



# PROYECTO DIL-D CEE:

## Desarrollo de políticas y estrategias de integración laboral de personas con Discapacidad en Centros Especiales de Empleo

---

Informe final

01/07/2017

**Coordinadoras:**

Dra. Marina Romeo

Dra. Montserrat Yepes-Baldó

**Autores:**

Marina Romeo

Montserrat Yepes-Baldó

Carlos Pascual

Fernando Barbancho

Diana Maria Posada

Sefa Boria



Mi vida es una aventura que todavía se está escribiendo y lo mismo sucede con la tuya.  
Comienza a escribir el primer capítulo ¡Ahora! Llénalo de aventura, amor y felicidad. ¡Vive la historia que escribas!

Nick Vujicic (orador motivacional y director de *Life Without Limbs* -Una Vida Sin Extremidades)



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	7
EQUIPO.....	9
ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	10
1. INTRODUCCIÓ.....	11
2. MARCO JURÍDICO DE LOS CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO .....	15
2.1. La relación laboral especial de los CEE.....	16
2.2. Representación y negociación colectiva de las personas con discapacidad.....	17
3. FINANCIACIÓN DE LOS CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO.....	24
4. OBJETIVOS .....	29
5. MÉTODO.....	29
5.1. Muestra .....	29
5.1.1. Fase I: Panel de expertos.....	29
5.1.2. Fase II: Empleados de CEE.....	30
5.2. Instrumento.....	30
5.2.1. Fase I: Entrevista estructurada.....	30
5.2.2. Fase II: Cuestionario .....	31
6. RESULTADOS .....	33
6.2. Fase I.....	33
6.2.1. Políticas .....	33
6.2.2. Sistemas de gestión.....	33
6.2.3. Facilitadores .....	34
6.2.4. Cultura.....	35
6.3. Fase II.....	36
6.3.1. Descripción de la muestra.....	36
6.3.2. Satisfacción.....	37
6.3.3. Motivación.....	38
6.3.4. Compromiso .....	40
6.3.5. Absentismo.....	41
6.3.6. Intención de abandono .....	41
6.3.7. Percepción de empleabilidad .....	42
7. PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	45

7.1.	CEE: Contexto y marco jurídico .....	45
7.2.	Investigación: Fase I .....	46
7.3.	Investigación: Fase II .....	48
8.	PRESENTE Y FUTURO DE LOS CEE.....	50
9.	REFERENCIAS .....	53

Figura 1. Comparación entre contratación de personas con discapacidad en la empresa ordinaria y en los CEE en función de la tasa de paro. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ODISMET (2016) .....	11
Figura 2. Evolución del total de CEE y trabajadores en España. Periodo 1991-2011. Fuente: KPMG (2011) .....	12
Figura 3. Evolución del total de CEE en España por comunidades autónomas. Periodo 2009-2011. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) .....	13
Figura 4. Evolución del porcentaje de empleados de CEE en España por comunidades autónomas. Periodo 2009-2011. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).....	14
Figura 5. Niveles de satisfacción (Muestra completa). <i>Nota:</i> Puntuaciones de 1 a 5.....	37
Figura 6. Niveles de satisfacción por tipo de discapacidad. <i>Nota:</i> Puntuaciones de 1 a 5 .....	38
Figura 7. Resultados globales en la dimensión motivación y en sus antecedentes. <i>Nota:</i> Puntuaciones de 1 a 5 .....	39
Figura 8. Resultados en la dimensión motivación y en sus antecedentes por tipo de discapacidad. <i>Nota:</i> Puntuaciones de 1 a 5 .....	39
Figura 9. Resultados globales en la escala de compromiso. <i>Nota:</i> Puntuaciones de 1 a 5.....	40
Figura 10. Resultados en la escala de compromiso por tipo de discapacidad. <i>Nota:</i> Puntuaciones de 1 a 5.....	41
Figura 11. Resultados en la escala de rotación por tipo de discapacidad. <i>Nota:</i> Puntuaciones de 1 a 5 .....	42
Figura 12. Resultados globales en la dimensión percepción de ocupabilidad. <i>Nota:</i> Puntuaciones de 1 a 5.....	43
Figura 13. Resultados en la dimensión percepción de ocupabilidad por tipo de discapacidad. <i>Nota:</i> Puntuaciones de 1 a 5 .....	44
Figura 14. Retos, oportunidades, amenazas, y debilidades que se perciben en el presente y el futuro de los CEE .....	50

Tabla 1. Distribución del gasto en ayudas concedidas a la integración laboral de personas con discapacidad (2014). Fuente: ODISMET (2014), Anuario de Estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social .....	26
Tabla 2. Evolución del gasto (en %) en ayudas concedidas a la integración laboral de personas con discapacidad. 2001-2014. Fuente: ODISMET (2014), Anuario de Estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social .....	27
Tabla 3. Comparación entre ayudas y retornos económicos entre Administración Pública y CEE. Fuente: KPMG (2011).....	28
Tabla 4. Descripción de la muestra .....	36
Tabla 5. Resultados globales y por tipo de discapacidad en la dimensión absentismo. <i>Nota:</i> Puntuaciones de 1 a 5 .....	41



## PRESENTACIÓN

El proyecto que presentamos seguidamente tiene por objeto exponer los resultados correspondientes al cuarto año de andadura de la Cátedra UB – Fundación Adecco para la Integración Laboral de Personas con Discapacidad (<http://www.ub.edu/catedrainlab/>). En concreto, al informe final correspondiente al PROYECTO DIL-D desarrollado en los Centros Especiales de Empleo (CEE).

España es uno de los países de la UE con tasas más altas de desempleo entre las personas con discapacidad (32.25%) (Servicio Público de Empleo Estatal - SEPE, 2016) pese a la legislación desplegada para facilitar su inclusión, por lo que la información que elaboramos desde esta Cátedra pretendemos que sea útil para explorar nuevos caminos hacia la integración. Para ello, partimos de una perspectiva que incluye la acción conjunta de diferentes ámbitos de competencia, responsabilidad, conocimientos y experiencia de todos los agentes involucrados. En este contexto de investigación-acción presentamos el presente informe, dónde se muestran los resultados alcanzados durante este periodo de investigación, correspondiente al **Proyecto DIL-D CEE**.

Su principal objetivo es, en primer lugar, analizar la realidad de los CEE en España, el marco jurídico que les es de aplicación y los medios de financiación que disponen. En segundo lugar, se analiza el grado de compromiso de diversos actores expertos en el ámbito de RRHH/RSC (gerentes, directores, propietarios, y presidentes de asociaciones de Centros Especiales de Empleo) en materia de integración laboral de personas con discapacidad. Se realiza un análisis de los retos, oportunidades, amenazas, y debilidades que se perciben en el presente y el futuro de los CEE.

En concreto, en este último punto, se analiza:

1. La percepción de despliegue de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa en materia de Discapacidad (RSC-D) implementadas en los CEE.
2. Los sistemas de gestión de personas en los CEE y su adaptación a las necesidades del colectivo de personas con discapacidad.
3. La percepción sobre la implicación de los diversos *stakeholders* de los CEE en la inclusión laboral de personas con discapacidad, tanto en los propios CEE como en la empresa ordinaria.
4. Contribución de la cultura corporativa a la integración laboral de personas con discapacidad.

En tercer lugar, se presenta la realidad de las personas con discapacidad en el contexto laboral de los CEE. Específicamente se analiza el grado de satisfacción, motivación, compromiso, absentismo,

intención de abandono y percepción de ocupabilidad de los empleados atendiendo a los diferentes tipos de discapacidad.

No quisiéramos finalizar esta presentación sin agradecer a todos aquellos que han contribuido en el desarrollo del mismo, y de un modo muy especial al Sr. Francisco Javier Pérez, de la Fundación ADECCO, cuyo buen hacer y criterio profesional nos ha sido de gran valía a la hora de plantear y diseñar este documento. Así mismo, nuestra gratitud a todos aquellos que de manera desinteresada han colaborado aportando su tiempo y su contribución. En este sentido nuestro más profundo agradecimiento a la Sra. Maria Àngels LLongueras, a la Sra. Raquel Sánchez, a la Sra. Eva María Rodríguez, a la Dra. Maria Pallisera, a la Sra. Araceli Cañete, a la Sra. Roser Boladeras, y a la Sra. Berta Siñol.



## EQUIPO

El equipo investigador está formado por:

**Dra. Marina Romeo.** Directora de la Cátedra. Profesora Titular de la Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona.

**Dra. Montserrat Yepes-Baldó.** Coordinadora del equipo de trabajo y responsable del Área Psicológica de la Cátedra. Profesora e investigadora de la Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona.

**Sr. Carlos Pascual.** Responsable de coordinación y formación del personal de soporte. Universidad de Barcelona.

**Prof. Fernando Barbancho.** Responsable del Área Legal de la Cátedra. Profesor Titular de la Facultad de Derecho Universidad de Barcelona.

**Sra. Diana Maria Posada.** Responsable de la gestión documental. Universidad de Barcelona.

**Dra. Sefa Boria.** Responsable del Área Económica-Financiera de la Cátedra. Profesora Asociada de la Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona.

## ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El informe se estructura en cinco grandes apartados:

**MARCO JURÍDICO.** Se analiza el ordenamiento jurídico que regula la actividad de los CEE en nuestro país prestando atención a la regulación específica de dichos centros y a la relación laboral de los trabajadores con discapacidad que trabajan en ellos. Por último, se atiende a los derechos de representación colectiva y reunión de los trabajadores con discapacidad en los CEE.

**FINANCIACIÓN DE LOS CEE.** Se analizan, por un lado, las fuentes de financiación que disponen los CEE. Por otro lado, se analiza la distribución del gasto en ayudas destinadas a la integración laboral de personas con discapacidad de forma longitudinal (2001-2013) a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, así como el retorno que realizan los propios CEE de dicha inversión.

**OBJETIVOS, MÉTODO, RESULTADOS, Y CONCLUSIONES.** En primer lugar, se presentan los objetivos de la presente investigación atendiendo a las dos acciones investigadoras en las que se estructura este informe (Fase I y Fase II).

La Fase I analiza al grado de compromiso de diversos actores expertos en el ámbito de RRHH/RSC (gerentes, directores, propietarios, y presidentes de asociaciones de CEE) en materia de integración laboral de personas con discapacidad.

La Fase II analiza el grado de satisfacción, motivación, compromiso, absentismo, intención de abandono y percepción de ocupabilidad de los empleados atendiendo a los diferentes tipos de discapacidad.

Posteriormente, se explica el procedimiento que se ha seguido a la hora llevar a cabo cada una de las Fases. Por último, se presentan los resultados y conclusiones relativos a los retos, oportunidades, amenazas, y debilidades de los CEE según la opinión de los empleados, gerentes, directores, propietarios y presidentes de asociaciones de Centros Especiales de Empleo.

## 1. INTRODUCCIÓN

España es uno de los países de la UE con tasas más bajas de empleo entre las personas con discapacidad (Servicio Público de Empleo Estatal - SEPE, 2016). Sin embargo, muestra del importante papel que tienen los Centros Especiales de Empleo (CEE) en España, es que, del total de contratos realizados en 2015 a personas con discapacidad, 95.238, el 72% de estos se efectuaron en dichos Centros (ODISMET, 2016).

El papel predominante de los CEE frente a las empresas ordinarias se ha visto claramente reforzado a lo largo de los años de crisis, apreciándose un cambio en la dinámica de contratación. En este sentido, en el año 2006 se observa cierta paridad entre la contratación desarrollada por parte de la empresa ordinaria (52,5%) con respecto a la realizada por los CEE (47,5%). Sin embargo, a medida que la tasa de paro aumentaba, las contrataciones de personas con discapacidad han ido disminuyendo paulatinamente en la empresa ordinaria y estas se han visto cubiertas por el paraguas del empleo protegido. En los dos últimos años se ha producido un descenso de la tasa de paro general, viéndose reflejado en un ligero aumento de las contrataciones en empresa ordinaria (28%), si bien la contratación en CEE no se ha visto afectada (72%) (Figura 1).

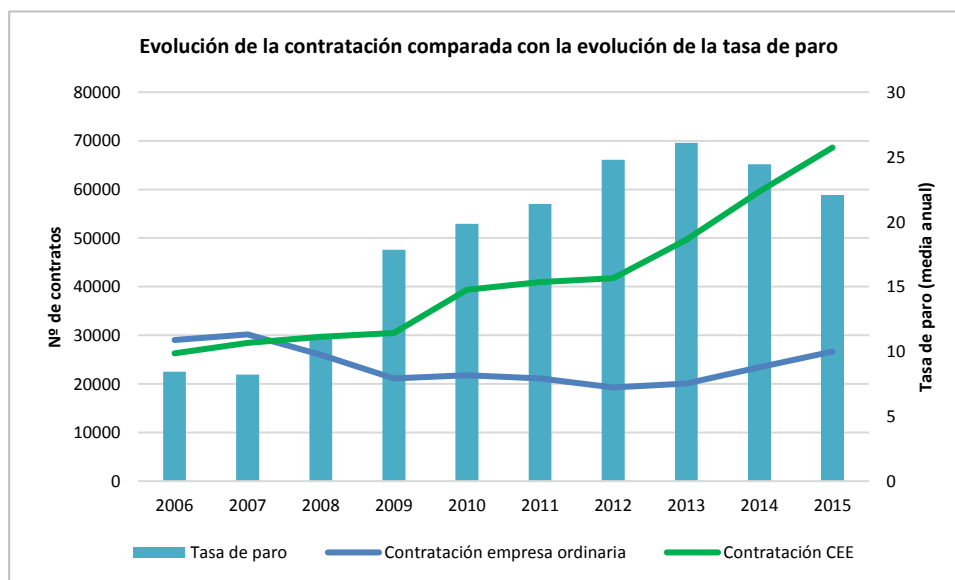
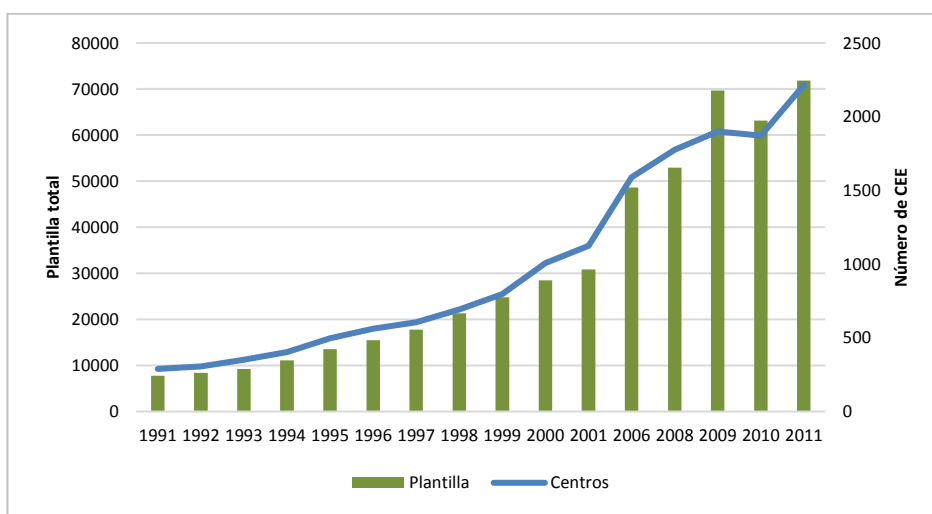


Figura 1. Comparación entre contratación de personas con discapacidad en la empresa ordinaria y en los CEE en función de la tasa de paro. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ODISMET (2016)

Paralelamente, el número de CEE ha venido creciendo de manera continuada y sostenida en el periodo 1991-2011, especialmente a partir del año 2001. En este periodo se pasa de 7.793 trabajadores en el año 1991 a 69.691 en el año 2009, y de 289 CEE en el año 1991 a 1.900 en 2009. En 2010 se produjo un ligero descenso del número de CEE y de empleados insertados laboralmente en estos, pasando a tener 63.179 empleados. Esto supone una pérdida de 6.512 puestos de trabajo en un año (-9,34%), y 1.871 CEE, desapareciendo 29 centros (-1,53%). En el año 2011 se observa una recuperación, aumentando el número CEE en un 19% y el número de empleados en un 13,67% en relación al año anterior (Figura 2).



