



# Proyecto DIL-D: Grado de Desarrollo de políticas y estrategias de Integración Laboral de las personas con Discapacidad en las organizaciones que operan en territorio nacional

---

## Informe de investigación Resultados del primer año

Junio 2013

**Coordinadoras:**

Dra. Marina Romeo

Dra. Montserrat Yepes-Baldó

**Autores:**

Marina Romeo

Montserrat Yepes-Baldó

Sefa Boria

Carlos Pascual

Rita Berger

Fernando Barbancho

Luis Torres

El presente informe expone los principales resultados alcanzados en el primer año de andadura de la Cátedra UB – Fundación Adecco para la Integración Laboral de Personas con Discapacidad (<http://www.ub.edu/catedrainlab/>). Esta Cátedra parte de la necesidad de analizar y evaluar el impacto que tiene en las empresas una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)<sup>1</sup> orientada a la integración laboral de las personas con discapacidad, en la calidad de vida laboral y en los niveles de efectividad organizacional.

El equipo investigador está formado por: **Dra. Marina Romeo**, Directora de la Cátedra y Profesora Titular de la Facultad de Psicología (Universidad de Barcelona); **Dra. Montserrat Yepes-Baldó**, Coordinadora del equipo de trabajo y responsable del Área Psicológica, Profesora Lectora de la Facultad de Psicología (Universidad de Barcelona); **Prof. Sefa Bòria**, Responsable del Área Económica-Financiera y Profesora Asociada de la Facultad de Económicas (Universidad de Barcelona); **Sr. Carlos Pascual**, Responsable de coordinación y formación del personal de soporte (Universitat de Barcelona); **Dra. Rita Berger**, Co-responsable del Área Psicológica, Profesora Agregada de la Facultad de Psicología (Universidad de Barcelona); **Prof. Fernando Barbancho**, Responsable del Área Legal y Profesor Titular de la Facultad de Derecho (Universidad de Barcelona) y el **Sr. Luís Torres Retamal**, Investigador-colaborador de la Facultad de Psicología (Universidad de Barcelona).

Los resultados que presentamos corresponden al Proyecto DIL-D cuyo principal objetivo es analizar el grado de Desarrollo de políticas y estrategias de Integración Laboral de las personas con Discapacidad en las organizaciones que operan en territorio nacional.

---

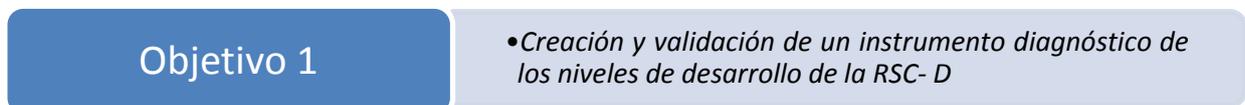
<sup>1</sup> Responsabilidad social corporativa (RSC) y Responsabilidad social empresarial (RSE). En el presente trabajo hemos optado por el uso del término RSC dado que la corporación incluye a todas las organizaciones, empresariales o no, e independiente de su tamaño.

Los objetivos específicos perseguidos han sido:



Con objeto de alcanzar dichos objetivos, el procedimiento investigador desarrollado durante este primer año de investigación se ha caracterizado, en primer lugar, en validar el instrumento de análisis en un grupo piloto. Posteriormente, se estableció contacto con 293 empresas. Entre ellas, se enviaron 94 solicitudes de participación por mail, 109 postergaron la entrevista, 45 no quisieron participar, y se finalizaron un total de 39 entrevistas en profundidad, estructuradas y telefónicamente a los principales responsables de Recursos Humanos o de Responsabilidad Social Corporativa de organizaciones que operan en nuestro país.

A continuación presentamos los principales resultados de nuestro trabajo siguiendo la estructura de los objetivos establecidos:



Para el diseño del cuestionario se ha partido del modelo de Empresa Familiarmente Responsable (Carlier, Llorente & Grau, 2012; Chinchilla & Torres, 2006; Cruz, 2012; Martínez, 2006a; 2006b). El instrumento que hemos desarrollado se configura a partir de 4 grandes dimensiones: Políticas (Fred, 2003), Sistemas de gestión (Quijano, Yepes & Navarro, 2006), Facilitadores (Carlier, Llorente & Grau, 2012) y Cultura (Harrison, 1972).

