ya señalada preferencia del legislador por el medio ordinario de trabajo (Esteban Legarreta 2001, 50), siendo concebido el CEE como mera transición al mercado ordinario y no como un fin en sí mismo, garantizándose con la relación laboral especial el apoyo de los servicios de ajuste personal y social.

Por tanto, para la LISMI los CEE venían a dar respuesta a las personas con discapacidad que por razón de la naturaleza o condiciones de las minusvalías no pudieran, provisional o definitivamente, ejercer una actividad laboral en las condiciones habituales, esto es, no pudieran integrarse en el mercado ordinario, siempre y cuando

contasen con una capacidad mínima de trabajo. Lo que conduciría a los trabajadores con discapacidades más leves al mercado abierto bajo el régimen jurídico del Estatuto de los Trabajadores, frente a las personas con discapacidad con especiales dificultades que, mediante la relación laboral especial, se integraría en CEE.

Sin embargo, ni legal ni reglamentariamente se ha procedido a acotar esas especiales dificultades que hayan de sufrir quienes suscriban la relación laboral especial en un CEE, lo que ha llevado en la práctica a que toda persona con discapacidad pueda suscribirla y ser contratado en un CEE y sin que ello haya de significar, necesariamente, su transición al mercado abierto.

Finalmente señalar, en cuanto a los servicios de ajuste personal y social, por su parte, habrán de partir del concepto dinámico de discapacidad, que se encuentra en estrecha relación con los componentes de salud y con los factores contextuales personales y ambientales –que influyen y condicionan la calidad de vida–.

La discapacidad está definida como el resultado de una compleja relación entre la condición de salud de una persona y sus factores personales, y los factores externos que representan las circunstancias en las que vive esa persona. A causa de esta relación, los distintos ambientes pueden tener efectos distintos en un individuo con una condición de salud. Un entorno con barreras, o sin facilitadores, restringirá el desempeño/realización del individuo; mientras que otros entornos que sean más facilitadores pueden incrementarlo. La sociedad puede dificultar el desempeño/realización de un individuo tanto porque cree barreras o porque no proporcione elementos facilitadores (por ejemplo, baja disponibilidad de dispositivos de ayuda). Este nuevo concepto, basado en la integración social y laboral, ha de imponerse sobre el más extendido basado en la discapacidad y minusvalía médicas, imperante aún en muchas organizaciones asociativas.

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

## **II. La orientación empresarial en los CEEs: un planteamiento estratégico**

Tal y como se ha desarrollado en los epígrafes anteriores, los CEES han experimentado un cambio en su filosofía pasando de ser centros que servían como puente

entre el empleo protegido y el mercado abierto a concebirse como “organizaciones empresariales” (Calvo Vérguez 2004, 140). Parece lógico pensar que la inversión que realizan los diferentes CEE en formar y cualificar a los integrantes de su plantilla, posteriormente quieran mantenerla dentro del propio centro y no perderla por la incorporación de los trabajadores al mercado ordinario.

Esta nueva orientación implica la obligación de plantear su futuro de una forma diferente y, en consecuencia, adoptar una visión estratégica en la manera de afrontar los nuevos retos. Se trata de ser competitivo en un entorno turbulento y cambiante, analizando el sector dentro del que desarrolla su actividad, sin perder de vista la especialidad de la plantilla que conforma el centro. En definitiva, el análisis que se va a desarrollar a continuación va a centrarse, en primer lugar, en aquellos aspectos que conforman el entorno de los CEE y, seguidamente, en los puntos internos que deben ser objeto de desarrollo.

### **II.1. Análisis del entorno de los CEEs**

Cuando se habla de entorno se hace referencia a todo el incierto mundo que rodea a la organización (Johnson, Scholes y Whittington 2006, 64). Este concepto puede resultar demasiado amplio, pero pone de manifiesto la diversidad de influencias y la complejidad que deriva de las relaciones existentes entre ellas. Parece claro que desde una perspectiva de análisis resulta necesaria una cierta sistematización agrupando, por un lado, aquellas variables que pueden calificarse como de más generales, ya que afectan a casi todas las organizaciones, y que pueden denominarse macroentorno (Johnson, Scholes y Whittington 2006, 64). Se estaría hablando de las siguientes dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. En segundo lugar, aquellas que afectan a la industria o al sector en el que actúa la organización y, por último, los competidores y los mercados en los que se actúa.