**Figura 2. Evolución del total de CEE y trabajadores en España. Periodo 1991-2011. Fuente: KPMG (2011)**

No obstante, la distribución de CEE no es homogénea en las diferentes Comunidades Autónomas (CCAA) (Figura 3). Las CCAA que cuentan con un mayor número de CEE son Andalucía, Cataluña, Castilla y León, y Madrid. De entre ellas, el impacto de la crisis afectó especialmente a Andalucía, pasando de tener 434 CEE en 2009 a 338 CEE en 2010, aunque en 2011 esta tendencia se invirtió pasando a contar con 608 centros.

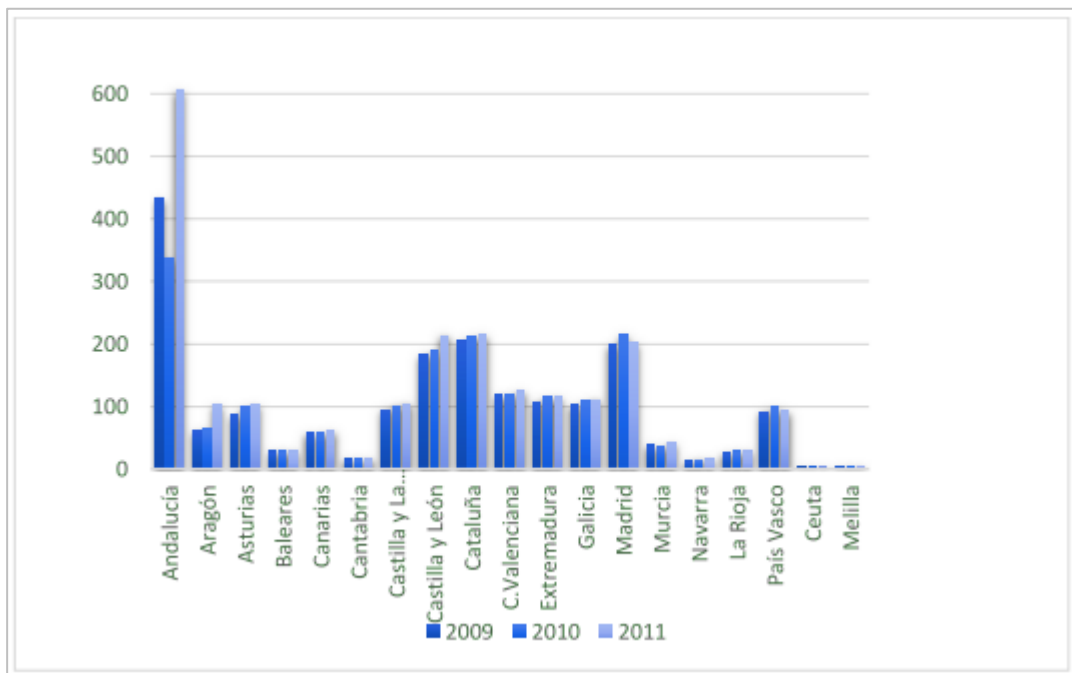
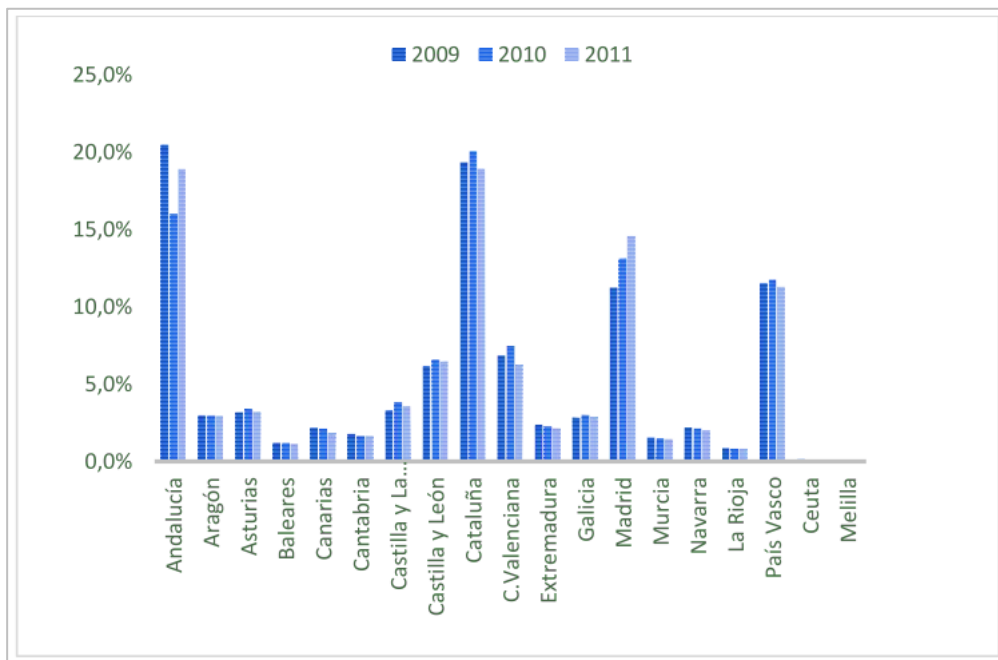


Figura 3. Evolución del total de CEE en España por comunidades autónomas. Periodo 2009-2011. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)

En la Figura 4 se observa la distribución de personas con discapacidad empleadas en CEE por CCAA. En consonancia con el dato anterior, la comunidad con un porcentaje mayor de personas empleadas en CEE del conjunto del estado es Andalucía (18,9%), si bien Cataluña, con 493 CEE menos que Andalucía, tenía insertados al mismo porcentaje de empleados (18,9%). El País Vasco sigue una tendencia similar a Cataluña, dado que teniendo un número pequeño de CEE inserta un porcentaje del 11,2% de las personas con discapacidad del estado en 2011. Por último, la Comunidad de Madrid presenta un incremento en el porcentaje de empleados de CEE entre 2009 y 2011, pasando de representar el 11,2% en 2009 al 14,1% en 2011.



**Figura 4. Evolución del porcentaje de empleados de CEE en España por comunidades autónomas. Periodo 2009-2011.**  
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)

Para finalizar, señalar que

los CEE se convierten en el destino final como mínimo de la tercera parte de las personas con discapacidad que trabajan en ellos, ya que los dos tercios restantes transitan a la empresa ordinaria y, de esos dos tercios, no llega al 12 por ciento fracasa y retorna de nuevo al CEE. (Calderón & Calderón, 2012, p. 236).

## 2. MARCO JURÍDICO DE LOS CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO

La definición y regulación de los Centros Especiales de Empleo (CEE) fue introducida por primera vez en el artículo 42 de la LISMI<sup>1</sup>, lo que supuso un importante cambio en el proceso de integración laboral y en la lucha por la igualdad de derechos de las personas con discapacidad. Hasta ese momento la integración de las personas con discapacidad se venía realizando desde un punto de vista totalmente asistencial, y es a partir de entonces que el Estado se comprometía a prestar los recursos necesarios con el objeto de dar cumplimiento a uno de los principios rectores de la política social y económica que establece la Constitución Española en el artículo 49<sup>2</sup>.

La regulación específica de los Centros Especiales de Empleo se llevó a cabo por el Real Decreto 2273/1985<sup>3</sup>, especificando en el artículo 4, que los centros Ocupacionales y los de Educación Especial quedan excluidos de su consideración como CEE. Según el RD 2273/1985, los CEE pueden ser creados directamente por las propias Administraciones Públicas o bien por personas físicas o jurídicas que cumplan los requisitos civiles correspondientes, pudiendo ser de carácter público o privado y con o sin ánimo de lucro según

*“repercutan en su totalidad en la propia institución o se aproveche parte de ellos en otra finalidad distinta que haya de cubrir la Entidad titular del mismo” (RD 2273/1985, Art. 5).*

Independientemente de su origen, cabe señalar que su gestión está sujeta a las mismas normas que aplican a cualquier empresa ordinaria. En la actual normativa, se exige a los CEE

*“realizar una actividad productiva de bienes o de servicios, participando regularmente en las operaciones del mercado” (RDL 1/2013, Art. 43),*

lo que supone que dispongan de

*“los instrumentos necesarios para poder tener estructuras, sistemas, procesos y formas de organización que garanticen su competitividad, no sólo para mantenerse de forma regular en el mercado, sino para incrementar su posición en él” (Baker & McKenzie, 2014, p. 24).*

<sup>1</sup>Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social del Minusválido

<sup>2</sup>Según el Art. 49 de la Constitución Española, “Los poderes públicos realizarán una política de previsión, tratamiento, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a los que prestarán la atención especializada que requieran y los ampararán especialmente para el disfrute de los derechos que este Título otorga a todos los ciudadanos”

<sup>3</sup>Real Decreto 2273/1985, de 4 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de los Centros Especiales de Empleo definidos en el artículo 42 de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social del Minusválido

Además de una actividad productiva, tal y como también señala el mismo artículo 43 del RDL 1/2013, los CEE han de tener también un objetivo social orientado a la inclusión de las personas con discapacidad, lo que podría equipararlas con empresas de la “economía social” (Baker & McKenzie, 2014), reguladas por la Ley 5/2011<sup>4</sup>.

## 2.1. La relación laboral especial de los CEE

El RDL 1/2013 determina que

*“la plantilla de los centros especiales de empleo estará constituida por el mayor número de personas trabajadoras con discapacidad que permita la naturaleza del proceso productivo y, en todo caso, por el 70 por 100 de aquélla” (RDL 1/2013, Art. 43.2),*

Para el cálculo de dicho porcentaje no se tienen en cuenta el personal sin discapacidad dedicado a la prestación de servicios de ajuste personal y social.

La relación laboral de los trabajadores con discapacidad que trabajan en un CEE tiene carácter especial, tal y como marca el artículo 2.1.g del Estatuto de los Trabajadores (ET)<sup>5</sup> y el Real Decreto 1368/1985<sup>6</sup>. Ambos establecen un marco legislativo lo más similar posible a las relaciones laborales comunes, pero atendiendo a la situación de especial dificultad de acceso al mercado laboral de las personas con discapacidad.

Ambas regulaciones establecen una serie de condiciones especiales que generan un marco de protección para la persona empleada en el CEE, entre las que podemos destacar:

- Establecer un límite máximo de 8h de trabajo diario, y la imposibilidad de hacer horas extras, salvo que estas sean consideradas como fuerza mayor.
- En caso necesario, establecer un periodo de adaptación al puesto de trabajo que equivaldrá al periodo de prueba. La decisión la tomará el equipo multiprofesional<sup>7</sup> y la duración máxima dependerá de lo establecido en el convenio colectivo de aplicación, no pudiendo exceder en ningún caso de 6 meses.

<sup>4</sup> Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.

<sup>5</sup> Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

<sup>6</sup> Real Decreto 1368/1985 de 17 de julio, por el que se regula la relación laboral de carácter especial de los minusválidos que trabajen en los Centros Especiales de Empleo.

<sup>7</sup> El Real Decreto 496/2006 en su Art. 1 dice que: “Los equipos multiprofesionales ayudan a superar las barreras, obstáculos o dificultades que los trabajadores con discapacidad de dichos Centros tienen en el proceso de incorporación a un puesto de trabajo, así como la permanencia y progresión en el mismo”.



- En el ámbito de la movilidad funcional y geográfica, no hay más limitaciones que la aptitud del propio trabajador, tal y como marca el artículo 14 del RD 1368/1985. En este sentido, se señala que habrá que recabar un informe del equipo multiprofesional, si bien han de primar *“los intereses psicofísicos del trabajador, [...] se entiende que tal informe ha de ser positivo para que la medida sea válida y que caso de que no haya informe o éste sea desfavorable a la medida, no es legal la misma”* (Iturri, 2010, p. 23).
- Posibilitar la realización de un contrato especial a bajo rendimiento. En el caso que una persona con discapacidad tenga un rendimiento de un 25% por debajo del estándar durante una jornada de trabajo en un CEE, constatado por el equipo multiprofesional correspondiente, su consecuente afectación al salario no podrá exceder del porcentaje anteriormente citado.
- Establecer el derecho a ausentarse del trabajo, con preaviso, para asistir a tratamientos de rehabilitación médico-funcionales, o para participar en actividades de orientación, formación y readaptación profesional, sin perder el derecho a remuneración.
- Incluir aspectos referentes al despido objetivo. Por ejemplo, en caso de despido objetivo por ineptitud si esta era existente durante los periodos de adaptación o de prueba, no podrá ser alegada con posterioridad a la finalización de estos periodos.

## 2.2. Representación y negociación colectiva de las personas con discapacidad

Los derechos de representación colectiva y reunión de los trabajadores con discapacidad son recogidos en el artículo 20 del reglamento que regula la relación laboral en los CEE, que a su vez remite al título segundo del Estatuto de los Trabajadores (ET) (Arts. 62 a 81).

