



Universidad de Valladolid

Facultad de CC. Económicas y Empresariales

Programa de estudios conjuntos del Grado
en Derecho y del Grado en Administración y
Dirección de Empresas

Políticas de Recursos Humanos en Personas con Discapacidad Intelectual: la Fundación Personas

Presentado por:

Judit Reguilón López

Tutelado por:

Isabel M^a Prieto Pastor

Valladolid, 4 de Julio de 2016

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer la ayuda prestada por M^a Cruz Gato y José Laguna, técnico de la Oficina Horizon y Responsable del Departamento de Recursos Humanos de la Fundación Personas respectivamente. Y también al resto de los trabajadores de estas áreas y a los usuarios de las mismas, sin los cuales este trabajo no hubiera sido posible.

Resumen

El objetivo de este trabajo es dar a conocer como se aplican las políticas de recursos humanos en trabajadores con discapacidad intelectual. Para ello, es necesario analizar la situación actual en el mercado laboral de estos trabajadores, estudiando las consecuencias de su contratación para las empresas, a saber, los beneficios fiscales que pueden obtener, la relación con el resto de trabajadores o en la responsabilidad social de la empresa.

Teniendo en cuenta las características de este tipo de trabajadores, se presentan en este trabajo las recomendaciones de la OIT para que las empresas adapten sus políticas a estos empleados y modelos para llevar a la práctica dichas políticas.

Por último, para ilustrar su aplicación, se analiza el caso de la Fundación Personas, acompañando a un trabajador con discapacidad intelectual en los procesos de recursos humanos que se realizan en la misma.

Palabras clave: gestión de recursos humanos, personas con discapacidad intelectual

JEL: M12, M51, J14

ABSTRACT

The aim of this work is to show how firms apply the human resources policies to employees with intellectual disabilities. For it, it's necessary to analyze the current labor market situation for these workers, we'll analyze the result of their recruitment for the companies, the fiscal benefits that they can obtain, relationships with the other employees or in the corporate social responsibility.

Taking into account the characteristics of this type of workers, we present in this work the recommendations of the OIT so that companies may adapt their policies to these employees and models to take to implement these policies. Finally, to illustrate the implementation of these policies, we'll study the case of the Fundación Personas. By joining an employee with intellectual disabilities in the human resources' processes in this institution.

Key words: human resources managements, employees with intellectual disabilities

JEL: M12, M51, J14

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
1. LA DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA: CONSIDERACIONES GENERALES	7
1.1. ¿QUÉ ES LA DISCAPACIDAD? TIPOS DE DISCAPACIDAD.....	7
1.2. IMPLICACIONES DE LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD	9
1.2.1 Factores Macroorganizacionales	10
1.2.2. Factores interpersonales	13
1.3. MARCO LEGAL: ASPECTOS JURÍDICOS DE LA OBLIGACIÓN DE CONTRATAR A PERSONAS CON DISCAPACIDAD.....	15
2. POLÍTICAS DE RRHH EN PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELLECTUAL.....	20
2.1. RECOMENDACIONES DE LA OIT.....	21
2.1.1. La contratación	21
2.1.2. La Promoción.....	23
2.1.3. La Formación.....	24
2.1.4. La evaluación del rendimiento	24
2.2. MODELO DE AEDIS (Asociación Empresarial para la Discapacidad)...	25
3. UN CASO DE ÉXITO EN LA CONTRATACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD: LA FUNDACIÓN PERSONAS	30
3.1. METODOLOGÍA	32
3.2. PROCESOS PREVIOS A LA INCORPORACIÓN.....	33
3.2.1. Captación de personal	33
3.2.2. Orientación laboral.....	34
3.2.3. Formación.....	35
3.2.4. Prácticas curriculares.....	38
3.3. PROCESOS DE INCORPORACIÓN	38

3.3.1. Preselección.....	39
3.3.2. Selección de personal.....	39
3.3.3. Acogida.....	40
3.3.4. Adecuación laboral	41
3.4. PROCESOS DE DESARROLLO	43
3.4.1. Desarrollo personal y social.....	43
3.4.2. Formación del trabajador	44
3.4.3. Evaluación del rendimiento.....	46
3.4.4. Prevención de riesgos laborales	48
4. CONCLUSIONES.....	52
5. BIBLIOGRAFÍA	54
6. ANEXOS	57

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha asistido a un gran avance en los derechos de las personas con discapacidad intelectual. Atrás quedaron los tiempos en los que estas personas eran invisibles para la sociedad, y en los que sus perspectivas laborales eran inexistentes, ya que no se planteaba ni tan siquiera la posibilidad de que pudieran llegar a desempeñar una actividad profesional, condenados a depender continuamente de su familia o de ayudas estatales.

Afortunadamente, en la sociedad actual las personas con discapacidad han conseguido nuevas cuotas de derechos y una mayor autonomía. Aun así, de un informe del CERMI¹ (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad) aprobado el 3 de marzo de este mismo año, se desprende que las personas con discapacidad se encuentran con mayores dificultades a la hora de acceder al mercado laboral y de mantener su puesto de trabajo. Esto hace evidente que todavía queda un largo camino por recorrer.

Con este trabajo se trata de mostrar que es posible implantar estrategias empresariales que fomenten, no solo el acceso a un puesto de trabajo por parte de una persona con discapacidad intelectual, sino también el mantenimiento en el mismo y el desarrollo una carrera profesional que le permita mejorar su calidad de vida y sobre todo su independencia, algo que no hace tanto tiempo era impensable.

Para poder analizar estas estrategias no es necesario acudir a grandes empresas, ni tampoco salir de nuestra región, basta con mirar a nuestro alrededor para encontrar a la Fundación Personas, que agrupa a varias asociaciones de familias de personas con discapacidad que no se conformaron con que sus hijos, hermanos o parientes tuvieran que vivir sin la posibilidad de crear su propio plan de vida, en el cual, y como para cualquier otra persona, el trabajo es un pilar fundamental. Por ello, estas asociaciones que en un principio buscaban hacerse oír en las instituciones, hoy cuenta con Centros Especiales

¹ CERMI (2016): *DERECHOS HUMANOS Y DISCAPACIDAD. INFORME ESPAÑA*

2015. Disponible en: <http://www.cermi.es/es->

ES/Biblioteca/Lists/Publicaciones/Attachments/370/Informe%202015%20ONU.pdf. [Consulta: 1/06/2016]

de Empleo donde gran parte de su plantilla presenta algún tipo de discapacidad, y con todos los medios necesarios para acompañar en todos los ámbitos de la vida a una persona con discapacidad intelectual, desde su formación hasta el desempeño de su actividad laboral.

1. LA DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA: CONSIDERACIONES GENERALES

1.1. ¿QUÉ ES LA DISCAPACIDAD? TIPOS DE DISCAPACIDAD

A la hora de definir el concepto de discapacidad, se puede acudir a las siguientes definiciones:

- La discapacidad es toda restricción o ausencia (debido a una deficiencia), de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano.
- La discapacidad es toda deficiencia en las funciones y estructuras corporales, las limitaciones en la capacidad de llevar a cabo actividades y las restricciones en la participación social del ser humano².
- Por último en España, a partir del Real Decreto 1971/1999, de 23 de diciembre, se entiende por persona con discapacidad aquella cuyas posibilidades de integración educativa, laboral o social se encuentran disminuidas como consecuencia de una deficiencia, previsiblemente permanente, de carácter congénito o no (adquirida por enfermedad o por accidente), en sus capacidades físicas, psíquicas o sensoriales. A efectos de la inclusión de las medidas protectoras derivadas de la condición de persona con discapacidad se consideran en tal situación las personas en edad laboral afectadas, como mínimo, por una disminución en su capacidad física o psíquica del 33 %, con las dificultades consiguientes para el acceso al mercado laboral, al

² Ayuntamiento de Alcorcón (Madrid), Concejalía de Nuevas Tecnologías, Promoción Empresarial, Formación y Empleo (2009). "Directrices para la Contratación de Personas con Discapacidad". Alcorcón (Madrid) pp 10

mantenimiento de un empleo y el desarrollo de una carrera profesional plena³.

Las clases de discapacidad son las siguientes:

- Discapacidad física: está relacionada con el cuerpo, miembros y órganos en general, es decir, sistema músculo esquelético, aparato respiratorio, sistema hematopoyético y sistema inmunitario, piel, neoplasias, sistema nervioso, sistema cardiovascular, aparato digestivo, sistema endocrino ...
- Discapacidad Sensorial: relacionada con los sentidos, principalmente auditiva y visual: ceguera total o pérdida de visión, pérdida de audición, alteraciones del equilibrio de patología tumoral, trastorno del lenguaje de la voz.
- Discapacidad Psíquica: relacionada con las actividades cognitivas e intelectuales, retraso mental (leve, moderado, severo y profundo), trastorno de aprendizaje (de lectura, cálculo, expresión escrita), trastornos generalizados de desarrollo (trastorno de Asperger, autismo...), trastornos por déficit de atención y comportamiento perturbador (hiperactividad, trastorno disocial).
- Discapacidad Mental: alteración de los procesos y funciones mentales, enfermedad mental (esquizofrenia, trastornos de ansiedad, de personalidad, de la conducta alimentaria, trastornos del sueño, trastornos sexuales) y deficiencias no clasificadas⁴.

El presente trabajo se centrará en el análisis de las políticas de Recursos Humanos para las personas con discapacidad psíquica, que como ya se ha dicho, se relaciona con las capacidades cognitivas e intelectuales.

La discapacidad psíquica o discapacidad intelectual ha venido sustituyendo al término de retraso mental. Para la asociación americana American Association an Intellectual and Develop Mental Disabilities (AAIDD) el retraso mental es una

³ Real Decreto 1971/1999, de 23 de diciembre, de procedimiento para el reconocimiento, declaración y calificación del grado de minusvalía.

⁴ Ayuntamiento de Alcorcón (Madrid), Concejalía de Nuevas Tecnologías, Promoción Empresarial, Formación y Empleo (2009). "Directrices para la Contratación de Personas con Discapacidad". Alcorcón (Madrid). pp 14

discapacidad caracterizada por limitaciones significativas, tanto en el funcionamiento intelectual, como en la conducta adaptativa, expresada en habilidades adaptativas conceptuales, sociales y prácticas, originándose con anterioridad a los dieciocho años.

Una vez redefinida la discapacidad intelectual, la undécima edición española del Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales, DSM-IV (2000) determina los siguientes criterios diagnósticos para el retraso mental:

- Funcionamiento intelectual significativamente por debajo del promedio: CI de aproximadamente 70 o menor, evaluado a través de un test de inteligencia.
- Existencia de un déficit o deteriorados concurrentes en el funcionamiento adaptativo, que comienza antes de los dieciocho años.

Los niveles de gravedad que identifican el retraso mental son cinco: retraso mental leve, retraso mental moderado, retraso mental grave, retraso mental profundo y retraso mental de gravedad no especificada⁵.

1.2. IMPLICACIONES DE LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD

En el análisis de la contratación de trabajadores con discapacidad por parte de una empresa, hay que tener en cuenta ciertos factores que pueden influir en la integración plena y en el desenvolvimiento de los trabajadores en contextos organizacionales normalizados. A partir del modelo general formulado por Stone y Colella⁶ (1996), se pueden diferenciar dos niveles de factores: factores macroorganizacionales y factores interpersonales, los cuales interactúan con

⁵ De Miguel Badesa S. y Cerrillo Martín R. (2010): *Formación para la inclusión laboral de personas con discapacidad*. Ediciones Pirámide, Madrid. pp. 29 y ss

⁶ Stone DL, Colella A. (1996): A model of factors affecting treatment of disabled individuals in organization. AMR, 21. pp 352-401

los factores individuales y las características específicas de cada tipo de discapacidad⁷.

