

INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL: UNA MANERA DE PREVENIR, AFRONTAR Y SUPERAR LAS CRISIS ECONÓMICAS

PEDRO ACEITUNO ACEITUNO

JOSÉ MIGUEL GUERRERO SEDANO

JORGE MENESCAL VÁZQUEZ

DAVID RODRÍGUEZ MARTÍNEZ

*Equipo de Investigación «Inserción
laboral de personas discapacitadas».*

*Grado en Administración y Dirección de Empresas
Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA)*

Este trabajo ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2009** en la modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto:

EL objetivo de este trabajo es el fomento de actitudes empresariales responsables mediante la difusión de buenas prácticas en materia de contratación de personas con discapacidad a fin de que las empresas, además de llevar a cabo las medidas típicas que acostumbra a poner en marcha para superar las crisis económicas, integren dentro de sus organizaciones a estas personas por las importantes ventajas económicas y sociales que pueden aportarles, y de las que suelen ser desconocedoras. Ante el momento histórico tan crítico en el que están inmersas las compañías privadas, se hace preciso una modificación en sus valores que refuerce todas las medidas que puedan tomar, y para ello, la contratación de estas personas puede suponer un valor añadido, que involucre al resto de los componentes de la empresa en la idea de salir adelante a pesar de las dificultades reinantes. Igualmente, estas personas precisan de organizaciones donde poder realizar su labor para desarrollarse personalmente y profesionalmente, y dada la escasez de ellas que pueden trabajar en el mercado laboral español, su contratación podría suponer una medida innovadora, por cuyos resultados ya ha apostado alguna empresa cuyo caso de estudio se analiza, como instrumento para prevenir, afrontar y superar crisis económicas como las de la actualidad.

Palabras clave: valores, responsabilidad, innovación, discapacidad, empresas y personas.

Sumario

1. De la teoría del empresario responsable a la importancia de la contratación de las personas con discapacidad.
2. Inserción laboral de personas discapacitadas en las empresas: diagnóstico, dificultades y algunas recomendaciones.
3. La fuerza del cambio: caso de estudio de incorporación de una persona con discapacidad a la empresa CASBAR Tecnología Industrial, S.L.
 - 3.1. Datos de la empresa, fases del proceso de incorporación y resultados.
 - 3.2. Contrastación de la fuerza del cambio obtenida con la incorporación de una persona discapacitada a la empresa CASBAR Tecnología Industrial, S.L.
4. Resumen y conclusiones.

Bibliografía.

En un contexto como el actual de fuerte recesión económica mundial y de escasa confianza del entorno financiero, que está afectando en mayor o menor medida a todos los países, y muy especialmente a España, con particularidades muy concretas y negativas en relación con su mercado laboral, pues el desempleo está creciendo a tasas muy superiores al resto de los países de la Unión Europea, adquiere una especial relevancia cualquier tipo de iniciativa que ayude a la mejora de la productividad y de la competitividad, por lo que parece conveniente realizar estudios como el que se presenta a continuación, en el que con una medida escasamente puesta en práctica en España, como es la incorporación de personas discapacitadas al mercado de trabajo, se ponga de manifiesto la consecución de estas y otras ventajas de tipo económico y social, mediante la utilización de una metodología que permita destacar los aspectos más relevantes de estos procesos de incorporación de cara a su fomento.

Con esta finalidad se expondrá a continuación, y siguiendo este orden, la importancia de este tipo de inserción laboral, el diagnóstico actualizado de la situación de estas incorporaciones con el objeto de resaltar las dificultades y las recomendaciones que se pueden formular para superarlas y, por último, se analizará un caso de buenas prácticas en materia de estas contrataciones, que demuestra que es posible vencer todas las barreras que impiden tanto la incorporación a los puestos de trabajo de las personas con discapacidad como la obtención de los beneficios que la misma implica.

1. DE LA TEORÍA DEL EMPRESARIO RESPONSABLE A LA IMPORTANCIA DE LA CONTRATACIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Ante situaciones de crisis económica como las actuales, las empresas suelen poner en marcha una serie de medidas entre las que se pueden destacar las siguientes (FIGUERA, 2008): planificar la estrategia, incrementar la productividad del personal, prescindir de las unidades de negocio con pérdidas, disminuir el coste de las compras, mejorar la labor comercial, reducir el plazo de cobro, optimizar la organización, aminorar el *stocks* de existencias, disminuir los costes fijos y reducir el gasto en suministros. Estas medidas para ser realmente eficaces tienen que estar acompañadas de un especial cuidado hacia los empleados y los clientes, de tal manera que ni la calidad ni la imagen de la empresa se deterioren.

Si se analizan el conjunto de estas medidas y sus beneficios, en nada contradicen de las ventajas que se podrían obtener de la implantación de una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC, de aquí en adelante). Todo lo contrario, como a continuación pone de manifiesto la

Fundación para el Desarrollo Socioeconómico del Alto Aragón (FUNDESA, de aquí en adelante, 2009), la implantación de la RSC refuerza a estas soluciones empresariales:

- Mejora la productividad mediante una mayor motivación de los trabajadores.
- Incrementa las ventas, a través de la diferenciación, la innovación y el aumento de las relaciones con los diferentes grupos de interés.
- Proporciona una mayor confianza de los clientes y del entorno en el que interactúa, lo que beneficia la competitividad de la empresa.
- Disminuye los costes operacionales, mediante las prácticas de la ecoeficiencia.
- Facilita el acceso a los mercados financieros, a través de una gestión más aconsejable de los riesgos.
- Concede una influencia positiva de la empresa en la sociedad, lo que otorga una buena reputación a su marca y mejora la estrategia de comunicación a una sociedad, que de esta manera está más predispuesta a escuchar.

Ante estas afirmaciones, surge la siguiente pregunta: ¿puede encontrarse la historia económica ante un nuevo estadio de la teoría del empresario?

De acuerdo con BUENO (2009), la figura del empresario se ha concebido en su evolución desde diferentes ópticas: como capitalista, agente u hombre de negocios o cuarto factor de la producción, por su capacidad para asumir las incertidumbres de la actividad económica (teoría del empresario riesgo), impulsar la innovación (teoría del empresario innovador), controlar y decidir (teoría del empresario control o tomador de decisiones), en su desarrollo como función directiva, normalmente compuesta por una serie de expertos en el diseño de la toma de decisiones, consecuencia de la separación entre la propiedad y el control en las grandes compañías (teoría del empresario tecnoestructura) o en su función como líder, que surge tras las crisis económicas de los años setenta, como visionario, guía del grupo humano y definidor de la misión de la empresa (teoría del empresario líder).

En el periodo reciente de la economía se han cometido una serie de excesos financieros, que fundamentalmente se han transformado en grandes incrementos del desempleo y empobrecimientos generalizados de los países y sus poblaciones, y se puede afirmar que frente a ello, resulta preciso que se inicie una nueva etapa en la evolución de la teoría del empresario, que podría denominarse como la de la responsabilidad, en la que dicho empresario para afrontar estos momentos de crisis generalizada necesite y sea capaz de unir las recetas económicas clásicas observadas anteriormente, a las más innovadoras como la apuesta decidida por la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+I, de aquí en adelante) y todas ellas, a un cambio de valores como el que la RSC le puede proporcionar, entendiendo esta como el reconocimiento e integración en todos los procesos por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, determinándose de esta manera unas prácticas empresariales que satisfacen estas preocupaciones y que configuran unas relaciones adecuadas con los colectivos interesados en la marcha de las compañías o *stakeholders*¹ (DE LA CUESTA, 2002).

¹ Trabajadores, accionistas, socios, directivos, proveedores, clientes, administraciones públicas y sociedad en general.

Quizás de esta manera, se pueda dar respuesta a esta «nueva cultura del ciudadano» que ha surgido como cambio social en contraposición al poder creciente de las organizaciones de la economía globalizada, y muy especialmente de las grandes empresas (BUENO, 2008). Pero los grandes beneficios en el plano económico, social y medioambiental de la RSC, no sólo tienen que manifestarse en las grandes empresas, sino que deben transmitirse y hacerse efectivos también en el resto de las empresas con independencia de su tamaño, máxime en un país como España, en el que la gran mayoría de sus compañías privadas son de reducida dimensión ² (Instituto Nacional de Estadística, INE, de aquí en adelante, 2008a), y en ellas, igualmente, se tienen que arbitrar las vías que permitan a la RSC convertirse en una realidad.

Una de estas vías que puede hacer más visibles las ventajas de la RSC, para unas entidades tan excesivamente sometidas a los resultados a corto plazo, se puede encontrar en la contratación de personas discapacitadas, siempre que las compañías privadas sean capaces de superar algunos de los problemas que se expondrán en el epígrafe siguiente. Pero, realmente ¿qué tipo de beneficios puede obtener una empresa con la incorporación de estas personas?

FUNDESA (2009) ha comprobado que cuando una persona con discapacidad se encuentra en el puesto de trabajo adecuado, el nivel de rendimiento y la calidad prestada es igual a la de cualquier otro empleado. Incluso, algunas personas discapacitadas pueden llegar a conseguir una destreza superior al resto de las personas, en algunas actividades como, por ejemplo, el caso de las personas sordas que pueden llegar a alcanzar una mayor concentración para muchas tareas o el de las personas ciegas, que igualmente pueden llegar a desarrollar mucho más su capacidad auditiva y captar matices en conversaciones, que les convierte en excelentes de cara a realizar actividades como la atención comercial o la negociación. Entre las ventajas que esta Fundación destaca en relación con la contratación de las personas discapacitadas se pueden encontrar las siguientes:

- Una **mayor fidelización**, ya que estas personas sienten que se «ha apostado» por ellas, lo que disminuye la rotación del personal, que en algunos sectores es una circunstancia altamente gravosa por el tiempo invertido en la adaptación y formación. Igualmente, se ha demostrado que estas personas tienen un **elevado compromiso con la empresa**, quizás porque han superado muchas dificultades y cuando se les proporciona una oportunidad tienden a aprovecharla al máximo.

En unos momentos en los que la patronal de empresarios, a través de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE, de aquí en adelante), considera que el absentismo laboral es uno de los principales factores de preocupación que tienen las compañías (VALVERDE, 2009), la contratación de estas personas en virtud de este elevado compromiso puede modificar y mejorar la actitud en este grave problema del resto de los trabajadores.

² Si el tamaño empresarial se mide por el número de trabajadores, las empresas españolas continúan caracterizándose por su escaso tamaño. Más de 1,7 millones de compañías privadas (el 51,3% del total) no proporcionan empleo a ningún trabajador y otras 958.711 (el 28% del total) tienen entre uno y dos empleados. Si se suman las cifras de estos dos grupos, resulta que 8 de cada 10 empresas tienen dos o menos empleados. Si únicamente se consideran las empresas con trabajadores, las que emplean a 20 o más asalariados apenas representan el 5,5 por 100 del total.

- **Enriquecimiento del capital humano de la empresa**, puesto que la diversidad que se logra con la contratación de estas personas es un valor en sí misma.
- Proporcionar una gran importancia al **principio de igualdad de oportunidades** con independencia del género, raza o discapacidad de los empleados. Este principio supone garantizar la participación de todos los trabajadores en el mercado laboral en condiciones de equidad, combatiendo la segregación y eliminando las diferencias que pudieran existir en el ámbito de la formación y el empleo. Este principio y sus implicaciones proporciona una mejora de imagen de la empresa y un mayor reconocimiento social, que incluso puede llegar a convertirse en un modelo de actuación para otras compañías.
- La consecución de los **incentivos económicos** que la legislación establece (deducciones de las cuotas de la Seguridad Social, subvenciones para la contratación, ayudas para la adaptación del puesto de trabajo y supresión de barreras arquitectónicas que dificultan el acceso y la movilidad o deducciones en el impuesto sobre sociedades).
- El **cumplimiento de la legislación vigente** (Ley 13/1982, de Integración Social de Minusválidos, LISMI, de aquí en adelante), como es la cuota ³ de reserva en favor de la contratación de estas personas o medidas alternativas en caso de no efectuarse las citadas contrataciones.

Profundizando más en los argumentos económicos a favor de la incorporación de estas personas, el portal de expertos en diversas áreas temáticas Xpertia (2006), señala que dichos beneficios son cada vez más evidentes. En este sentido, las personas con discapacidad suelen ser trabajadores capaces y responsables, cuya asistencia al trabajo es elevada, sufren pocos accidentes y con frecuencia permanecen en el puesto de trabajo durante más tiempo que el resto de empleados. La empresa también puede beneficiarse si conserva el empleo de las personas cuya discapacidad se produjo durante su contratación. De esta manera, se pueden seguir aprovechando los conocimientos que fueron adquiridos en el puesto laboral mediante cursos de formación para su adaptación a la nueva situación. Además, también se pueden ahorrar los costes y el tiempo resultantes de contratar e impartir formación a los nuevos trabajadores.

Igualmente, contribuyen a la productividad, a la moral del personal y al espíritu de equipo y pueden atraer a una clientela más amplia, como las personas discapacitadas y sus familiares, amigos o personal que les apoyan. La importancia que este mercado potencial puede llegar a tener para las empresas se pone de manifiesto, si se tiene en cuenta que de acuerdo a las últimas cifras que proporciona el INE (2008b), el número de personas discapacitadas alcanza los 3,8 millones, lo que supone el 8,5 por 100 de la población.

En este último sentido, O'BRIEN (2008) señala que constituye una oportunidad significativa de mercado, esta demanda de los discapacitados hacia los productos y servicios existentes o a los desarrollados para sus necesidades particulares. Las personas con discapacidad, con su experiencia personal y el conocimiento de las necesidades que tienen de personas con similares discapacidades,

³ De acuerdo con la LISMI, se establece que las empresas que empleen un número de trabajadores superior a 50, están obligadas a contratar un número de empleados con discapacidad no inferior al 2 por 100 de su plantilla.

pueden ser una importante fuente de soluciones innovadoras y su empleo en los puestos adecuados, puede resultar básico dentro de la estrategia de aseguramiento de este mercado potencial.