El artículo 21 referente a la negociación colectiva, nos remite de nuevo al ET, pero esta vez al título tercero del mismo (Arts. 82 a 92), con la salvedad de que, en los Convenios de ámbito superior a la Empresa, las asociaciones de personas con discapacidad que pudieran contar con idéntico grado de representación a lo que viene marcando el Artículo 87 del ET estarán legitimadas para la negociación.

Los dos sindicatos mayoritarios en España, CCOO y UGT, son los que ejercen la Negociación Colectiva en el sector y quienes suscriben el convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad, mediante sus respectivas federaciones de enseñanza (FE-CCOO y FETE-UGT), en representación de los trabajadores, junto con las asociaciones empresariales AEDIS (Asociación Empresarial para la Discapacidad) y FEACEM (Federación Empresarial Española de Asociaciones de Centros Especiales de Empleo), en representación de las empresas del sector.

No obstante, se debe tener presente, por una parte, que en 2008 se fundó un sindicato independiente de CEE, la Unión de Trabajadores de Centros Especiales de Empleo (UTCEE), pero además hay otros sindicatos que no siendo específicos de trabajadores con discapacidad o de CEE, también los incluyen (p. ej. la Federación de Sindicatos Independientes de Enseñanza –FSIE-, de enseñanza concertada y privada y que también integra al personal dedicado a la atención a personas con discapacidad); y, por otra parte, que AEDIS (denominada AFEM hasta 2013) es uno de los miembros fundadores de FEACEM [junto con AECEMCO (Asociación Empresarial de Centros Especiales de Empleo de COCEMFE- Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica-) y AECEMFO (Asociación Empresarial de Centros Especiales de Empleo de Fundación ONCE)], que se creó en el año 2000, el mismo año que CONACEE (Confederación Nacional de Centros Especiales de Empleo), que no participa en la negociación del convenio colectivo general.

Todo ello denota que el sector de los trabajadores con discapacidad en Centros Especiales de Empleo, tanto desde el punto de vista de las organizaciones sindicales como de las asociaciones empresariales, está muy atomizado.

Desde la Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos (CCNCC) (2006) se entiende que la negociación colectiva es el mecanismo regulador de las relaciones laborales en los CEE. A través de los procesos de negociación colectiva se ha de establecer un encuadramiento profesional más diversificado para los trabajadores con discapacidad, en correspondencia con las funciones que realizan, adecuando sus retribuciones a las funciones que llevan a cabo, y de esta manera facilitar la transición de los trabajadores desde el empleo protegido a su inclusión en el mercado ordinario.

En España no existe un Convenio Colectivo Nacional referido exclusivamente a los CEE, sino que el convenio colectivo aplicable incluye a otros centros relacionados con la discapacidad como son los centros de atención especializada y los de educación especial. Se trata del “XIV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad”, publicado en el Boletín Oficial del Estado del 9 de octubre de 2012, pero con efectos desde el 1 de enero de 2012 hasta 31 de diciembre de 2016, y que es de aplicación directa a las empresas que se encuentran dentro de su

ámbito funcional. Este convenio viene marcado por las novedades de las últimas Reformas Laborales, especialmente la de 2012, en aspectos como la distribución de la jornada, modificaciones sustanciales de las condiciones laborales y la inaplicación del convenio por causas económicas, técnicas, de organización, o productivas (ETOP).

Ahora bien, la existencia de este convenio colectivo, que en principio da respuesta a la particularidad de los CEE sea cual sea la actividad que realicen, no ha evitado que se produzcan controversias relacionadas con el convenio colectivo aplicable cuando los CEE actúan en determinadas actividades mediante contratas. De estas, cabe destacar dos: la primera, si se produce o no la subrogación empresarial; y la segunda, una vez producida la subrogación empresarial, qué convenio colectivo es el aplicable a los trabajadores de los CEE, el propio o el de la actividad de la contrata.

En los últimos años, el Tribunal Supremo (Sala de lo Social) ha tenido que fijar doctrina sobre ambas cuestiones en varios conflictos derivados de la sucesión de contratas del servicio de limpieza, una de las actividades donde más actúan los CEE. Los conflictos se derivan de la aplicación de las diferentes condiciones de trabajo que establecen, por una parte, el Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad y, por otra parte, los correspondientes convenios colectivos de limpieza<sup>8</sup>.

Sobre la primera cuestión -la subrogación empresarial que imponen los convenios colectivos del sector de limpieza-, el Tribunal Supremo ha establecido que se produce la subrogación tanto si la nueva adjudicataria es un CEE como si es una empresa ordinaria de limpieza.

Respecto del primer supuesto -nueva adjudicataria un CEE y la anterior una empresa ordinaria de limpieza-, el Tribunal Supremo entiende que, aunque el CEE se rija por su convenio propio -convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad-, opera la subrogación en la medida que los CEE

*“pueden desarrollar cualquier actividad «en igualdad de condiciones con el resto de empresas que operen en el mercado», con el objeto de «integrar tanto a personas con discapacidad como sin ella», de forma que «si la empresa adjudicataria, tenga o no reconocidos los posibles beneficios de centro especial, concurre a una contrata en la que la actividad a desarrollar es otra diferente a la que figura en el ámbito funcional de su específico Convenio, deberá someterse a las normas convencionales aplicables en el sector en cuya actividad asume integrarse para realizar las funciones objeto del mismo; afectándole, en consecuencia, en el*

---

<sup>8</sup> La doctrina jurisprudencial sobre ambas cuestiones se recoge en la STS, Sala Social, de 9 de diciembre de 2015 (recurso casación 135/2014; ponente: Excm. Sra. M<sup>a</sup> Lourdes Arastey Sahún), que es la que se cita en los párrafos siguientes.

presente caso las normas cuestionadas sobre subrogación en el sector de limpieza» (STS/4ª de 21 octubre 2010 -rcud 806/10 -; 4 octubre 2011 -rcud 4597/10-; 7 febrero y 4 octubre 2012 -rcud. 1096/11 y 3163/11-; 20 febrero y 9 abril 2013 -rcud. 3081/11 y 304/12-)"

En cuanto al segundo supuesto, cuando la nueva adjudicataria es una empresa ordinaria de limpieza y la anterior es un CEE, el Tribunal Supremo aplica la misma conclusión

*“«pues si en el caso anterior se defendía la aplicabilidad del Convenio Colectivo rector del centro de trabajo dedicado a la limpieza de edificios y locales públicos en donde el trabajador prestaba servicios al no constar en las normas en juego ninguna sobre protección a los discapacitados que actuase en detrimento de quienes no poseen esa condición, tampoco ahora existe razón para excluir al discapacitado, lo que de producirse sí constituiría un supuesto discriminatorio» ( STS/4ª 9 y 10 octubre 2012 - rcud. 3667/11 y 3471/11-; 18 diciembre 2012 -rcud 414/12-)"*

Sobre la segunda cuestión, qué convenio colectivo es el aplicable a los trabajadores de los CEE una vez producida la subrogación empresarial, el propio o el de la actividad de la contrata, la doctrina del Tribunal Supremo para la determinación del convenio colectivo aplicable establece, con carácter general, que en nuestro ordenamiento jurídico no hay reglas para la determinación del convenio colectivo aplicable, más allá de lo previsto en los artículos 82.3 y 83.1 del ET. Los convenios colectivos obligan a todos los empresarios incluidos en su ámbito de aplicación, y estos tendrán el ámbito de aplicación que las partes acuerden respectivamente. En este sentido, como recordaba la STS de 6 octubre 2008 (rc. 10/2007),

*“las partes son libres de establecer el ámbito de aplicación del convenio, pero, aparte las limitaciones derivadas de la articulación entre convenios y de las reglas sobre legitimación del art. 87ET, existe una limitación que deriva de la necesidad de que el ámbito de aplicación de un convenio «se defina de acuerdo con criterios objetivos que permitan establecer con claridad y estabilidad el conjunto de las relaciones laborales reguladas por el convenio y su correspondencia con los niveles de estabilidad exigidos»".*

Por tanto, para determinar cuál de los convenios colectivos ha de aplicarse a las relaciones de una empresa con sus trabajadores debe atenderse al ámbito funcional y personal de los mismos, y ello

*“exige atender a la actividad principal de la empresa, con independencia de las tareas de cada uno de los trabajadores (así, en STS/4ª de 21 octubre 2010 -rec. 56/2010- y 4 noviembre 2010 -rec. 9/2010-); sin que ello impida la realización de diversas actividades en una misma*

*empresa que en determinados casos justifiquen la coexistencia de varios convenios atendida la inclusión de tales actividades en ámbitos funcionales distintos”.*

En el caso concreto del convenio colectivo aplicable a los CEE una vez producida la subrogación empresarial, la doctrina del Tribunal Supremo sobre la subrogación empresarial que imponen los convenios colectivos del sector de limpieza cuando hay un CEE de por medio no mantiene la aplicación de todas las normas de los convenios colectivos del sector de Limpieza a los trabajadores de los CEE cuando éstos efectúan tareas previstas en el ámbito funcional de aquél. En este sentido, tal y como puso ya de relieve la STS de 23 septiembre de 2014 (r.c. 50/2013),

*“resulta jurídicamente inviable que persistiendo la relación laboral especial entre el Centro Especial de Trabajo (CET) y sus trabajadores discapacitados (persistencia incuestionable, conforme a los arts. 1 y 2 del RD 1368/1985), los mismos pasaran a regirse por previsiones propias de una relación ordinaria de trabajo, y que en consecuencia dejasen de beneficiarse del régimen legalmente previsto para tal relación especial y de las numerosas singularidades -adecuadas a la especificidad del vínculo- que señala su Convenio Colectivo [adaptado a sus limitaciones funcionales], en orden a la clasificación profesional y capacidad residual (art. 9), elementos y finalidad de la organización del trabajo (art. 10), sistemas y métodos de trabajo (art. 11), movilidad funcional (art. 12), jornada de trabajo y horas extraordinarias (art. 13), periodo de prueba ( art. 19), sucesión de empresa ( art. 20), formación obligada y específica en salud laboral (art. 21), contrato a bajo rendimiento (art. 29) y remisión -con carácter subsidiario- a la legislación especial del trabajo de los discapacitados [Ley 13/1982, de 7/Abril; RD 1368/1985; y «cualquiera otras normas relacionadas con éstas»]; así como que se prescindiese de la previsión general -en coherencia con el objetivo de los CET que proclama el art. 1.1.1 - de que «[e]n cualquier caso, el trabajo que realice la persona con discapacidad en los centros especiales de trabajo será ... adecuado a sus características y orientado a su integración en el mercado laboral ordinario. En consecuencia, la organización y métodos de trabajo tratarán de asemejarse lo más posible a los de cualquier empresa ordinaria, si las condiciones del trabajador/a en orden a su capacidad residual lo permiten...» (art. 11).*

Por tanto, el convenio colectivo aplicable a los trabajadores con discapacidad de los CEE, una vez producida la subrogación empresarial en una sucesión de contratas del servicio de limpieza, es el propio, es decir, el convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad, y no el convenio de la actividad de la contrata –convenio de limpieza-. El Tribunal Supremo fundamenta su posición por la especialidad del convenio colectivo propio de los CEE, ya que

*“al abarcar la relación laboral especial que se regula por el RD 1368/1985 prima sobre la concreta actividad de limpieza que, en su caso, no es sino una de las posibles actividades a las que puedan dedicarse los CET. Por el contrario, el convenio sectorial de la limpieza no comprende a los trabajadores sujetos a dicha relación laboral especial”.*

En definitiva, el convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad es una norma especial, tiene un ámbito específico y se ajusta a las particulares circunstancias que concurren en los trabajadores con discapacidad, además da respuesta a la particularidad de los CEE, sea cual sea la actividad en la que operan. En este sentido, cabe recordar que la STS de 23 septiembre 2014 (rec. 50/2013) confirmó, por una parte, la nulidad del inciso

*«y centros especiales de empleo» del artículo 2 del convenio colectivo del sector de limpieza de edificios y locales de Cataluña, al haber incluido en su ámbito de aplicación a los centros especiales de trabajadores discapacitados físicos y/o sensoriales que tienen convenio propio en vigor –el convenio colectivo del sector de centros especiales de trabajadores disminuidos físicos y/o sensoriales de Cataluña-; y, por otra parte, la imposibilidad de extender la doctrina del propio Tribunal Supremo sobre la aplicación del convenio colectivo de limpieza y sus condiciones de trabajo en lo que se refiere a la sucesión empresarial, si persiste la relación laboral especial entre el centro especial de empleo y sus trabajadores discapacitados.*

Por último, señalar que el hecho que el convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad establezca condiciones diferentes y, en algunos casos, inferiores a los correspondientes convenios colectivos de limpieza -según el ámbito de la contrata-, como puede ser la retribución, se ha considerado por el Tribunal Supremo que no comporta un trato desigual discriminatorio prohibido por el artículo 14 de la Constitución Española entre los trabajadores con discapacidad de los CEE y los trabajadores que realizan actividades de limpieza en el marco de una relación laboral ordinaria. Esta calificación se fundamenta en que no hay

*“un idéntico sustrato que sirva de término de comparación válido para sostener que haya trato desigual”, en la medida que “existe un distinto régimen jurídico de los trabajadores de los CET que va más allá incluso de la norma de rango convencional, pues los contratos de trabajo tienen la naturaleza especial plasmada en el R.D. 1368/1985”. Así, “El elemento diferencial sobre el que se asienta la aplicación de uno u otro convenio resulta objetiva y razonablemente justificado. Los trabajadores del CET han de regir sus relaciones por el convenio colectivo propio, sean cuales sean las tareas a las que se dedique en tanto estén vinculados a esa específica figura empresarial mediante una relación laboral especial que*

*define el ámbito de aplicación del citado convenio. Así lo hemos apreciado también en la STS/4ª de 24 noviembre 2015 (rec. 136/2014)”<sup>9</sup>.*

A todo ello cabe añadir que existen convenios colectivos sectoriales por comunidad autónoma, convirtiéndose el convenio estatal en una especie de convenio marco que, como tal, tiene por finalidad articular la negociación colectiva en el sector de la atención a las personas con discapacidad. Para ello se establecen cláusulas sobre la estructura de la negociación colectiva en ese sector (que permite, además del convenio colectivo general -estatal-, convenios colectivos sectoriales de comunidad autónoma, convenios colectivos de empresa y pactos de aplicación y desarrollo a nivel de empresa del convenio colectivo general), y fija las reglas de concurrencia entre convenios de distinto ámbito, según se establece en los artículos 2 y 3 del convenio colectivo general, respectivamente. No obstante, deben respetar lo previsto sobre materias no disponibles en ámbitos inferiores en los artículos 84 y 83.2 del Estatuto de los Trabajadores, para garantizar unos mínimos derechos en todo el sector, y que se reservan para el XIV Convenio Colectivo General las siguientes materias:

- a) Salario mínimo garantizado*
- b) Jornada máxima anual y semanal*
- c) Periodo de prueba*
- d) Modalidades de contratación*
- e) Clasificación profesional*
- f) Régimen disciplinario*
- g) Normas mínimas en materia de medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo*
- h) Movilidad geográfica*
- i) Aquellas reservas de materias no disponibles para ámbitos inferiores que el articulado del XIV Convenio Colectivo General expresamente manifieste*

---

<sup>9</sup> STS, Sala Social, de 9 de diciembre de 2015 (recurso casación 135/2014; ponente: Excm. Sra. M<sup>a</sup> Lourdes Arastey Sahún).