1.2.1 Factores Macroorganizacionales

Dentro de estos factores se encuentran la cultura organizacional, el estilo de dirección y el liderazgo; y las políticas y prácticas de la empresa

1.2.1.1. Cultura organizacional, estilo de dirección y liderazgo

De acuerdo con el modelo de Stone y Colella (1996), las variables de mayor impacto en las personas con discapacidad incluyen las normas y valores organizacionales, las políticas de recursos humanos y la naturaleza del sistema de recompensas.

Según este modelo, las organizaciones más flexibles y que apoyan a sus empleados favorecen la incorporación y adaptación de las personas con discapacidad a su puesto de trabajo, mientras que donde predominan valores de igualdad y estandarización de los puestos de trabajo, los directivos suelen tener más problemas a la hora de ofrecer un trato igualitario a los trabajadores con discapacidad. Esto se debe a que la necesidad de una adaptación en mayor o menor medida a su puesto de trabajo se puede considerar como una injusticia por parte del resto de los empleados. También los valores sociales, como el desempeño competitivo o el individualismo pueden ser negativos a la hora de percibir las habilidades de las personas con discapacidad.

Sin embargo, las organizaciones donde predomina la justicia social, la cooperación y la ayuda, favorecen la percepción de las contribuciones que pueden realizar los trabajadores discapacitados a la organización. Estos datos no son concluyentes, ya que parece que las culturas individualistas son más proclives a llevar a cabo políticas activas para incrementar la presencia de personas con discapacidad en el mundo laboral que las culturas colectivistas, lo que puede indicar la influencia de los valores culturales, más allá de los organizacionales, que se refieren a valores, normas y formas de comportamiento compartidos por los miembros de la organización.

⁷ Alcover de la Hera C.M. y Pérez Torres V. (2011) Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en la salud ocupacional. *Medicina y seguridad del trabajo*. Suplemento 1. pp 206 y ss.

Por otro lado, en un estudio cualitativo de Gilbride, Stensrud, Vandergoot y Golden⁸ (2003), se identificaron una serie de factores específicos que se encuentran presentes en las empresas abiertas a la inclusión de las personas con discapacidad entre los que se encuentran los siguientes: la igualdad de trato, la cultura inclusiva, un estilo directivo personal y flexible, énfasis en el desempeño del trabajador y no en su discapacidad, así como la disposición de proveer las adaptaciones necesarias para todos los empleados.

Por ello, lo importante es favorecer un ambiente de apoyo y de respeto para la diversidad. Este apoyo organizacional a la diversidad⁹ es la percepción que los empleados tienen sobre las acciones que realiza la empresa para promover los valores de la diversidad, que incluyen, no solo la identidad personal y grupal de los miembros de organización, sino también las actitudes individuales y las acciones de los directivos hacia los grupos minoritarios.

1.2.1.1. Políticas y prácticas de la empresa

En este ámbito, cabe destacar las políticas de reclutamiento y selección y la evaluación del rendimiento:

- En el caso del reclutamiento y selección, se tiene en cuenta, la naturaleza o el tipo de discapacidad de los candidatos a los puestos y las expectativas del futuro empleador sobre los trabajadores con discapacidad. En el caso de la naturaleza de la discapacidad, se ha observado que en muchas ocasiones, aquellas personas con discapacidad física son valoradas de forma más favorable que las que presentan una discapacidad cognitiva o emocional. Entre las causas de este hecho se encuentran la elección de un tipo de discapacidad más visible o los estigmas asociados a algunas tipologías.

⁸ Gilbride D, Stensrud R, Vandergoot D, Golden K. Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Couns Bull*; 46 (3). pp 130-137

⁹ Triana MC, García MF, Colella A (2010): Managing diversity: how organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment. *Personnel Psychology* .

Por otra parte, la experiencia o el contacto previo con personas con discapacidad por parte de los que encargados del proceso de selección influyen a la hora de realizar las entrevistas y en el proceso posterior de decisión, de manera que la ausencia de contacto sesga negativamente las percepciones y los juicios.

Las expectativas de los empleadores, según algunas investigaciones¹⁰, se encuentran sobre todo, en el desempeño futuro de estos trabajadores, especialmente en lo que se refiera a su capacidad para afrontar las demandas de los puestos de trabajo o las capacidades y conocimientos que realmente poseen. Por eso, las experiencias de éxito de un trabajador con discapacidad, incrementan la satisfacción del empleador y aumentan la probabilidad de que vuelva a emplear a personas discapacitadas en el futuro. Además, también influye el compromiso social recogido en la responsabilidad social de la empresa, por lo que esto sugiere que las empresas dan más importancia al desempeño individual y a los resultados del trabajador que a los aspectos relacionados con su discapacidad.

- En cuanto a la evaluación del desempeño, según los estudios¹¹ hay dos tipos de juicio previo. Por un lado, existe una postura favorable o positiva, donde se consideran aspectos como la deseabilidad social, el paternalismo o la “norma de amabilidad”, por la cual existe un sesgo de valoración positiva hacia las personas con discapacidad, aun cuando los resultados no sean los adecuados. Además, puede que los evaluadores tengan expectativas más bajas sobre el desempeño real por el hecho de que se trata de personas con discapacidad. Y por otro lado, estarán los juicios negativos, que derivan de los estereotipos y los estigmas relacionados con las personas con discapacidad, por lo que la valoración que se realiza de estos trabajadores está basada en juicios negativos,

¹⁰ Graffam J, Shinkfield A, Smith K, Polzina U (2002). Factors that influence employer decisions in hiring and retaining an employee with a disability. *J Vocat Rehabilitation* (17) pp 175–181.

¹¹ Ren LR, Paetzold RL, Collella A (2008). A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resources judgments. *Hum Resour Manag Rev* (18) pp 191-203.

considerándolos menos capaces y por lo tanto, receptores de expectativas de bajo desempeño. Sin embargo, la realidad se encarga de desmentir estas afirmaciones, ya que un estudio de la Fundación Once¹² reveló que más de un 70% de los empresarios encuestados manifestaron una opinión positiva sobre el rendimiento de personas con discapacidad, considerando que se integraban adecuadamente en la plantilla y que su rendimiento era similar al del resto de trabajadores. Además, las empresas que han tenido o tienen en su plantilla personas con discapacidad presentan una visión más favorable acerca de su desempeño en comparación con el resto de empresas. Por lo tanto, cabe destacar la importancia de las experiencias reales con personas con discapacidad en el entorno laboral y su influencia en la integración de este colectivo posteriormente.

La conclusión que se puede extraer de todo lo analizado es la necesidad de que las políticas de la empresa se traduzcan en prácticas favorables de inclusión, teniendo en cuenta las necesidades específicas de los trabajadores con discapacidad y previniendo situaciones de discriminación o de valoración sesgada sobre sus competencias y su rendimiento.

1.2.2. Factores interpersonales

Dentro de estos factores se pueden analizar las actitudes, atribuciones, estereotipos y prejuicios, por un lado, y por otro, los apoyos, tanto en la empresa, como el apoyo familiar y social.

1.2.2.1. Actitudes, atribuciones, estereotipos y prejuicios

Una experiencia común para todas las personas con discapacidad es la de enfrentarse a conductas estigmatizadoras, que serán una de las barreras más significativas para contratar a personas con discapacidad. Estas barreras aparecen, no solo en las fases de reclutamiento y selección, o en las medidas para adaptar los puestos de trabajo, sino también en las actitudes y estereotipos que tienen el resto de trabajadores y supervisores.

¹² Fundación ONCE y Fundación MANPOWER (2008): Perspectivas del mundo empresarial, respecto a la contratación de personas con discapacidad [Informe]. Madrid.

A pesar de ello, algunos estudios han recogido que los empleadores consideran que la *incomodidad* de los compañeros o supervisores no debería de suponer una barrera para la contratación, todo ello, teniendo en cuenta, que estos no son consultados a la hora de tomar las decisiones¹³.

Otros estudios, por su parte, han encontrado diferencias en lo referente a las características y experiencias de los observadores y las actitudes hacia los trabajadores con discapacidad. Por ejemplo, las mujeres y quienes han tenido experiencias previas con personas con discapacidad suelen presentar actitudes más positivas que los hombres o que los que no han tenido experiencias previas¹⁴. También se puede mencionar que existen diferencias entre lo que las personas consideran *discapacidad* y lo que no, lo que contribuye a la utilización de estereotipos y al desarrollo de conductas negativas o situaciones de discriminación que pueden tener importantes consecuencias para los individuos y las organizaciones.

1.2.2.2. *Apoyo organizacional, apoyo del supervisor y apoyo de los compañeros*

Las principales fuentes de apoyo social dentro del entorno laboral, son los supervisores, los compañeros de trabajo y la organización en sí misma a través de sus políticas y prácticas, este apoyo puede ser tanto instrumental, como emocional.

En el caso de las personas con discapacidad en el ámbito de la empresa, existen los apoyos naturales, personas que proporcionan asistencia, información o compañía en el lugar de trabajo con el objetivo de facilitar el rendimiento independiente, total o parcialmente, de personas con discapacidad, y para quienes la prestación de esa asistencia, información o contacto no es su

¹³ McFarlin DB, Song J. Sonntag M. (1991). Integrating the disabled into the work force: A survey of Fortune 500 company attitudes and practices. *Employee Responsibilities & Rights*. 4 pp.197-123

¹⁴ Popovich P, Scherbaum Ch. A, Scherbaum K L, Polinko N. (2003). The assessment of attitudes towards individuals with disabilities in the workplace. *J of Psychology*; 137. pp 163-177

principal responsabilidad y es independiente su compensación por la organización¹⁵.

Esto se basa en la idea de que el apoyo prestado por las personas habituales o del entorno laboral es más eficaz que el dispensado por personal o servicios especializados. En esta línea, los programas de empleo con apoyo constituyen una estrategia eficaz para el logro de beneficios sociales y económicos en la integración de las personas con discapacidad en entornos normalizados, ya que potencian los logros laborales de las personas con discapacidad en el contexto de trabajos integrados, sobre todo para promover el aprendizaje y mejorar el rendimiento. Además, se ha demostrado que cuanto mayor es el apoyo percibido, mayor es la intención de las personas con discapacidad de permanecer en la organización.

1.2.2.3. Apoyo familiar y apoyo social

Aunque no se relacione directamente con el contexto laboral, ambos factores son importantes en la normalización de los trabajadores con discapacidad. El apoyo familiar es un recurso para que las personas con discapacidad adquieran confianza y seguridad en sus propias competencias y para afrontar situaciones de tensión, conflicto o estrés en el trabajo.

Hasta ahora, la investigación sobre el apoyo familiar y social fuera del contexto organizacional en personas con discapacidad es prácticamente inexistente. Pero como se observará más adelante, es indiscutible que la influencia de la familia va ser determinante en la actitud, expectativas y desarrollo personal de las personas con discapacidad, sobre todo en el ámbito de las personas con discapacidad intelectual.

1.3. MARCO LEGAL: ASPECTOS JURÍDICOS DE LA OBLIGACIÓN DE CONTRATAR A PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El Derecho al Trabajo de todos los españoles se consagra en el artículo 35 de la Constitución española.

¹⁵ Storey K. A (2003). Review or research on natural support interventions in the workplace for people with disabilities. *International J Rehabilitation Research* (26) pp 79–84

En el caso de las personas con discapacidad, se ha desarrollado una regulación especial, cuya evolución se puede resumir en los siguientes puntos¹⁶:

El 7 de abril de 1982 se aprueba la LISMI (Ley de Integración Social de Los Minusválidos), que en su momento supuso una gran novedad y el comienzo de un cambio de mentalidad en lo que se refiere a la integración laboral de personas con discapacidad. Actualmente esta materia se encuentra regulada desde el 2014 por la Ley General de los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Inclusión Social, conocida como la Ley General de Discapacidad.