Como pone de manifiesto un estudio de la Fundación de la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE, de aquí en adelante, 2008), las motivaciones más importantes de las compañías privadas españolas para contratar a las personas discapacitadas son las más relacionadas con el deseo por su parte de integrar a estas personas, la imposición legal de cumplir con la cuota de reserva o la concesión de incentivos económicos (véase en este último aspecto, el ejemplo que se expone en la **tabla I.1.**). Quizás por ello, el conocimiento de las otras ventajas que se han expuesto anteriormente en este trabajo y su obtención a partir de la contratación de estas personas discapacitadas, podría suponer en el caso de llevarse a la práctica en España una medida realmente innovadora, pues como ponen de manifiesto diversas organizaciones internacionales, es uno de los países con menores tasas de inserción laboral de discapacitados⁴. Esta medida en el caso de efectuarse, podría además enlazar directamente con el resto de las actuaciones que las empresas suelen poner en marcha para salir de crisis económicas como la que se está produciendo en la actualidad.

Dados estos importantes beneficios que podría traer consigo esta inserción laboral y la escasa incorporación de estas personas al mercado de trabajo en España, parece conveniente profundizar en el diagnóstico más actualizado, las dificultades y las posibles recomendaciones que se han realizado en relación con este importante aspecto de la realidad económica y social.

TABLA I.1. *Ejemplo de reducción de costes con la contratación de discapacitados.*

Se supone el caso de una empresa que cuenta con 105 empleados. Dado que el coste laboral por empleado y año es de 27.756,84 euros de acuerdo a los datos del INE, la empresa está incurriendo en un coste anual de 2.914.468,20 euros.

Según la LISMI esta compañía estaría obligada a tener contratados entre sus empleados a un 2 por 100 de discapacitados, lo que representaría una cifra total de al menos 2 personas. Si la empresa no realiza esta contratación o bien no adopta las medidas alternativas en el caso de encontrarse bajo las condiciones que permiten el acceso a ellas, estaría obligada a pagar una sanción de 3.000 euros. Por ello, esta compañía con 105 empleados tendría un coste anual por la contratación del personal de 2.917.468,20 euros.

Se supone, además, el caso de que la empresa contrate a 2 personas con discapacidad. Si una de ellas, es una mujer de 40 años que no padece una discapacidad severa y se le realiza un contrato indefinido, la empresa podría conseguir unas bonificaciones de 10.100 euros.

La otra persona es un hombre de 46 años con discapacidad severa al que se le realiza un contrato eventual, lo que significará que la empresa podrá obtener bonificaciones por una cantidad aproximada de 4.700 euros.

.../...

⁴ El director de Relaciones Sociales e Internacionales y Planes Estratégicos de la Fundación ONCE, Miguel Ángel CABRA LUNA, informó el día 16 de Junio de 2008 de que, de acuerdo a la lista de inserción laboral de personas con discapacidad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, de aquí en adelante), España ocupaba el penúltimo lugar, únicamente por delante de Polonia (*Los Recursos Humanos.com*, 2008). Igualmente, según la Oficina Oficial de Estadística de la Unión Europea (Eurostat, de aquí en adelante), España es el país que presenta peor tasa de ocupación de estas personas en relación con los países europeos (PEREDA y otros, 2003).

.../...

En este caso, los costes empresariales pasarían de 2.917.468,20 euros a 2.899.668,20 euros, es decir, la empresa alcanzaría un ahorro de 14.800 euros únicamente con cumplir la Ley. Obviamente, este ahorro se incrementaría en función del número de contratos realizados a personas con discapacidad, sin existir un límite en el porcentaje de contratación.

Por último, la contratación de personas discapacitadas supone para la empresa, de acuerdo con la normativa legal que regula el impuesto sobre sociedades una deducción de este impuesto de 6.000 euros por cada trabajador contratado. En nuestro ejemplo, al contratar la empresa a 2 personas con discapacidad el ahorro en el impuesto de sociedades sería de 1.200 euros, obteniéndose finalmente un ahorro de 16.000 euros.

FUENTE: GUILLÉN y otros (2008).

2. INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS DISCAPACITADAS EN LAS EMPRESAS: DIAGNÓSTICO, DIFICULTADES Y ALGUNAS RECOMENDACIONES

A los efectos de este trabajo, parece indicado proporcionar un contenido operativo al concepto de discapacidad, que permita el análisis empírico de la relación de los discapacitados con el mercado laboral. En este sentido, MALO (2003) realiza una revisión como la que se expone seguidamente, en la que se trata de dotar de este carácter operativo al término. Así de esta manera, la discapacidad se entiende como resultado de algo previo. La ocurrencia o presencia de ese algo genera, a todas o sólo a algunas personas por la concurrencia de otras variables, déficits en la capacidad para hacer cosas. Esta estructura es la que sigue la definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS, de aquí en adelante) en la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías. Esta clasificación de la OMS se basa en tres conceptos:

- **Deficiencia.** Es toda pérdida o anomalía de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica.
- **Discapacidad**⁵. Es toda restricción o ausencia, debida a una deficiencia, de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen considerado como normal.
- **Minusvalía.** Es toda situación de desventaja sufrida por un individuo como consecuencia de una deficiencia o de una discapacidad, que limita o impide el desempeño de un rol dado en función de las características personales en un determinado entorno.

⁵ De acuerdo con la Fundación Nacional de Discapacitados (2009), se puede distinguir entre los siguientes tipos de discapacidad:

- **Discapacidad moderada:** personas que presentan una disminución o imposibilidad importante de su capacidad para realizar la mayoría de las actividades de la vida diaria, llegando incluso a requerir apoyo en labores básicas de autocuidado y que superan con dificultades sólo algunas barreras del entorno.
- **Discapacidad severa:** personas que ven gravemente dificultada o imposibilitada la realización de sus actividades cotidianas, requiriendo del apoyo o cuidados de una tercera persona y que no logran superar las barreras del entorno.

El término deficiencia alude a cuestiones orgánicas, la discapacidad se refiere a las consecuencias, si las hay, de esos problemas orgánicos y la minusvalía se encontraría en el plano social, ya que trata de los impedimentos para ser como los demás debido a una deficiencia o discapacidad. Las literaturas sociológica, psicológica y antropológica han dirigido su interés hacia la construcción social de la categoría de discapacidad y los problemas y roles sociales asociados a la misma. Estas perspectivas suelen insistir en que la comprensión de la discapacidad está socialmente construida de tal manera que queda asociada a la idea de dependencia. En este sentido, en las sociedades industrializadas la discapacidad se relacionaría básicamente con la imposibilidad de desempeñar las tareas de un puesto de trabajo. Discapacidad significaría discapacidad para trabajar.

Para poder analizar la relación de las personas discapacitadas con el mercado de trabajo, se debería utilizar una definición que no esté basada en una autoevaluación de conjunto sobre la salud y que, tampoco se fundamente explícita y directamente en la discapacidad para trabajar. Siguiendo el ejemplo de la definición estadística de parado de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, de aquí en adelante), no debería ser posible para el individuo autoclasificarse como discapacitado, sino que, a partir de una serie de preguntas separadas, el investigador aplicaría una definición basada en dichas preguntas, y que llevaría a clasificar la población en discapacitados y no discapacitados.

La encuesta española sobre Deficiencias, Discapacidades y Estado de Salud, realizada en 1999 (EDDES-1999, de aquí en adelante), y antes que ella la encuesta sobre Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías de 1986 (EDDM-1986, de aquí en adelante), ejemplifica perfectamente dicho procedimiento, que tiene como resultado una definición de discapacidad útil para el análisis estadístico y también para estudiar la relación que las personas con discapacidad mantienen con el mercado de trabajo. En la EDDES-1999 se entiende por discapacidad toda limitación grave que afecta o se espere que vaya a afectar durante más de un año a la actividad del que la padece y tenga su origen en una deficiencia. Se considera que la persona tiene una discapacidad aunque la tenga superada con el uso de ayudas técnicas externas. Por deficiencia se entiende cualquier pérdida o anomalía de un órgano (o de la función propia de ese órgano), que haya dado lugar a una o varias discapacidades.

Con el uso de esta definición es, por tanto, perfectamente posible que alguien sea clasificado como discapacitado y, al mismo tiempo, ocupe un puesto de trabajo, por lo que parece la más adecuada, como se expuso al inicio de este epígrafe, para servir de referencia al objeto de este trabajo.

Tras haber definido el concepto de discapacidad, es necesario tener en cuenta que en el proceso de incorporación de estas personas intervienen múltiples agentes como las administraciones públicas, las empresas, las propias personas discapacitadas o las instituciones que les apoyan. Igualmente, para tratar de establecer las dificultades que existen actualmente en este tipo de inserción laboral, parece aconsejable utilizar el último diagnóstico realizado en España en relación con este asunto, que ha sido efectuado por la Fundación Equipara (2008) ⁶. Todo ello va a permitir, el conocimiento del

⁶ En este estudio todos los entrevistados debían tener conocimiento de la LISMI y de los procedimientos que se establecen para cumplirla. Las encuestas para este informe se han realizado entre directores de recursos humanos de empresas de más de 50 empleados, responsables de entidades y asociaciones de personas con discapacidad de ámbito estatal, técnicos y responsables de las administraciones públicas y 1.319 entrevistas telefónicas a los encargados de contratación de personas de empresas de más de 50 trabajadores.

estado de este importante aspecto socioeconómico, la identificación de los problemas con cada uno de los agentes implicados y la exposición de las posibles recomendaciones que se les pueden efectuar, lo que favorecerá la asunción particular e integrada de las soluciones que puedan ponerlos remedio. Por estas razones, se ofrece un extracto de los datos más importantes que se incluyen en el citado diagnóstico (véase **tabla II.1.**, **tabla II.2.**, **tabla II.5.**, y **tabla II.6.**), que han permitido obtener las siguientes conclusiones:

a) Administraciones públicas. Antes de reflejar los aspectos más relevantes de las cifras del estudio en relación con este agente, parece adecuado exponer las líneas generales que regulan el marco legal de la inserción laboral de estas personas. La legislación en España es consecuencia de lo que dice la Constitución española de 1978, que en su artículo 14 reconoce la igualdad ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna. El artículo 9.2. establece que corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad de las personas sean reales y efectivas, removiendo los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud. Conforme a esto, el artículo 49 de la Constitución establece, refiriéndose a las personas con discapacidad «los poderes públicos realizarán una política de previsión, tratamiento, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales o psíquicos, a los que prestarán la atención especializada que requieran».

De acuerdo con lo anterior, se promulgó la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos, que persigue aunar toda la actuación institucional pública en favor de las personas discapacitadas y, al mismo tiempo, servir de base para todo el desarrollo de la normativa y actuaciones posteriores.

Esta ley, como se expuso en el anterior epígrafe, en lo que se refiere a las compañías privadas obliga, según su artículo 38, a que todas las empresas que tengan más de 50 trabajadores fijos en su plantilla, deban contratar como mínimo el 2 por 100 de sus empleados con algún grado de discapacidad. Las empresas pueden quedar liberadas de esta obligación, si adoptan medidas alternativas al cumplimiento de la cuota, como establece la Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social. Estas medidas son:

1. Realización de un contrato mercantil o civil con un centro especial de empleo, o con un trabajador autónomo discapacitado, para el suministro de materias primas, maquinaria, bienes de equipo, o de cualquier otro tipo de bienes necesarios para el normal desarrollo de la actividad de la empresa. El importe del contrato deberá ser como mínimo de tres veces el indicador público de renta de efectos múltiples (IPREM, de aquí en adelante), por cada empleado discapacitado que se haya dejado de contratar por debajo de la cuota del 2 por 100.
2. Realización de un contrato mercantil o civil con un centro especial de empleo, o con un trabajador autónomo discapacitado, para la prestación de servicios ajenos y accesorios a la actividad normal de la empresa. El importe anual de estos contratos deberá ser del mismo importe, que tres veces el IPREM anual por trabajador que no se haya contratado.
3. Realización de donaciones y de acciones de patrocinio, siempre de carácter monetario, para el desarrollo de actividades de inserción laboral y de creación de empleo de personas con discapacidad. El importe anual deberá ser, como mínimo, de 1,5 veces el IPREM anual

por cada empleado con discapacidad dejado de contratar, por debajo de la cuota de reserva del 2 por 100.

4. Constitución de un enclave laboral ⁷, previa suscripción del correspondiente contrato con un centro especial de empleo. La cuantía para esta medida es 3 veces el IPREM anual.

A la vista de las cifras de la **tabla II.1.** y de lo expuesto en el marco legal, se puede afirmar que la LISMI es una norma muy bien valorada, cuyo cumplimiento no es suficientemente vigilado por las autoridades, lo que no favorece la integración del colectivo de discapacitados en las empresas. Tampoco favorece esta integración, la posibilidad conocida por más de la mitad de las compañías, que las empresas tienen de acogerse a las medidas alternativas, e igualmente la de satisfacer las sanciones que se les impongan en caso de incumplimiento, debido a que los importes son reducidos.

TABLA II.1. *Diagnóstico de la inserción laboral en España de las personas con discapacidad en relación con la actuación de la administración pública.*

- Las empresas valoran la LISMI muy positivamente, con una media de 7,2 sobre 10. Entre los motivos positivos que destacan las empresas se encuentran: una forma de integrar a personas con discapacidad (89%), aportan el mismo rendimiento (73%), necesidad de una ley que obligue (23%), un 2 por 100 de cuota de reserva es bajo (14%), flexible en su cumplimiento (13%), subvenciones de las comunidades autónomas atractivas (10%), y descuentos de la seguridad social atractivos (9%).
- Las empresas que valoran negativamente la ley, pero que la cumplen, apuntan los siguientes motivos, para esta consideración: obligación para la empresa (el 68%), ley demasiado flexible (19%), costes elevados de adaptación de los puestos de trabajo (15%) y cuota de reserva igualmente elevada (10%)
- Algo más de la mitad de las empresas conocen las medidas alternativas a la cuota de reserva para estas personas del 2 por 100, contenidas en la LISMI.
- Únicamente el 24 por 100 de las empresas entrevistadas ha tenido una inspección en los últimos 4 años.
- El 5 por 100 de las empresas considera que es compleja la burocracia existente en relación con la contratación de estas personas discapacitadas.