El estudio del macroentorno que afecta a los CEEs implica destacar no solo el aspecto legal, desarrollado en el epígrafe anterior y la situación de crisis en la que se encuentra la economía española. Es también necesario tener en cuenta que, desde una perspectiva social, no existe un gran conocimiento sobre la existencia y razón de ser de estas organizaciones más allá de las zonas geográficas donde desarrollan su actividad. Por último, revisten gran importancia los avances tecnológicos, que facilitan el desarrollo de actividades a personas con discapacidad, y la gestión de las organizaciones. (COCEMFE 2008, 19)

El análisis del sector, siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, Estrategia competitiva 2000, 20), pone de manifiesto una serie de aspectos de gran importancia que, aunque no son exclusivos de los CEEs, sí que inciden en ellos de manera estructural (Ruiz Roqueñi, Retolaza Ávalos y Mugarra Elorriaga 2007, 127). En primer lugar la escasa diferenciación de los productos que se ofrecen implica que exista una gran rivalidad entre los competidores centrada en la variable precio y en

servicio. Por otro lado el poder de negociación con proveedores y clientes suele ser bajo. Para los primeros las transacciones que se producen suelen ser de poco valor y por ello es más difícil que obtengan condiciones ventajosas en precio. En el caso de sus clientes, y debido a la escasa diferenciación de su producto, un cambio en las condiciones puede implicar rescisiones de los contratos. En tercer lugar las barreras de entrada en el sector son bajas y, sin embargo, las de salida son elevadas como consecuencia de factores emocionales tales como la identificación personal con el negocio, por la lealtad hacia los empleados o por las repercusiones sociales que puede implicar el abandono de dicha actividad empresarial.

En definitiva, el problema más importante sobre el que debe centrarse cualquier reflexión estratégica de estas organizaciones, es la necesidad de generar valor añadido que permita diferenciar su oferta y, en consecuencia, incrementar su posición competitiva. Solamente bajo este prisma se podrá afrontar el futuro como una verdadera organización empresarial.

### III. La creación de valor en los CEEs

#### III.1. Concepto de valor

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

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

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

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

La generación de valor en los CEEs debe construirse sobre tres pilares básicos de la actividad: los procesos, las personas y los productos. En definitiva, y desde una perspectiva muy lineal se van a elaborar productos, los cuales son realizados por personas, utilizando aquellos procesos a su alcance que resulten más adecuados para cada caso concreto.

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

### **III.2. La creación de valor desde la formación**

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

Se puede afirmar que la formación es un elemento que colabora en el proceso de creación de valor. El conocimiento de las personas que componen una organización, sus capacidades y la detección de sus necesidades de aprendizaje es un elemento estratégico en la gestión de un colectivo que se pretende que sea rentable y eficaz. La formación continua es la llave que permite hacer frente a las necesidades de innovación, y poner en marcha nuevos modelos de gestión (Jurado de los Santos 2006, 82)

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

Sin embargo, no se puede obviar el hecho de que la formación, aunque sea una inversión para cualquier CEE, implica un coste importante al que no siempre se puede hacer frente. Sin embargo, sería de gran importancia que se incrementaran las partidas presupuestarias destinadas a este fin (García Alonso 1998, 113) Es por ello que si colaboran varios CEEs se pueden acometer inversiones en formación que, de forma individual, serían prácticamente inalcanzables.

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

a) Podrían organizarse planes de formación conjuntos entre diferentes CEEs que tuvieran en común actividades o procesos. Las necesidades formativas pueden ser concurrentes en determinadas zonas o bien para colectivos concretos. Esto implicaría que pudieran desarrollarse programas conjuntos en diferentes lugares, abaratando el esfuerzo de esta inversión.

b) Podrían iniciarse o podrían explorarse de forma conjunta la necesidad de formación en determinadas competencias genéricas, o bien de aquellos requerimientos que exigieran nuevos proyectos de negocio que se pensarán acometer.