Nuestra propuesta supone un avance teórico/metodológico, ya que además de integrar otras propuestas conceptuales (ONCE, CERMI,..), incluye por un lado, el papel clave de los stakeholders, definidos en términos de la International Organization for Standardization (ISO, 2010) y las normas AA1000 y SA 8000 (AccountAbility, 2011; Social Accountability International, 2008), y por otro el de la cultura organizacional entendida como el modo de funcionamiento organizativo sobre el que se estructura la estrategia organizacional y los sistemas de gestión de la misma.

Tras los análisis realizados (Alpha de Cronbach y Kuder -Richardson 20) obtuvimos valores entre .811 y .911, por lo podemos afirmar que éste es el **único instrumento fiable y válido**, por lo que representa un destacado avance, tanto para la comunidad científica como para las propias organizaciones, al poder disponer de un instrumento que les permita analizar el grado de calidad de las políticas orientadas a la integración laboral de personas con discapacidad.

## Objetivo 2

- *Establecimiento del Modelo Clasificador del grado de desarrollo de las políticas y estrategias de integración laboral de personas con discapacidad (MDI-D)*

A partir las puntuaciones globales obtenidas de las cuatro escalas principales que configuran nuestro instrumento (Políticas, Sistemas de Gestión, Facilitadores y Cultura) y tras la correspondiente recategorización de las puntuaciones, hemos desarrollado un **Modelo clasificador del grado de desarrollo de las políticas y estrategias de integración laboral de personas con discapacidad (MDI-D)**.

Dicho modelo se estructura en dos grandes dimensiones: Dimensión Estratégica y Dimensión Operativa. La Dimensión Estratégica incluye las Políticas y la Cultura, y la Dimensión Operativa los Facilitadores y los Sistemas de gestión. El modelo se concretiza en cuatro niveles de desarrollo, denominados: AA, AB, BA, BB (Tabla 1).

Clasificación de las empresas en función del grado de desarrollo de políticas y estrategias

|                     |   | DIMENSIÓN ESTRATÉGICA |        |
|---------------------|---|-----------------------|--------|
|                     |   | ↑                     | ↓      |
| DIMENSIÓN OPERATIVA | ↑ | AA (1)                | BA (2) |
|                     | ↓ | AB (3)                | BB (4) |

Tabla 1. Clasificación de las empresas en función de su grado de desarrollo de políticas y estrategias de integración laboral de las personas con discapacidad

En concreto, cada uno de los niveles de desarrollo se corresponde con el siguiente Modelo Clasificadorio.

|           | Estratégica  |                                  | Operativa                          |                                      |
|-----------|--|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
|           | Cultura  | Políticas                        | Facilitadores                      | Sistemas de gestión                  |
| <b>AA</b> | Orientada a la integración laboral de personas con discapacidad    | Nivel medio o alto de desarrollo | Alta implicación de los directivos | Nivel medio o alto de implementación |
| <b>AB</b> | Orientada a la integración laboral de personas con discapacidad    | Nivel medio o alto de desarrollo | Baja implicación de los directivos | Nivel bajo de implementación         |
| <b>BA</b> | No orientada a la integración laboral de personas con discapacidad | Nivel bajo de desarrollo         | Alta implicación de los directivos | Nivel medio o alto de implementación |
| <b>BB</b> | No orientada a la integración laboral de personas con discapacidad | Nivel bajo de desarrollo         | Baja implicación de los directivos | Nivel bajo de implementación         |

Tabla 2. Modelo clasificadorio del grado de desarrollo de las políticas y estrategias de integración laboral de personas con discapacidad (MDI-D)