FUENTE: *Fundación Equipara (2008) y elaboración propia.*

Para superar estas dificultades, sería muy conveniente que desde las distintas administraciones públicas se intensificarán las campañas de comunicación necesarias que demostraran los beneficios que pueden conseguir las empresas, no sólo con el cumplimiento de las leyes, sino con las ventajas que pueden obtener si incorporan a personas discapacitadas, que fueron expuestas en el epígrafe anterior.

⁷ Célula de personas con discapacidad que se desplaza hasta la compañía, para efectuar servicios o una actividad principal de la empresa.

Las empresas que han valorado negativamente la ley han apuntado también entre sus principales argumentaciones, la de unos excesivos costes por la adaptación de los puestos de trabajo. Quizás, en esta reclamación se pueda atisbar que la ley es poco concisa y realista, ya que no pondera que la incorporación de estas personas suponga unos costes que se han evaluado de forma general, sin tener en cuenta que muchos casos son especiales y que exigen costes más elevados, a los que la ley pudiera considerar como una medida estándar. Tampoco parece que la ley distinga entre distintos tipos de discapacidades o incluso no prevé que éstos se presenten en distintos grados. Es una ley general que claramente discrimina los casos más graves, que deberían ser los más protegidos. Aspectos todos ellos que dificultan la inserción laboral de las personas con discapacidad, y que tienen que ser modificados. No parece en cambio, que la burocracia sea un obstáculo para contratar a estas personas, lo que se convierte en un aspecto positivo, que debe ser mantenido.

b) Empresas. Como se puede observar en la **tabla II.2.**, la LISMI es una normativa conocida por las empresas, pero se confirma que no existe una concienciación que llegue más allá del cumplimiento legal, y es por ello preciso destacar la necesidad expuesta anteriormente, de que se realicen un mayor número de campañas de difusión a favor de esta inserción laboral, muy especialmente, en el sentido de dar conocimiento de las ventajas que pueden obtener de ello las compañías privadas.

TABLA II.2. *Diagnóstico de la inserción laboral en España de las personas con discapacidad en relación con la actuación de las empresas.*

- De las 35.830 empresas que existían en España con más de 50 empleados, únicamente un 2 por 100 desconoce la LISMI.
- 8 de cada 10 empresas de más de 50 trabajadores conocen la LISMI de manera espontánea.
- Igualmente, el principal aspecto que se recuerda de forma espontánea, es que la ley obliga a que un 2 por 100 de la plantilla tiene que estar reservada para la incorporación de discapacitados (56% de las empresas).
- De las 35.113 empresas que sí conocen la LISMI, el 50,4 por 100 de las compañías no se ha planteado contratar a este tipo de personas, por un 19,8 por 100 que sí lo ha hecho, un 5,71 por 100 que se lo han planteado pero que todavía no lo ha efectuado, un 20,4 por 100 que ha tenido pero actualmente no tiene contratados y un 3,7 por 100 que sí tiene contratados en la actualidad.
- En un 70 por 100 de los casos, la empresa reconoce que ha sido la propia persona discapacitada o sus instituciones de apoyo, las que se han dirigido a ellas para la contratación.
- El 18 por 100 de las compañías ya cumple con medidas alternativas.
- El 18 por 100 de las compañías no necesita más personal.
- A pesar de que la mayoría de las personas contratadas presentaban una discapacidad de tipo físico, un 93 por 100 de las empresas afirman que no han tenido que realizar ningún tipo de adaptación del puesto de trabajo.

FUENTE: *Fundación Equipara (2008) y elaboración propia.*

Es bastante probable que, esta falta de concienciación y la posibilidad de cumplir con las medidas alternativas, lleve a que sean muy escasas las empresas que se planteen e incorporen realmente a estas personas, lo que se refleja en unas cifras de contratación excesivamente reducidas. Igualmente, no parece que dentro de la gestión de los recursos humanos de las empresas, exista una estrategia clara de cara a insertar laboralmente a estas personas, sino que más bien se espera a que sean sus instituciones de apoyo, y muy especialmente, las propias personas discapacitadas, las que acudan a las empresas, lo que, sin duda, añade más barreras al proceso de incorporación, dadas las dificultades con que cuentan estas personas para ser ellas las encargadas de dar el primer paso.

No se puede olvidar la situación económica de España, de la evolución reciente que han seguido las cifras de desempleo (véase **tabla II.3.**) y de la magnitud que éstas representan en relación con el resto de los principales países avanzados (véase **tabla II.4.**). Seguramente que la trayectoria que han seguido estas cifras, ha incrementado el porcentaje de empresas expuesto en la **tabla II.2.** (recuérdese, únicamente del 18%), que no precisan de contratar a más personas con independencia de que ofrezcan o no algún tipo de discapacidad. Esto supone que hay que integrar a los discapacitados, cuya tasa de ocupación es únicamente del 33,82 por 100 ⁸, en un mercado laboral que aparentemente está saturado, lo que dificulta aún más la tarea. Resulta inservible una legislación que promueva la integración, si no se disponen de puestos de trabajo vacantes en el tejido empresarial activo, que se acerca a tasas de desempleo del 18 por 100 en la actualidad ⁹, por lo que tanto las empresas como las administraciones públicas y el resto de los agentes sociales deben poner todo de su parte en lograr acuerdos, para que esta situación de elevado desempleo, se supere a la mayor brevedad posible.

Aunque, como se puede observar en la **tabla II.2.**, han sido muy escasas las empresas que han tenido que llevar al cabo alguna adaptación de los puestos de trabajo, la sociedad en general y las infraestructuras de que dispone, siguen un patrón de ejecución basado en una persona de nivel físico normal y ello supone en la práctica, que las personas discapacitadas no puedan tener la misma libertad de movimientos que cualquier persona sin discapacidad. También, las empresas en general, establecen el espacio adecuado al trabajo, bajo un patrón de persona físicamente normal y en algunos casos, la adaptación de un espacio razonable para una persona con discapacidad se convierte en una barrera física contra el empleo de estas personas.

TABLA II.3. Encuesta de Población Activa. Años 2007-2008.

	2007	2008	I-2008	II-2008	III-2008	IV-2008
Población						
Población mayor de 16 años (miles)	37.662,9	38.207,9	38.042,7	38.161,5	38.270,7	38.356,5
Tasa variación interanual en %	1,8	1,4	1,6	1,5	1,4	1,2
Población activa (miles)	22.189,9	22.848,3	22.576,5	22.806,7	22.945,1	23.064,7
Tasa variación interanual en %	2,8	3,0	3,0	3,1	2,9	2,9
Ocupados (miles)	20.356,0	20.257,6	20.402,3	20.425,1	20.346,3	19.856,8
						.../...

⁸ De acuerdo a las últimas cifras publicadas para el año 2007 por el Observatorio Ocupacional del Servicio Público de Empleo Estatal (2008).

⁹ En concreto, del 17,36 por 100, de acuerdo a los datos del primer trimestre de la Encuesta de Población Activa (INE, 2009b).

.../...						
Tasa variación interanual en %	3,1	-0,5	1,7	0,3	-0,8	-3,0
Parados (miles)	1.833,9	2.590,6	2.174,2	2.381,5	2.598,8	3.207,9
Tasa variación interanual en %	-0,2	41,3	17,1	35,3	45,0	66,4
Ocupados por sectores (CNAE-93)						
Agricultura (miles)	925,5	879,0	922,7	880,9	849,0	863,4
Tasa variación interanual en %	-2,0	-5,0	-6,8	-4,4	-4,1	-4,7
Industria (miles)	3.261,8	3.225,5	3.341,6	3.273,2	3.227,7	3.059,6
Tasa variación interanual en %	-0,9	-1,1	2,3	0,9	-1,0	-6,7
Construcción (miles)	2.697,4	2.404,2	2.620,5	2.498,0	2.363,3	2.135,0
Tasa variación interanual en %	6,1	-10,9	-1,7	-7,9	-13,0	-20,7
Servicios (miles)	13.471,3	13.748,9	13.517,5	13.773,0	13.906,4	13.798,7
Tasa variación interanual en %	3,9	2,1	2,8	2,1	1,9	1,5
Parados por sectores (CNAE-93)						
Agricultura (miles)	96,9	137,6	118,0	125,0	151,9	155,3
Tasa variación interanual en %	6,8	42,0	59,2	42,0	44,5	29,1
Industria (miles)	135,6	213,8	165,5	185,0	212,2	292,4
Tasa variación interanual en %	-7,2	57,6	11,7	51,5	56,7	113,6
Construcción (miles)	183,4	418,6	288,6	375,7	433,3	576,6
Tasa variación interanual en %	13,4	128,2	65,3	128,9	144,5	164,9
Servicios (miles)	713,7	953,4	847,1	886,8	934,5	1.145,2
Tasa variación interanual en %	1,0	33,6	17,1	30,8	33,1	52,4
Parados que buscan 1.º empleo o han dejado último empleo hace más de 1 año (miles)	704,3	867,4	755,0	809,1	866,9	1.038,4
Tasa variación interanual en %	-3,7	23,1	2,6	14,3	29,0	48,0
Tasa de paro (en % de la pob. activa)	8,3	11,3	9,6	10,4	11,3	13,9

FUENTE: INE (2009a) y elaboración propia.

TABLA II.4. Evolución de la tasa de desempleo en los principales países avanzados. Años 2007-2008.

Tasa de paro (en % de la pob. activa)	2007	2008	III-2008	IV-2008
Estados Unidos	4,6	5,8	6,0	6,9
Japón	3,9	4,0	4,1	4,0
Eurozona	7,4	7,6	7,5	7,9
Alemania	9,0	7,8	7,7	7,6
Francia	8,3	7,4	7,3	7,8
España	8,3	11,3	11,3	13,9

FUENTE: INE¹⁰ y elaboración propia.

¹⁰ Datos recopilados por el Servicio de Estudios de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA, de aquí en adelante, 2009).

Los puestos de trabajo de las empresas no suelen estar adaptados para que sean ocupados por personas discapacitadas, ya que como afirma RASKIN (2008), la accesibilidad no consiste solamente en construir una rampa a la entrada de los edificios para permitir el acceso de las personas que utilizan sillas de ruedas; supone igualmente poner a su disposición medios de transporte accesibles para trasladarse al trabajo; reducir la altura del bordillo de las aceras; colocar avisos en el sistema *Braille* en ascensores y edificios; facilitar el acceso a los aseos de las personas que van igualmente en silla de ruedas; retirar las alfombras y moquetas que dificultan el desplazamiento de estas sillas de ruedas; y, entre otras medidas, facilitar a las personas con deficiencias visuales ayudas técnicas, tales como manuales impresos en grandes caracteres y cintas de audio, y colocar señales ópticas a disposición de las personas con deficiencias auditivas.

Parece conveniente profundizar en estas últimas medidas, pues en la actualidad existe la tecnología suficiente para que muchas de las limitaciones profesionales que se les imponían a los discapacitados hayan desaparecido. En este sentido, puede existir una falta de conocimiento por parte de los empresarios que es necesario remediar, exponiendo una serie de nociones como las que se ofrecen seguidamente en relación con la sociedad de la información y la accesibilidad.

A finales del siglo XX, la expresión «sociedad de la información» se ha consagrado sin lugar a dudas como el término hegemónico, no necesariamente porque exprese una claridad teórica, sino porque ha sido el término elegido por las políticas oficiales de los países más desarrollados. Esta elección terminológica se pone de especial relevancia con la celebración de una cumbre mundial específica para analizar las implicaciones económicas que se estaban produciendo a raíz de esta etiqueta.

En dicha reunión que, fue la celebrada por el grupo de los siete países más avanzados del mundo (G-7, de aquí en adelante), en Bruselas en el año 1995, se pretendían sentar las bases de la nueva economía y para ello era necesario debatir sobre la sociedad de la información. Nadie dudaba que la sociedad hubiera cambiado y que, por lo tanto, fuera necesario establecer nuevas reglas. Las principales cuestiones giraron en torno a las condiciones tecnológicas y legales para la construcción de las denominadas autopistas de la información; el establecimiento de mecanismos de seguridad en los circuitos electrónicos; la evaluación de los posibles efectos sobre el empleo; la regulación internacional de los nuevos medios de comunicación; los problemas planteados por las nuevas tecnologías para la privacidad de los ciudadanos, y la cooperación internacional en materia tecnológica.

Para CASTELLS (1999), en estos momentos acababa de nacer una sociedad global en que se creaban unas enormes barreras fruto de la exclusión tecnológica: «Por ello es a la vez la sociedad de las proezas tecnológicas y médicas y de la marginación de amplios sectores de la población, irrelevantes para el nuevo sistema, [...] por ello no podemos desarrollar su dimensión creativa y escapar a sus efectos potencialmente devastadores sin afrontar colectivamente quiénes somos y qué queremos. Lo que tal vez el Grupo de los Siete debiera plantearse es cómo reequilibrar nuestro superdesarrollo tecnológico y nuestro subdesarrollo social.»

Esta exclusión tecnológica como nueva forma de exclusión social es especialmente grave en el caso de las personas con algún tipo de discapacidad. A pesar de que las tecnologías muchas veces son un elemento clave para favorecer la integración de las personas discapacitadas, en la actual socie-

dad de la información estas tecnologías son el medio para acceder al elemento clave en torno al cual gira toda la sociedad actual y en muchos casos puede ser el elemento excluyente de determinados sectores de la población. Por este motivo, resulta básico que se garantice la accesibilidad a la información independientemente de las limitaciones físicas o psíquicas que tengan los individuos. Es más, no se puede alcanzar el objetivo de la integración de los discapacitados en el trabajo si no se eliminan estas barreras. El acceso a la información y el empleo de las tecnologías son requisitos excluyentes para muchos puestos del mercado laboral de la sociedad actual.