### 3. FINANCIACIÓN DE LOS CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO

Las principales fuentes de financiación de los CEE se regulan en el Real Decreto 2273/1985. En este, y de manera general, se distinguen las siguientes modalidades de financiación (Art. 10):

- *Las aportaciones de los titulares de los propios Centros.*
- *Las aportaciones de terceros.*
- *Los beneficios o parte de los mismos que se puedan obtener de la actividad del Centro según se trate de Centros que carezcan o no de ánimo de lucro.*
- *Las ayudas que para la creación de los Centros Especiales de Empleo puedan establecer los programas de fomento del empleo.*
- *Las ayudas de mantenimiento a que pueden acceder como consecuencia de los programas de apoyo al empleo, establecidos por las Administraciones Públicas y consistentes en:*
  - *Subvención por puesto de trabajo ocupado por persona con discapacidad.*
  - *Bonificaciones en la cuota empresarial de la Seguridad Social.*
  - *Subvenciones para la adaptación de puestos de trabajo y eliminación de barreras arquitectónicas.*

Aunque las fuentes de financiación vienen establecidas en el Real Decreto 2273/1985, en 1998 se publicó la Orden Ministerial de 16 de octubre por la que se establecieron las bases reguladoras para la concesión de las ayudas y subvenciones públicas destinadas al fomento de la integración laboral de las personas con discapacidad en CEE y en el trabajo autónomo.

Los principales objetivos de la Orden son, por un lado, actualizar y ampliar las ayudas destinadas a promocionar la integración laboral en CEE, y por otro la promoción del emprendimiento de las personas con discapacidad. La misma Orden establece a su vez el objetivo de las ayudas, las cuantías específicas en cada caso, los requisitos y obligaciones que tiene que cumplir aquellos que quieran ser beneficiarios, y el proceso de solicitud.



Las cuantías y tipologías de ayudas establecidas por el Servicio Público de Empleo Estatal (2017) son las siguientes:

1. *Para financiar parcialmente proyectos generadores de empleo.*

- *12.020,24 euros por puesto de trabajo creado con carácter estable, si el CEE supera el 90% de trabajadores con discapacidad respecto del total de la plantilla*
- *9.015,18 euros por puesto de trabajo creado de carácter estable si el número de trabajadores con discapacidad del CEE está comprendido entre el 70% y el 90% del total de la plantilla.*

Estas subvenciones solo serán aplicables si se justifica adecuadamente su inversión en alguna de las siguientes acciones:

- *Asistencia técnica (estudios de viabilidad, auditorias...).*
- *Subvención parcial (de hasta un 3%) de intereses de préstamos.*
- *Subvención para inversión fija en proyectos de reconocido interés social.*

2. *Apoyo al mantenimiento de puestos de trabajo en CEE.*

- *Bonificación del 100% de la cuota empresarial a la Seguridad Social, incluidas las de accidentes de trabajo y enfermedad profesional y las cuotas de recaudación conjunta.*
- *Subvenciones del coste salarial por un importe del 50% del salario mínimo interprofesional.*
- *Subvenciones para adaptación de puestos de trabajo y eliminación de barreras arquitectónicas en una cuantía no superior a 1.803,04 euros por puesto de trabajo*
- *Subvención, por una sola vez, destinada a equilibrar y sanear financieramente a los CEE.*
- *Subvención dirigida a equilibrar el presupuesto de aquellos CEE que carezcan de ánimo de lucro y sean de utilidad pública e imprescindibilidad.*
- *Los CEE podrán recibir asistencia técnica destinada al mantenimiento de puestos de trabajo, pudiendo ser concedida a instancia de parte o de oficio cuando el estudio del expediente así lo demande.*

3. *Subvenciones a las Unidades de Apoyo a la Actividad Profesional<sup>10</sup>*

*La cuantía de dichas subvenciones se establece en 1.200 euros anuales por cada trabajador con*

<sup>10</sup> Las Unidades de Apoyo a la Actividad Profesional "son equipos multiprofesionales enmarcados dentro de los Servicios de Ajuste Personal y Social de los CEE, que ayudan a superar las barreras, obstáculos o dificultades que los trabajadores con discapacidad de dichos Centros tienen en el proceso de incorporación a un puesto de trabajo, así como la permanencia y progresión en el mismo" (RD 496/2006, Art. 1)

*el tipo de discapacidad y grado de minusvalía indicados en el apartado 1 del artículo 3 contratado por tiempo indefinido o mediante contrato temporal de duración igual o superior a seis meses. La subvención de 1.200 euros se reducirá proporcionalmente en función de la duración de los contratos de los trabajadores con discapacidad a los que se refiere el apartado anterior, así como en función de la duración de la jornada en el supuesto de que el contrato sea a tiempo parcial.*

Según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014) la cuantía destinada a ayudas concedidas a la integración laboral de personas con discapacidad para 2014 fue de 182,64 millones de euros, lo que supone un 74,7% del total del gasto en ayudas de apoyo a la creación de empleo (Tabla 1).

	Gasto (en miles de €)	% sobre el total de ayudas	% sobre el apoyo a la creación de empleo
<b>CEE</b>	<b>178.033,08</b>	<b>97,5</b>	<b>72,8</b>
- Proyectos generadores de empleo	2.467,72	1,4	1,0
- Mantenimiento de puestos de empleo	162.234,12	88,8	66,3
- Unidades de apoyo	13.331,24	7,3	5,4
<b>Empleo con Apoyo</b>	<b>233,32</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
Subvenciones por contratación indefinida en empresas ordinarias	4.370,94	2,4	1,8
<b>TOTAL</b>	<b>182.637,3</b>	<b>100</b>	<b>74,7</b>

**Tabla 1. Distribución del gasto en ayudas concedidas a la integración laboral de personas con discapacidad (2014).**

Fuente: ODISMET (2014), Anuario de Estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Tal y como se constata, una gran partida económica (el 72,8%) se destina a las diferentes ayudas y subvenciones a CEE, y dentro de éstas a las subvenciones para el mantenimiento de puestos de trabajo (66,3%) y en menor medida para Unidades de Apoyo (5,4%) y proyectos generadores de empleo (1%). Del 1,9% restante, el 1,8% va destinado a subvenciones por contratación indefinida en empresas del mercado ordinario y el 0,1% a programas de Empleo con Apoyo.

Si comparamos las cifras de asignación en empleo protegido y ordinario en el periodo 2001 y 2014 (Tabla 2) podemos ver como en el año 2013 el porcentaje total destinado a ayudas de apoyo a la creación de empleo es del 82,5%, siendo el más alto del periodo analizado.

Año	% sobre el total de ayudas a la creación de empleo	CEE			Empleo con apoyo	Ayudas a la contratación indefinida en empresa ordinaria
		Proyectos generadores de empleo	Mantenimiento de puestos de trabajo	Unidades de apoyo		
2001	49,6	21,8	77,3	-	-	-
2002	44,2	17,9	80,9	-	-	-
2003	44	18,3	80,7	-	-	-
2004	45,6	14,4	84,6	-	-	-
2005	50,3	15,5	83,7	-	-	-
2006	50,5	11,6	87,5	-	-	-
2007	55,3	10,4	81,3	7,6	-	-
2008	52,1	11,7	79,6	8,1	0,2	-
2009	56,8	11,7	80,9	6,6	0,7	-
2010	59,7	8,1	85,7	5,7	0,4	-
2011	60	7,3	82,6	6,1	1	2,9
2012	74,6	2	89,6	6,3	0,3	1,8
2013	82,5	1,1	90,3	7	0,2	1,5
2014	74,7	1,4	88,8	7,3	0,1	2,4

**Tabla 2. Evolución del gasto (en %) en ayudas concedidas a la integración laboral de personas con discapacidad. 2001-2014.** Fuente: ODISMET (2014), Anuario de Estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social

De manera inversa a la importancia del mantenimiento de puestos de trabajo, la importancia otorgada a los proyectos generadores de empleo se ha visto reducida en el mismo período, pasando de un 21,8% en 2001 a un 1,1% en el año 2013, si bien en 2014 subió 3 décimas, alcanzando el 1,4%. Las ayudas destinadas al empleo con apoyo aparecen en el año 2008, tras su regulación en 2007. Desde su aplicación vemos un crecimiento, entre los años 2008 y 2009, hasta el 0,7% y tras un año de disminución porcentual volvió a crecer hasta representar el 1% en 2011. En los dos últimos años de los que se dispone de datos (2013-2014), se ha reducido hasta el 0,1% del total de ayudas a la integración laboral.

Respecto a las ayudas a la contratación indefinida en empresa ordinaria, a fecha de presentación del presente informe, solo se disponen de datos a partir de 2011. Se observa un descenso en el peso sobre el total de las ayudas, pasando de un 2,9% en 2011 hasta un 1,5% en 2013, si bien en el último año disponible ha aumentado hasta el 2,4%.

Por último, a partir de datos de KPMG (2011), observamos que las ayudas concedidas por la administración pública a los CEE son inferiores a los retornos de estos (Tabla 3).

Ayudas de la administración pública	Cantidades totales (euros)	Retorno de los centros especiales de empleo	Cantidades totales estimadas (euros)
Compromiso de gasto para centros especiales de empleo	323.514.020	IRPF y seguridad social	179.332.171
		Impuestos indirectos (IVA)	239.555.474
		Impuesto de sociedades	40.700.000
Bonificación 100% cuota empresarial de la seguridad social	204.815.193	Ayudas LISMI	1.778.738
		Pensiones no contributivas	22.730.090
		Pensiones contributivas	43.417.067
		Ahorro en gasto sanitario	97.227.989
		Ahorro en plazas ocupacionales	135.389.131
<b>Total</b>	<b>528.329.213</b>	<b>Total</b>	<b>760.130.661</b>

Tabla 3. Comparación entre ayudas y retornos económicos entre Administración Pública y CEE. Fuente: KPMG (2011)

## 4. OBJETIVOS

La presente investigación se concreta en dos fases. A partir del análisis contextual realizado en los apartados anteriores, en la Fase I del proyecto DIL-D CEE consideramos pertinente conocer el grado de compromiso de diversos actores expertos en el ámbito de RRHH/RSC (gerentes, directores, propietarios, y presidentes de asociaciones de Centros Especiales de Empleo) en materia de integración laboral de personas con discapacidad. Para ello se analizan los retos, oportunidades, amenazas, y debilidades que los diversos actores perciben en el presente y el futuro de los CEE.

Las acciones investigadoras de la Fase II se focalizan en el análisis de la realidad de las personas con discapacidad en el contexto laboral de los CEE. Específicamente, se analiza el grado de satisfacción, motivación, compromiso, absentismo, intención de abandono y percepción de ocupabilidad de los empleados atendiendo a los diferentes tipos de discapacidad.

## 5. MÉTODO

Para dotar de mayor claridad expositiva a este apartado, se presenta el método utilizado atendiendo a las dos Fases que configuran el proyecto por separado.

### 5.1. Muestra

#### 5.1.1. Fase I: Panel de expertos

Desde septiembre de 2015 a marzo de 2016 hemos mantenido entrevistas con los máximos responsables de asociaciones y federaciones de CEE para explicarles nuestro proyecto investigador y pedirles su colaboración en las entrevistas a los directivos de CEE.

A partir de los diversos contactos mantenidos se ha creado un panel de expertos en la materia y con responsabilidad en las asociaciones y en los CEE. A ellos se les ha pedido que valorasen, desde su visión estratégica, el presente y futuro de la integración laboral de personas con discapacidad en los CEE. Se ha tratado de buscar la máxima diversidad en sus percepciones, y que, al tiempo, sus correspondientes CEE y empleados pudieran formar parte de la Fase II.

### 5.1.2. Fase II: Empleados de CEE

A partir de los contactos realizados, hemos contado con una población total de 350 empleados de toda España a los que se administraron los cuestionarios. Finalmente, del total de cuestionarios recibidos, han formado parte de la investigación 245 personas, lo que representa una participación válida del 70%.

## 5.2. Instrumento

### 5.2.1. Fase I: Entrevista estructurada

Se ha desarrollado una entrevista estructurada en profundidad. Esta se basa conceptualmente en el modelo DIL-D©<sup>11</sup>, el cual ha sido validado durante el primer año de la Cátedra (Romeo, Yepes-Baldó, Pérez-Conesa, & Pascual, 2015). A partir de esta entrevista se analiza el grado de despliegue de las políticas y estrategias desarrolladas por los CEE en materia de integración laboral de personas con discapacidad, atendiendo a cuatro grandes dimensiones:

- Políticas: directrices, reglas y procedimientos establecidos por el CEE. Incluye diversos aspectos relacionados con el nivel de análisis interno de la discapacidad e integración, planes de normalización, acción social, planes de comunicación, alianzas y compromiso corporativo, así como la existencia de empresas colaboradoras para la creación de enclaves laborales y las particularidades de las unidades de apoyo.
- Sistemas de gestión: disponibilidad y utilización efectiva de las políticas impulsadas por el CEE a través de sus sistemas de gestión: selección e incorporación, formación, desarrollo profesional, prevención de riesgos, adaptación del entorno de trabajo y comunicación interna.
- Facilitadores: aspectos del CEE que permiten y fortalecen el desarrollo de las políticas de RSC-D. Dichos aspectos se relacionan principalmente con el grado de implicación de los *stakeholders*, tales como: empleados, equipo directivo, personas con discapacidad, familia, administración, sindicatos, tejido asociativo, comunidad local y el liderazgo de los directivos.
- Cultura: conjunto de valores, creencias, estilos de trabajo y relaciones que caracterizan a los CEE.