Con la LISMI, las personas con discapacidad pudieron acceder al mercado laboral, que hasta entonces estaba vetado para ellas. En su momento, el sistema de cuotas fue el comienzo de la creación de un modelo de integración más avanzado, pero a pesar de ello, a la vista de la realidad del mercado laboral, se hicieron necesarios más cambios, lo que supuso la introducción de una serie de reformas entre las que destaca, como consecuencia del incumplimiento continuado de la regulación por parte de las empresas, el Real Decreto 27/2000 que establece una serie de medidas alternativas de carácter excepcional, que las empresas podían utilizar para evitar el sistema de cuotas.

La LISMI ha estado vigente hasta el 2014, cuando se unificaron varias normativas, dando lugar a la Ley General de Discapacidad, en ella se armonizan tres normas: la LISMI, la LIONDAU (Ley de Igualdad de Oportunidades, No Discriminación y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad) y la Ley de Infracciones y Sanciones, al recoger en sus respectivas regulaciones las principales disposiciones globales para atender los derechos de las personas con discapacidad. Entre las medidas que se recogen, en la Ley General de Discapacidad se encuentran:

1. La cuota de reserva del 2%: el artículo 42.1 establece que las empresas públicas y privadas que emplean 50 o más trabajadores, están obligadas a

¹⁶ Fundación Adecco (2015): La discapacidad cambia de ley: De la LISMI a la Ley General de Discapacidad (LGD). Disponible en: <http://fundacionadecco.org/azimut/de-la-lismi-a-ley-general-de-discapacidad-lgd/> [Consulta: 15/04/2016]

que al menos el 2% de su plantilla esté en posesión de un certificado de discapacidad (33%).

2. Excepciones y medidas alternativas: se utilizan para facilitar el cumplimiento de la normativa y son las siguientes:

- 1) *Presentación de ofertas*: cuando no es posible que los servicios públicos de empleo o las agencias de colocación cubran las ofertas de empleo a personas con discapacidad.
- 2) *La alegación de causas productivas, organizativas, técnicas o económicas* que motiven las dificultades para incorporar trabajadores con discapacidad a la plantilla de la empresa.

Si se cumplen estas causas, las empresas deben optar por una serie de medidas alternativas:

- a) **Contrato mercantil o civil con un Centro Especial de Empleo, o con un trabajador autónomo con discapacidad**, para el suministro de materias primas, maquinaria, bienes de equipo o cualquier otro tipo de bienes necesarios para el normal desarrollo de la actividad de la empresa.
- b) **Donación o patrocinio**, siempre monetario a entidades sin ánimo de lucro cuyo fin sea la formación profesional, la inserción laboral o la creación de empleo a favor de las personas con discapacidad.
- c) La creación de un **Enclave laboral**¹⁷, previa celebración de contrato con un Centro Especial de Empleo, según lo establecido en el Real Decreto 290/2004 de un 20 de febrero, por el que se regulan los enclaves laborales. Se trata de contratos mercantiles entre una empresa ordinaria de trabajadores (empresa colaboradora) y un Centro Especial de Empleo para la realización de obras o servicios que guarden relación directa con la actividad principal de aquella y para cuya realización, un grupo de trabajadores del Centro Especial de Empleo se desplaza temporalmente al centro de trabajo de la

¹⁷ Fundación ONCE (2015): "Incentivos a la contratación laboral de trabajadores con discapacidad". Disponible en: <http://www.fsc-inserta.es/Actualidad/Publicaciones/Estudios/Documents/guia-incentivos-castellano-accesible.pdf> . [Consulta: 15/04/2016]

empresa colaboradora. El requisito necesario para la validez del enclave sería, la necesidad de que el contrato reúna un contenido mínimo (identificación de las partes, determinación de la obra o servicio objeto del contrato, del centro de trabajo, duración, el número de trabajadores y precio convenido).

El 60%, como mínimo, de los trabajadores del enclave deberá presentar especiales dificultades para el acceso al mercado ordinario de trabajo, en concreto:

- Las personas con parálisis cerebral, las personas con enfermedad mental o las personas con discapacidad intelectual, con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 33%;
- Las personas con discapacidad física o sensorial, con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 65 %;
- Las mujeres con discapacidad incluidos los párrafos anteriores con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 33%, este grupo podrá alcanzar hasta un 50% del total del enclave.
- Los demás trabajadores del enclave deberán ser trabajadores con una discapacidad reconocida igual o superior al 33 %, el 75% como mínimo, deberá tener una antigüedad mínima de tres meses en el Centro Especial de Empleo.

Una vez que ha finalizado el contrato de enclave, todos los trabajadores con discapacidad seguirán manteniendo su relación laboral con el Centro Especial de Empleo, salvo aquellos que hubieran sido contratados para trabajar en el enclave bajo la modalidad de obra o servicio determinado o aquellos que se incorporen a la empresa colaboradora (una vez que ingresan en la empresa colaboradora, el trabajador pasa a la situación de excedencia voluntaria en el Centro Especial de Empleo en las condiciones que establece el convenio colectivo de aplicación o en su defecto, el artículo 46.2 y 5 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores).

Las empresas colaboradoras que contraten con carácter indefinido a un trabajador del enclave tendrán derecho a ayudas, como por ejemplo, las subvenciones por cada contrato de trabajo celebrado jornada completa o a tiempo parcial, pudiendo esta subvención ser destinada por la

empresa colaboradora, total o parcialmente, a servicios de apoyo del trabajador; o bien subvenciones por abstracción el puesto de trabajo y eliminación de barreras obstáculos de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 1451/1983 de 11 de mayo. En el resto de los casos, la empresa colaboradora tendrá derecho al régimen general de ayudas a la contratación indefinida de trabajadores con discapacidad.

La duración de estos contratos será como mínimo de tres meses y máximo de tres años, pudiendo prorrogarse hasta un mínimo de seis años cuando se acredite la contratación indefinida por la empresa colaboradora u otra empresa ordinaria de un trabajador con discapacidad del enclave (en empresas de hasta 20 trabajadores) y de dos (cuando la empresa tenga más de 20 trabajadores). Transcurrido ese periodo máximo de seis años, el contrato de enclave finaliza, lo que no impide que el Centro Especial de Empleo y la empresa colaboradora suscriban un nuevo contrato enclave para otra actividad.

En este punto, es necesario el estudio de los **Centros Especiales de Empleo**. Su origen se encuentra en la LISMI de 1982 y en el Real Decreto 2273/1985 de 4 de diciembre, como respuesta a la necesidad de una relación laboral más eficiente que la que ofrecía los Centros Ocupacionales.

En su artículo 42 la LISMI define los CEE como *“aquellos cuyo objetivo principal es el de realizar un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones de mercado, y teniendo como finalidad el asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social que requieran sus trabajadores minusválidos, a la vez que sea un medio de integración del mayor número de minusválidos al régimen de trabajo normal”*.

El artículo 45 permitía la posibilidad de que estos centros fueran creados por Organismos Públicos y privados, o las empresas en cualquiera de sus formas jurídicas. Antes de su creación, es necesario que su calificación e inscripción en el Registro de CEE, que depende de la Dirección General de Trabajo e Inmigración de la Consejería de Educación, ya que su gestión la realiza las Comunidades Autónomas, o en su caso, en el Registro que hayan habilitado las Administraciones Autonómicas.

El objetivo del CEE debe ser la integración sociolaboral de las personas con discapacidad para que concurra de utilidad pública, por tanto, para obtener la calificación de CEE, las empresas deben contar en su plantilla con un mínimo del 70% de trabajadores con discapacidad y solicitar la calificación a la administración competente. Por lo tanto, esta figura tendrá un papel muy relevante en el desarrollo laboral de las personas con discapacidad.

Por último, dicho lo anterior, cabe recordar que las personas con discapacidad intelectual tienen los mismos derechos y obligaciones que las demás, aunque precisen de apoyos que buscan de alguna manera atenuar su discapacidad. Esto supone que el Estado debe, ya sea directamente o a través de instituciones privadas, poner a su disposición los medios necesarios para que puedan hacer posible el ejercicio de sus derechos. A pesar de todo, hasta la fecha, los hechos demuestran que la regulación no ha sido muy eficiente y en el caso de las personas con discapacidad intelectual la situación es todavía peor. Por eso, tal vez es necesario plantearse otro tipo de medidas ya que las de carácter coercitivo, se ha demostrado que tienen poco éxito.

2. POLÍTICAS DE RRHH EN PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL

A la hora de analizar las políticas de Recursos Humanos en las personas con discapacidad intelectual, se ha podido observar que cada empresa lleva a cabo políticas que se ajustan a sus propias características. Por lo tanto, se considera más interesante analizar algunas de las recomendaciones o modelos que proponen organismos nacionales e internacionales. En este trabajo, por ejemplo, se analizan las recomendaciones de la OIT (Oficina Internacional del Trabajo) en la gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo y el modelo de AEDIS (Asociación Empresarial para la Discapacidad).

2.1. RECOMENDACIONES DE LA OIT¹⁸

En el ámbito de la gestión de discapacidades en el lugar de trabajo, la OIT establece la necesidad de elaborar una estrategia en esta materia, ya que se trata de un factor prioritario que contribuye al éxito de la empresa y un elemento integral de su política de recursos humanos, de acuerdo con la legislación, las políticas y las prácticas nacionales, tomando en consideración las instituciones y organizaciones nacionales competentes. Para ello, deberán colaborar con los representantes de los trabajadores y consultar a los trabajadores discapacitados y a sus representantes, buscando aprovechar al máximo las competencias y contribuciones del personal y propugnar la observancia de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

Esta estrategia debe ponerse en conocimiento de todos los empleados, en colaboración con los representantes, informando de manera general sobre las discapacidades y de manera específica sobre la estrategia de la empresa y las adaptaciones que se deban llevar a cabo. También es necesario evaluar periódicamente la eficacia de la estrategia e introducir las mejoras necesarias. A continuación, la OIT realiza las siguientes recomendaciones en relación con las distintas políticas de recursos humanos.

2.1.1. La contratación

Durante todo el proceso de la contratación se debe respetar el principio de no discriminación para garantizar el máximo beneficio para el empleador y la igualdad de oportunidades para los candidatos, tengan o no discapacidad.

Entre las medidas que se proponen, se encuentra la posibilidad de incluir en el procedimiento de la contratación y en los anuncios de oferta de empleo el compromiso de respeto a la igualdad de oportunidades, haciendo constar que el examen de las candidaturas se llevará a cabo teniendo en cuenta únicamente las competencias de los postulantes.

Si se trata de empresas ordinarias, pueden acudir a los servicios de empleo para personas discapacitadas, otros organismos especializados o a la difusión

¹⁸ Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra (2002). *Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo*. Repertorio de recomendaciones prácticas, trabajador con discapacidad, derechos de las personas con discapacidad, administración de recursos humanos.

de las ofertas de empleo en soportes accesibles para las personas con diferentes discapacidades. En el caso de que deleguen en agencias especializadas esta gestión, las autoridades competentes podrán colaborar con las organizaciones de empleadores, de personas con discapacidades y las de agencias de publicidad para desarrollar un enfoque publicitario que estimule a las personas con discapacidades a presentar su candidatura.

Además, es necesario que las autoridades asistan a los empleadores incentivando la contratación de personas con discapacidad, facilitando los trámites de obtención de asesoramiento técnico, subvenciones salariales y otros incentivos. Por otro lado, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las autoridades competentes, pueden preparar orientaciones para facilitar el empleo de las personas con discapacidad, reflejando las circunstancias nacionales y sectoriales.