c) La formación es un elemento necesario que debería incluir a todos los niveles de la organización. Por ello, también sería importante que se diseñasen programas que tuvieran como objeto a los gestores de los diferentes centros. Y sería, probablemente, en este grupo donde las sinergias que se derivan de realizar estas actividades de forma conjunta, resultarían mucho más adecuadas e interesantes. La gestión de cualquier organización requiere una continuada puesta al día de todas las variables que conforman su entorno y de nuevas herramientas que faciliten el desarrollo de su trabajo diario. Por ello, el diseño de programas de formación para los gestores se convierte en un elemento clave para el desarrollo de los centros. Y más enriquecedor cuando además permitiría compartir experiencias y aprender de otros que desarrollasen funciones similares. Es, por tanto, un elemento de gran importancia poder trabajar en la organización de diversas acciones formativas, tanto entre gestores de una determinada zona como a nivel nacional. La finalidad perseguida no debería ser solamente el aprendizaje de ciertos contenidos que pudieran aplicarse en el lugar de trabajo, sino que también sirviera como un vehículo de comunicación que permitiera poner en común las dificultades del día a día y cómo otros gestores hubieran podido resolver ciertos problemas que pudieran estar afectando a otros centros.

d) Además de cumplir una función empresarial, no se debe olvidar que los CEEs tienen un segundo objetivo: cumplen una función asistencial y, por ello, deben ofrecer un servicio de ajuste personal y social a sus empleados (Calvo Vérguez 2004, 141). Ello implica la necesidad de planes formativos para los responsables asistenciales.

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

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

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

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

### III.3. El producto como fuente de valor

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

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

### III.3.1 *Actividades de fabricación de productos*

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

a) Aquellas actividades que consisten en la intervención en un momento concreto dentro del proceso productivo. En este caso, el CEE se especializa en el desarrollo de ciertos procesos: ensobramiento de cartas, retractilado de publicaciones, etiquetado de productos, manipulado de productos para el punto de venta...

b) Aquellas que comprenden todas las etapas de elaboración del producto. En estos casos, el CEE recibe del cliente las materias primas o componentes necesarios para la elaboración del producto final y el centro es el encargado de la realización de todo el proceso. Bien se puede tratar de productos estandarizados o bien de productos "a medida". En ambos casos es responsabilidad del centro elaborar el producto final teniendo en cuenta las especificaciones del cliente.

En ambos casos la característica común que comparten es el desconocimiento por el mercado de la realización de estas actividades. Salvo las partes que intervienen en el intercambio, nadie conoce la colaboración y el fruto de la misma. Se podría hablar de una participación silenciosa solamente conocida por la empresa contratante y los centros que las realizan. En ambas situaciones resulta complicado afirmar si se está creando o aportando valor al producto final. Ciertamente estas actividades si generan valor en los propios centros, ya que son susceptibles de cuantificarse al obtener una remuneración por ellas que les permiten, en muchos casos, hacer cosas que antes no hacían y emocionalmente implican un sentimiento de utilidad y aportación al propio objetivo de los CEEs. Para las empresas contratantes, al incidir en su Responsabilidad Social Corporativa, si que implican una generación de valor para la compañía. Pero en ningún caso se produce el traslado de este valor al mercado, ya que desconoce la existencia de esta colaboración y, por ende, la intervención del CEEs en su elaboración.

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

### III.3.2 *Actividades de prestación de servicios*

En este segundo gran grupo quedarían englobadas aquellas actividades donde la

finalidad es una prestación de un determinado servicio: actividades de jardinería, de pintura de firmas o de mantenimiento urbano, lavandería....

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

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

#### **III.4. La creación de valor en la organización**

Una vez que se han definido, a grandes rasgos, las diferentes actividades que desarrollan los CEE, el siguiente paso sería plantearse si existen otras formas de crear valor dentro del propio sector. Ciertamente se han desarrollado muchas actividades, con desigual fortuna en sus resultados y, en un momento económicamente complicado como el actual, es necesario reflexionar y analizar cuáles son las decisiones que deberían acometerse para poder mejorar la competitividad de los diferentes centros. La calidad en la gestión, considerada como planificación estratégica, plan de gestión plan de tesorería y sistema de control de gestión, se ha revelado en organizaciones similares como un factor de éxito (Retolaza Ávalos, Ruiz Roqueñi y Araujo de la Mata 2007, 84)

No se puede obviar la complejidad que entraña la gestión de centros que combinen una actividad productiva con la asistencial, y cuyos objetivos son diferentes de los que rigen los destinos de las organizaciones empresariales. Pero ello no debe convertirse en un obstáculo para su desarrollo. Muy al contrario, la singularidad de los CEEs puede ser una fuente muy importante de ventaja competitiva difícilmente imitable por la competencia y, en consecuencia, sostenible a largo plazo. El punto clave es determinar cuáles serían las piezas que compondrían el puzle.