---

<sup>11</sup> Nº de Asiento Registral en el Registro de la Propiedad Intelectual 02/2015/4008

### 5.2.2. Fase II: Cuestionario

Se ha administrado un cuestionario a los empleados de los CEE. Este mide el grado de satisfacción, motivación, compromiso, absentismo, intención de abandono y percepción de ocupabilidad de los empleados de CEE. Los cuestionarios de satisfacción, motivación y compromiso se sustentan de las investigaciones desarrolladas por Quijano, Navarro, Yepes-Baldó, Berger, y Romeo (2008) en el marco de la Auditoría del Sistema Humano (ASH). El ASH

*“se plantea como una propuesta integrada, realizada desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, para la Evaluación de Intangibles, la Evaluación de la Calidad en los modelos de excelencia, y en general para el diagnóstico y la intervención en el Sistema Humano de las Organizaciones”* (Quijano et al. 2008, p. 92).

Satisfacción (8 ítems). La satisfacción se refiere al grado de bienestar psicológico que las personas sienten en la empresa. Se ha administrado el cuestionario validado ASH-SAT que mide la satisfacción en el trabajo de los empleados a partir de la evaluación del nivel de satisfacción específico respecto a: la retribución económica; las condiciones físicas del entorno de trabajo; la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa; las relaciones y compañeros en el trabajo; el apoyo de los superiores; el reconocimiento por el trabajo bien hecho; y la posibilidad de aprendizaje y desarrollo personal en el trabajo. Se finaliza con un ítem que pregunta sobre el nivel de satisfacción general.

Motivación (13 ítems): La motivación se refiere al esfuerzo que una persona está dispuesta a hacer en su puesto de trabajo. Se ha administrado el cuestionario validado ASH-MOT, que mide el nivel de motivación general (3 ítems) y los procesos psicológicos que contribuyen a esta (10 ítems), esto es, sus antecedentes. Estos procesos psicológicos son la autoeficacia (creencia, por parte del sujeto, de que es capaz de dar respuestas eficaces a las demandas y exigencias del puesto de trabajo), la equidad (percepción de equilibrio entre lo que el empleado recibe de la organización y lo que aporta a la misma, comparado con lo que aportan y reciben los demás), la conciencia de resultados (conocimiento de los resultados que se obtienen a partir del trabajo), la responsabilidad de resultados (el empleado tiene conciencia de que los resultados de su trabajo dependen de fundamentalmente de él, y no del azar o de otros factores externos), y el significado percibido (grado en que el empleado concibe que su trabajo es una actividad importante para la empresa, reconocida por los miembros de la organización, y cuyos resultados tienen impacto sobre otras personas de dentro o de fuera de la organización).

Compromiso (8 ítems): El compromiso constituye el vínculo psicológico que los empleados desarrollan hacia la organización (Quijano, Navarro, & Cornejo, 2000). Se ha utilizado el cuestionario validado *Identification-Commitment Inventory (ICI)* desarrollado por Romeo, Berger, Yepes-Baldó, y Guardia-Olmos (2011). En este se distinguen cuatro dimensiones del compromiso: el compromiso de valores (vínculo más intenso entre el empleado y su organización, basado en la congruencia entre los valores del individuo y los organizativos), el compromiso afectivo (entendido como vínculo emocional establecido entre el empleado y la organización), el compromiso de intercambio (basado en la percepción de equidad entre los esfuerzos o costes del empleado frente a las retribuciones o beneficios recibidos), y el compromiso de necesidad (la vinculación del empleado es mínima y viene determinada por la necesidad del individuo de continuar siendo miembro de la organización).

Absentismo (3 ítems): Se desarrolló una escala *ad-hoc* en la que se pedía a los empleados que indicaran si habían estado de baja y cuanto tiempo, y si el motivo era por accidente laboral o por otros motivos.

Intención de abandono y percepción de ocupabilidad (4 ítems). La intención de abandono se ha medido a partir de un solo ítem (“Voy a buscar trabajo el próximo año”). Para la percepción de ocupabilidad se desarrolló una escala *ad-hoc* en la que se pedía a los empleados que valorasen las posibilidades que consideran que tienen de encontrar trabajo en otro CEE, o en una empresa ordinaria (percepción de ocupabilidad externa), así como las probabilidades de cambiar de puesto dentro de la misma organización (percepción de ocupabilidad interna).

Finalmente, se recogieron variables de carácter sociodemográfico de los empleados, las correspondientes a su género, edad, antigüedad, ocupación anterior, tipo de contrato, cargo que ocupaba, nivel educativo, tipo de jornada, así como el tipo y grado de discapacidad.



## 6. RESULTADOS

### 6.2. Fase I

#### 6.2.1. Políticas

De las entrevistas mantenidas con el panel de expertos se deriva que la colaboración con la comunidad local y el tejido asociativo, el desarrollo de alianzas estratégicas con entidades especialistas en inclusión laboral de personas con discapacidad, y la explicitación de políticas corporativas que definen el compromiso y los objetivos del centro especial de empleo en materia de integración son las políticas más comúnmente desarrolladas en los CEE.

Otra política ampliamente desarrollada en los CEE se refiere a la existencia de unidades de apoyo a la actividad profesional que atienden a las necesidades específicas de los empleados con discapacidad. En este sentido, los expertos manifiestan la importancia de estas, si bien reconocen que en algunos casos estas unidades se hallan en fase de desarrollo. Muestra de su importancia es el volumen de personas que las integran, rondando el 10% del total de la plantilla, si bien existe una gran variabilidad, que en algunos casos se acerca al 20% mientras que en otros apenas llega a un 1%. Los perfiles profesionales que integran mayoritariamente las unidades de apoyo son psicólogos/as y trabajadores/as sociales.

En general, los expertos constatan la existencia de planes estratégicos para la normalización de la discapacidad en el entorno empresarial y laboral dirigido a los principales grupos de interés de la compañía, si bien en algunos de ellos ni siquiera se han planteado su desarrollo.

#### 6.2.2. Sistemas de gestión

Los sistemas de gestión de selección y adaptación del entorno de trabajo son los que los expertos identifican como los más desarrollados y adaptados a las necesidades específicas de las personas con discapacidad. Por un lado, en cuanto al sistema de selección, se ofrecen ventajas y beneficios adaptados a sus necesidades, se adaptan los procesos de selección asegurando la igualdad de oportunidades, y existen acuerdos con entidades y portales de empleo especializados en la selección de personas con discapacidad. Por otro lado, se asegura la accesibilidad de las instalaciones y los puestos de trabajo atendiendo a las particularidades de los empleados.

Por su parte, los sistemas de gestión que se encuentran medianamente adaptados son los de prevención de riesgos laborales y comunicación interna. Especialmente reseñable resulta que los expertos manifiestan que en los CEE no se tienen especialmente en cuenta aspectos vinculados a los riesgos psicosociales, ni tampoco existen espacios específicos para difundir las políticas e información relativas a la discapacidad.

Por último, se señalan los sistemas de gestión de formación y desarrollo profesional como los menos desarrollados en los CEE. Muy especialmente, se remarca que están escasamente desarrolladas las acciones formativas orientadas al desarrollo de competencias para la inclusión laboral de las personas con discapacidad en la empresa ordinaria, así como las relativas al desarrollo profesional, tanto en cuanto a la facilitación de una carrera profesional dentro del propio CEE como fuera de él.

### 6.2.3. Facilitadores

En cuanto al grado de implicación de los diferentes *stakeholders* en las iniciativas que desarrollan los CEE para la inclusión laboral de personas con discapacidad, se señala que, en general, los que se muestran más implicados son el equipo directivo y los miembros de las unidades de apoyo. Los empleados y el tejido asociativo son percibidos como medianamente implicados en dichas acciones, atribuyendo un bajo nivel de implicación a las familias, la administración, la comunidad local y, muy especialmente, a los sindicatos.

Con respecto a las acciones orientadas hacia la inclusión en el mercado ordinario, si bien los directivos se sienten bastante implicados, así como los miembros de las unidades de apoyo, se percibe cierto desinterés por parte de los propios empleados con discapacidad, de sus familias, los sindicatos y la comunidad local.

La comentada sensibilidad por parte de los directivos contrasta con el hecho de atribuir que no en todos los casos estos conocen las políticas que desarrolla el CEE, ni son ejemplo de conducta inclusiva.

#### 6.2.4. Cultura

Los expertos coinciden en atribuir como aspecto característico de la cultura organizacional de los Centros Especiales de Empleo, el ser *convencionales-dependientes* (Cooke & Lafferty, 1983). Se trata de culturas que se caracterizan principalmente por el acatamiento de órdenes, lo que comporta, según Cooke y Lafferti (1983), que desde la organización no se promueva que los empleados emprendan tareas nuevas e interesantes y a pensar de manera original e independiente, sino que favorezcan relaciones interpersonales convencionales que atienden al orden establecido.

No obstante, cabe añadir que el conjunto de entrevistados considera importante que los empleados disfruten de su trabajo y se promueve la participación de éstos, por lo que presentan algunas características de culturas orientadas a la *realización-personas*.

## 6.3. Fase II

### 6.3.1. Descripción de la muestra

La edad media de los participantes es de 41,5 años (DE=9,56). La mayoría son mujeres (55%), trabajan a tiempo completo (66,1%) en tareas de producción (47,9%), con contrato indefinido (54,7%), y tienen un nivel de educación secundaria (28,2%) o primaria (23,5%) finalizada. La antigüedad media es de 11,32 años (DE=7,91). Un 40% de los participantes estaban desempleados antes de ser contratados en el CEE y un 27,1% provenían de la empresa ordinaria.

En relación al tipo de discapacidad, la mayoría de participantes tiene una discapacidad física (36,7%) o intelectual (29%), y su grado de discapacidad media es del 44,29% (DE=12,81; Rango: 33%-82%) (Tabla 4).

VARIABLES	
<b>Género</b>	
• Hombre	45%
• Mujer	55%
<b>Edad media de los participantes</b>	41,5 años (DE=9,56) Rango: 19-64
<b>Antigüedad</b>	11,32 (DE=7,9) Rango: 1-27
<b>Ocupación anterior</b>	
• Otro CEE	12,5%
• Centro ocupacional	2,9%
• Empresa ordinaria	27,1%
• Estudiando	8,3%
• Desempleado	40,0%
• Otros	9,1%
<b>Tipo de contrato</b>	
• Indefinido	54,7%
• Temporal	35,4%
• De relevo	5,8%
• Para la formación	2,5%
• Otros	1,6%
<b>Cargo</b>	
• Mando intermedio	3,8%
• Personal titulado	4,2%
• Personal de soporte	5,1%
• Personal de producción	47,9%
• Otros	39%
<b>Nivel educativo</b>	
• Universitarios	11,1%
• Grado superior no universitarios	11,5%
• Secundarios finalizados	28,2%
• Secundarios no finalizados	12,4%
• Primarios	23,5%
• Otros	13,3%
<b>Jornada laboral</b>	
• Tiempo completo	66,1%
• Tiempo parcial	33,9%
<b>Tipo de discapacidad:</b>	
• Física	36,7%
• Intelectual	29%
• Sensorial	10,6%
• Mental	7,3%
• Orgánica	2,9%
• No especificado	13,4%
<b>Grado de discapacidad medio</b>	44,29% (DE=12,81) Rango: 33%-82%

Tabla 4. Descripción de la muestra

Con objeto de garantizar una mayor representatividad de los resultados, en los siguientes apartados hemos realizado una descripción global de los resultados obtenidos para cada una de las variables analizadas y, posteriormente, una comparación de las puntuaciones obtenidas por los grupos de personas con discapacidad con mayor representatividad en los CEE analizados: física, intelectual, mental y sensorial. Dichas comparaciones se han puesto a prueba a partir de test no paramétricos (Kruskal-Wallis y U de Mann-Whitney) dadas las particularidades de los grupos y sus diferentes tamaños muestrales.

### 6.3.2. Satisfacción

En primer lugar, en cuanto al nivel de satisfacción con diversos aspectos de su puesto de trabajo y de su organización, observamos que los empleados de los CEE manifiestan niveles medios de satisfacción general (3,5 sobre 5<sup>12</sup>). En concreto, el mayor nivel de satisfacción se da en la relación que mantienen con sus compañeros de trabajo (4,5). En cambio, el aspecto peor valorado son los beneficios sociales que les aporta su organización (2,6), seguido por el sueldo recibido (2,7) (Figura 5).

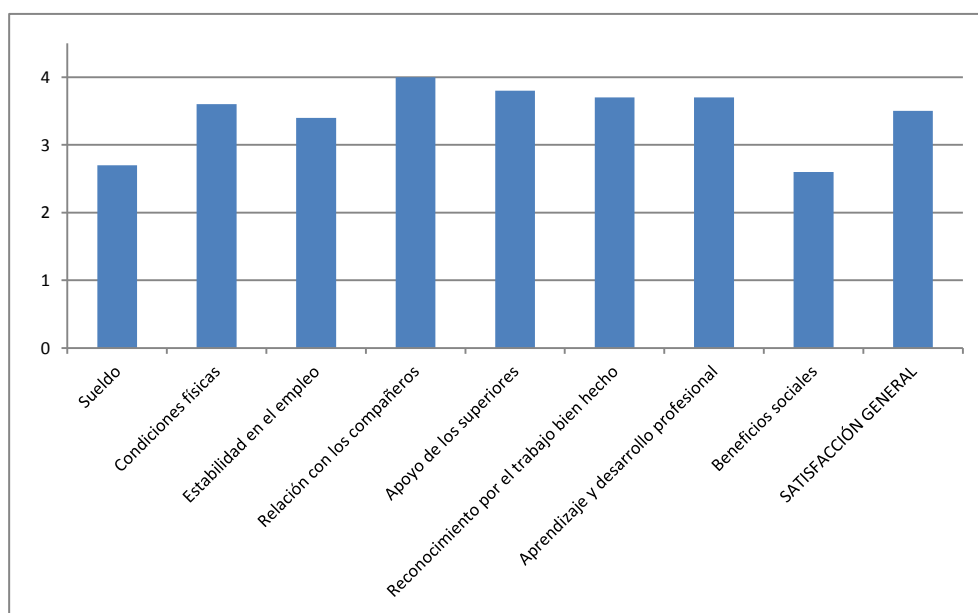


Figura 5. Niveles de satisfacción (Muestra completa). Nota: Puntuaciones de 1 a 5

Analizando los datos de forma segmentada por tipo de discapacidad (Figura 6), encontramos diferencias significativas entre los empleados con discapacidad física e intelectual. En todos los casos las personas con discapacidad intelectual presentan niveles más altos que las personas con

<sup>12</sup> En todos los casos las puntuaciones se muestran en una escala de 1 a 5, siendo 5 el nivel máximo de la variable

discapacidad física en satisfacción general, sueldo, estabilidad en el empleo, apoyo de los superiores, reconocimiento por el trabajo bien hecho, y aprendizaje y desarrollo profesional.