Una vez que se realiza la oferta y se han recibido las candidaturas, al estudiar las pertenecientes a una persona con discapacidad para un puesto específico, los empleadores deben estar dispuestos a realizar los ajustes que sean necesarios, tanto en el lugar de trabajo, como en las condiciones de trabajo, para potenciar al máximo las capacidades del candidato, acudiendo si es necesario, al asesoramiento y orientación sobre dichos ajustes a los servicios de colocación o a organismos especializados y a las organizaciones integradas por las personas con discapacidad.

En cuanto a las entrevistas y pruebas de selección, éstas deben centrarse en las calificaciones, conocimientos y competencias específicas y esenciales para el desempeño de las funciones del puesto. Las pruebas utilizadas deberán ser accesibles a las personas con discapacidades. Y en el caso de las entrevistas, los profesionales que vayan a llevarlas a cabo, deberán recibir orientación sobre el proceso de entrevistas y selección de las personas con discapacidad. Al publicar las convocatorias para la entrevistas, los empleadores deben invitar a los candidatos a que señalen las necesidades específicas o de adaptación del entorno para poder participar en la entrevista, informando también a los todos los candidatos de los ajustes que se han realizado en el proceso de contratación.

Una vez contratado, los empleadores deben tomar las medidas necesarias para que el trabajador reciba la orientación necesaria sobre la compañía, el servicio, el entorno laboral y el puesto de trabajo, mediante información sobre el reglamento del personal, procedimientos de presentación de reclamaciones y procedimientos en materia de seguridad y salud, de manera que sea comprensible para ellos.

Por otro lado, en lo que respecta al papel de las autoridades, éstas deben promover la experiencia laboral, el trabajo a prueba y los empleos con apoyo, proporcionando el asesoramiento técnico que necesiten, e informándoles sobre los programas de incentivos existentes que prevean el pago de subvenciones. Se trataría pues, de una alternativa a la contratación inmediata o a la oferta de oportunidades para adquirir una experiencia laboral. La posibilidad de ofrecer a las personas con discapacidad un trabajo a prueba o un empleo con apoyo, de conformidad con la legislación y la práctica nacionales, permite que los empleadores pueden evaluar la aptitud y la capacidad de las personas, lo que puede llevar en algunos casos, a la contratación, y aunque no sea así, proporcionan a las personas con discapacidad en busca de trabajo una experiencia laboral que aumentará su empleabilidad.

Al finalizar el contrato de trabajo a prueba, las autoridades u otros organismos especializados pueden emprender, de acuerdo con el empleador, actividades de seguimiento para evaluar los resultados del período de prueba y tomar otras disposiciones de ser necesario.

2.1.2. La Promoción

Los trabajadores con discapacidad deberán tener las mismas oportunidades de promoción que el resto de la plantilla. Los empleadores deberán informar de las oportunidades de desarrollo profesional y las posibilidades de ascenso por medios que sean accesibles a todos los trabajadores. Además, deberán alentar a los trabajadores a presentarse a las candidaturas, sobre todo en los casos en los que se muestren reacios a presentar su candidatura debido a una deficiencia o cualquier otro obstáculo relacionado con su discapacidad. A la hora de examinar los antecedentes de los trabajadores, se deben tomar en consideración para su ascenso la experiencia previa, competencias,

rendimiento y capacidades del momento, así como las calificaciones oficiales en función de las condiciones que se establezcan para acceder al puesto.

2.1.3. La Formación

Al igual que en la promoción, los trabajadores discapacitados también se deberán beneficiar de los programas de formación en el empleo. Por ello, las autoridades competentes o las organizaciones constituidas por o para las personas con discapacidad, deberán contribuir cuando sea necesario, al desarrollo de estas actividades.

En caso de necesidad, los empleadores deberán adaptar los horarios, lugares y programas de formación para facilitar y fomentar la participación de las personas con discapacidad en las actividades impulsadas por la empresa para la promoción laboral.

En el desarrollo de las actividades formativas, se debe asegurar que éstas son accesibles a las personas con discapacidad y que se facilitarán materiales y manuales para la formación en el lugar de trabajo adaptados para las personas con deficiencias de comunicación y discapacidades intelectuales, disponiendo cuando fuera necesario, de otros soportes para la presentación de los materiales originalmente impresos, por ejemplo, material audiovisual en lugar de texto. También se facilitará el acceso a los cursos que se organicen fuera del puesto de trabajo, adaptando los materiales y manuales de instrucción cuando sea necesario.

En este ámbito, las autoridades competentes, deberán asegurar el acceso de las personas con discapacidad a las estructuras de enseñanza y formación, ya que son indispensables para adquirir las competencias imprescindibles para integrarse en el empleo no protegido.

2.1.4. La evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento deberá realizarse utilizando los mismos criterios que se aplican a los demás trabajadores, cuando desempeñen puestos de idénticos o similares. Estas recomendaciones deberán ser atendidas por los distintos Estados a la hora de elaborar la legislación referente a este sector de trabajadores, al igual que las empresas que decidan contratar a personas con discapacidad.

2.2. MODELO DE AEDIS¹⁹ (Asociación Empresarial para la Discapacidad)

España ha ratificado la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, del cual cabe destacar el artículo 27 que determina lo siguiente:” *Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones que las demás*”, para lo cual establece una serie de medidas: “1. *Alentar las oportunidades de empleo y la promoción profesional de las Personas con Discapacidad en el mercado laboral, y apoyarlas para la búsqueda, obtención, mantenimiento del empleo y retorno al mismo.* 2. *Permitir que las personas con discapacidad tengan acceso efectivo a programas generales de orientación técnica y vocacional, servicios de colocación y formación profesional y continua.* 3. *Asegurar que las Personas con Discapacidad puedan ejercer sus derechos laborales y sindicales, en igualdad de condiciones que los demás*”.

Por ello, AEDIS ha formulado un modelo de empleo, basado en un enfoque global, tal y como ha señalado la Comisión Europea, combinando para ello programas de empleo flexibles, empleo con apoyo y la inclusión activa, siendo necesario tener en cuenta variables como el tipo el grado de discapacidad, la edad y la cualificación profesional, entre otras, al influir todas ellas, de manera considerable, en la situación de las personas con discapacidad.

Por tanto, ajustándose a las restricciones presupuestarias, y con una gestión de los recursos públicos de forma más eficaz y justa, AEDIS plantea un modelo de empleo con una serie de principios fundamentales que serían los siguientes:

1. Diseño de itinerarios por perfil, los itinerarios son procesos personalizados de orientación, formación y profesionalización para las personas con discapacidad.
2. Cualificación y profesionalización de las personas con discapacidad, mediante los sistemas mixtos de formación y empleo dirigidos a la obtención de un certificado de profesionalidad, que tiene por finalidad mejorar la competitividad y el aumento de las posibilidades de empleabilidad de las personas con discapacidad.

¹⁹ AEDIS. Nuevo modelo de empleo (material aportado por la Fundación Personas)

3. Flexiseguridad del itinerario propuesto de acuerdo con las necesidades y las características de cada trabajador.
4. Derecho de retorno: el itinerario está diseñado con una lógica progresiva de doble vía de circulación, reservando el derecho de retorno para aquellos trabajadores con discapacidad cuya transición fracase o se vean afectados por la edad del deterioro físico.
5. Compatibilidad de servicios: se trata de un sistema mixto donde confluyen las políticas sociales con las políticas de empleo.
6. Apoyo a la adaptación y el mantenimiento del puesto de trabajo sin limitación temporal, ya sea en la empresa ordinaria o en un Centro Especial de Empleo.

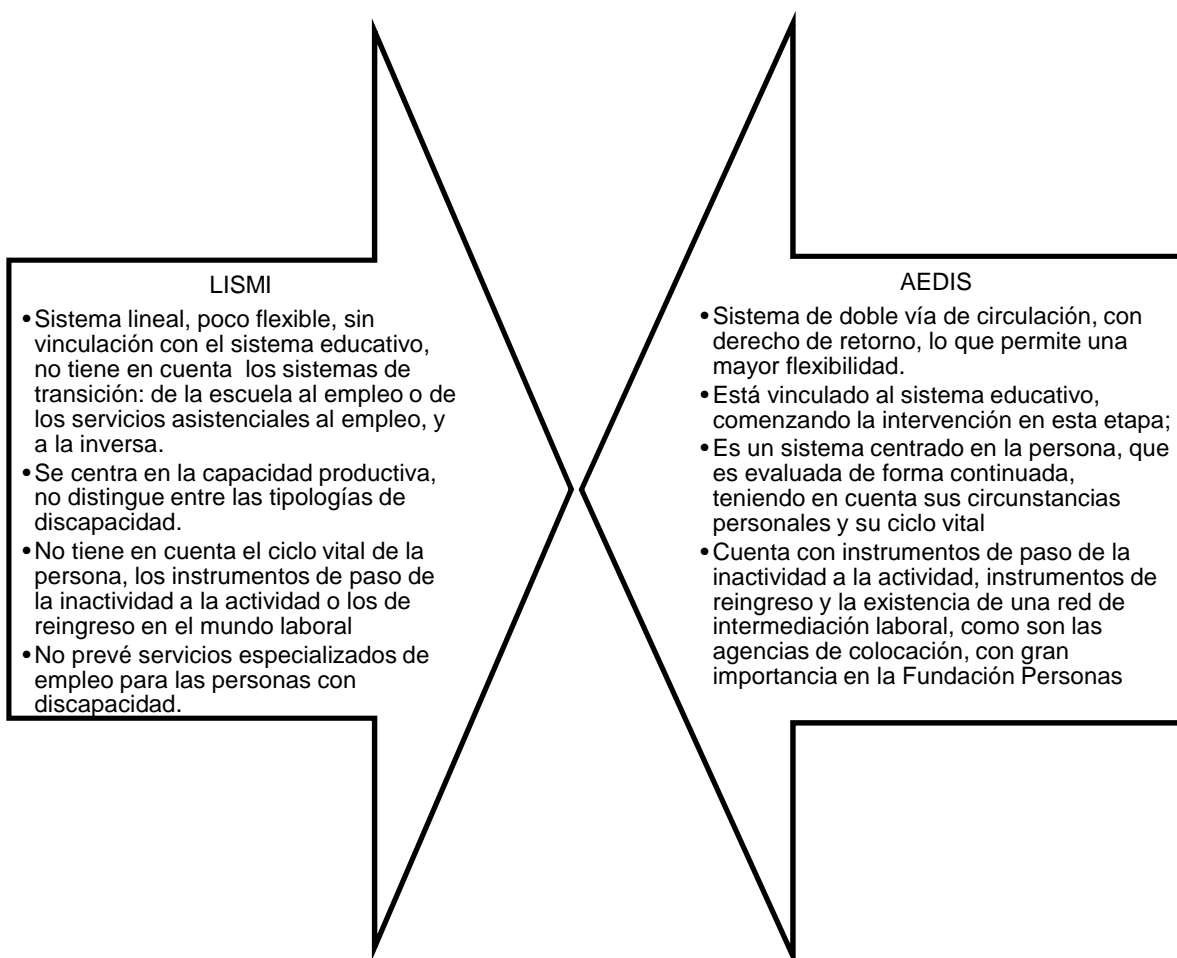
Para empezar por tanto, es necesario agrupar a las personas con discapacidad en los distintos tipos de itinerarios atendiendo a sus posibilidades de inserción laboral, independientemente de los servicios y apoyos que necesiten. Los itinerarios así conformados no serán estancos, sino que, en función de distintos factores, al trabajador se le ofrecen varias opciones de elección. AEDIS propone estos itinerarios:

ITINERARIO	TIPO DE DISCAPACIDAD	POSIBILIDADES DE INSERCIÓN
A	Personas con discapacidad física con un grado de minusvalía reconocido igual al 33% o superior hasta un 65% y personas con discapacidad intelectual límite	Empresa ordinaria
B	Personas con parálisis cerebral, enfermedad mental o discapacidad intelectual con un grado de minusvalía reconocido igual 33% o superior hasta un 65% y personas con discapacidad física o sensorial con un grado de minusvalía	CEE o empresa ordinaria

	reconocido igual o superior al 65%.	
C	Personas con parálisis cerebral, enfermedad mental o discapacidad intelectual con un grado de minusvalía reconocido superior al 65%.	Centros ocupacionales o CEE en algunos casos

Ftt: Nuevo Modelo AEDIS

El modelo AEDIS presenta las siguientes diferencias respecto del modelo que plantea la LISMI:



A la hora de que una empresa se plantee la contratación de personas con discapacidad intelectual y el desarrollo de las políticas de Recursos Humanos, nos encontramos con posibles empleados que presentan las siguientes características:

- Jóvenes que finaliza en la etapa educativa: ESO, PCPI y algunos derivados del Servicio de Atención al Menor.
- Jóvenes que han intentado acceder a la oferta formativa normalizada pero sin éxito y han sido expulsados de la red ordinaria.
- Jóvenes que, por las dificultades de acceso al mercado laboral, necesitan un recurso de formación y ocupación hasta que puedan acceder, ya que por su entorno social, presentan mayor vulnerabilidad a otros factores de riesgo y exclusión social.
- Excepcionalmente, personas con discapacidad que han tenido experiencias laborales pero necesitan reciclarse laboralmente para poder volver al mercado laboral.