La definición de accesibilidad está determinada por el concepto de accesible. Es decir, desde un punto de vista tecnológico diremos que un contenido es accesible si es posible que, con las herramientas *hardware* o *software* necesarias, sea comprensible por cualquier usuario, independientemente de sus limitaciones físicas o psíquicas. En concreto, se habla de accesibilidad web para referirse a la capacidad de acceso a la misma y a sus contenidos, por todas las personas independientemente de la discapacidad ¹¹ que presenten o de las que se deriven de los contextos de uso (tecnológicos o ambientales).

Cuando los sitios web están diseñados pensando en la accesibilidad, todos o al menos un número elevado de los usuarios pueden acceder en condiciones de igualdad a los contenidos. La clave se encuentra en el diseño y, por lo tanto, no se debe creer que es necesario que existan dos versiones de las web: la «normal» y la «especial». En efecto, existen una serie de estándares que se deben aplicar al diseño de los sitios web para garantizar que éstos sean accesibles por el mayor número de usuarios posibles. NEWELL y otros (2000), proponen el diseño inclusivo para superar o mejorar, en lo posible, este tipo de limitaciones, que denominan «User Sensitive Inclusive Design», en el que pretenden involucrar a aquellos usuarios con necesidades especiales, así como a expertos en este tipo de necesidades y discapacidades. Existen una serie de elementos como el *hardware* y el *software* que permiten que los contenidos puedan ser consumidos por personas con algunas de las limitaciones anteriormente identificadas. Por ejemplo, en las limitaciones visuales, se pueden destacar:

- **Lectores de pantalla:** programas que pueden leer, usando voces sintetizadas, los elementos que se muestran en el monitor (de gran ayuda para los usuarios con dificultades de aprendizaje o lectura), o que, asimismo, pueden leer todo lo que está pasando en el ordenador (utilizado por los usuarios ciegos y de visión reducida).

¹¹ De acuerdo al **Grupo Empresarial F-3.net Nuevas Tecnologías (2009)**, en la actualidad se entiende por limitaciones físicas o psíquicas, las siguientes que se exponen a continuación:

- **Visuales:** en sus distintos grados, desde la baja visión a la ceguera total, además de problemas para distinguir colores (daltonismo).
- **Motrices:** dificultad o imposibilidad de usar las manos, incluidos temblores, lentitud muscular, entre otras, debido a enfermedades como por ejemplo el Parkinson, distrofia muscular, parálisis cerebral, amputaciones.
- **Auditivas:** sordera o deficiencias auditivas.
- **Neurológicas o Cognitivas:** dificultades de aprendizaje (dislexia o discalculia, por ejemplo) o discapacidades cognitivas que afecten a la memoria, la atención, las habilidades lógicas, entre otras.
- **Relacionadas con el envejecimiento:** el envejecimiento lleva asociado una pérdida paulatina de capacidades que puede traducirse en una disminución de la vista, de la capacidad auditiva, la memoria, la coordinación y la destreza física. Por tanto, este tipo de usuarios no se pueden clasificar dentro de un único tipo de discapacitados, pues pueden pertenecer a varios grupos, al tener múltiples limitaciones.
- **Derivadas del entorno:** las limitaciones derivadas del entorno no pueden considerarse discapacidades en sentido estricto, sino que son condiciones del propio entorno que restringen las posibilidades en el acceso a Internet.

- **Líneas Braille:** dispositivo *hardware* que convierte el texto en caracteres *Braille*.
- **Magnificadores de pantalla:** programas que amplían lo que se muestra en el monitor del ordenador, haciéndolo más fácil de leer para los usuarios de visión reducida.

El mayor problema con el que se encuentran estos dispositivos tan específicos, es la necesidad de controlar multitud de variables para presentar los contenidos consumidos por los usuarios. Por este motivo, se han definido una serie de estándares que deben cumplir tanto las webs como los dispositivos de ayuda. Al cumplir estos estándares se garantiza que el contenido es accesible por el mayor número de usuarios posibles. En este sentido, el máximo organismo dentro de la jerarquía de internet que se encarga de promover la accesibilidad es el *World Wide Web Consortium* (W3C, de aquí en adelante), en especial su grupo de trabajo *Web Accessibility Initiative* (WAI, de aquí en adelante). En 1999, el WAI (2009) publicó la versión 1.0 de sus pautas de accesibilidad web. Estas pautas se dirigen a tres ámbitos:

- **Pautas de Accesibilidad al Contenido en la Web (WCAG):** están dirigidas a los *webmasters* e indican cómo hacer que los contenidos del sitio web sean accesibles.
- **Pautas de Accesibilidad para Herramientas de Autor (ATAG):** están dirigidas a los desarrolladores del *software* que usan los *webmasters*, para que estos programas faciliten la creación de sitios accesibles.
- **Pautas de Accesibilidad para Agentes de Usuario (UAAG):** están dirigidas a los desarrolladores de agentes de usuario (navegadores y similares), para que estos programas faciliten a todos los usuarios el acceso a los sitios web.

En concreto, el WCAG 1.0 (aplicable a la web 1.0) establece tres niveles de prioridades que dan origen a tres niveles de accesibilidad: A (cumple las normas de prioridad 1), AA (cumple las normas de prioridad 1 y 2), AAA (cumple las normas de prioridad 1, 2 y 3). El primer escalón (A) establece unas pautas mínimas para que la página pueda ser leída con navegadores anticuados, equipos poco potentes o conexiones limitadas. Es lo que se denomina como limitaciones tecnológicas. Cumplir con la norma AA conlleva que el contenido de un sitio puede ser leído por un navegador por voz o que incluya contenidos de web semántica que facilitan la comprensión de los discapacitados cognitivos. El grado más exigente es la triple AAA que requiere, por ejemplo, vídeos en lengua de signos.

Aunque es relativamente frecuente que los sitios web cumplan el nivel de accesibilidad básico, son escasos los que cumplen el nivel AA o AAA. Resulta sorprendente el caso de las webs institucionales de los distintos órganos y entes de la administración pública, ya que muchas de ellas no cumplen el nivel básico (obligatorio bajo la legislación vigente), y son igualmente muy escasas las que cumplen los niveles avanzados (obligatorio a partir del 31 de diciembre de 2008, de acuerdo al RD 1494/2007).

De acuerdo con Moss (2006), la mayor parte de las aplicaciones web 2.0 no son compatibles con las pautas de accesibilidad (principalmente por cuestiones tecnológicas). El W3C está trabajando desde 2006 en unas nuevas especificaciones de las pautas (versión 2.0) para adaptarlas a los cam-

bios tecnológicos que han provocado el nacimiento de la web 2.0. Las últimas noticias apuntaban que en diciembre del 2008 se publicarían dichas pautas (hasta ese momento sólo se han publicado borradores). Esto supone un retraso de 4 años sobre la aparición de la web 2.0, cuando la mayor parte de la web 1.0 no es accesible.

Por lo expuesto anteriormente, aunque la tecnología desarrollada hasta el momento tiene que mejorar, existen ejemplos de los que las empresas tienen que tener conocimiento de cara a que la misma pueda convertirse en un instrumento adecuado que reduzca o elimine las limitaciones de las personas discapacitadas en el puesto de trabajo.

c) Personas con discapacidad. Se observa en los datos de la **tabla II.5.**, que las empresas muestran un elevado grado de satisfacción con el trabajo que han realizado estas personas. Este nivel se refleja en que no comportan problemas, existen unas elevadas expectativas en relación con su rendimiento, la demostración de las habilidades y valores tan importantes que aportan, y su alta aprobación de la experiencia y valoración en general, por parte de las compañías.

Si su rendimiento es tan satisfactorio, parece claro que no debería existir ningún atisbo de discriminación, pero desgraciadamente a pesar de los avances que se han producido gracias a los pequeños movimientos que están dando las empresas y los apoyos que establecen los gobiernos para la integración de los discapacitados en la vida laboral, la realidad es que hoy en día el término discapacitado sigue asociado al de discriminación.

De uno u otro modo se ha caído en la tentación de describir la discapacidad como un concepto principalmente negativo o de desviación. Este carácter negativo es el que ha provocado a lo largo de la historia que los discapacitados entraran en una exclusión social casi absoluta. La exclusión del mercado laboral no es más que un punto de esta exclusión social. Existen, por tanto, unas actitudes sociales negativas y unos estereotipos que constituyen una importante barrera al logro de un trato más equitativo en el lugar de trabajo para las personas discapacitadas.

TABLA II.5. *Diagnóstico de la inserción laboral en España de las personas con discapacidad en relación con la actuación de estas propias personas.*

- De las empresas que actualmente tienen contratadas a personas discapacitadas, un 81,9 considera que no comportan problemas. Entre las empresas que han tenido contratadas a estas personas, pero que ya no las tienen, esta cifra se sitúa en el 73,8 por 100.
- Precisamente, también, un 73,8 por 100 de las empresas que actualmente tienen contratadas a personas discapacitadas, tiene unas expectativas de idéntico rendimiento laboral al resto de sus trabajadores. Este dato se incrementa hasta el 85,7 por 100 entre las empresas que han tenido contratados a estas personas, pero que ya no las tienen.
- Las principales habilidades de estos empleados que han sido detectadas por su empleadores son: mismas habilidades (27%), eficiencia (14%), motivación (13%), responsabilidad (10%), y amabilidad (6%).

.../...

.../...

- Entre los motivos de satisfacción de los empresarios con el trabajo que estas personas están desarrollando en la actualidad, destacan los siguientes: realizan bien su trabajo (60%), cumplen como los demás (34%), no dan problemas (7%), son responsables (4%) y otras respuestas como su constancia, adecuada integración, esfuerzo y alto nivel de motivación (1%).
- El 100 por 100 de las compañías que han contratado algún discapacitado han aprobado la experiencia y más del 80 por 100 la ha evaluado con un notable (8,4).
- El 44 por 100 de las empresas considera que es difícil encontrar personas válidas entre este colectivo.
- La gran mayoría de los empleados que fueron contratados, cuentan con formación básica de estudios primarios y secundarios. Únicamente el 25 por 100 de las empresas contrató a personas con discapacidad en posesión de estudios universitarios finalizados y solamente el 21 por 100, con la formación profesional acabada.
- El 66 por 100 de las compañías aseguran que han sido las propias personas con discapacidad las que han contactado con ellas para insertarse laboralmente.

FUENTE: *Fundación Equipara (2008) y elaboración propia.*

Entre las actitudes de este tipo que se manifiestan de una manera más profunda dentro del mundo empresarial, figura el temor expuesto anteriormente de que el coste de acomodación de los lugares de trabajo a los discapacitados resulte demasiado elevado, de que éstos no sean productivos o de que los clientes y las demás personas que reciben formación profesional se sientan incómodos en su presencia. Igualmente, las empresas para evitarse problemas de tipo social pueden verse obligadas a no apoyar la discriminación positiva¹², ya que ésta puede generar conflictos internos entre los trabajadores. En otras ocasiones, las incertidumbres surgen porque las propias personas discapacitadas se pueden autodespedir, lo que provoca que la empresa contratante tenga que devolver las prestaciones recibidas. Además, también existen otras reticencias asociadas a la presunta debilidad o enfermedad de los discapacitados y de sus posibles efectos sobre la aptitud que demuestran para seguir un programa de formación profesional o para conservar un puesto de trabajo. El denominador común de todos estos argumentos consiste en que se basan en presunciones derivadas de una única característica de estas personas: su condición de discapacitados. Con todo ello, se supone que una persona con discapacidad no es capaz de realizar actividades normales (MOMM y otros, 2008), y se tiende a asociar a un discapacitado con la idea de incompetencia.

Para superar esta concepción, es preciso mejorar la información que le llega a la sociedad y a los empresarios, y para ello resulta básico incidir en la difusión tanto del rendimiento que están ofreciendo a las empresas donde están trabajando como de las mejores prácticas en materias de contratación laboral de personas discapacitadas, aspectos todos ellos que constituyen el objeto de este estudio.

¹² En concreto, en este aspecto se está ante uno de los grandes problemas de la falta de información. No se trata de un caso de discriminación positiva, sino que las medidas que se establecen intentan minimizar las desventajas y situaciones de desigualdad de los colectivos que se encuentran discriminados social y laboralmente. Para solventar este problema es clave que la administración y las propias empresas, hagan jornadas de sensibilización y de información para eliminar creencias que no se ajustan a la realidad.

De los datos de la **tabla II.5.**, también se puede destacar que todavía existe una considerable cantidad de empresas para las que es complicado localizar a personas que les ofrezcan rendimiento dentro de este colectivo. Esto parece estar de acuerdo con la baja cifra de compañías privadas que han contratado dentro de este colectivo a empleados universitarios y con formación profesional. Uno de los grandes problemas para la inserción laboral de algunos colectivos de discapacitados es la escasez de centros y de preparadores específicos, que juegan un papel esencial en el proceso de inserción de discapacitados en el mundo laboral y teniendo en cuenta además que, necesitan un itinerario formativo diferente e individualizado dependiendo del tipo de discapacidad, esta dificultad se convierte en una barrera difícil de franquear para estos colectivos. Resulta preciso, por tanto, que los legisladores protejan y motiven el derecho a la formación que tienen los discapacitados. Esta formación será clave para la integración en el mundo laboral. También será básica para que puedan elegir libremente la profesión que quieren o desean ejercer. Aprender a elegir es parte inseparable del desarrollo personal.

Unido a este esfuerzo público, este apartado de la formación se tiene que seguir intensificando, no sólo en el caso del acceso al puesto de trabajo sino en la promoción profesional posterior. En este sentido, puede resultar interesante que una cantidad importante de discapacitados vayan ocupando los puestos decisivos de las empresas, lo que seguramente incidirá en una mayor inserción laboral de este colectivo en las compañías privadas.

A la vista de las cifras de la **tabla II.5.**, también se puede observar cómo en la mayoría de las ocasiones han sido las personas discapacitadas las que se han acercado a las compañías privadas, por lo que las autolimitaciones por razones de baja autoestima o timidez del colectivo de personas con discapacidad parece que son cada vez menores, lo que supone un aspecto muy positivo que mejorará su integración laboral.