Así mismo, las personas con discapacidad intelectual presentan mayores niveles que las que tienen una discapacidad mental en su satisfacción con el sueldo, la estabilidad en el empleo, el apoyo de los superiores, el reconocimiento por el trabajo bien hecho y el aprendizaje y desarrollo profesional. Por último, las personas con discapacidad intelectual están más satisfechas con su sueldo que las que tienen una discapacidad sensorial.

Los niveles de satisfacción con las condiciones físicas del entorno laboral, la relación con los compañeros de trabajo y los beneficios sociales son equivalentes en los cuatro grupos de discapacidad.

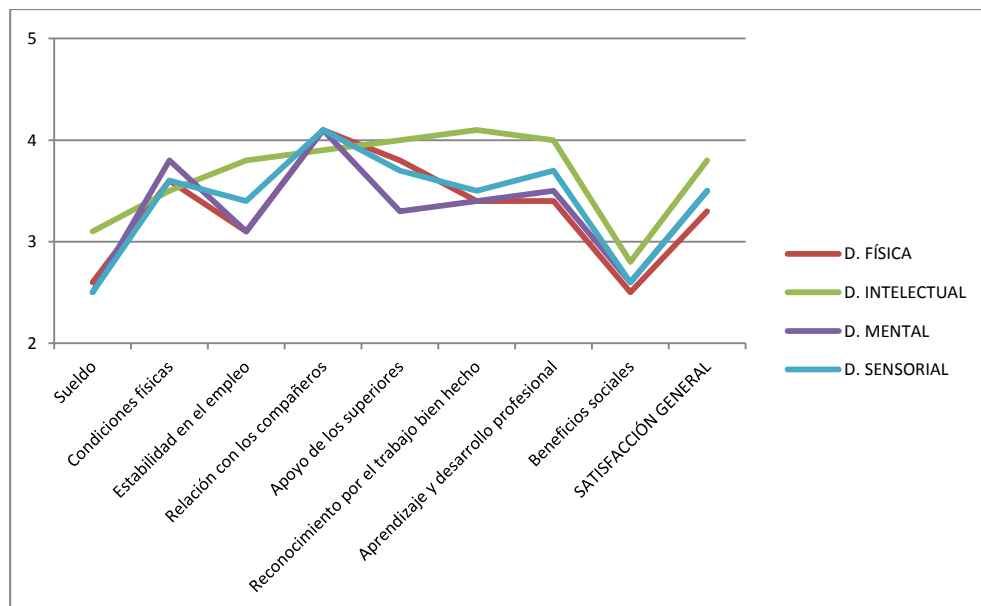


Figura 6. Niveles de satisfacción por tipo de discapacidad. Nota: Puntuaciones de 1 a 5

### 6.3.3. Motivación

En cuanto al grado de motivación general y los procesos psicológicos que contribuyen a esta, observamos que los empleados de los CEE tienen niveles altos de motivación (4,2), principalmente gracias a que consideran que su actividad es importante para el CEE y reconocida por los miembros de la organización (4,2). Además, tienen niveles altos de conciencia y responsabilidad sobre los resultados que obtienen (4,1) En cambio, el aspecto peor valorado es la percepción de equilibrio entre lo que el empleado recibe de la organización y lo que aporta a la misma (Equidad=3,2) (Figura 7).

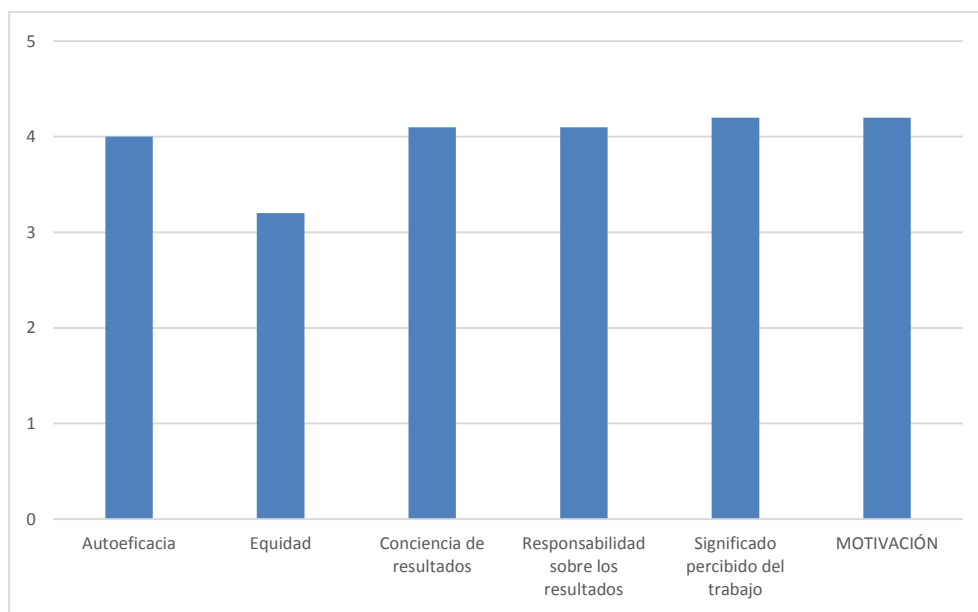


Figura 7. Resultados globales en la dimensión motivación y en sus antecedentes. Nota: Puntuaciones de 1 a 5

Existen diferencias significativas entre los grupos de discapacidad en cuanto a la percepción de autoeficacia y equidad. En concreto, las personas con discapacidad física perciben una mayor autoeficacia que las personas con discapacidad intelectual y sensorial. Por su parte, las personas con discapacidad intelectual perciben mayor equidad que las que tienen una discapacidad física o sensorial. En relación a la equidad, es importante señalar que es la variable que obtiene niveles más bajos en todos los grupos (entre 2,9 y 3,4) (Figura 8).

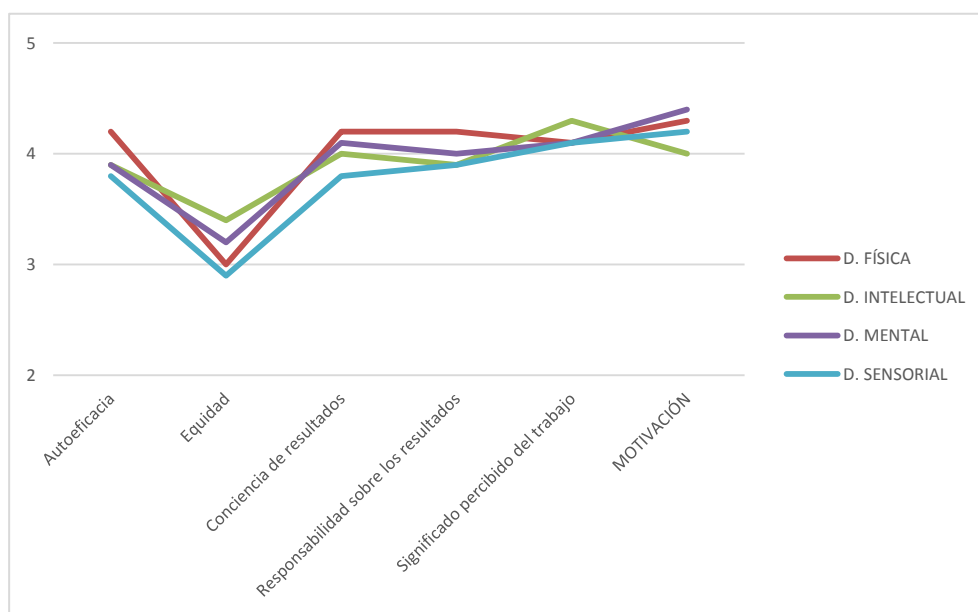


Figura 8. Resultados en la dimensión motivación y en sus antecedentes por tipo de discapacidad. Nota: Puntuaciones de 1 a 5

### 6.3.4. Compromiso

En general, los empleados de los CEE manifiestan que el principal vínculo entre ellos y su organización es a partir de un compromiso afectivo (3,7). Además, se aprecian niveles medios de compromiso de intercambio (3,3) y valores (3,4), y bajos niveles de compromiso de necesidad (2,4) (Figura 9).

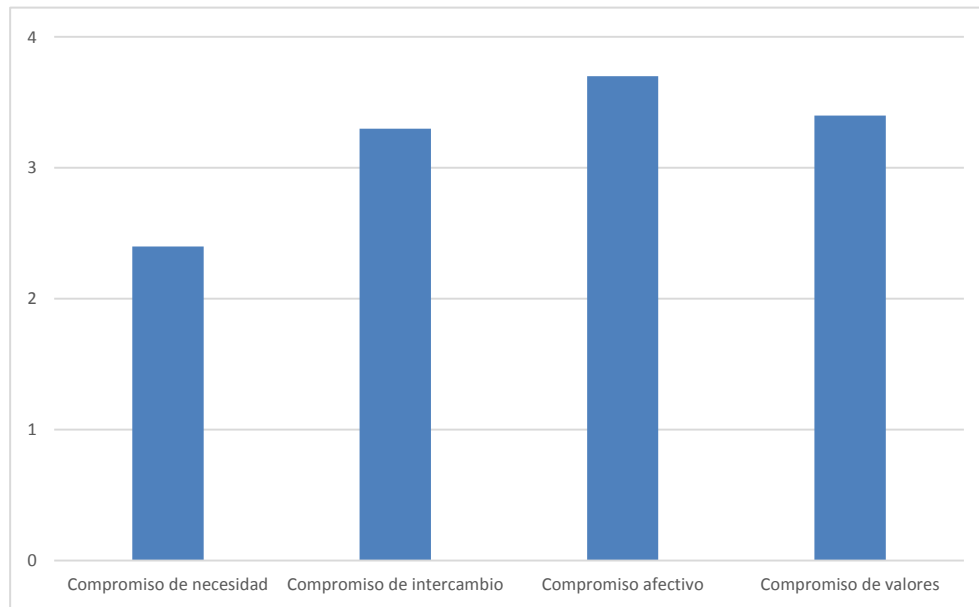


Figura 9. Resultados globales en la escala de compromiso. Nota: Puntuaciones de 1 a 5

Comparando por grupos, se observan diferencias significativas entre ellos en su compromiso de intercambio y de valores. Las personas con discapacidad física tienen niveles más bajos de compromiso de intercambio (3,1) que las que tienen una discapacidad intelectual (3,5) o mental (3,6). Además, las personas con discapacidad intelectual tienen niveles de compromiso de intercambio mayores (3,5) que las personas con discapacidad sensorial (3,1). En cuanto al compromiso de valores, las personas con discapacidad física tienen niveles más bajos (3,3) que las que tienen discapacidad intelectual (3,6) o sensorial (3,6) (Figura 10).



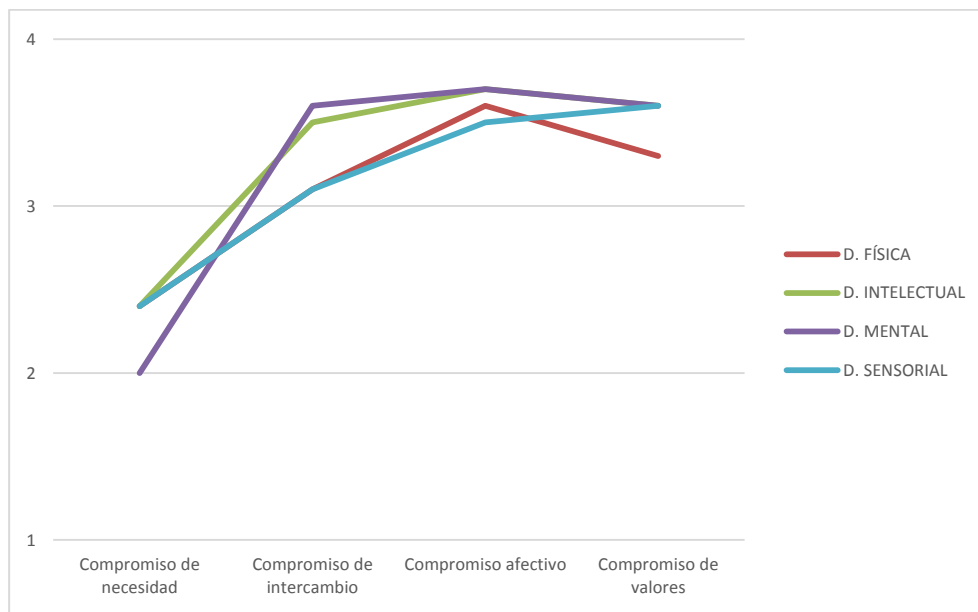


Figura 10. Resultados en la escala de compromiso por tipo de discapacidad. Nota: Puntuaciones de 1 a 5

### 6.3.5. Absentismo

Los niveles de absentismo son bajos en todos los grupos de empleados. El 80,3% no han faltado al trabajo en los últimos 6 meses (Tabla 5).

	MUESTRA COMPLETA		D. FÍSICA		D. INTELLECTUAL		D. MENTAL		D. SENSORIAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
No	192	80,3	70	78,7	56	78,9	13	72,2	19	76,0
Si, menos de 1 jornada	9	3,8	3	3,4	4	5,6	1	5,6	0	0
Si, 1-3 días	21	8,8	8	9,0	6	8,5	2	11,1	5	20,0
Si, 3-7 días	7	2,9	3	3,4	2	2,8	2	11,1	1	4,0
Si, más de una semana	10	4,2	5	5,6	3	4,2	0	0	0	0

Tabla 5. Resultados globales y por tipo de discapacidad en la dimensión absentismo. Nota: Puntuaciones de 1 a 5

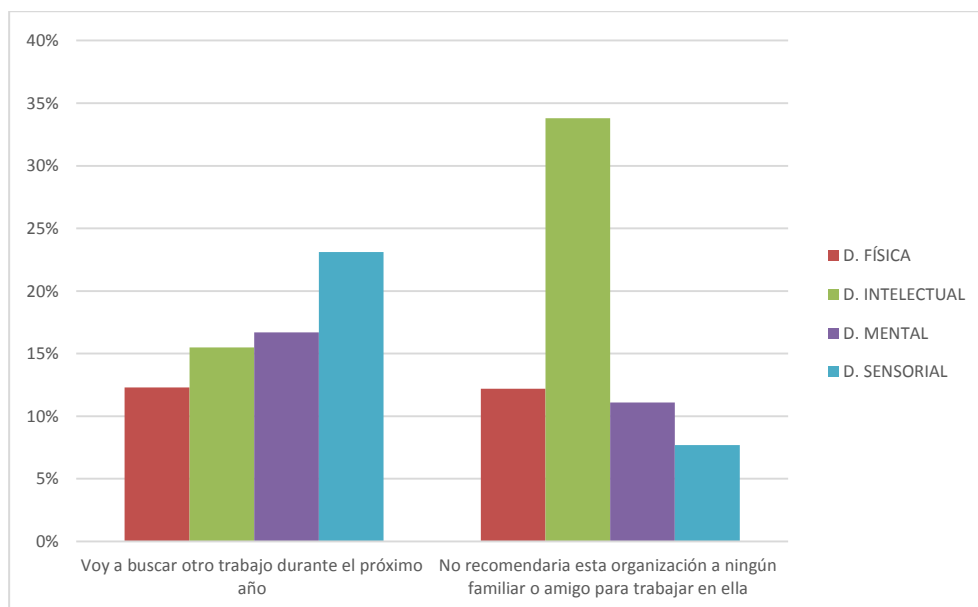
No se observan diferencias estadísticamente significativas entre las tasas de absentismo de los empleados con diferentes tipos de discapacidad ( $\chi^2=0,456$ ;  $p=0,928$ ).