Y esto supone que, a la hora de establecer su cualificación y profesionalización, necesiten lo siguiente:

- Un modelo de formación flexible, que respete sus ritmos de aprendizaje, individualizado, con adaptaciones metodológicas adecuadas a su perfil.
- Alternativas formativas que les permitan mejorar su nivel de competencias personales, sociales y laborales.
- Formación de 3 o 4 años, incluso más, en función de la edad de inicio u otras experiencias previas.
- Perfil profesional, en general del sector servicios con posibilidades de inserción tanto en CEE, como en empresas ordinarias con el apoyo que precisen.
- Adquirir hábitos y autonomía en relación al entorno laboral y en su vida

Ahora bien, la realidad ante la que se encuentran las empresas y los posibles trabajadores con discapacidad intelectual, en el ámbito de sistema actual de formación profesional, se caracteriza por una oferta formativa ofrecida por los servicios de empleo que se dirige principalmente a la obtención de Certificados de Profesionalidad, cuyos contenidos no se adaptan a las necesidades reales de las personas con discapacidad intelectual, en cuanto a que la duración de las acciones formativas (200-400h) no permiten la adquisición de las competencias profesionales y personales necesarias para la inserción en el mercado laboral; y por último, la oferta queda supeditada a una convocatoria anual, lo que no asegura la continuidad de la formación de un alumno sin

cualificación y sin empleo. Por eso, el modelo que plantea AEDIS considera fundamental aunar la contratación con la formación, para lo que propone un sistema de formación dual y un programa mixto, que se caracterizan por:

- **Formación dual:** (Contrato de formación y aprendizaje). Se propone una duración máxima de 4 años, donde se comienza planteando un mayor número de horas de formación, que se irán reduciendo de forma progresiva a favor del aumento de la jornada laboral. La formación estará vinculada a la obtención de un certificado de profesionalidad, esta vez con un contenido adaptado a las necesidades específicas de la persona con discapacidad, con módulos adaptados y apropiados a sus necesidades específicas. En el caso de que sean personas con discapacidad con especiales dificultades, el CEE que las contrate, además, se encargará de prestar el servicio de ajuste personal y social que precise. Además, supondrá una reducción del importe de prestación de renta activa de inserción, en caso de ser titular. Una vez finalizado el período de formación y aprendizaje, el joven podrá ser contratado en el CEE o en la Empresa Ordinaria, incentivando la transformación del contrato en indefinido.

- **Modelo mixto:** (Compatibilidad empleo/ ocupacional) este modelo está pensado para personas con discapacidad a las que, atendiendo a diferentes circunstancias (deterioro físico, edad, características personales...), les sea recomendable y beneficioso compatibilizar un puesto de trabajo remunerado con las actividades de un centro ocupacional. Por ejemplo, un contrato en CEE combinado con una plaza concertada en un centro ocupacional que ocupará durante la parte de la jornada que no trabaje (media plaza), la otra media la persona estará trabajando con un contrato de media jornada. Este último caso, ya lo contempla la reforma laboral en alguna otra situación de compatibilidad: por ejemplo, la jubilación/trabajo, los jóvenes con contratos que le permiten seguir cobrando una parte de la prestación por desempleo.

Las ideas recogidas en estos dos apartados, reflejan la importancia de la formación a la hora de facilitar la inclusión de las personas con discapacidad intelectual en el mundo laboral, además de la necesidad de llevar a cabo una serie de adaptaciones en el puesto de trabajo en función de las necesidades y características del empleado. Para ello, cada empresa deberá desarrollar una

estrategia de recursos humanos que se centre en el trabajador y en sus capacidades, bien teniendo en cuenta modelos y recomendaciones como las explicadas en este apartado, bien desarrollando un modelo propio. Por último, es importante destacar que todas estas políticas se desarrollan, sobre todo, en empresas o fundaciones que tienen como objetivo la integración de personas con discapacidad, mientras que en las empresas ordinarias, las políticas en este ámbito se centran principalmente en la contratación un número determinado de personas con discapacidad trabajando codo con codo con las fundaciones antes mencionadas, sin necesidad de desarrollar una política distinta para esta parte de su plantilla.

3. UN CASO DE ÉXITO EN LA CONTRATACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD: LA FUNDACIÓN PERSONAS

La Fundación Personas es un ejemplo de gestión de políticas de Recursos Humanos para personas con discapacidad intelectual, uno de sus objetivos es la integración de este colectivo en el mercado laboral. Para ello, actúa como empleador y como agencia de colocación, poniendo en contacto a las demandantes de empleo con empresas ordinarias que buscan contratar a trabajadores con discapacidad intelectual.

Antes de pasar a analizar sus políticas, conviene hacer una breve introducción de la historia y el sentido de esta fundación:

La Fundación Personas se constituye el 15 de abril de 2008 consiguiendo su integración total en 2010. Esta Fundación surge de la asociación de las siguientes entidades: ADECAS GUARDO, APADEFIM SEGOVIA, ASPANIS PALENCIA, ASPRONA BIERZO, ASPRONA VALLADOLID y ASPROSUB ZAMORA, todas ellas con una trayectoria de más de cuarenta años en la prestación de servicios a personas con discapacidad intelectual y a sus familias, dentro de su ámbito geográfico correspondiente.

La integración de estas entidades tiene por finalidad conseguir una gestión profesionalizada de sus servicios y la puesta en común del saber hacer y la experiencia de cada entidad. Su razón de ser es el *“fomento de la prevención,*

atención e inclusión de personas con discapacidad intelectual, prestando los servicios y atenciones que requieran en cada momento con el fin de mejorar su calidad de vida”.

Por lo tanto, sus servicios abarcan todos los ámbitos de la vida del usuario, como son:

- su calidad de vida propiamente dicha, a lo largo de todo el ciclo vital;
- el apoyo permanente a sus familias; y el empleo, favoreciendo la inclusión laboral y la estabilidad dentro de sus propios Centros Especiales de Empleo (CEE).

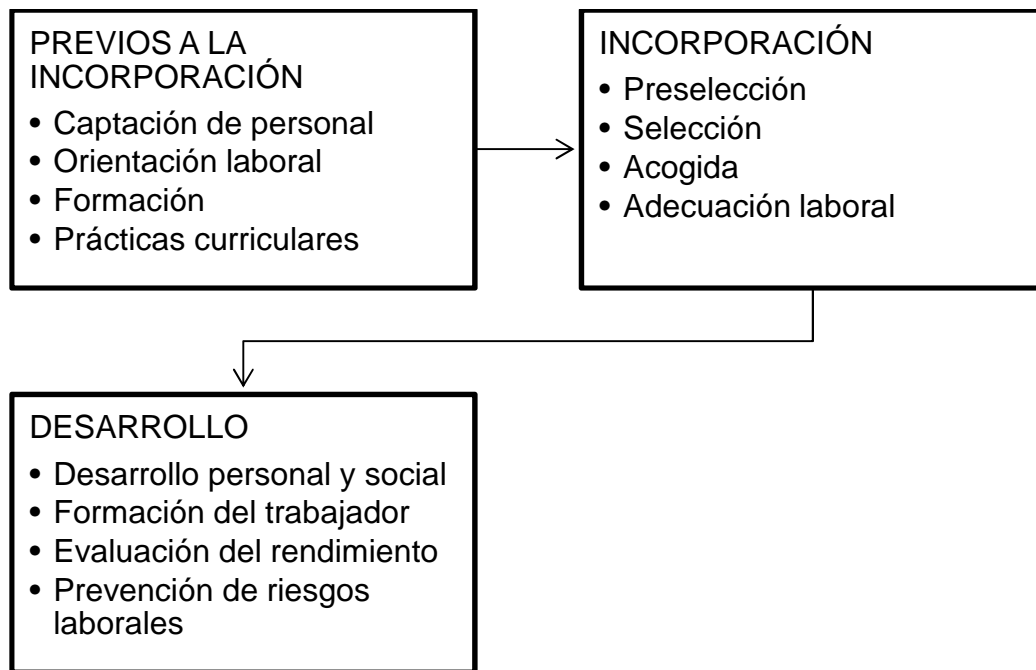
Teniendo en cuenta estos ámbitos, su cartera de servicios es la siguiente:

- Un área educativo asistencial, que ofrece servicios de atención temprana, servicio educativo, servicio de día, ocupacional, residencial y de vivienda, de ocio y deporte y de apoyo a las familias.
- Un área de empleo que se desarrolla mediante los servicios de intermediación laboral, los enclaves laborales y los Centros Especiales de Empleo.

En cuanto al área de empleo, este servicio está dirigido a las personas discapacitadas mayores de 18 años. Sus funciones engloban tanto la orientación, formación e inserción en el mundo laboral, como la promoción de puestos de trabajo dentro de sus tres Centros Especiales de Empleo en los que trabajan 649 personas con discapacidad, y que se localizan en Palencia, Valladolid, Segovia, Zamora y Guardo.

En Valladolid, se encuentra el CEE Grupo Lince Asprona S.L.U, el mayor CEE de Castilla y León con una trayectoria de más de treinta años, donde el 90% de sus empleados presenta algún tipo de discapacidad. Dentro de sus actividades se encuentra servicios de limpieza, jardinería, hostelería, marketing directo, servicios a la industria...

Su departamento de Recursos Humanos, Prevención y Gestión de la Calidad, situado en Valladolid, se encarga de desarrollar los procesos de recursos humanos que se aplicaran en todas las sedes de la Fundación, y que para su estudio se pueden clasificar en tres tipos de procesos:



3.1. METODOLOGÍA

La idea de realizar este trabajo surge después de realizar mis prácticas en empresa de la asignatura optativa del sexto curso del Doble Grado en Derecho y el Grado en Administración y Dirección de Empresas en el departamento de Recursos Humanos de la Fundación Personas. Durante el tiempo que estuve allí, tuve la oportunidad de conocer cómo se desarrollan las políticas de recursos humanos que había estudiado previamente en la asignatura de Dirección de Recursos Humanos, pero con ciertas particularidades, lo que me llevó a pensar en la necesidad de realizar un trabajo sobre la actividad de esta Fundación.