Por otro lado, muchos empresarios que sí que están dispuestos a contratar a personas discapacitadas, se encuentran con que no es fácil su selección. No existen bolsas de trabajo organizadas ni servicios de colocación de empleo que contemplen a los discapacitados como un colectivo demandante de empleo. Parece claro que la administración pública no realiza el esfuerzo adecuado para que la inserción sea real en aquellos casos en los que el empresario tiene una mentalidad positiva ante las discapacidades. Por ello, es necesario que a su esfuerzo se una el que tienen que hacer igualmente las instituciones que apoyan a estas personas, como se observará seguidamente.

d) Instituciones de apoyo. De los datos que ofrece la **tabla II.6.** se puede observar que han sido muy escasas las instituciones de este tipo que se han acercado hasta las empresas para promover la contratación de los discapacitados a los que apoyan. Todo sistema de prestación de servicios ¹³ a los discapacitados que se proponga facilitar su acceso a la formación y al trabajo logrará mejores resultados si satisface plenamente las necesidades y expectativas de las empresas.

¹³ Resulta difícil elegir un término que defina correctamente el conjunto de agencias e instituciones estatales, organizaciones no gubernamentales, entidades sin ánimo de lucro dedicadas a la formulación de políticas y a la prestación de servicios a los discapacitados que buscan empleo. Para unificar la terminología, se denominará como entidad de servicio al conjunto de los agentes de este sistema.

TABLA II.6. *Diagnóstico de la inserción laboral en España de las personas con discapacidad en relación con la actuación de sus instituciones de apoyo.*

- Solamente en un 5 por 100 de los casos, la empresa afirma que han sido las instituciones de apoyo, las que han establecido contacto con ellas para la incorporación de estas personas.

FUENTE: *Fundación Equipara (2008) y elaboración propia.*

Una comunicación fluida y continua con las empresas constituye una vía eficaz para elaborar recomendaciones del tipo de las siguientes:

- Se necesitan unos códigos de conducta en los que se definan los elevados niveles de calidad de los servicios que las entidades de servicios relacionadas con el empleo deben prestar a las empresas. En estos códigos, que deben elaborarse en colaboración con las compañías, se deben establecer normas relativas tanto a la efectividad de los servicios actuales como a la índole de los nuevos servicios ofertados. Es preciso realizar un seguimiento de estos códigos mediante la realización de encuestas periódicas del grado de satisfacción de las empresas.
- Exigencia de una formación y titulación específicas por parte de los profesionales de la rehabilitación para satisfacer las necesidades de las empresas.
- Las entidades de servicios deben contratar personal con experiencia directa en el mundo del comercio y la industria, y capacidad para solucionar los problemas de comunicación entre el mundo empresarial y el de las actividades no lucrativas.
- Estas entidades tienen que empezar por contratar una cantidad sustancialmente mayor de discapacitados, con lo que se lograría reducir el número de intermediarios no discapacitados que establecen contacto con las empresas. Su misión es proyectar, desde diversos ángulos, una imagen positiva de los discapacitados en el mundo de la empresa.
- Igualmente, las entidades de servicios deben esforzarse por reducir la fragmentación de sus esfuerzos de educación, comercialización y promoción. Resulta especialmente contraproducente utilizar carteles, anuncios y mensajes publicitarios para proyectar un perfil que refuerce la imagen médica de la discapacidad y el estigma que acompaña a determinadas deficiencias, en vez de subrayar la capacidad laboral de las personas y la necesidad de que las empresas reaccionen con una política y unas actuaciones adecuadas.
- Las entidades de servicios tienen que colaborar para facilitar el acceso a los servicios y apoyos tanto de las empresas como de los discapacitados. Resulta preciso analizar con especial atención la jornada del cliente (considerando como clientes a la empresa y al discapacitado por igual), de forma que se reduzcan las evaluaciones y se promueva la incorporación del cliente al empleo de forma rápida, aunque gradual. Las entidades de servicios deben acudir a las técnicas de promoción probadas para conseguir que se otorgue prioridad a los discapacitados.

- Por último, estas entidades se deben reunir periódicamente para recabar su opinión cualificada respecto a los medios de mejorar la calidad, tanto de los servicios como de los aspirantes.

Una vez que se ha establecido el diagnóstico, las dificultades y las posibles sugerencias que se les pueden formular a los distintos agentes implicados en el proceso de incorporación de personas con discapacidad al mercado laboral, de acuerdo con el objetivo del trabajo se expone el estudio de un caso real aplicado a una empresa que ha superado los problemas que se le han presentado en este proceso y está obteniendo los resultados que se muestran seguidamente.

3. LA FUERZA DEL CAMBIO: CASO DE ESTUDIO DE INCORPORACIÓN DE UNA PERSONA CON DISCAPACIDAD A LA EMPRESA CASBAR TECNOLOGÍA INDUSTRIAL, S.L.¹⁴

Ante la sensibilidad y conciencia social existente en la empresa, la preocupación sobre el cumplimiento de la LISMI, y después de haber contactado con los servicios públicos de empleo sin éxito, se expone a continuación la experiencia de esta empresa en relación con la incorporación de una persona con discapacidad.

3.1. Datos de la empresa, fases del proceso de incorporación y resultados.

Esta empresa está ubicada desde hace 57 años en Madrid, siendo su principal actividad la fabricación de *racks* o bastidores destinados al alojamiento de equipo electrónico, informático y de comunicaciones, cabinas de intemperie, y equipos para electrónica y telecomunicaciones, así como la prestación de servicios de ingeniería y diseño para los mismos mercados. Su plantilla media es de aproximadamente unas 150 personas y está estructurada en torno a titulados superiores (23% de los empleados) y a profesionales de diversos oficios de fabricación. Es, por tanto, un contexto de actividad industrial fabril y de prestación de servicios de alto valor añadido que, a priori y de forma aparente, puede suponer alguna dificultad a la hora de incorporar al centro de trabajo a personas con discapacidad, tanto física como psíquica.

a) **Antecedentes y contexto general previo a la toma de decisión de contratar a una persona con discapacidad.** El ambiente empresarial en que la compañía va a decidir en relación con la posibilidad de contratar a una persona discapacitada, está impregnado por una percepción general del empresariado basada en que la única vía para llevar adelante una actuación de este tipo consiste en que sea una apuesta decidida desde la alta dirección de la compañía y, ello queda en evidencia desde el momento en que, a pesar de que la LISMI obliga a las empresas de más de 50 trabajadores a tener contratada como mínimo al 2 por 100 de su plantilla con alguna discapacidad, no ha sido prácticamente efectuada por las empresas como se ha puesto de manifiesto anteriormente cuando se expusieron la escasez de las cifras de contratación de estas personas¹⁵, siendo sustituida esta obliga-

¹⁴ <http://www.casbar.es/>

¹⁵ Como se expuso anteriormente, frente a una cifra de paro general del 18 por 100 prácticamente, únicamente está ocupada el 33,82 por 100 de la población con discapacidad en edad de trabajar.

ción en la mayoría de las ocasiones por la realización de las medidas alternativas, observadas igualmente con anterioridad.

Igualmente, en este ambiente se puede observar que el incumplimiento de esta ley por las empresas no es ni mucho menos deseado y se debe, en opinión del presidente de la compañía, a que la mayor parte de los empresarios considera, por una parte, la imposibilidad de llevarla a cabo por el reducido número de candidatos con una adecuada formación que puedan cubrir los puestos de trabajo, y por otra, a la suposición de una escasa rentabilidad por la contratación de personas discapacitadas si se compara con una persona sin discapacidad.

Por todas estas razones, es necesario que surja la figura del empresario responsable, capaz de superar estas barreras y de demostrar que la contratación de personas con algún grado de discapacidad es rentable tanto económicamente como socialmente para las compañías privadas y que, en general, son personas con una buena formación y unas cualidades personales como la fidelidad, la responsabilidad, la fiabilidad, y la dedicación, por destacar algunas de ellas, que serían muy apreciadas en el caso de tratarse de una persona que no sufriera estas deficiencias y que de estar más implantadas, sin duda mejorarían aspectos tan importantes para las compañías como son la productividad y la competitividad.

b) Inicios del proceso de incorporación de una persona discapacitada a la empresa. Este proceso comienza en octubre de 2003 y en él se encuentra latente la preocupación de la alta dirección de la empresa por cumplir el marco legal establecido. Concretamente, el presidente de esta compañía acude a una cena del club de empresarios Stela, patrocinada por la Confederación Empresarial de Madrid de la CEOE (CEIM, de aquí en adelante) y organizada por la Fundación Síndrome de Down de Madrid (de aquí en adelante, FSDM), en la que se presenta el trabajo que están llevando a cabo con un grupo de personas jóvenes, que padecen esta discapacidad y que en breve estarán en disposición de incorporarse al mundo laboral.

Planteada esta inquietud, el presidente de la compañía convoca en los días siguientes a su equipo de colaboradores más próximo y les plantea el reto de incorporar a una persona con Síndrome de *Down* a la plantilla de la empresa para la realización de las tareas que, entre todos, se deberán determinar. Es en este momento cuando surge uno de los escollos más complicados de superar, porque la primera actitud es de sorpresa que viene seguida de una de rechazo por la dificultad de definir qué tipo de actividades se podrían asignar a una persona de estas características.

Ante esta situación, resulta clave la actitud de firmeza del presidente de la compañía, que provoca que, igualmente, la dirección general y la de recursos humanos empiecen a asumir y a convencerse de que es necesario que apoyen esta incorporación para que se puedan vencer las resistencias que probablemente se producirán en el interior de la organización, debido principalmente al tiempo y a la dedicación que requiere la definición de estas actividades a realizar por estas personas y a la concepción previa de una gran mayoría de los mandos intermedios, que piensan que esta incorporación constituirá una pérdida de tiempo para la compañía. En este ambiente se inicia la definición de las tareas que se le podrían asignar a la persona a contratar con la única premisa de que no se limite la búsqueda de tareas al campo administrativo, sino que abarque todas las actividades de la empresa.

c) Definición de tareas. Con este motivo tienen lugar una serie de reuniones entre los responsables de departamentos para establecer las actividades que podría desarrollar una persona con la discapacidad mencionada y poco a poco se van desmontando las trabas que aparecían al inicio del proceso.

La definición de las tareas se realizó conjuntamente con un preparador laboral de la FSDM, que asistió como invitado a las reuniones internas, aconsejando aquellas actividades que sí podrían ser asumidas y descartando las que no eran recomendables. Esta parte del proceso tuvo una duración de unos cuatro meses aproximadamente y en él se definieron una serie de actividades, entre las que se pueden destacar las siguientes:

- Apertura y reparto del correo diario.
- Envío de pedidos de compras por fax a proveedores y archivo de los mismos.
- Reparto y distribución del correo y documentación interna entre departamentos.
- Recogida de los terminales de datos de fábrica y descarga de los mismos en el ordenador central.
- Archivo de órdenes de fabricación terminadas.

d) Selección y formación. Después de definirse las tareas, la selección de la persona adecuada la hizo la FSDM entre los candidatos que, en ese momento, estaban en periodo de formación y entrenamiento en la Fundación.

Por lo que respecta a la formación, se hace preciso destacar que la misma estuvo compuesta por dos partes bien diferenciadas. En la primera de ellas, que se produjo en la sede que tiene la FSDM para estos fines, y de forma paralela a la definición de tareas, la persona preseleccionada recibió formación acerca de cuestiones relacionadas con la empresa donde iba a realizar su actividad y del trabajo que en ella tendría que llevar a cabo. Una vez incorporada la empleada a la empresa, durante un periodo de seis meses se efectuó la segunda parte de esta formación, en la que un preparador laboral acompañó a la trabajadora durante toda la jornada laboral, realizando las tareas encomendadas hasta que, a base de repetirlas un día tras otro, se tuvo la seguridad de que podía realizarlas de manera autónoma.

e) Contratación y proceso de integración. Establecidas las tareas y efectuada la selección se contrató a tiempo parcial (cinco horas diarias) con carácter fijo y sin ninguna subvención a una persona con síndrome de Down que estuvo acompañada permanentemente, como se ha señalado anteriormente, durante los primeros seis meses por su preparador cuya labor incluía, no únicamente todo lo relativo a las tareas a desarrollar, sino también algunas actividades necesarias para llegar hasta el centro de trabajo (utilización por parte de esta persona de 2 autobuses de transporte público de viajeros).

Los comienzos para esta trabajadora no fueron fáciles y se llevaron a cabo con la indiferencia de algunas personas, el apoyo de la mayoría y, sobre todo, con el buen trabajo de su preparador laboral, que fue progresivamente ayudando a la integración de esta persona ante la admiración y sorpresa de todos por la gran eficacia y dedicación que demostraba en cada una de las tareas que se le

encomendaba. También existieron errores que todo el mundo entendió perfectamente, los cuales fueron subsanados sin mayores consecuencias.

Simultáneamente, a la integración y mejora de la trabajadora discapacitada en el puesto de trabajo, se fue creando un estado de admiración sobre la capacidad de las personas con problemas a adaptarse, y ello fue generando un ambiente de trabajo en general más agradable y especialmente contribuyó a mejorar el nivel de responsabilidad individual, en todos los ámbitos, ya que sus nuevos compañeros observan cómo personas con mayores dificultades, eran capaces de disfrutar y agradecer el hecho de tener un puesto de trabajo que le concedía independencia.

Merece la pena reflejar la postura del comité de empresa compuesto por cinco personas, que al principio contempló el asunto como una ingenuidad o genialidad más de la dirección de la empresa, y cómo, con el paso del tiempo, tuvo que reconocer que la incorporación de una persona con discapacidad psíquica había contribuido a mejorar el ambiente de trabajo e incluso su relación con la dirección.