### 6.3.6. Intención de abandono

Un 81,6% de los empleados de los CEE no están considerando cambiar de empleo en el próximo año, si bien, un 13,3% están bastante o muy de acuerdo con la afirmación “No recomendaría esta organización a ningún familiar o amigo para trabajar en ella”.

No existen diferencias estadísticamente significativas entre los cuatro grupos de discapacidad en sus intenciones de abandono, pero sí en su valoración a la hora de recomendar la organización para trabajar en ella. En este caso, se observa que las personas con discapacidad intelectual no recomendarían su organización a familiares o amigos para trabajar en ella en mayor proporción

(33,8%) que las personas con discapacidad física (12,2%), sensorial (7,7%) o mental (11,1%<sup>13</sup>) (Figura 11)

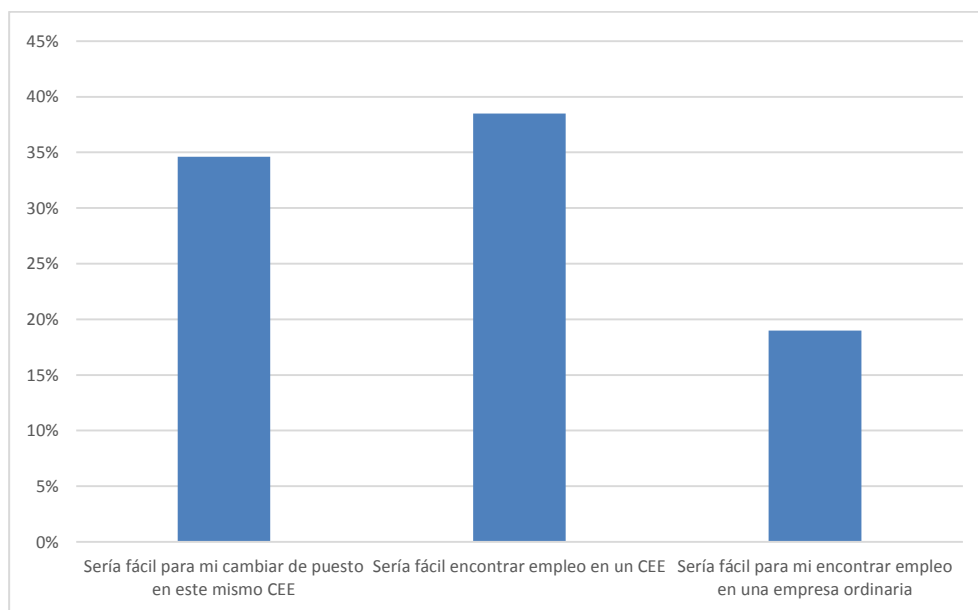


**Figura 11. Resultados en intención de abandono por tipo de discapacidad.**  
Nota: Porcentaje de respuestas "De acuerdo o Muy de acuerdo"

### 6.3.7. Percepción de empleabilidad

Un 34,6% de los empleados perciben que les sería fácil cambiar de puesto en el mismo CEE, y un 38,5% encontrar empleo en otro CEE. No obstante, el 81% perciben dificultades para encontrar empleo en una empresa ordinaria (Figura 12).

<sup>13</sup> En este caso, dado el tamaño de la muestra de personas con discapacidad mental (n=18) no se observan diferencias estadísticamente significativas, aunque si tendenciales (p=.06)

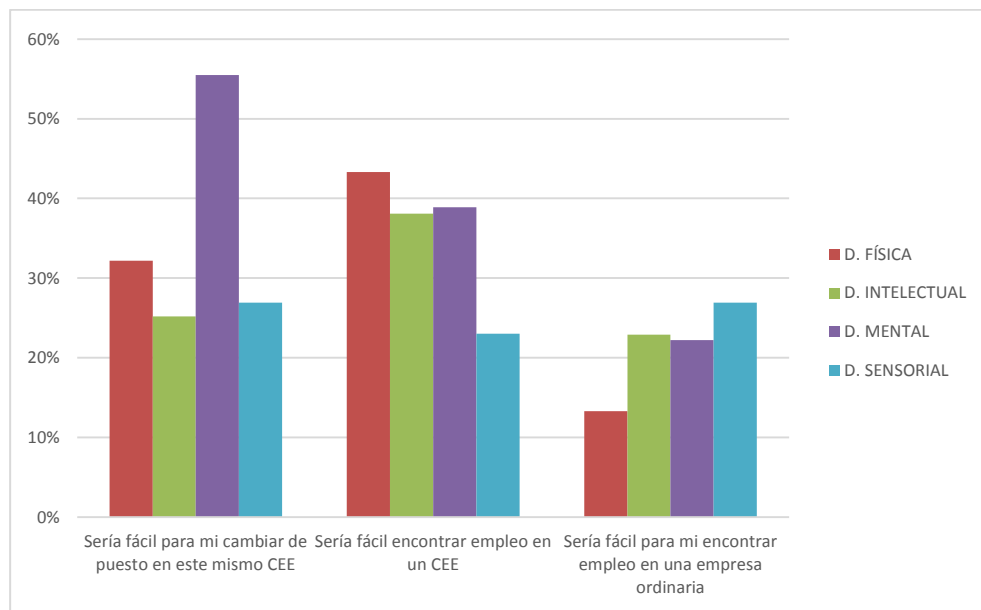


**Figura 12. Resultados globales en la dimensión percepción de ocupabilidad.**

*Nota: Porcentaje de respuestas "De acuerdo o Muy de acuerdo"*

Analizando los datos de forma segmentada (Figura 13) observamos que en todos los grupos se observan dificultades para insertarse laboralmente en la empresa ordinaria. En este sentido entre un 73,1% y un 86,7% lo consideran difícil o muy difícil.

En cuanto a las probabilidades de cambiar de puesto dentro del CEE o de encontrar empleo en otro CEE, se observan diferencias significativas entre algunos de los grupos. En este sentido, las personas con discapacidad mental se perciben con mayor probabilidad de cambiar de puesto dentro de su propio CEE (55,5% lo creen fácil o muy fácil) que las personas con discapacidad intelectual (25,2%), física (32,2%) y sensorial (26,9%). Por su parte, las personas con discapacidad física perciben mayores probabilidades de encontrar empleo en otro CEE (43,3%) que las personas con discapacidad sensorial (23%).



**Figura 13. Resultados en la dimensión percepción de ocupabilidad por tipo de discapacidad.**

*Nota: Porcentaje de respuestas "De acuerdo o Muy de acuerdo"*

## 7. PRINCIPALES CONCLUSIONES

### 7.1. CEE: Contexto y marco jurídico

- ✓ Las Comunidades Autónomas que cuentan con un mayor número de CEE son Andalucía, Cataluña, Castilla y León, y Madrid.
- ✓ El impacto de la crisis afectó especialmente a Andalucía, pasando de tener 434 CEE en 2009 a 338 CEE en 2010, aunque en 2011 esta tendencia se invirtió pasando a contar con 608 centros.
- ✓ El Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014) destinó 182,64 millones de euros a ayudas concedidas a la integración laboral de personas con discapacidad, lo que supone un 74,7% del total del gasto en ayudas de apoyo a la creación de empleo.
- ✓ Del total concedido por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014), el 72,8% se destina a las diferentes ayudas y subvenciones para CEE: un 66,3% para el mantenimiento de puestos de trabajo, un 5,4% para las unidades de apoyo, y un 1% para proyectos generadores de empleo.
- ✓ Durante el periodo 2001 - 2014 observamos que en el año 2013 el porcentaje total destinado a ayudas de apoyo a la creación de empleo fue el más alto (82,5%). No obstante, la importancia de los proyectos generadores de empleo se ha visto reducida en el mismo período, pasando de un 21,8% en 2001 a un 1,1% en el año 2013, si bien en 2014 ha subido 3 décimas, hasta el 1,4%.
- ✓ Las ayudas destinadas al empleo con apoyo aparecen en el año 2008, tras su regulación en 2007. Desde su aplicación vemos un crecimiento hasta 2009. No obstante, en los últimos dos años se ha reducido hasta representar el 0,1% del total de ayudas a la integración laboral.
- ✓ En España no existe un Convenio Colectivo Nacional referido exclusivamente a los CEE. El convenio colectivo aplicable a los CEE y a los centros de atención especializada y los de educación especial es el XIV Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad (Boletín Oficial del Estado del 9 de octubre de 2012, con efectos desde el 1 de enero de 2012 hasta 31 de diciembre de 2016).
- ✓ La existencia de este convenio colectivo no ha evitado que se produzcan controversias relacionadas con el convenio aplicable cuando los CEE actúan en determinadas actividades mediante contratas. Si bien hay jurisprudencia que apoya que el convenio colectivo aplicable a los trabajadores con discapacidad de los CEE, una vez producida la subrogación empresarial en

una sucesión de contratos, sea el convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad, y no el convenio de la actividad de la contrata.

## 7.2. Investigación: Fase I

- ✓ Las políticas más desarrolladas por los CEE son: la colaboración con la comunidad local y el tejido asociativo, así como el desarrollo de alianzas estratégicas con entidades especialistas en inclusión laboral de personas con discapacidad. Este resultado coincide con los resultados obtenidos en las empresas ordinarias (Proyecto RSC-D Fase I, junio 2013).
- ✓ La normativa legal señala que los CEE se caracterizan por desarrollar políticas corporativas que definen su compromiso y objetivos en materia de integración. En este sentido, se observa una diferencia en relación a lo desarrollado por parte de las empresas ordinarias, donde el 42% no hace ninguna acción en este sentido (Proyecto RSC-D Fase I, junio 2013).
- ✓ Los expertos constatan la existencia de planes estratégicos para la normalización de la discapacidad en el entorno empresarial y laboral del CEE dirigido a los principales grupos de interés de la compañía, si bien en algunos de ellos ni siquiera se han planteado su implantación. Este resultado es contrario al obtenido en las empresas ordinarias, donde el 69% de estas afirmaban no realizar este tipo de acciones (Proyecto RSC-D Fase I, junio 2013).
- ✓ Los sistemas de gestión de selección y adaptación del entorno de trabajo son los que los expertos identifican como los más desarrollados y adaptados a las necesidades específicas de las personas con discapacidad. Este dato resulta del todo relevante, dado que si bien la adaptación del entorno y la prevención de riesgos laborales resultan los sistemas de gestión con mayor grado de despliegue en las organizaciones ordinarias (Proyecto RSC-D Fase I, junio 2013), el 43,9% afirmaba que los procesos de selección no estaban adaptados para que personas con discapacidad pudieran participar en igualdad de condiciones (Proyecto RSC-D Fase I, junio 2013).

- ✓ Los expertos manifiestan que en los CEE no se tienen especialmente en cuenta aspectos vinculados a la adaptación de los procesos de prevención de riesgos a las necesidades de las personas con discapacidad, a la inversa de lo que ocurriría en la empresa ordinaria (Proyecto RSC-D Fase I, junio 2013). Por el contrario, ambos tipos de empresas coinciden al afirmar que no existen espacios específicos para difundir las políticas e información relativas a la discapacidad (Proyecto RSC-D Fase I, junio 2013).
- ✓ Los sistemas de gestión de formación y desarrollo profesional son los señalados como menos desarrollados en los CEE, al igual que sucedía en las empresas ordinarias (Proyecto RSC-D Fase I, junio 2013). Muy especialmente, se remarca que las acciones formativas orientadas al desarrollo de competencias para la inclusión laboral de las personas con discapacidad en la empresa ordinaria, así como las relativas al desarrollo profesional, tanto en cuanto a la facilitación de una carrera profesional dentro del propio CEE como fuera de él, están escasamente desarrolladas. Esto es contrario a lo estipulado, en el ámbito competencial de la Generalitat de Catalunya, en el Art. 15 del Decret 85/2015, que establece como Obligaciones de los centros especiales de trabajo (CET) y de las fundaciones y asociaciones de utilidad pública el destinar la parte correspondiente al margen de beneficio obtenido *“en acciones que promuevan el tráfico de su personal con discapacidad hacia el mercado de trabajo no protegido, como la formación permanente o la adaptación a las nuevas tecnologías, todo ello con independencia de la prestación de servicios de ajuste personal y social y de las demás obligaciones que les corresponde llevar a cabo como CET”* (Art. 15.1, Decret 85/2015).
- ✓ El equipo directivo y los miembros de las unidades de apoyo son los *stakeholders* percibidos más implicados en cuanto a la integración laboral de personas con discapacidad. No obstante, contrasta con el hecho de atribuir que no en todos los casos estos conocen las políticas que desarrolla el CEE, ni son ejemplo de conducta inclusiva.
- ✓ Tanto desde los CEE como desde la empresa ordinaria (Proyecto RSC-D Fase I, junio 2013) se percibe que el nivel más bajo de implicación es el de los sindicatos.
- ✓ Los CEE se caracterizan por fundamentarse en una cultura convencional dependiente, principalmente, si bien tratan de promover la realización personal de los empleados (Cooke & Lafferti, 1983).