Para ello, gracias a la posibilidad que tuve de participar, durante mi periodo de prácticas, en procesos de selección (búsqueda de perfiles adecuados para las empresas que ofertaban empleo a personas con discapacidad y entrevistas de trabajo), en la formación de los posibles empleados, tanto de empresas de la entidad, como de empresas ordinarias, y más tarde, una vez decidí realizar este trabajo, con la información aportada por el Responsable de Recursos Humanos de la Entidad y por el resto de profesionales de este departamento, recabé la información que aquí presento.

3.2. PROCESOS PREVIOS A LA INCORPORACIÓN

Este tipo de procesos conforman el rasgo más característico de esta fundación, ya que a diferencia de las empresas ordinarias, el contacto con el trabajador no comienza con su incorporación a la empresa, sino que existen una serie de procesos previos a la incorporación fundamentales para determinar el futuro laboral de la persona con discapacidad intelectual de los que dependerán los procesos posteriores.

Estas políticas son desarrolladas, en la sede vallisoletana, por la Oficina Horizon, que desde 1998, trabaja en pro de la integración socio-laboral de las personas con discapacidad. Esta oficina pertenece a la red de recursos sociales y laborales de Valladolid y provincia y tiene como objetivo la integración laboral de las personas con discapacidad y la mejora de su calidad de vida, actúa como una Agencia de Colocación, entre cuyas funciones se encuentran principalmente, los procesos siguientes:

1. Captación de personal
2. Orientación laboral
3. Formación
4. Prácticas curriculares

Cuando una persona con discapacidad intelectual acude a la Oficina Horizon demandando empleo, puede pasar por cualquiera de estas etapas que tienen como objetivo preparar a la persona para su entrada en el mundo laboral o bien mejorar su empleabilidad, para poder optar a un mayor abanico de posibilidades laborales.

3.2.1. Captación de personal

La captación de personal es un proceso que tiene lugar a diario, consiste en la recepción de demandas de empleo por parte de las personas con discapacidad, y su posterior canalización hacia el proceso de orientación. El cuadro siguiente recoge las posibilidades de recepción de estas demandas:

Recepción de las demandas de empleo	Captación interna	Demandas de empleo de personal. <hr/> Recomendaciones de los profesionales de la entidad. <hr/> Fichas de los alumnos que han realizado las prácticas curriculares. <hr/> Página web de la entidad.
	Captación externa	<hr/> Contactos con agentes sociales o con el Centro Base. <hr/> Las ofertas del ECyL, los CEAS. <hr/> Por mediación de los IES. <hr/> Recepción de candidaturas de personas con discapacidad en la Oficina Horizon

Una vez atendidas las demandas de empleo, el siguiente paso será concertar una cita para pasar al proceso de orientación, o bien, si se trata de alumnos que han realizado prácticas curriculares, aquellas aptas se enviarán a las posibles ofertas de empleo que aparezcan.

3.2.2. Orientación laboral

La fase de orientación tiene como objetivo situar a la persona frente a la realidad del mercado laboral, es decir, la persona con discapacidad intelectual se reúne con los técnicos de la Oficina para conocer cuáles son sus posibilidades laborales. Por tanto, este proceso tiene como objetivos principales:

- Valorar la empleabilidad de la persona con discapacidad intelectual: movilidad, flexibilidad horaria, laboral, adecuación profesional, experiencia laboral, nivel de paro, beneficios por su contratación, contactos ...
- Diseñar el itinerario de inserción laboral específico para cada persona.

La acción principal es la realización de una entrevista personal e individual, en la cual se ponen en contacto el técnico y la persona con discapacidad intelectual demandante de empleo. En esta entrevista, a la cual tuvo la

oportunidad de asistir, no solamente se busca conocer los datos necesarios desde un punto de vista laboral, sino que el objetivo es conocer a la persona, sus circunstancias, su entorno familiar..., siendo necesario muchas veces, mostrar la realidad, no solamente a la persona con discapacidad intelectual, sino también a sus familiares, es decir, hacerle ver sus características actuales y sus posibilidades de progreso. También se le informa de los lugares a los que puede acudir como demandante de empleo, para presentar su candidatura a un puesto de trabajo, en oficinas u organismos con servicios similares a los de la Oficina Horizon.

Una vez obtenidos estos datos, se realiza el perfil personal y profesional de la persona con discapacidad, sus preferencias laborales, actitudes, cualidades, habilidades orientadas al mundo laboral...

El objetivo último de la entrevista será diseñar el itinerario de inserción, apoyando a la persona para que llegado el momento, se considere preparada para hacerse cargo de su propio itinerario de inserción, lo que le permitirá participar activamente en el diseño del mismo.

3.2.3. Formación

En aras de mejorar la empleabilidad de las personas que llegan a la Oficina Horizon demandando empleo, se ofrecen una serie de acciones de formación, que constituyen el itinerario integrado para la inserción laboral, cuyo objetivo es que el usuario tenga acceso a una cualificación y al perfeccionamiento de sus destrezas profesionales.

Dentro de las modalidades formativas que se ofrecen, se encuentra la formación para desempleados, la escuela taller y las casas de oficios. También se incluyen dinámicas de formación grupal, como talleres de desarrollo de aspectos personales para la ocupación, que se centran en las habilidades sociales que se deberán desarrollar en el entorno laboral, talleres de entrevista y talleres de búsqueda activa de empleo. En estas dinámicas, además de la formación que aportan los técnicos, también se busca que cada uno de ellos relate sus experiencias en los puestos de trabajo que han ocupado, los problemas con los que se encontró, cómo pudo resolverlos, valorando positivamente su independencia y autonomía.

Uno de los proyectos de formación que lleva a cabo es el “*Proyecto de itinerarios personalizados de inserción sociolaboral para personas con discapacidad y jóvenes con discapacidad*”. Este proyecto se realiza en colaboración con la Gerencia de Servicios Sociales de la Junta de Castilla y León, y tiene como objetivos:

- Generar un proyecto formativo para el empleo dirigido a personas con discapacidad que se encuentran en una situación de dificultad de acceso a recursos formativos adecuados, para que puedan desarrollar sus competencias para el empleo.
- Desarrollar competencias transversales para el empleo en las personas con discapacidad que les permitan desempeñar un puesto de trabajo y su mantenimiento en el tiempo.
- Crear empleo de calidad para personas con discapacidad.

Las actividades se desarrollan en dos ámbitos de actuación principalmente, el de las personas con discapacidad y el de las empresas. A efectos de este trabajo, en el caso de las personas con discapacidad, las actuaciones previas serían: la recepción de solicitudes, la acogida a los usuarios en el programa, mediante una entrevista personal donde se informa sobre el proceso y los servicios, se autoriza el inicio del programa, se inscribe al usuario en el Registro Nacional de Garantía Juvenil y una entrevista con las familias, para explicarles en que consiste el programa.

A continuación, se comenzaría con las acciones de acompañamiento en la búsqueda de empleo, poniendo en juego todas las herramientas necesarias para lograr los objetivos que se hayan marcado en el diseño del Itinerario.

Estas acciones son las siguientes:

Coaching individual

- Se realizan durante todo el itinerario dependiendo de las necesidades del demandante. Sus objetivos son:
 - El desarrollo de competencias transversales para la inserción.
 - Acciones de búsqueda activa de empleo:
 - revisión de las ofertas de empleo,
 - la inserción en recursos de empleo,
 - la preparación de entrevistas de selección,
 - preparación y envío de cartas de auto candidatura ...
 - Información sobre ofertas de empleo y sobre acciones formativas interés, ya sean de la propia entidad, como de otros organismos.

Talleres formativos:

- Orientados al desarrollo de competencias personales que suponen una mejora de la empleabilidad.
- Actividades que se desarrollan:
 - talleres de búsqueda activa de empleo,
 - talleres de entrevistas de selección
- Desarrollo de competencias emocionales, como la autoestima, la asertividad, la comunicación, el autocontrol emocional, la resolución de conflictos...

Acciones de formación para el empleo

- Análisis del nivel individual formativo para determinar las acciones que se llevarán a cabo
- Entre estas actividades se encuentran:
 - la derivación a formación externa
 - el diseño y desarrollo de acciones formativas propias, todas ellas acompañadas de prácticas no laborales que se realizan en empresas ordinarias y en Centros Especiales de Empleo

Durante toda esta fase, la persona con discapacidad intelectual contará con un asesoramiento y acompañamiento por parte de la entidad, tanto durante el periodo de prácticas, como en el proceso de inserción laboral, ayudando a la tramitación de la documentación necesaria (vida laboral, solicitud del número de afiliación a la Seguridad Social...) o informándole sobre el contenido del contrato.

También se llevan a cabo actividades de preparación laboral específica para el puesto de trabajo y tutorías de seguimiento, para ir dando respuesta a las dificultades que se vayan planteando.

En todos los procesos del programa de Itinerarios, se pueden destacar a los siguientes profesionales:

- **Orientador laboral:** se dedica a asesorar sobre el itinerario profesional del usuario, evaluando sus objetivos y estrategias, motivándolo para que participe tanto en las prácticas en la empresa, como en los talleres de formación, e incluso en otras actividades que organiza la Fundación y que van más allá del ámbito laboral, pero que son indispensables para su vida. Se trataría, por tanto, de una especie de guía del usuario y de su familia, que muchas veces tiene mucha influencia en la persona con discapacidad intelectual a todos los niveles.

- **Preparador laboral (técnico de seguimiento):** se encarga de facilitar la integración real del trabajador en la empresa, realizando las tareas más relacionadas con el puesto de trabajo dentro de un entorno laboral. Para ello, realiza acciones de apoyo a la inserción, diseña el plan de apoyos y seguimientos, facilita la adaptación laboral mediante la preparación de los compañeros de trabajo en el conocimiento de los nuevos trabajadores y sus características, desarrolla acciones de entrenamiento en el puesto de trabajo, tutorías de seguimiento para detectar los factores de éxito y los elementos de mejora que faciliten una correcta adaptación, realiza seguimientos periódicos, fomenta la relación empresa-trabajador, imparte determinados módulos en talleres formativos y realiza la evaluación de la calidad y satisfacción de los usuarios.
- **Técnico de formación:** se responsabiliza del área pedagógica, encargándose de la detección de necesidades que se presenten, de la adaptación y realización de materiales y de la impartición de acciones formativas.

3.2.4. Prácticas curriculares

En los procesos de prácticas curriculares, la entidad, concretamente la Oficina Horizon, tiene como misión la colaboración en la formación práctica del alumnado de entidades educativas, con perfiles profesionales relacionados con la propia entidad, ya que en un futuro podrán postularse como candidatos a un puesto de trabajo ofrecido por la entidad, tal y como se mencionó en el proceso de captación.

3.3. PROCESOS DE INCORPORACIÓN

Una vez conseguidos los objetivos propuestos en los procesos anteriores, el demandante de empleo continúa su andadura con los procesos de incorporación, que se desarrollan en:

1. Preselección
2. Selección
3. Acogida

4. Adecuación laboral (Descripción del puesto de trabajo y el método de perfiles)

3.3.1. Preselección

Este proceso comienza con la recepción de ofertas de empleo, para las cuales se debe de llevar a cabo la preselección de los candidatos que mejor se ajusten al perfil de la oferta de trabajo que se quiere cubrir.

Recepción
de ofertas

Demandas internas

Solicitud de personal donde
se incluye el perfil funcional
del puesto de trabajo

Demandas externas

Otros Centros Especiales de
Empleo

Empresas ordinarias para
personas con
discapacidad. Con la
solicitud de personal se
incluye el perfil funcional
del puesto de trabajo

Una vez que se realiza la preselección de los posibles candidatos seleccionando aquellos perfiles que más se adecuen a los perfiles de oferta de trabajo, se presentan las candidaturas, pasando los candidatos el proceso de selección o selección interna dependiendo de si la oferta era externa o interna. A continuación, los posibles candidatos serán derivados a la entrevista con el responsable de recursos humanos que haya realizado la oferta.