Después de más de seis años de trabajo, el comportamiento y rendimiento de la trabajadora discapacitada es altamente satisfactorio, ya que cumple perfectamente con las actividades que se le asignan e incluso cuando las finaliza pregunta si puede realizar alguna más, dando ejemplo, con su actitud, al resto de compañeros más cercanos y haciéndolo desde esa perspectiva de no esperar nada más a cambio sino con el ánimo de colaborar y ayudar a los demás, planteado sin ninguna rivalidad ni generación de tensiones entre compañeros, sino más bien al contrario, contribuyendo a la mejora de la relación interpersonal.

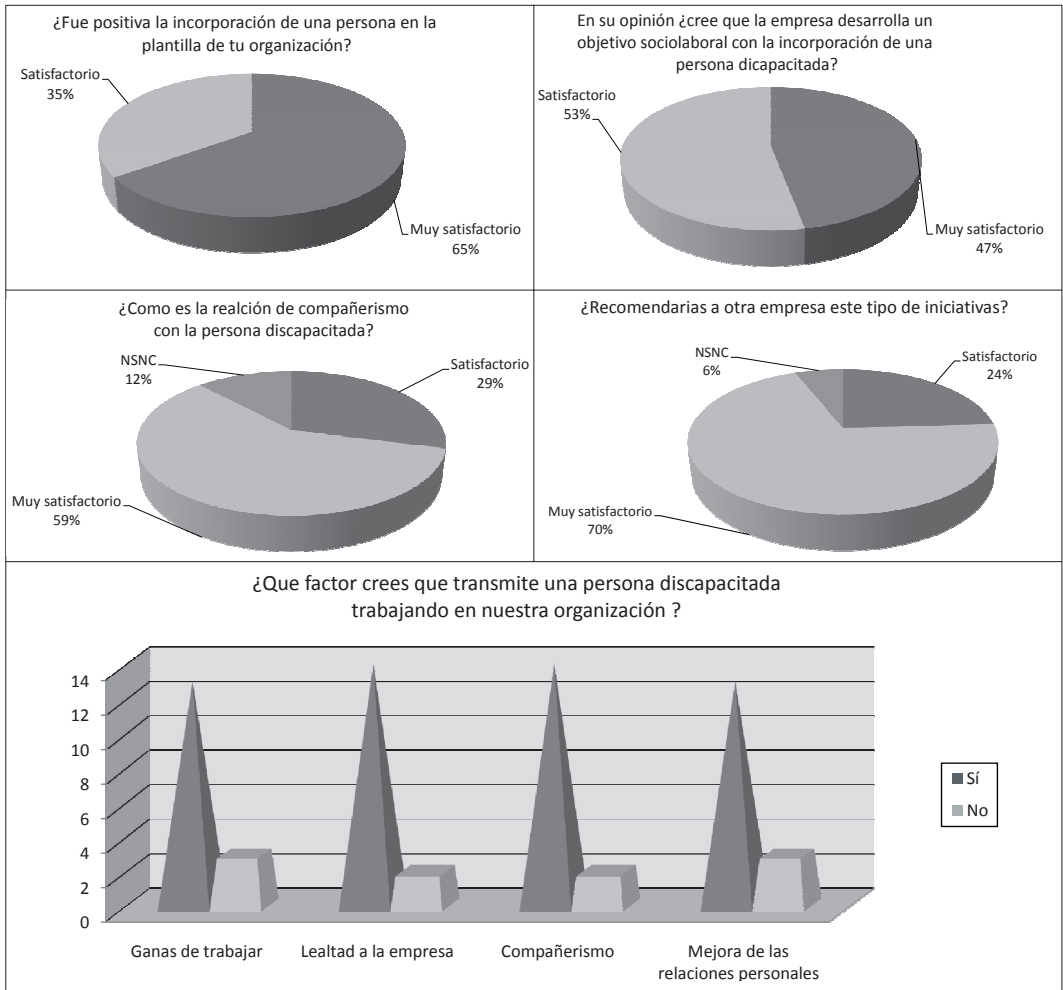
Igualmente, es destacable la lealtad hacia la compañía y sus jefes, y su dedicación y asistencia está por encima del nivel normal de la empresa, a pesar de las dificultades y mayor esfuerzo que le supone acudir al centro de trabajo, demostrando con ello a sus propios compañeros que el trabajo para estas personas es lo más importante y contribuyendo a reducir el porcentaje de absentismo en el entorno más cercano.

Desde hace tiempo, cuando esta persona no está en la empresa (ausencias por vacaciones o enfermedad, por ejemplo), se nota su ausencia por las tareas no realizadas y es sin duda un síntoma claro de que su trabajo es necesario y apreciado por el resto de la organización, y sobre todo valorado como un trabajo importante para el devenir diario de la empresa.

Resulta especialmente importante señalar que, después de transcurrir varios años, la valoración del trabajo realizado por esta trabajadora con síndrome de *Down*, no sólo por la dirección de la empresa sino también por sus propios compañeros, es muy positiva como se puede observar en los resultados de una reciente encuesta que se realizó entre todos los componentes de la compañía (véase **tabla III.1.**). En dicha encuesta, además de esta alta valoración, existe una práctica unanimidad entre los empleados en relación a aspectos tan importantes como: el objetivo sociolaboral que desarrolla la empresa con esta incorporación, la aportación que efectúa esta persona a la existencia de compañerismo entre todos, la recomendación que proporcionarán a otras empresas para que se fomenten este tipo de contrataciones y la contribución a la ganas de trabajar, la lealtad a la empresa, el compañerismo y la mejora de las relaciones personales que realiza esta persona en su puesto de trabajo.

Unido a esto, en la valoración de su propio trabajo se han utilizado similares criterios y aspectos a evaluar a los empleados con cualquier otra persona de la organización. Esta igualdad en la evaluación, no ha impedido que esta trabajadora obtenga el reconocimiento de que su trabajo es una labor bien realizada y necesaria, y que del mismo modo como ocurre con el resto del personal de la empresa, es difícil de sustituir cuando por alguna razón, siempre justificada, la trabajadora discapacitada no acude al trabajo.

TABLA III.1. Resultados extraídos de la Encuesta ¹⁶ sobre clima sociolaboral por la incorporación de una persona con discapacidad a CASBAR Tecnología Industrial, S.L.



FUENTE: Departamento de Recursos Humanos de CASBAR Tecnología Industrial (2009) y elaboración propia.

¹⁶ Datos de la Encuesta realizada por el Departamento de Recursos Humanos sobre clima sociolaboral por la incorporación de una persona con discapacidad a CASBAR Tecnología Industrial, S.L. (2009).

La estabilidad en la asistencia al trabajo, la eficacia de las tareas, la lealtad hacia la compañía y hacia sus compañeros más próximos, ha beneficiado muy favorablemente al ambiente de trabajo. Valores como la tolerancia, la solidaridad y el apoyo entre compañeros, han pasado a formar parte del día a día del centro de trabajo, y esto se ha alcanzado de forma natural, lo que redundará en una mayor eficacia y en un mayor incremento del espíritu de trabajo en equipo.

f) **Impacto en los resultados de la compañía.** Como se expuso anteriormente, las motivaciones que más influencia tienen en la contratación por parte de las empresas de personas con discapacidad son las que tratan de integrar a estas personas, el deseo de cumplir con el marco legal establecido y la obtención de subvenciones, bonificaciones en la seguridad social, deducciones en el impuesto de sociedades o cualquier otro tipo de ayuda económica. Por lo expuesto en el caso, y dado que esta empresa no ha solicitado ayudas de ningún tipo ¹⁷, el presidente de la compañía se muestra más inclinado por las dos primeras motivaciones, que van a permitir que su compañía se provea de un activo intangible ¹⁸ con el que espera obtener mejoras en su productividad y competitividad. Dentro de la composición de este activo intangible que ha supuesto la contratación de esta persona discapacitada por la empresa, se han podido identificar los siguientes aspectos:

- En el entorno se ha observado una tendencia a entender mejor los fines de la empresa, especialmente por el desarrollo de esta nueva faceta social, y se comprende también mejor el papel de las compañías privadas, pues la integración de una persona con discapacidad tiene un retorno importante a la sociedad debido a que mientras permanece en una empresa no sólo contribuye como uno más al sostenimiento de la seguridad social, sino que además supone un menor gasto para todos al no depender para su subsistencia de una pensión.
- En este mismo sentido, a nivel de relaciones con la representación sindical, la integración de una trabajadora con discapacidad psíquica, ha facilitado su fluidez y lo que es más importante, ha cambiado la percepción de los sindicatos, en el aspecto de que la empresa no tiene como única misión la obtención y maximización de los beneficios económicos.
- Una mejora del ambiente general del centro de trabajo, con el impacto que ello tiene en el grado de eficiencia. Igualmente, se ha ayudado a crear un ambiente favorable hacia las iniciativas que pueda poner en marcha la empresa y se ha eliminado el efecto rechazo inicial a nuevas propuestas.
- Un incremento del nivel de responsabilidad individual y como consecuencia de ello, todas las actividades encomendadas parecen más sencillas para los trabajadores.
- Se ha contribuido a resaltar valores y principios olvidados frecuentemente como la lealtad, la comprensión hacia los errores de los demás, la solidaridad, la colaboración perso-

¹⁷ Para observar las que establecía la legislación vigente en el momento de la contratación de esta persona, véase la **tabla III.2**.

¹⁸ Son aquellos activos no monetarios y sin apariencia física que se tienen para ser usados en la producción o suministro de bienes y servicios. Entre estos activos se pueden destacar la reputación de la empresa, el capital organizativo, el capital relacional, el capital intelectual, o las patentes (SIMÓ y otros, 2008).

nal, el espíritu de trabajo en equipo y la disposición a trabajar por los demás de forma desinteresada.

- Una mayor percepción por parte de los trabajadores sobre la aportación que realiza la empresa en favor de la sociedad.
- Una disminución en el grado de ausencia del puesto de trabajo, mejorando con ello el nivel de absentismo general.

Al hilo de este último beneficio, el presidente se plantea cómo podría localizar una cierta medida de la productividad que ha obtenido su compañía en todo este tiempo que ha estado contratada la persona con discapacidad, en relación a las empresas de un sector afín al suyo como puede ser el de automoción, del que conoce sus datos generales. Para ello, al igual que la compañía posee como activo intangible a los aspectos anteriormente observados derivados de la contratación de la persona discapacitada, toma como ejemplo de activo intangible en el sector de la automoción a la propia crisis económica, que cuenta con aproximadamente unos 500.000 trabajadores, y en el que en los momentos previos a la crisis el absentismo se situaba en el entorno del 7 por 100, lo que venía a significar que con una jornada anual media de 1.700 horas anuales, se desperdiciaban unos 59,5 millones de horas de trabajo.

TABLA III.2. Subvenciones, bonificaciones a la Seguridad Social, deducciones del impuesto sobre sociedades y otras ayudas por la incorporación a un puesto laboral de las personas con discapacidad.

Colectivo	Contrato	Subvención	Bonificación en seguridad social	Deducciones sobre impuesto de sociedades	Otras ayudas
Personas con Discapacidad	Indefinido	3.907 €/contratado	<ul style="list-style-type: none"> • Sin discapacidad severa <ul style="list-style-type: none"> – Hombres: Menores 45 años: 4.500 €/año Mayores 45 años: 5.700 €/año – Mujeres: Menores 45 años: 4.500 €/año Mayores 45 años: 5.700 €/año <ul style="list-style-type: none"> • Con discapacidad severa <ul style="list-style-type: none"> – Hombres: Menores 45 años: 5.100 €/año Mayores 45 años: 6.300 €/año – Mujeres: Menores 45 años: 5.950 €/año Mayores 45 años: 6.300 €/año 	6.000 € por cada persona/año de incremento de trabajadores con discapacidad	901,52 € para adaptación de puestos, eliminación de barreras o dotación de medios de protección personal
Personas con Discapacidad	Temporal		<ul style="list-style-type: none"> • Sin discapacidad severa <ul style="list-style-type: none"> – Hombres: Menores 45 años: 3.500 €/año Mayores 45 años: 4.100 €/año – Mujeres: Menores 45 años: 4.100 €/año Mayores 45 años: 4.700 €/año <ul style="list-style-type: none"> • Con discapacidad severa <ul style="list-style-type: none"> – Hombres: Menores 45 años: 4.100 €/año Mayores 45 años: 4.700 €/año – Mujeres: Menores 45 años: 4.700 €/año Mayores 45 años: 5.300 €/año 		
Personas con Discapacidad	Formación		50 por 100 de las cuotas empresariales previstas para contratos de formación		

FUENTE: Departamento de Recursos Humanos de CASBAR Tecnología Industrial, S.L. (2003) y elaboración propia.

Todo esto ha cambiado en los momentos actuales, ya que quizás por el temor que tienen los trabajadores a perder el empleo, se ha reducido la tasa de absentismo en este sector en 1,5 puntos porcentuales, lo que aflora unos 12,75 millones de horas que en la actualidad no se pierden y que multiplicadas por el coste medio de la hora de trabajo en España (23 euros aproximadamente), proporciona una cantidad de 293,25 millones de euros.

El presidente de la empresa considera que estos datos podrían asimilarse en proporción a los que se han observado en la compañía desde que se contrató a esta persona, lo que significa que, primero en su empresa y posteriormente por la propia crisis en el sector de la automoción, se ha mejorado la productividad, con la diferencia de que la empresa del caso de estudio lo ha conseguido a base de fomentar una serie de valores que perdurarán a lo largo del tiempo mientras mantenga esta filosofía socialmente responsable, mientras que el sector de la automoción, lo ha logrado por una circunstancia excepcional que puede variar en función de cómo lo haga la coyuntura económica, por lo que por dicha razón no puede convertirse en un soporte sólido en el que asentar las necesarias ganancias de productividad y de competitividad que precisa la economía española.

Además, a estos beneficios económicos, se podrían haber unido los que la empresa podría haber obtenido en el caso de que hubiera solicitado las subvenciones y ventajas económicas a las que la contratación de estas personas proporciona el Derecho y cuyas cantidades podrían haber oscilado en torno a las que fueron observadas en la **tabla I.1**.