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

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

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

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

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

blecer relaciones estables en las que ambas parten obtienen valor de la actividad que ambos realizan.

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

Sirva como ejemplo el uso de una marca conjunta. En la actualidad la marca, que tradicionalmente se consideraba la forma de diferenciar productos similares, se ha convertido en un activo de gran valor para cualquier compañía. Habría que buscar una denominación que recogiese la personalidad y los valores que los CEEs quisieran transmitir a sus clientes. Se trataría de una estrategia con un objetivo a largo plazo: conseguir que el cliente, al oír la denominación tenga claro qué valores evoca y ocupe una posición en su mente clara e inequívoca (Keller 2002, 13). Evidentemente una decisión de estas características implica, por un lado, ofrecer al cliente la solución que se corresponde con aquello que la marca evoca y, por otro, definir una unicidad en la actuación de los centros, de forma que no se transmitan mensajes divergentes que induzcan a error a sus clientes.

El trabajo conjunto facilitaría poder establecer metas más ambiciosas y, quizá acometer lo que sería el gran objetivo: salir del anonimato en el que se encuentran centros que realizan tareas que no son conocidas por el resto del mercado. Y, probablemente, el siguiente paso debería más ser un cambio de filosofía que impregnase la actuación: desarrollar la visión estratégica que sustituya a una forma de actuar operativa y cortoplacista. Bajo esta perspectiva habría que empezar en términos de soluciones y no de fabricación de productos o prestación de servicios, y tratar de encontrar el punto de conexión entre ambas partes.

Existen centros que han conseguido poner en el mercado productos con marca propia. Y son conscientes que estos bienes tienen una gran calidad y satisfacen unas necesidades concretas de mercado que ninguna otra organización probablemente llegue a satisfacer. No se trata de trabajar solamente en el plano emocional, pero tampoco hay que abandonar esta idea en aras de una falsa "idea de caridad". La mayoría de las empresas, actualmente, utilizan valores emocionales para poder captar a sus consumidores. Realmente, en un mundo que cambia con una rapidez inusitada y donde

la capacidad de asombro tiene una duración muy breve, hay que buscar otros caminos que permitan estar en una posición de ventaja permanente. Factores que, en otro momentos, podía categorizarse como fundamentales como la tecnología, se han convertido en pequeños obstáculos que antes o después su pueden copiar y superar. Por tanto, las fuentes de diferenciación de las “soluciones” que puede aportar cualquier compañía a sus clientes son diferentes de las que existían hace unos años. Y no por ello se ha producido una merma en la calidad del resultado final. Estas son las nuevas reglas del juego del mercado y hay que aprovecharlas en beneficio propio. Se puede ser competitivo, utilizar procesos adecuados y, además, transmitir valores.

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

#### **IV. Conclusiones**

La legislación conceptúa los CEE como empresas que, mediante la realización de un trabajo productivo y la participación regular en las operaciones del mercado, tienen por finalidad el asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social a sus trabajadores discapacitados, a la vez que han de constituir un medio de integración del mayor número de estos trabajadores al régimen de trabajo normal.

El régimen jurídico de las personas con discapacidad que presten servicios laborales, en el caso de estar ocupadas en los CEE se establece una relación laboral especial, frente a quienes, con discapacidad, presten servicios en empresas ordinarias, que tendrán una relación laboral ordinaria del ET. Nuestro ordenamiento jurídico vigente por el momento no prevé, por tanto, de manera general, una relación laboral

especial que regule el trabajo de las personas con discapacidad y tenga en cuenta sus dificultades de integración, trabajen donde trabajen.

Existen diferentes conceptos de discapacidad que analizan, cada uno de ellos, enfoques diferentes y complementarios de la realidad de la discapacidad, y debe corresponder a cada uno de los sujetos actuantes en esa realidad el manejar y desarrollar, de forma complementaria, cada una de esas parcelas de la discapacidad.