A partir de dicho modelo clasificadorio, hemos desarrollado el correspondiente plan de intervención sugerido, según el cual (Tabla 3):



|    | Estratégica |           | Operativa     |                     | RECOMENDACIONES   |
|----|-------------|-----------|---------------|---------------------|---|
|    | Cultura     | Políticas | Facilitadores | Sistemas de gestión |   |
| AA |             |           |               |                     | Es importante mantener los niveles de desarrollo alcanzados y monitorizar cualquier desviación  |
| AB |             |           |               |                     | Operacionalizar la estrategia dotándola de acciones de intervención concreta que fomenten la implicación de todos los stakeholders  |
| BA |             |           |               |                     | Las acciones que desarrollan no están alineadas con la visión de la organización, por lo que se perciben como acciones de marketing poco estables y poco creíbles.  |
| BB |             |           |               |                     | Si bien la organización cumple con los requerimientos legales, no está comprometida con la integración de las personas con discapacidad. Deberán desarrollarse acciones de consultoría de procesos (Morgan, 1989) que facilitaran una incorporación progresiva a partir de la gestión cultural. |

Tabla 3. Recomendaciones derivadas del modelo MDI-D

## Objetivo 3

- Prospectiva de la RSC-D en las empresas participantes

El análisis pormenorizado de los resultados obtenidos por las organizaciones participantes muestra que más del 50% de las empresas participantes no han puesto en marcha Políticas de integración laboral de personas con discapacidad. En cambio el 40,1% las tienen en parcial o plenamente implementadas. Las políticas que poseen el mayor nivel de desarrollo en las empresas son las que están relacionadas con la **colaboración con la comunidad local** y el **tejido asociativo** y la creación de **alianzas estratégicas**, mientras que las acciones vinculadas al desarrollo de políticas internas de la organización son las que están menos implementadas. Esta misma tendencia también se observa en los análisis segmentados por sector y ámbito de actuación.

Las acciones de normalización más utilizadas son las de **empleo con apoyo** (39%) y **voluntariado corporativo** (31%). Las empresas que tienen implantadas acciones de empleo con apoyo atienden a un promedio de 4.9 personas con discapacidad, y este servicio es prestado por un promedio de 2.2 empleados. Por otro lado, las empresas que utilizan el voluntariado corporativo lo llevan implementando desde hace como mínimo entre 2 y 5 años (40%) o más de 5 años (60%).

Sobre los **medios para comunicar las políticas de integración laboral** de personas con discapacidad, el 38,1% afirman que éstas no se comunican. En aquellas empresas que sí se comunican (61,9%), los medios más frecuentemente utilizados son las reuniones de equipo (31%) y las reuniones de la dirección (26,2%). La falta de comunicación que se da internamente también se evidencia a nivel externo. Estos resultados resultan coincidentes a los obtenidos también en el informe SIFU (2005). De todo ello se deduce la necesidad de desarrollar campañas informativas y promocionales, tanto a nivel interno como externo, en relación a las medidas alternativas y a la discapacidad, con objeto de promover una integración laboral efectiva.

Por último, se constata que las **organizaciones que en mayor medida favorecen la integración laboral de personas con discapacidad son de ámbito internacional.**

Con respecto a los sistemas de gestión interna, los que poseen un mayor grado de despliegue en las empresas participantes son el de **prevención de riesgos y adaptación del entorno laboral**, ambos estrechamente vinculados al cumplimiento normativo-legal. Por el contrario, los que muestran un menor despliegue son los de desarrollo profesional y formación, no asentados tan profundamente en un componente legal.

**El sistema de selección e incorporación es el que en mayor medida se relaciona con el resto de sistemas**, lo que comporta que cuando este sistema de gestión está desplegado se facilita el despliegue del conjunto de sistemas de gestión. De ello se deduce la importancia que tiene un buen diseño y desarrollo de dicho sistema, dado su impacto en el funcionamiento global de la organización.

En cuanto a la **formación de los responsables de los diferentes departamentos clave** para atender las necesidades de los empleados con discapacidad, los resultados indican una relación positiva con los sistemas de formación, selección, prevención de riesgos, el desarrollo de puestos de trabajo accesibles y la difusión de políticas e información sobre discapacidad. Con todo ello se evidencia el papel de la formación, como sistema de gestión transversal, a la hora de facilitar la puesta en marcha de medidas de integración en el conjunto de sistemas de gestión de la organización.