Por último, en opinión del presidente de la compañía, aunque esta experiencia se centra en la integración de una persona con discapacidad psíquica, los resultados son extrapolables a las personas con discapacidad física, porque han sido contrastados con otras empresas y procesos similares, y siendo cierto que tienen itinerarios formativos, de inserción y problemas diferentes, el comportamiento y la casuística es muy parecida, ya que el elemento diferenciador es el mismo, esto es, la capacidad que tienen las personas con discapacidad de adaptarse a las diferentes situaciones que se puedan observar en el mundo laboral y sobre todo en el ejemplo que suponen para los trabajadores sin discapacidad, que contemplan de cerca cómo personas con problemas muy importantes son capaces de afrontar todas las vicisitudes del mundo laboral y su integración en el mismo como algo por lo que merece la pena luchar para ser conservado. La perspectiva desde la que se ha contemplado hasta el momento por parte de las empresas este tipo de inserción laboral tiene que ser distinta, dirigiéndose más a su observación como un bien que mejora la productividad y la competitividad de las compañías, contribuyendo además a la mejora del ambiente laboral de las empresas y del grado de cumplimiento de la LISMI, que se promulgó con muy buenas intenciones pero que la realidad ha demostrado que las empresas no la están cumpliendo.

Una vez expuesto el caso de estudio, se hace necesario comprobar su fuerza de cara a que pueda convertirse realmente en un instrumento del cambio que no sólo resista ante situaciones tan difíciles como las que ofrece la coyuntura actual, sino que se constituya en un pilar básico sobre el que se fundamente la recuperación de la economía vía los incrementos de productividad y de competitividad que puede llegar a proporcionar. Para ello, en el siguiente apartado se describirán, en primer lugar, los factores y procesos más importantes que tienen que ocurrir para que se produzca el cambio, y posteriormente se analizarán los mismos en base al caso de estudio observado anteriormente.

3.2. Contrastación de la fuerza del cambio obtenida con la incorporación de una persona discapacitada a la empresa CASBAR Tecnología Industrial, S.L.

Según BECKER y otros (2002), los factores claves y procesos que hay que tener en cuenta para que se produzca el cambio debido a la implantación de un proyecto concreto son los siguientes que se muestran a continuación en la **tabla III.3**. De acuerdo con estos factores claves y procesos, se puede establecer si el cambio realmente se ha producido y qué posibilidades tiene de mantenerse para dirigir la organización hacia la consecución de sus objetivos.

TABLA III.3. Factores claves y procesos necesarios para que se produzca el cambio.

Factores claves para un cambio con éxito	Preguntas para evaluar y conseguir el cambio
1. Líderes del cambio (quién es el responsable)	¿Hay un líder que ... defiende y promueve el cambio? demuestra un compromiso público para que se produzca? acumula recursos para mantenerlo? invertirá tiempo y atención personal para realizar un buen seguimiento?
2. Crear una necesidad compartida (por qué hay que hacerlo)	¿Los empleados ... ven la necesidad del cambio? entienden por qué es importante el cambio? ven cómo les ayudará a ellos o a la empresa a corto y largo plazo?
3. Dar forma a una visión (cómo se verá todo cuando se haya producido el cambio)	¿Los empleados ... ven los resultados del cambio en términos de conducta (es decir, ¿qué harían de forma distinta como resultado del cambio?)? están ilusionados en conseguir esos resultados? entienden cómo beneficiará el cambio a los clientes y a los inversores?
4. Movilizar el compromiso (quién más necesita implicarse)	¿Los promotores del cambio ... Reconocen quién más necesita estar comprometido con el cambio para que suceda? saben cómo crear una coalición de apoyo para el cambio? cuentan con la capacidad para conseguir el apoyo de personas clave en la organización? tienen la capacidad para crear una matriz de responsabilidades para hacer que ocurra el cambio?
5. Crear sistemas que faculten el cambio (cómo se institucionalizará)	¿Los promotores del cambio ... Entienden cómo mantener el cambio mediante las modificaciones de los sistemas de recursos humanos (por ejemplo, personal, formación, incentivos, recompensas, estructura, comunicación)? reconocen la inversión tecnológica requerida para implementar el cambio? tienen acceso a los recursos financieros necesarios para sostener el cambio?

.../...

.../...	
6. Controlar y demostrar el programa (cómo se medirá)	¿Los promotores del cambio ... tienen medios para medir el éxito del cambio? planean referenciar el progreso basándose en los resultados y en el proceso de implementación?
7. Hacer que dure (cómo se empezará y se mantendrá)	¿Los promotores del cambio ... reconocen los primeros pasos que hay que dar para empezar el proceso de cambio? cuentan con un plan a corto y largo plazo para mantener la atención necesaria en el cambio? cuentan con un plan para adaptar el cambio con el tiempo y para adaptarlo a nuevas circunstancias?

FUENTE: BECKER y otros (2002).

Si se analiza el caso estudiado mediante las cuestiones que se plantean en la tabla expuesta, se puede observar cómo el presidente considera que a través del cambio que consiste en la contratación de una persona discapacitada puede no sólo satisfacer el marco legal establecido, sino también mejorar el comportamiento social de su empresa tanto en el plano interno como en el externo, y conseguir además unos mayores beneficios en el terreno económico. Por tanto, existe un líder que fomenta y actúa con firmeza para iniciar el cambio, que supera las resistencias iniciales existentes entre sus inmediatos colaboradores y que les ayuda en la planificación de las tareas que puede llevar a cabo esta persona para que se eliminen cualquier tipo de barreras a su incorporación a la empresa.

Tampoco fue una tarea sencilla crear una necesidad compartida por toda la organización en relación con esta contratación, pero lo expuesto en el párrafo anterior unido al establecimiento de una definición adecuada de las tareas que deberá desarrollar esta persona en el puesto de trabajo, la formación impartida a la misma, la participación de su preparador laboral en el propio puesto de trabajo y la propia actuación de la persona con discapacidad fueron convenciendo paulatinamente a los trabajadores de la empresa de la importancia y necesidad de la labor que desarrollaba.

Simultáneamente a este cambio de percepción, y con el fomento de los valores que esta incorporación estaba aportando, se produjo una asimilación de los mismos por parte de resto de los trabajadores, que modificaron su conducta hacia una mayor responsabilidad individual, que ya ha contribuido y contribuirá más en el futuro a mejorar la productividad y la competitividad. Se demuestra que estos valores como, por ejemplo, la lealtad, la comprensión y el espíritu de equipo, son absolutamente decisivos, no únicamente para convivir en un mundo tan complejo como el actual, sino también para competir en cualquier circunstancia del momento económico.

Para conseguir el compromiso, el presidente persuadió en primer lugar a la dirección general y a la de recursos humanos, y posteriormente al resto de los responsables de los distintos departamentos. Para todo ello, resultado clave la excelente formación recibida por esta persona y la colaboración de su preparador laboral que, sin duda, liberó de gran parte del tiempo y de las responsabilidades que los trabajadores de la empresa deberían haber asumido en el caso de que en la contratación de esta persona no se hubieran tenido en cuenta estos apoyos tan importantes.

La dirección no es la única que ha valorado muy positivamente el trabajo y los progresos de esta persona, sino que sus propios compañeros han tomado también partido en esta alta valoración. Además, en la misma se han utilizado los mismos criterios que se usan para evaluar al resto de los empleados, con lo que el reconocimiento obtenido está basado en una formulación más objetiva, máxime cuando algunos de los trabajadores no eran partidarios de la contratación de esta persona. Todo ello, facilita la integración de esta persona, y, con ello, el mantenimiento de las ventajas que proporciona su incorporación.

Este alto grado de reconocimiento conseguido por parte de toda la organización y la planificación establecida desde la alta dirección de la empresa se ha reflejado en la continuidad de esta persona en su puesto de trabajo, lo que invita al optimismo de que el proyecto iniciado se mantenga y perdure durante muchos años en la empresa.

A la vista de este análisis y de la alta puntuación que se podría conceder a cada uno de los aspectos observados en la **tabla. III.3.**, se puede afirmar que el cambio que ha implicado la contratación de una persona discapacitada en esta empresa, ha mejorado la organización en el sentido de convertirla en más socialmente responsable, lo que se ha reflejado en unos mejores resultados económicos, que tienen muchas más posibilidades de mantenerse, que si se hubieran conseguido por alguna circunstancia excepcional como pueden ser los efectos derivados de la actual crisis económica.

Si se tienen en cuenta todas estas ventajas sociales y económicas, parece evidente que es necesario contratar a personas con discapacidad como medida que ayuda a prevenir, afrontar y superar las crisis económicas. No obstante, para comprobar su auténtica validez como solución, parece igualmente indicado ir un paso más allá, y por esta razón, como se expondrá seguidamente en las conclusiones, se tratará de enlazar esta actuación responsable con la aplicación de las medidas que suelen poner en marcha las empresas con el fin de remontar en situaciones económicas tan difíciles como las actuales.

4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Para finalizar, en este trabajo se van a destacar los aspectos más interesantes tratados en el mismo, señalando aquellos otros que permitan concluir la importancia de contratar a personas con discapacidad como medida para prevenir, afrontar y superar coyunturas económicas tan complicadas como las que están sucediendo actualmente en el sector empresarial español.

El momento económico actual de crisis en el que están inmersas las empresas a nivel global, y muy especialmente las españolas, obliga a que se intensifiquen una serie de medidas para superar esta difícil coyuntura. Entre estas medidas se pueden destacar: mejorar la organización, disminuir el *stocks* de existencias, planificar la estrategia, aminorar el plazo de cobro, aumentar la productividad del personal, optimizar la labor comercial, reducir los costes fijos, eliminar las unidades de negocio con pérdidas, reducir el gasto en suministros, y abaratar el coste de las compras. Para que estas medidas muestren su mayor grado de eficacia, deben complementarse con un trato adecuado tanto a los trabajadores como a los clientes, que ayude a fortalecer en esta difícil etapa, la calidad y la imagen de la compañía.

El conjunto de estas medidas y las ventajas de su aplicación, podría verse reforzado por la implantación de una estrategia de RSC, entendiendo ésta como el reconocimiento y la integración que hacen las empresas en todos sus procesos, de las preocupaciones de tipo social y medioambiental, estableciéndose a partir de esta percepción una serie de prácticas empresariales que satisfacen estas preocupaciones y que formalizan unas relaciones adecuadas con todas aquellas personas e instituciones que se muestran interesadas en la evolución de la compañía o *stakeholders*. De esta manera, la RSC dentro de una empresa puede ayudar, entre otras cuestiones, a: aumentar las ventas mediante la diferenciación, la innovación y el incremento de las relaciones con los *stakeholders*, reducir los costes operativos a través de las prácticas de la ecoeficiencia, mejorar la influencia positiva de la compañía, su imagen de marca y la comunicación con la sociedad, incrementar la productividad debido al crecimiento de la motivación de los empleados, una mayor confianza de los clientes y del entorno que beneficie a la competitividad o facilitar el acceso a los mercados financieros mediante una gestión más adecuada de los riesgos.

Dada esta situación económica tan crítica y el incremento de las opiniones a favor de un cambio de valores que la RSC podría aportar, cabe preguntarse acerca de si no ha llegado el momento de la historia económica en que debe surgir un nuevo tipo de empresario, que desde su responsabilidad, afronte en primer lugar esta crisis, y que a partir de ella, y bajo esta nueva concepción, sea capaz de prevenir o de evitar en la medida de lo posible situaciones como las actuales, que derivan hacia el aumento del empobrecimiento y del desempleo de las poblaciones de todos los países.

Uno de los caminos que puede recorrerse en esta dirección, sobre todo en economías como la española en las que existe una gran proporción de empresas de reducida dimensión, cuya elevada exigencia por la obtención de resultados a corto plazo provoca que la visibilidad de éstos tenga que ser mayor, se encuentra en la contratación de personas con discapacidad. Esta incorporación puede conseguir que las empresas logren una serie de beneficios como los siguientes:

- Una mayor fidelización que reduce la rotación de personal, lo que disminuye igualmente los costes de adaptación y formación. Además, estas personas influyen de manera positiva en el resto de los trabajadores de cara a aminorar el importante problema del absentismo laboral. Igualmente, son trabajadores capaces, responsables y sufren pocos accidentes.
- Su gran contribución a la mejora de la productividad, a la moral del personal y al espíritu de equipo.
- El enriquecimiento del capital humano de la compañía por la diversidad que aportan estas personas.
- El impulso de un mayor reconocimiento por parte de la sociedad.
- Creación de un posible mercado potencial compuesto por las personas discapacitadas, sus familiares, amistades y personas que les apoyan.
- La satisfacción del marco legal vigente en relación con la cuota de reserva en favor de la inserción laboral de estas personas o mediante el cumplimiento de las medidas alternativas en caso de no llevarse a efecto las citadas incorporaciones.

- La obtención de los incentivos económicos que la ley establece (deducciones en el impuesto de sociedades y en las cuotas de la seguridad social, y ayudas directas para la contratación y la adaptación del puesto de trabajo y eliminación de barreras arquitectónicas).

Pero a pesar de estos importantes beneficios, la incorporación de este tipo de personas a las empresas presenta una problemática, que en este trabajo ha sido observada desde la perspectiva de cada uno de los agentes que intervienen en el proceso de su inserción laboral. Igualmente, como se ha puesto de manifiesto en el caso de estudio de integración de una persona discapacitada en la empresa CASBAR Tecnología Industrial, S.L., existen empresarios que vencen estas barreras y demuestran que es posible actuar de una manera responsable, que beneficia tanto a su propia empresa como a la sociedad en general. Para apoyar a la difusión de estas buenas prácticas, a continuación se ofrece una exposición de las dificultades generales que conlleva una incorporación de estas características, junto a las recomendaciones que se han formulado para superarlas y la manera en que este empresario responsable las ha logrado vencer.