3.3.2. Selección de personal

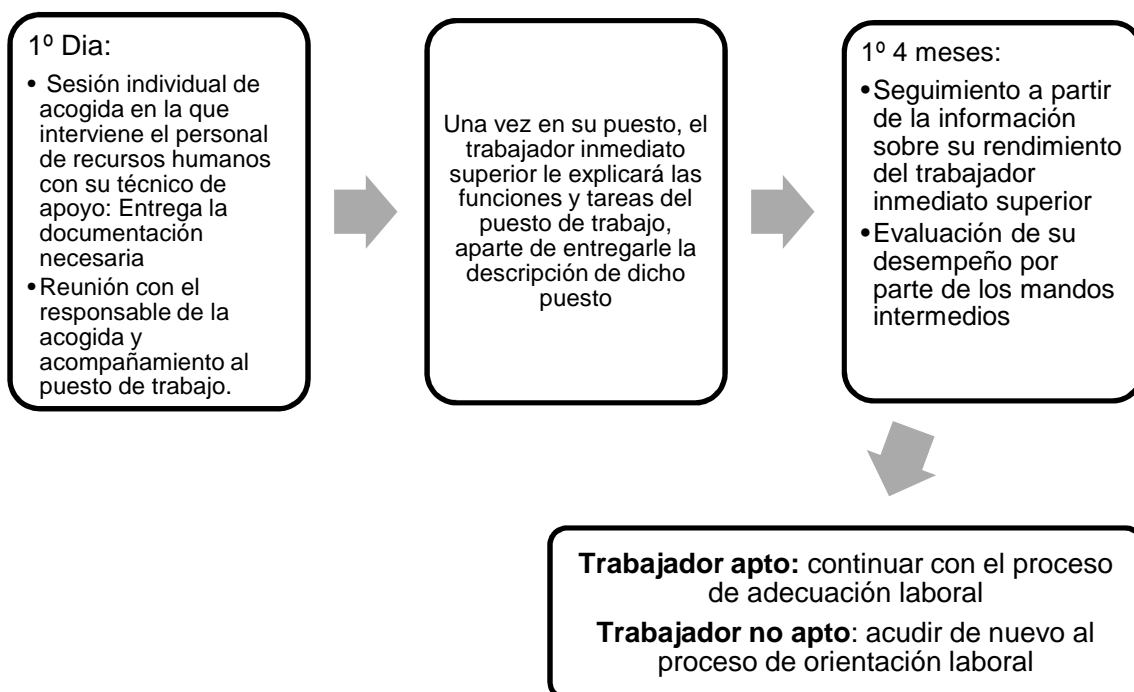
La entidad seleccionará a los profesionales que mejor se adecuen a las competencias solicitadas en las ofertas de empleo. Los candidatos proceden del proceso de preselección anteriormente explicado, de los candidatos aptos de las prácticas curriculares y de la promoción interna.

Los candidatos serán seleccionados por sus competencias personales, por la valoración del currículum y por sus competencias técnicas.

Mientras que el director de recursos humanos es el encargado de validar y aprobar los procedimientos con la resolución final. Por su parte, los directores de área se hacen cargo de revisar el procedimiento, para salvaguardar los valores y la misión de la entidad en el desarrollo del proceso, participan activamente en el proceso técnico de aplicación de las pruebas en el proceso de selección y hacen público el resultado final a las personas seleccionadas. Por último, los coordinadores de servicio se encargan de coordinar los servicios que mantienen en contacto con los candidatos, participan el proceso técnico de aplicación de pruebas de selección y comunican a la dirección de relaciones laborales y el servicio de intermediación laboral, el proceso final y la contratación.

3.3.3. Acogida

Con este proceso se busca facilitar al trabajador con discapacidad intelectual de reciente contratación, una rápida integración en el nuevo entorno laboral, y asegurar así, la inversión que supone el proceso de selección. En este proceso intervienen tanto el departamento de recursos humanos, como el de producción. Y tiene lugar de la siguiente manera:



3.3.4. Adecuación laboral

El objeto de este proceso es la formación del trabajador en la adquisición del conocimiento y habilidades técnicas, además de los hábitos laborales y sociales necesarios para conseguir una correcta adaptación al puesto de trabajo. Comienza con su incorporación al puesto de trabajo y, en un primer momento es necesario detectar las necesidades, conocimientos técnicos y actitudes sociolaborales del trabajador a partir de su observación en el puesto de trabajo por parte del técnico de apoyo, el encargado y el supervisor responsable de la zona.

A la vista de los resultados, y después del consenso con el departamento de producción y la familia (pilar fundamental en el desarrollo social y profesional de la persona con discapacidad intelectual), se elabora un plan individual de apoyo (Ver plantilla en el Anexo 1) por parte del técnico de apoyo y un psicólogo, que serán los encargados de determinar los objetivos, aplicar el plan y evaluar sus resultados a lo largo del contrato, ayudados para ello por la información que suministrarán el trabajador inmediato superior y los mandos intermedios.

Si después de evaluar el desempeño del trabajador se determina que no es apto para el trabajo será necesario establecer unos nuevos objetivos, mientras que en caso contrario, se sigue con el proceso de desarrollo y mantenimiento del puesto de trabajo.

Es en este momento donde procede explicar la política de recursos humanos encargada la *Descripción del puesto de trabajo y el método de perfiles*.

El método de perfiles aporta dos tipos de perfiles, el de la persona y el del puesto de trabajo, evaluando respectivamente las capacidades de la persona y las exigencias de la tarea, y por lo tanto permite:

- Seleccionar personas para determinados trabajos.
- Efectuar el seguimiento de la persona y la evaluación continua.
- Realizar planes de formación individuales.
- Determinar los niveles de Servicio Ocupacional y de Centro Especial de Empleo.
- Establecer una política de promociones y transiciones.
- Evaluar y mejorar las condiciones de trabajo.

- Y finalmente adecuar el puesto de trabajo a la persona.

Además influye en el resto de procesos de recursos humanos, como son:

- **La selección:** en este proceso se compara el puesto de trabajo con el perfil de las personas candidatas al puesto, con la idea de elegir a la persona cuyas características se acercan más a la del puesto de trabajo, mientras que los puntos en los que no coinciden los perfiles deberán subsanarse ya sea adiestrando a la persona, o modificando las exigencias del puesto de trabajo; si no fuera posible, se cuestionará la posible idoneidad de la persona para el puesto de trabajo o viceversa.
- **Seguimiento y evaluación continua:** permite estudiar a lo largo del tiempo a la persona en el puesto de trabajo, señalando puntos fuertes y débiles, así como su trayectoria. Por lo cual, será necesario actualizar los perfiles periódicamente, que llevarán a tomar decisiones de orientación, admisión o selección, cambio de puesto de trabajo o de servicio, seguimiento, diagnóstico de necesidades formativas, propuesta de promoción/transición, evaluación de las condiciones de trabajo ...
- **Realizar planes de formación individual:** tanto para ampliar su gama de recursos, como para paliar las habilidades menos desarrolladas.
- **Establecer políticas de promoción:** para ello se establecen cuáles serán las variables relevantes para promocionar de puesto trabajo, variables que quedarán reflejadas en los perfiles tipo, donde se describen las variables características, con la puntuación mínima exigida. Si no se alcanzan estas cotas, será la base para trabajar en el futuro, convirtiéndose en objetivos de formación para que la persona pueda promocionar o para corregir posibles deterioros.
- **Adecuación al puesto de trabajo:** el cruce de ambos perfiles proporcionan un instrumento de adecuación que permite una correcta ubicación de las personas que ocupen o vayan ocupar un puesto de trabajo. Se puede diferenciar por tanto, entre trabajadores inadecuados, donde las exigencias del puesto de trabajo son muy superiores a las capacidades de la persona; trabajos aceptables, en los que los perfiles presentan diferencias mínimas que son subsanables bajando las

exigencias o mediante programas de formación e individual; y trabajos adecuados, donde ambos perfiles están perfectamente solapados.

Dentro del perfil de las personas se recogerán los datos personales y los relacionados con sus capacidades funcionales de visión, audición, habla, grado de discapacidad, ayudas técnicas que precise... autonomía personal, procesado de información, aptitudes físicas, actitudes frente al trabajo, factores medioambientales ...

En cuanto al puesto de trabajo, en las descripciones se recogerá la ubicación, las herramientas y/o maquinaria necesaria, el grado de complejidad, las actividades del centro de coste, las tareas y objetivos principales, la descripción de las operaciones que se deben realizar, otras tareas secundarias, los riesgos potenciales, los medios de protección individual, el horario de trabajo, las habilidades sociales, la formación y la experiencia exigida, el organigrama del trabajo, la posición jerárquica, la dependencia con otros puestos, los apoyos, el grado de autonomía, el nivel de responsabilidad, los procesos de comunicación y decisión ...

Un ejemplo de perfil del puesto de trabajo para un operario con necesidades de apoyo se recoge en el Anexo 2.

3.4. PROCESOS DE DESARROLLO

El objetivo principal de estos procesos es el mantenimiento del puesto de trabajo y el desarrollo personal. Entre ellos, se puede destacar:

1. Desarrollo personal y social
2. Formación de trabajador
3. Evaluación del rendimiento
4. Prevención de riesgos laborales

3.4.1. Desarrollo personal y social

Una vez valoradas las necesidades personales y sociales de la persona con discapacidad intelectual, se planifican y establecen los apoyos y servicios necesarios que mejoren la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. Para ello, se comienza con detectar las necesidades diarias y las actividades donde se necesite apoyo, con el fin de elaborar un plan individual de apoyos,

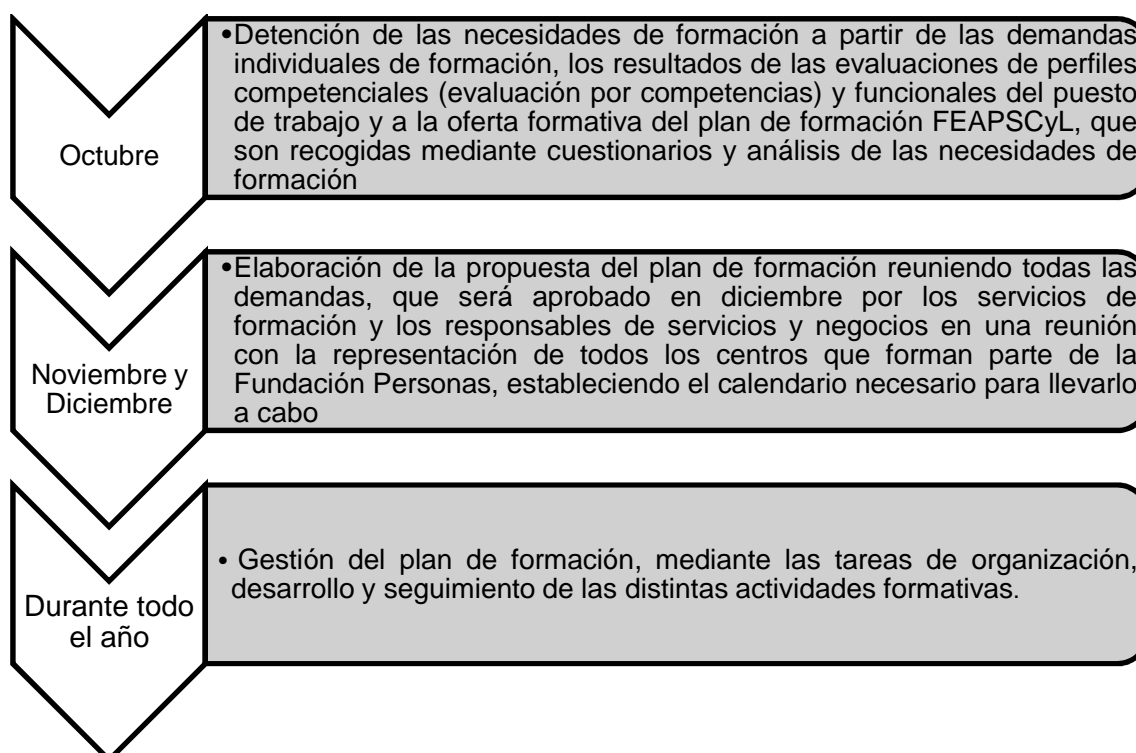
en el cual intervendrán tanto el departamento de recursos humanos, como el de producción y las familias.