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

La filosofía empresarial de los CEE implica la obligación de plantear su futuro de una forma diferente y, en consecuencia, adoptar una visión estratégica en la manera de afrontar los nuevos retos. Se trata de ser competitivo en un entorno turbulento y cambiante, analizando el sector dentro del que desarrolla su actividad, sin perder de vista la especialidad de la plantilla que conforma el centro.

El problema más importante de estas organizaciones, es la necesidad de generar valor añadido que permita diferenciar su oferta y, en consecuencia, incrementar su posición competitiva. Solamente bajo este prisma se podrá afrontar el futuro como una verdadera organización empresarial.

### **Bibliografía**

- CAI, Caja Inmaculada Zaragoza. *Discapacidad y empleo*. Zaragoza: CAI, 2005.
- CALVO VÉRGEZ, J. «Centro Especiales de Empleo: situación jurídica actual y perspectivas de futuro.» *GEZKI*, 2004: 139-160.
- COCEMFE, Confederación Coordinadora Estatal de Minusválidos Físicos de España. *Plan Estratégico 2009-2012*. Madrid: COCEMFE, 2008.
- DE LA VILLA GIL, L.E., Sagardoy, y Bengoechea. *Derecho del Trabajo de las personas con minusvalía*. Madrid: Real Patronato de Prevención y Atención a las personas con minusvalía, 1991.
- ESTEBAN LEGARRETA, E. «Una perspectiva histórica de la intervención de los poderes públicos a favor del empleo de las personas con discapacidad.» *Documentación Laboral*, num. 64, 2001.
- ESTEBAN LEGARRETA, E., y R. PÉREZ AMORÓS. «Estudio Introductorio.» En *La aplicación del Derecho del Trabajo en los Centros Especiales de Empleo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2009.

- GARCÍA ALONSO, V. «Los Centros Especiales de Empleo como puente al microemprendimiento de las personas con discapacidad.» *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, 1998: 73-114.
- GARRIDO PÉREZ, E. *El trabajo de los minusválidos en los Centros Espaciales de Empleo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2000.
- GASALLA, J. M. *Marketing de la formación de directivos*. Madrid: Pirámide ESIC, 2003.
- GOÑI, J.J. «El trabajo en red y la generación de valor.» *Harvard Deusto Business Review*, 2007: 58-63.
- JOHNSON, G., K. SCHOLLES, y R. WHITTINGTON. *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, S. A., 2006.
- JURADO DE LOS SANTOS, P. «Análisis de necesidades formativas de los profesionales de centros ocupacionales.» *Educa*, 2006: 81-103.
- KELLER, K.L. «La tarjeta de informe de la marca.» En *Nuevas tendencias en Marketing*, de Harvard Business Review, 7-32. Barcelona: Deusto, 2002.
- KUMAR, N. *El Marketing como estrategia*. Barcelona: Deusto, 2005.
- LARRÉCHE, J. C. et al. *Administración del Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- LEVITT, T. «La miopía del marketing.» En *Los mejores artículos de Ted Levitt sobre Marketing*, de Harvard Business Review, 309-350. Barcelona: Deusto, 2007.
- NÚÑEZ GONZÁLEZ, C. *La integración laboral de las personas con discapacidad: régimen jurídico*. Madrid: Escuela Libre Ed., 2000.
- PORTER, M. *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, S.A., 2000.
- . *Ventaja Competitiva*. México: CECSA, 2002.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe, 1992.
- RETOLAZA ÁVALOS, J. L., M RUIZ ROQUEÑI, y A. ARAUJO DE LA MATA. «Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción.» *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 2007: 61-89.
- RUIZ ROQUEÑI, M., J. L. RETOLAZA ÁVALOS, y A. MUGARRA ELO-RRIAGA. «Cláusula sociales y mercados tutelados: herramientas para la competitividad de las empresas de inserción.» *Revista de economía pública, social y cooperativa.*, 2007: 123-151.
- SÁNCHEZ-CERVERA SENRA, J.M., y J. M. SÁNCHEZ-CERVERA VALDÉS. *Los trabajadores discapacitados*. Madrid: Civitas, 2000.
- TUSET DEL PINO, P. *La contratación de trabajadores minusválidos*. Pamplona: Aranzadi, 2000.