Por lo que respecta a la actuación de las administraciones públicas, se puede afirmar que el marco legal que regula estas incorporaciones se encuentra muy bien valorado, pero su cumplimiento no es muy vigilado por las autoridades, y las sanciones en caso de incumplimiento son reducidas. Igualmente, existen opiniones que sostienen que la ley es poco concisa y realista en la distinción entre distintos tipos de discapacidades y los diferentes costes que su integración podría implicar. En este sentido, para que las empresas comiencen a integrar dentro de sus estrategias este tipo de inserción laboral, se recomienda a las administraciones que realicen importantes campañas de comunicación que difundan tanto los interesantes beneficios sociales y económicos que la contratación de estas personas puede traer consigo a las empresas que apuesten por ellas como las mejores prácticas realizadas en los procesos de su inserción laboral, más allá de quedarse en la mera divulgación de los incentivos económicos que, incluso en el caso de estudio que se ofrece en este trabajo, no ha sido utilizado por la empresa que contrató a una persona con discapacidad.

Por otro lado, dicha empresa, aunque acudió a los servicios públicos de empleo para seleccionar a una persona con discapacidad, no encontró solución, de lo que se deriva que es necesario que existan bolsas de empleo organizadas y que se fortalezcan todos los servicios de empleo tanto públicos como privados, pues como ocurrió en el caso de estudio, la selección no puede convertirse en una cuestión que surja por casualidad, sino que debe estar perfectamente planificada.

En todo momento, pero muy especialmente en estos que está sufriendo el mercado laboral español, se hace necesario que las administraciones y los diferentes agentes sociales lleguen a acuerdos para que se implanten las medidas precisas de cara a que se puedan crear el mayor número de puestos de trabajo posibles, ya que de esta manera, existirá una mayor probabilidad de que las personas con discapacidad puedan encontrar una salida laboral.

Existe tecnología suficiente para que las personas con discapacidad superen sus limitaciones, y por ello es conveniente, que tanto las administraciones como las empresas, adecuen todas sus instalaciones y equipos, al objeto de que esta superación pueda convertirse en una realidad. Como se ha expuesto en el caso de estudio, la formación para la utilización de la misma resulta básica en la inte-

gración de estas personas, y si ésta puede llevarse a cabo por personal especializado de apoyo, facilitará aún más los procesos de integración. En este sentido, las administraciones tienen que ayudar a que se incremente el número de centros de formación y el de preparadores específicos para que estas personas puedan integrarse y promocionarse de manera adecuada.

Por lo que respecta a las entidades de servicio que apoyan a las personas con discapacidad en su integración laboral, debe tener como referencia el proporcionar un buen servicio a las compañías, a fin de que como ha ocurrido en el caso de estudio, estas incorporaciones se puedan desarrollar con las menores o ninguna dificultad. Básicamente, el éxito de la integración que se ha producido en la empresa del caso de estudio ha estado basado, además de en la firmeza del presidente para seguir adelante con la medida, a pesar de las resistencias iniciales, en la colaboración del personal de apoyo, que ha ayudado en la definición de las tareas y en facilitar una formación adecuadamente estructurada, que ha liberado al personal de la empresa de realizar este tipo de actividades.

Una vez que se ha demostrado que, como en el caso de estudio, es posible superar estas barreras, se puede exponer la forma en que una medida tan innovadora como la que ha puesto en marcha esta empresa responsable al contratar a esta persona con anterioridad a la crisis, enlaza directamente no únicamente con la RSC, sino también con las soluciones que las empresas suelen implantar en momentos de crisis como los actuales y su manera de proyectarse al futuro para prevenir o evitar situaciones tan complicadas:

- Ha incrementado la productividad en relación a su sector, con anterioridad a que se produjera la crisis, lo que le ha permitido obtener previamente ventajas competitivas, que continuarán en el futuro como mínimo mientras persista en utilizar esta política socialmente responsable basada en unos valores como la fidelidad, la responsabilidad, la fiabilidad, y la dedicación, por destacar algunos de ellos, que se encuentran muy por encima en su solidez, de circunstancias excepcionales que se pueden modificar en función de las distintas vicisitudes que ofrezca la coyuntura económica.
- En relación con la estrategia, la contratación de esta persona ha mejorado la relación y la comprensión de los fines de la empresa por parte tanto de sus trabajadores como de la representación sindical y de la sociedad en general, lo que ha creado un ambiente favorable a la misma que está permitiendo y permitirá en el futuro, que pueda llevar adelante todas o la mayoría de las iniciativas que proponga a todos los agentes interesados en la marcha de la misma.
- Al hilo de lo anterior, y una vez que el mensaje de responsabilidad de la empresa ha llegado de forma clara a la sociedad, la compañía puede utilizarla en beneficio de su política comercial para optimizarla, localizando nuevos nichos de mercado incluso, entre este tipo de personas, sus familiares, y personas e instituciones que les apoyan. Además, en este sentido, puede solicitar a sus propias personas con discapacidad, que le aporten soluciones innovadoras a fin de que le faciliten entrar dentro de este importante mercado potencial.
- La organización de la empresa se ha perfeccionado gracias a que la contratación de esta persona ha supuesto una mejora de su comunicación interna, la implantación de unos valo-

res sólidos basados en la buena voluntad compartida, y la consecución de una planificación tan complicada como la de asignar actividades a una persona que presenta estas dificultades, en la que se ha necesitado de manera coordinada la colaboración de los diferentes responsables de los departamentos, la formación impartida a la persona con discapacidad y la cooperación de un técnico de apoyo.

- Por último, la mayor responsabilidad individual conseguida con la incorporación puede beneficiar a que las unidades de negocio con pérdidas sean las mínimas y que el resto de las medidas observadas al inicio de este trabajo como la reducción del coste de las compras, de los plazos de cobro, de los *stocks* de existencias, de los costes fijos y del gasto en suministro, sean más tenidas en cuenta para su adecuado ahorro y gestión.

Por todo ello, se puede concluir que la contratación de personas con discapacidad es un instrumento válido como medida para prevenir, afrontar y superar crisis económicas como la actual y debido a estas razones, resulta necesario fomentar las buenas prácticas que en relación con ella se produzcan, lo que ha constituido el objetivo de este estudio.

Bibliografía

- BECKER, B.E., HUSELID M.A. y ULRICH, D. [2002]: *El Cuadro de Mando de Recursos Humanos. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- BUENO CAMPOS, E. [2008]: *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*, Pirámide, Madrid, 4.ª Edición.
- [2009]: *Manual de Introducción a la Economía de la Empresa*, UDIMA, Madrid, 1.ª Edición.
- CASTELLS, M. [1999]: *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura*, Siglo XXI Editores, México.
- Constitución Española de 1978. Disponible en <http://www.cefllegal.com>, en el apartado de *Normacef Socio-Laboral*.
- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE CASBAR TECNOLOGÍA INDUSTRIAL, S.L. [2003]: «Subvenciones, bonificaciones a la Seguridad Social, deducciones del impuesto sobre Sociedades y otras ayudas por la incorporación a un puesto laboral de las personas con discapacidad».
- [2009]: Encuesta sobre clima sociolaboral por la incorporación de una persona con discapacidad a Casbar Tecnología Industrial, S.L.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., VALOR MARTÍNEZ C., BOTIJA SUÍZA, M. y SANMARTÍN SERRANO, S. [2002]: *La Responsabilidad Social Corporativa: una aplicación a España*, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- FIGUERA CASTAÑO, M. [2008]: «Diez medidas para afrontar la crisis en una PYME». *Revista de la Asociación de Antiguos Alumnos del Centro de Estudios Financieros (ACEF)* 55. Septiembre 2008. Año XV, 26-27.
- FUNDACIÓN EQUIPARA [2008]: Informe Equipara 2008. Observatorio para la mejora de la equiparación laboral de personas con discapacidad, Fundación Equipara, Barcelona.
- FUNDACIÓN NACIONAL DE DISCAPACITADOS [2009]: Conceptos y estadísticas. Disponible en <http://www.fnd.cl/conceptos.htm>
- FUNDACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE CIEGOS ESPAÑOLES-ONCE [2008]: Perspectivas del mundo empresarial, respecto a la contratación de personas con discapacidad. Disponible en <http://129.35.74.13/Img/925A95D9D15F418B9F40D9DC372BC749.pdf>
- FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DEL ALTO ARAGÓN-FUNDESA [2009]: Guía para la contratación de personas con discapacidad. Disponible en <http://www.fundesa.org/images/documentos/Gu%C3%ADa%20de%20contrataci%C3%B3n%20de%20personas%20con%20discapacidad.pdf>
- GRUPO EMPRESARIAL F-3 NUEVAS TECNOLOGÍAS [2009]: Tipos de discapacidad que afectan a la accesibilidad web. Disponible en <http://www.f-3.net/deInteresDetalle.asp?id=79>
- GUILLÉN GESTOSO, C., CONTRERAS CHAMORRO R. y PINO GARCÍA M. [2008]: *Discapacitados y empresas: un análisis de la productividad. El coste de oportunidad desconocido*. Grupo de investigación «Ciencias del trabajo» (FQM-311). Facultad de Ciencias del trabajo. Universidad de Cádiz. Instituto de Acción Social de la Fundación MAPFRE Disponible en <http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/accion-social/Discapacitados-y-empresa.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [2008a]: «Estructura y Demografía Empresarial. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de Enero de 2008. Nota de prensa del 4 de agosto de 2008». Disponible en http://www.ine.es/inebmenu/mnu_empresas.htm

- [2008b]: «Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de dependencia (EDAD). Año 2008. Nota de prensa del 4 de noviembre de 2008». Disponible en <http://www.ine.es/prensa/np524.pdf>.
- [2009a]: «Encuesta de Población Activa. Años 2007-2008. Resultados nacionales y autonómicos». Disponible en <http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?L=0&divi=EPA&his=1&type=db>.
- [2009b]: «Tasa de paro del primer trimestre de 2009». Disponible en <http://www.ine.es/>.

LEY 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos. Disponible en <http://www.ceflegal.com>, en el apartado de *Normacef Socio-Laboral*.

LEY 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social. Disponible en el Boletín Oficial del Estado, número 313, de 31 de diciembre, y en <http://www.ceflegal.com>, en el apartado de *Normacef Socio-Laboral*.

LOS RECURSOS HUMANOS.COM [2008]: «España ocupa el penúltimo puesto de la OCDE, delante de Polonia, en inserción laboral de discapacitados». Nota de prensa de Europapress 17 de junio de 2008. Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2446-espana-ocupa-el-penultimo-puesto-de-la-ocde-delante-de-polonia-en-insercion-laboral-de-discapacitados.html>

MALO, M. A. [2003]: «Las personas con discapacidad en el mercado de trabajo español». *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* 46, 99-126. Disponible en <http://www.mtas.es/es/publica/revista/numeros/46/Informes03.pdf>.

MOMM, W. y GEIECKER, O. [2008]: «Discapacidad: Conceptos y definiciones». En: *Discapacidad y trabajo 17. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. MOMM W., RANSOM R., 2-9. Disponible en <http://latinamerica.dpi.org/documents/17DiscapacidadyTrabajo.pdf>

MOSS, T. [2006]: «The future of web accessibility». Disponible en <http://www.webcredible.co.uk/user-friendly-resources/web-accessibility/future.shtml>

NEWELL, A.F. y GREGOR, P. [2000]: «User Sensitive Inclusive Design: in search of a new paradigm». CUU 2000 First ACM Conference on Universal Usability, 39-44. Disponible en: <http://www.mit.edu/afs/athena/course/16/16.459/Newell.pdf>

OBRIEN, J. C. [2008]: «La causa del negocio: ¿Cuáles son los beneficios para los empresarios?». *Blogs.Clarin* 3 de Octubre. Consultado en <http://blogs.clarin.com/empresas-negocios/2008/10/3/la-ventajas-empresariales-contratar-personas-con-capacidades>

OBSERVATORIO OCUPACIONAL DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL [2008]: Informe del mercado de trabajo de las personas con discapacidad. Instituto de Empleo (INEM). Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Gobierno de España Disponible en http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO20582/informe_mercadodetrabajo.pdf

PEREDA, C., DE PRADA, M. y ACTIS, W. (Colectivo loé) [2003]: La inserción laboral de las personas con discapacidades, Colección de estudios sociales, número 14. FUNDACIÓN LA CAIXA. Disponible en: http://www.infodisclm.com/documentos/empleo/insercion_laboral_caixa.pdf

RASKIN, C. [2008]: «Política social y derechos humanos: conceptos de la discapacidad». En: *Discapacidad y trabajo 17. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. MOMM W., RANSOM R., 12-16. Disponible en <http://latinamerica.dpi.org/documents/17DiscapacidadyTrabajo.pdf>

REAL DECRETO 1494/2007, de 12 de noviembre, por el que se aprueba el reglamento sobre las condiciones básicas para el acceso de las personas con discapacidad a las tecnologías, productos y servicios relacionados con la sociedad de la información y medios de comunicación social. Disponible en el Boletín Oficial del Estado, número 279, de 21 de noviembre, y en <http://www.ceflegal.com>, en el apartado de *Normacef Socio-Laboral*.

SERVICIO DE ESTUDIOS DE LA CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO-CECA [2009]: *Apunte de coyuntura económica*. Marzo de 2009. Economía Española.

- SIMÓ, P. y SALLÁN, J.M. [2008]: «Capital intangible y capital intelectual: revisión, definiciones y líneas de investigación». En: *Economía de los intangibles: principios generales*, Estudios de Economía Aplicada-Volumen 26-2, Agosto. PULIDO SAN ROMÁN A., Delta Publicaciones, Madrid, 65-78.
- VALVERDE M. [2009]: «La patronal quiere combatir el absentismo laboral». *Expansión* 17 de marzo. Disponible en <http://www.expansion.com/2009/03/16/economia-politica/1237242354.html>
- WEB ACCESSIBILITY INITIATIVE [2009]: «WAI Guidelines and techniques». Disponible en: <http://www.w3.org/WAI/guid-tech.html>
- XPERTIA [2006]: La integración de las personas con discapacidades en busca de empleo. Disponible en http://www.xpertia.com/home.asp?tip=usu&id=5&item=pregunta&id_item=213470&idr=163190