### 7.3. Investigación: Fase II

- ✓ Los empleados de los CEE se sienten motivados y comprometidos afectivamente con su organización. Tienen una alta conciencia y responsabilidad sobre los resultados que obtienen con su trabajo y, además, consideran que la actividad que desempeñan resulta importante y es reconocida por los compañeros y responsables.
- ✓ Los niveles de satisfacción son medios. Se manifiestan muy satisfechos con la relación que mantienen con sus compañeros de trabajo y moderadamente insatisfechos con los beneficios sociales y el sueldo recibido.
- ✓ Perciben un moderado desequilibrio entre lo que reciben de la organización y lo que aportan a la misma, comparado con lo que aportan y reciben los demás.
- ✓ Los niveles de absentismo son bajos, y no están considerando cambiar de empleo en el próximo año. Esto podría deberse a su percepción incierta sobre sus posibilidades de ocupabilidad, especialmente en la empresa ordinaria.
- ✓ Uno de cada diez empleados no recomendaría su CEE para trabajar en él a familiares o amigos.
- ✓ Los **empleados con discapacidad intelectual** son los que presentan los niveles más altos de satisfacción, si bien se sienten poco satisfechos con los beneficios sociales que obtienen. El compromiso que tienen con su organización es principalmente de tipo afectivo y de valores. Manifiestan altos niveles de motivación, si bien perciben niveles moderados de equidad. Presentan muy poca disposición de cambiar de empleo el próximo año y, aunque no tienen claras sus posibilidades de empleabilidad, perciben más sencillo cambiar de puesto en el mismo CEE en el que trabajan o encontrar trabajo en otro CEE que en la empresa ordinaria. Es el grupo de empleados que menos recomendaría su CEE a familiares y amigos para trabajar en él.
- ✓ Los **empleados con discapacidad física** son los que presentan los niveles más bajos de satisfacción, si bien se sienten muy satisfechos con la relación con los compañeros. Son el grupo que percibe mayor capacidad para dar respuestas eficaces a las demandas y exigencias del puesto de trabajo (autoeficacia). Consideran que en su actividad laboral aportan más que lo que reciben (bajos niveles de equidad). Se sienten fundamentalmente comprometidos a nivel emocional, y consideran que les resultaría más sencillo encontrar trabajo en otro CEE que cambiar de puesto de trabajo en el mismo CEE.



- ✓ Los **empleados con discapacidad mental** tienen niveles de satisfacción medios. En concreto, se sienten muy satisfechos de su relación con los compañeros de trabajo y poco con los beneficios sociales y su salario. Sus niveles de motivación son altos y basados fundamentalmente en el significado que otorgan a su trabajo. Se vinculan a la organización afectivamente y sienten consonancia con los valores que defiende y apoya, si bien su percepción de ajuste entre lo que aportan y lo que reciben es moderada. No tienen intención de abandonar la organización y son el grupo que más la recomendaría a familiares y amigos para trabajar en ella. Perciben niveles medios de empleabilidad en CEE (incluso en otros puestos en su misma organización) y bajos en la empresa ordinaria.
- ✓ Los **empleados con discapacidad sensorial** presentan niveles altos de motivación y de significado percibido de su tarea, si bien su percepción de equidad es moderadamente baja. Se sienten fundamentalmente comprometidos con el CEE por los valores que estos promueven, y no por necesidad o por equidad entre lo que aportan y lo que reciben del CEE. Su percepción de empleabilidad en otro CEE, en la empresa ordinaria o, incluso dentro de su propio centro de trabajo en otro puesto, es baja.

## 8. PRESENTE Y FUTURO DE LOS CEE

A partir de los resultados obtenidos los retos, oportunidades, amenazas, y debilidades que se perciben en el presente y el futuro de los CEE son:

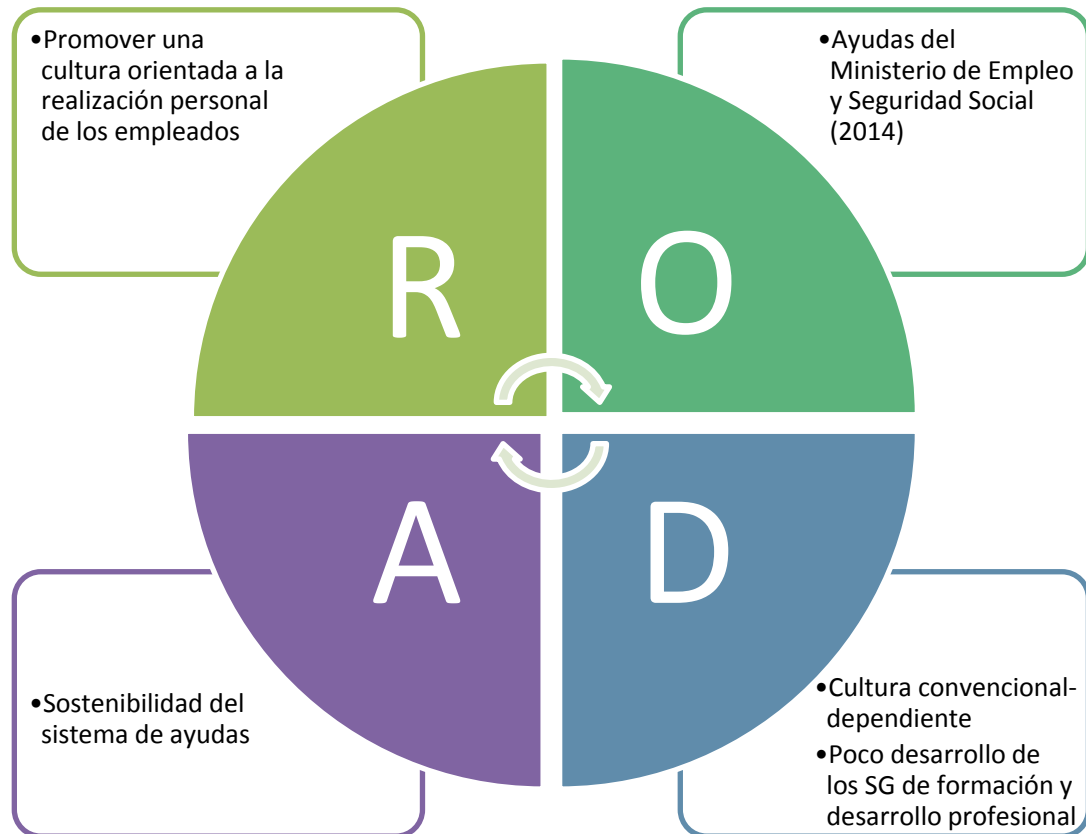


Figura 14. Retos, oportunidades, amenazas, y debilidades que se perciben en el presente y el futuro de los CEE

En concreto, se plantea como principal reto la **Promoción de una cultura de orientación a la realización-personas** (Cooke & Lafferti, 1983). Ello conlleva que el conjunto de miembros que configuran la organización, directivos y empleados, orienten sus esfuerzos a favorecer relaciones interpersonales positivas, que los miembros tengan una actitud amistosa, abierta y sensible a la satisfacción de su grupo de trabajo, estimulando el desarrollo personal y profesional, impulsando el desarrollo de sus capacidades, y valorando positivamente a los miembros que establecen planes ambiciosos pero realistas y persiguen el alcance de niveles de excelencia.

El alcance de este reto supone escuchar la voz de las personas con discapacidad, tal y como señala la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad (Naciones Unidas, 2006)

*las personas con discapacidad deben tener la oportunidad de participar activamente en los procesos de adopción de decisiones sobre políticas y programas, incluido los que les afectan directamente* (Naciones Unidas, 2006, Preámbulo, apartado O).

Al tiempo debe superarse una de las principales debilidades, el sustentar la cultura organizativa en **relaciones convencionales-dependientes** (Cooke & Lafferti, 1983). Este estilo cultural se caracteriza por favorecer el acatamiento de órdenes sin cuestionamiento alguno, las relaciones interpersonales convencionales, atendiendo al orden establecido y las relaciones en las que se busca deben “estar de acuerdo con”, “obtener la aprobación de”, y ser queridos por los demás. El principal riesgo que conlleva este estilo cultural es que facilita la insatisfacción de los empleados, y, además, la generación de conflictos al inhibir el comportamiento no deseado en vez de reforzar el deseado (Royo, 2005).

El despliegue de un estilo cultural orientado a la autorealización de los empleados debe venir acompañado por el desarrollo de dos de los sistemas de gestión señalados como menos desplegados, tanto por los CEE como en las empresas ordinarias (Proyecto RSC-D Fase I, junio 2013): el **sistema de gestión de la formación** y el sistema de gestión correspondiente al **desarrollo profesional**. El hecho que tengan un bajo nivel de despliegue comporta que el CEE no desarrolla en sus trabajadores nuevos conocimientos y habilidades para desempeñar el trabajo, ni les facilita una carrera profesional. Resulta clave tener en cuenta ambos aspectos, dado que diversos autores señalan su impacto en los niveles de satisfacción y motivación de los empleados (Ventura, 2012), en el absentismo y en la rotación laboral (Gan & Berbel, 2012).

Entre las **principales oportunidades** destacan los 182,64 millones de euros concedidas por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014) destinados a la integración laboral de personas con discapacidad, lo que supone un 74,7% del total del gasto en ayudas de apoyo a la creación de empleo. Pero debe tenerse muy presente la dificultad que puede suponer a largo plazo la sostenibilidad del sistema de ayudas financieras, si bien, tal y como muestra el estudio de KPMG (2011), las ayudas concedidas por la administración pública a los CEE son inferiores a los retornos de estos.

## PARA TERMINAR...

El objetivo fundamental de esta Cátedra es la inserción laboral de las personas con discapacidad. De ahí que tanto nuestro trabajo investigador, divulgador y de sensibilización se oriente a dotar a los empleadores, trabajadores, y a la sociedad en general, evidencia empírica de los beneficios que supone la inclusión, además de dotarles de las herramientas que permita un verdadero estado de bienestar en el contexto laboral de las personas con discapacidad.

Si durante el primer periodo de la Cátedra (2013-2015) nuestro objetivo se centró en la empresa ordinaria, durante este segundo periodo (2016-2017) nos hemos focalizado en los Centros Especiales de Empleo, cuyo papel de estos se ha visto claramente reforzado a lo largo de los años de crisis. Tal y como veíamos, se aprecia como en aquellos años en que la tasa de paro aumentaba y las contrataciones de personas con discapacidad disminuían paulatinamente en la empresa ordinaria, la inserción del colectivo se ha cubierto gracias al paraguas del empleo protegido.

No obstante, resulta fundamental entender que un CEE

además de una empresa de inserción laboral específica, conforma el punto de partida a la integración social de muchas personas que ven en el mundo laboral la puerta de entrada hacia el ejercicio de sus derechos de ciudadanía, una mayor calidad de vida y el refuerzo de sus propias autonomía e independencia, aspectos a los que no tienen tan fácil acceso como otros colectivos (Giménez Rodríguez, 2012, p. 20).

De ahí que el principal reto que se presenta a los responsables de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social Corporativa es ayudar al conjunto de miembros que configuran la organización, directivos y empleados, a que orienten sus esfuerzos a estimular el desarrollo personal y profesional de los empleados, y alcanzar este reto supone escuchar la voz de las personas con discapacidad.

Tras los resultados obtenidos, desde la Cátedra UB-Fundación Adecco nos planteamos como **reto de futuro (2017-2020)** el desarrollo de un modelo integrado de *Employer Branding* orientado a la inclusión laboral de personas con discapacidad, analizando su efecto en la calidad de los RRHH, la efectividad organizacional y la reputación corporativa, a partir de la presentación de buenas prácticas inclusivas en la gestión de la diversidad de los RRHH.

## 9. REFERENCIAS

Baker & McKenzie. (2014). *Las políticas de inserción laboral de las personas con discapacidad a través del mercado de trabajo protegido*. Disponible en <http://conacee.org/wp-content/uploads/2014/07/2014-01-BMcK-INFORME-MERCADO-PROTEGIDO.pdf>.

Calderón, M. J., & Calderón, B. (2012). Los Centros Especiales de Empleo como mecanismo de tránsito hacia el mercado de trabajo ordinario. *CIRIEC-Espana*, 75, 223-249.

Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1983). *Level V: Organizational Culture Inventory (Form I)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

Gan, F., & Berbel, G. (2012). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.

Giménez Rodríguez, S. (2012). *Sinergias en tiempos de crisis: los centros especiales de ocupación*. Tarragona: Publicacions URV.

Iturri, J. C. (2010). La relación laboral especial de las personas con discapacidad. *Cuadernos Digitales de Formación*, 59, 1-28.

KPMG. (2011). *Presente y futuro de los centros especiales*. Madrid: Fundosa Galenas S.A.U. Disponible en <http://www.feaps.org/files/Documentos/CEEcompleto.pdf>.

Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo*. Nueva York. Disponible en <http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>: Naciones Unidas.

ODISMET. (2014). *INFORME CERO. La situación de las personas con discapacidad en el mercado laboral*. ODISMET. Disponible en <http://www.odismet.es/es/informes/informe-cero-del-observatorio-sobre-discapacidad-y-mercado-de-trabajo/3/>.

ODISMET. (2016). *INFORME UNO. Informe general. La situación de las personas con discapacidad en el mercado laboral*. ODISMET. Disponible en <http://www.odismet.es/es/informes/informe-1-del-observatorio-sobre-discapacidad-y-mercado-de-trabajo-de-la-fundacion-once/20/>.

Quijano, S., Navarro, J., & Cornejo, J. M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10(2), 27-61.

Quijano, S., Navarro, J., Yepes-Baldó, M., Berger, R., & Romeo, M. (2008). Human System Audit (HSA) for the analysis of human behaviour in organizations. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 92-106.

- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M., & Guardia-Olmos, J. (2011). Validez del Cuestionario de Identificación y Compromiso (HSA-ICI). *Escritos de Psicología / Psychological Writings*, 4(1), 1-8.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Pérez-Conesa, F. J., & Pascual, C. (2015). El impacto de la RSC para la inclusión laboral de personas con discapacidad: haciendo tangible lo intangible. *Revista Inclusiones*, 2(4), 32-49.
- Royo, C. (2005). *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria [Tesis Doctoral]*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Servicio Público de Empleo Estatal - SEPE. (2016). *Informe del Mercado de Trabajo de las Personas con Discapacidad Estatal. Datos 2015*. Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal.  
Disponible en  
[http://www.sepe.es/contenidos/que\\_es\\_el\\_sepe/publicaciones/pdf/pdf\\_mercado\\_trabajo/imt2016\\_datos2015\\_estatal\\_discapitados.pdf](http://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/imt2016_datos2015_estatal_discapitados.pdf).
- Servicio Público de Empleo Estatal. (2017). *SEPE: Centros especiales de empleo*. Obtenido de  
[http://www.sepe.es/contenidos/personas/encontrar\\_empleo/empleo\\_personas\\_discapacidad/centros\\_especiales\\_empleo.html](http://www.sepe.es/contenidos/personas/encontrar_empleo/empleo_personas_discapacidad/centros_especiales_empleo.html)
- Ventura, B. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid: Paraninfo.