Por último, el sistema de gestión de **Desarrollo profesional** no correlaciona con ningún otro sistema de gestión. Esto indica que la existencia de planes específicos de promoción y desarrollo profesional para personas con discapacidad es independiente del desarrollo del resto de sistemas de gestión. El resultado nos sugiere un desajuste entre los diferentes subsistemas, lo que conlleva una disminución de la calidad de los sistemas de gestión, dado que “la correcta gestión de los RRHH depende tanto de la calidad del diseño de cada uno de los sistemas de gestión como de la integración de dichos sistemas entre sí y de las relaciones entre sistemas con la estrategia y cultura de la empresa” (Quijano, 1997, p. 127).

Con respecto a los elementos facilitadores de la puesta en marcha de las políticas y estrategias de integración laboral de las personas con discapacidad se ha analizado el papel de los

stakeholders y el rol de los directivos. El **stakeholder con mayor grado de implicación** en las diferentes iniciativas puestas en marcha en las empresas **son las propias personas con discapacidad** (68,4%), seguidos del **equipo directivo** (60%) y el resto de empleados (54,8%). En cuanto al rol de los directivos, se constata que al menos en **un 50% de las empresas participantes los directivos conocen las políticas, están sensibilizados y son ejemplo de conducta integradora**.

En contraposición, destacan los bajos niveles de implicación percibida por parte de los sindicatos (69,7%, un 42,4% consideran que no están nada implicados y otro 27,3% en poca medida), seguidos por la familia (68,6%) y la comunidad local (64,5%).

En cuanto a la cultura, encontramos que alrededor del 60% de las empresas indican que **la dirección conoce y apoya de forma activa las políticas en materia de discapacidad e integración**, si bien este resultado no se corresponde con el desarrollo de acciones específicas, tales como beneficios u objetivos corporativos para los empleados con discapacidad, ya que tan solo el 17,5% afirma tenerlas muy desarrolladas.

En relación a *grado de desarrollo de las políticas y estrategias de integración laboral de personas con discapacidad (MDI-D)* observamos que más de la mitad de las empresas participantes presentan **altos niveles de desarrollo estratégico y operativo (AA)**. Por el contrario, un tercio se sitúan en los niveles más bajos de desarrollo. En cuanto a los niveles intermedios, es interesante destacar que ninguna de las empresas se encuentra en la categoría BA, esto es, bajo nivel estratégico y alto nivel operativo. Este resultado nos muestra que ninguna de las organizaciones participantes desarrolla acciones que no están alineadas con su visión. De ello se deduce, por un lado, coherencia en las acciones desarrolladas por parte de las empresas participantes, y por otro, la bondad y sensibilidad del instrumento, al ser capaz de medir adecuadamente situaciones complejas. Por último, tan sólo un 13,8% tienen un alto nivel de desarrollo estratégico pero bajo nivel de desarrollo operativo (AB). La recomendación para estas empresas sería que operacionalizaran la estrategia dotándola de acciones de intervención concreta que fomentaran la implicación de todos los stakeholders.

Para terminar, consideramos importante señalar que el cumplimiento legal no puede convertirse en el único argumento al que deba aferrarse una empresa a la hora de establecer

una política de integración laboral sostenible para la contratación laboral de estas personas. Es en este sentido en el que aparece el segundo pilar en el que se asienta el presente trabajo, el referido a las directrices señaladas por la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Diversos estudios señalan la relación entre las políticas de RSC y la efectividad organizacional en términos de satisfacción (Aharon, Lior, Yaki, & Gal, 2011), engagement (Brammer, Millington, & Rayton, 2007), identificación (Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010), o motivación (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). El objetivo de investigación en la **Fase II** será **analizar la influencia del desarrollo de políticas y estrategias de integración laboral de personas con discapacidad en la efectividad organizativa (EfO) y la calidad de vida laboral (CVL) de las personas que trabajan en ellas.**