Este plan será evaluado por los técnicos de apoyo, el trabajador y la familia, que intervendrán en el plan de apoyos mediante entrevistas destinadas a llevar un seguimiento del trabajador. El objetivo principal será la adquisición de las competencias que se determina en el plan individual de apoyo.

3.4.2. Formación del trabajador

La entidad ofrece a sus trabajadores una formación ajustada a las necesidades que se han ido detectando, atendiendo a los requerimientos de productividad y competitividad de la propia entidad y a las aspiraciones de promoción profesional, reciclaje y desarrollo personal de los trabajadores.

Cabe mencionar que la formación de sus trabajadores es uno de los pilares de la entidad, que elabora un “Plan de Formación Anual” a partir de las necesidades detectadas en los distintos centros que conforma la Fundación, caracterizándose por su dinamicidad y por el papel que se le otorga a los trabajadores, que tienen la posibilidad de ser ellos mismos los formadores, entre otras razones, por la dificultad de encontrar formadores externos que tengan en cuenta las características de los trabajadores de la entidad. Este plan de formación se realiza en las siguientes etapas:



Los cursos pueden financiarse de la siguiente manera:

- Mediante financiación propia
- Mediante la financiación que recibe de la Fundación Tripartita
- Mediante financiación externa
- Mediante la financiación que recibe de Plena Inclusión (ONG que representa a las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo en España)

Esta clasificación determina la existencia de una serie de matices a la hora de desarrollar la acción formativa:

- En el caso de Plena Inclusión, es necesario el ajuste de la oferta y la demanda de plazas; el paso siguiente es la confirmación nominativa de las plazas vía mail y el registro del curso en el registro general de formación, todo ello antes del inicio de la acción formativa.
- Si la acción formativa es financiada por la Fundación Tripartita tiene que cumplir con el requisito de la comunicación del curso a través de su plataforma, siete días antes del inicio. Lo siguiente será la entrega del material, la documentación y los títulos, en formato papel y digital. Una vez finalizado el curso se llevará a cabo un registro de los asistentes y la entrega de los diplomas acreditativos, en caso de que sea superado satisfactoriamente. Para la Fundación Tripartita, también será necesaria la justificación económica y la tramitación de las bonificaciones de los cursos por ella financiados, presentando toda esta documentación durante los meses de agosto/septiembre y diciembre. Por último, será necesaria la valoración del Plan de Formación, con la elaboración de la memoria, donde se evalúa el aprovechamiento de la formación mediante un cuestionario semestral.

Otro tipo de acción formativa relevante, son los PIF (Permisos Individuales de Formación). Se trata de horas que los empleados pueden solicitar para tener una titulación oficial no relacionada con el puesto de trabajo, aunque sea con el sector, lo que permite la aplicación de bonificaciones. En estos casos, el proceso se inicia por solicitud de trabajador, dicho solicitud será valorada por el departamento de recursos humanos y el responsable del servicio, en caso de

concederse, se llevará a cabo un seguimiento del mismo, la justificación económica y la tramitación de la bonificación.

3.4.3. Evaluación del rendimiento

De acuerdo con el Convenio, la entidad ha adoptado un modelo de evaluación del rendimiento basado en la gestión de competencias, un modelo que va más allá de la mera evaluación del desempeño, afectando otros ámbitos de la entidad, como son el diseño organizativo, la gestión del conocimiento, la formación, el desarrollo profesional o los planes de carrera, la comunicación y la política retributiva.

Por lo tanto, se puede hablar de un macroproceso que también afecta a la calidad de vida laboral, la seguridad y salud laboral, la satisfacción y el compromiso y las relaciones sociolaborales, entre otro. Este modelo de gestión por competencias es, por tanto, un modelo más justo, dinámico, homogéneo, exigente y transparente. La implantación se lleva a cabo siguiendo estos pasos:

1. Analizar la estrategia y cultura de la organización (misión, visión, valores...)
2. Elaborar el proyecto empresarial (objetivos, campo de actuación, enfoque....)
3. Sensibilización. Comunicar el proyecto.
4. Elaborar el perfil de competencias.
5. Evaluar las competencias.
6. Planes de adquisición y desarrollo.

Las herramientas a utilizar son las siguientes:

- La ficha tipo de descripción de puestos de trabajo.
- Procesos de elaboración del organigrama.
- Procesos de cobertura de puestos de trabajo.
- Procesos de acogida y de comunicación interna.
- Diccionario de competencias genéricas, dicho el diccionario recoge 16 competencias, como son la comprensión de la organización, en la orientación al cliente, en la orientación al servicio, la iniciativa, la identificación con la organización, el aprendizaje del desarrollo técnico, la responsabilidad, la planificación y organización del trabajo, la integración en globalidad, la comunicación, el liderazgo, la toma de

decisiones, el trabajo en equipo, la flexibilidad, el desarrollo de otras personas, y la calidad de trabajo. Para cada una de estas competencias se recoge una definición, acompañada de la determinación del nivel de desarrollo de estas competencias en comportamientos concretos, distinguiéndose entre un nivel adecuado, elevado y alto. Cada puesto de trabajo deberá presentar un nivel concreto de cada competencia tal y como se recoge en el análisis de los puestos de trabajo.

A la hora de evaluar el desempeño, se lleva a cabo un proceso en dos etapas:

1. **Autoevaluación:** el trabajador debe rellenar un cuestionario sobre su grado de cumplimiento de las competencias descritas dependiendo del puesto de trabajo, será evaluado de unas u otras competencias.(Ver Anexo 3)
2. **Evaluación por un superior:** en la siguiente fase serán los superiores inmediatos los encargados de contestar un cuestionario similar al de la fase anterior, en relación con cada uno de sus subordinados.

Tanto en estos procesos, como en los de acogida, es importante mencionar la misión de la figura del **técnico de apoyo**. Este profesional se encarga de acompañar al trabajador con discapacidad intelectual en el desempeño de su trabajo, encargándose de proporcionarle el entrenamiento necesario en el lugar de trabajo y en las conductas y habilidades sociales que faciliten su adecuada adaptación al entorno laboral.

Con su actuación busca conseguir estos objetivos:

- La potenciación de la capacidad máxima de desarrollo de los trabajadores con discapacidad intelectual, sus destrezas, actitudes y competencias, tomando el desarrollo personal y social del trabajador como eje fundamental de ajuste entre el individuo y su entorno social y laboral;
- El establecimiento de entornos adecuados para que el trabajador desarrolle su actividad profesional según parámetros de calidad y eficacia;
- La detección y trabajo sobre todas aquellas necesidades de apoyo que surgen en los trabajadores con discapacidad intelectual en el desarrollo de la actividad productiva;

- La intervención en los procesos necesarios para que el trabajador sea más competente y más competitivo, en los programas de formación necesarios para adecuar al trabajador a las nuevas tecnologías o a los nuevos procesos productivos;
- El favorecimiento y potenciación de la autonomía e independencia de los trabajadores, principalmente en el puesto de trabajo;
- El establecimiento de las relaciones necesarias con el entorno más cercano del trabajador, para que aquel sea un apoyo a la incorporación al puesto de trabajo y en el desarrollo de su vida profesional; desarrolla otras actividades que permita mejorar la calidad de vida laboral ...

Por lo tanto, las funciones del técnico de apoyo no se limitan al puesto de trabajo sino que se trata de un acompañamiento global, interviniendo y apoyando al el trabajador con discapacidad intelectual en todos los aspectos de su vida.

3.4.4 Prevención de riesgos laborales

Dentro del ámbito de la prevención de riesgos laborales se engloban los siguientes procesos:

3.4.4.1. Identificación y evaluación de riesgos (determinación de controles)

El objetivo de este proceso es identificar y evaluar los riesgos existentes en los puestos y/o lugares de trabajo y establecer las medidas preventivas para evitar que los riesgos detectados generen un peligro para la seguridad y la salud de los trabajadores.

Se trata de una actividad continua, de manera que cuando se observa un posible peligro en alguna de las tareas, cualquier trabajador puede ponerlo en conocimiento del técnico de prevención. A continuación, ya el técnico de prevención de riesgos laborales se encarga de identificar el peligro al revisar las condiciones del trabajo, para después estimar y valorar dichos riesgos.

Una vez, valorado se plantea si son necesarias mediciones específicas, usando dichos métodos, se lleva a cabo el registro de la evaluación de riesgos, para después elaborar las normas de seguridad y detectar las necesidades de formación. En el caso de que se hayan detectado situaciones de riesgo, se deberán planificar las medidas preventivas que serán puestas en marcha, para

después, de forma periódica, como mínimo tres meses, revisar la planificación y determinar si se han solucionado las situaciones de riesgo.

3.4.4.2. Vigilancia de la salud

Este proceso consiste en programar y llevar a cabo los reconocimientos médicos a los trabajadores que lo soliciten, tanto los iniciales, como periódicos especiales. Todo ello para cumplir con la Ley de Prevención:

- En el caso de reconocimientos médicos especiales, estos se llevan a cabo cuando se da una ausencia prolongada, un cambio de puesto de trabajo o una situación especial, para ello se debe comunicar esta situación al técnico de gestión de personal y al coordinador del centro. Se solicita cita al servicio de prevención ajeno mediante correo electrónico.
- Cuando se trate de un reconocimiento médico inicial, se envía la información de la nueva contratación y se solicita cita al servicio de prevención ajeno.
- Y por último, en los reconocimientos médicos ordinarios, a primeros de año se solicita la programación de reconocimientos médicos a los centros, se envía la solicitud de programación y las citas.

A partir de aquí, se reenvían las citas a los centros, se completa la programación y se llevan a cabo los reconocimientos médicos según los protocolos médicos establecidos, después se enviarán los resultados, que serán entregados al trabajador y registrados en el programa META4. A medida que se van recibiendo los resultados, se informa de las restricciones médicas de los trabajadores, y se realiza un seguimiento periódico de las mismas, si existen desviaciones, habrá que corregirlas adaptando los puestos, cambiando las tareas....

3.4.4.3. Coordinación de actividades empresariales

En caso de que la entidad sea contratada o contrate a trabajadores de otras empresas, es necesario llevar a cabo el intercambio de documentación con las mismas, vigilando para que se cumplan las medidas de prevención por parte de sus trabajadores y de los trabajadores ajenos que entran en las instalaciones:

Una empresa externa va a realizar trabajos en los centros de la entidad

- Informar al servicio de mantenimiento y al de prevención de riesgos laborales de los trabajos que se van a realizar
- Puesta en contacto con la empresa que va a realizar los trabajos
- Valoración de los trabajos a realizar y de los posibles riesgos e informar al personal de estas circunstancias.
- Cuando llegue la documentación, darán comienzo los trabajos en la empresa externa
- Vigilar el cumplimiento de las medidas de seguridad por parte de la empresa externa.
- Avisar al responsable de la empresa contratada en el caso de que existan desviaciones para parar la actividad.

Los trabajadores de la entidad van a llevar a cabo trabajos en otras empresas

- Solicitud a la empresa cliente de la evaluación de riesgos del centro donde se va a realizar el trabajo.
- Solicitud de la documentación del personal que va a realizar los trabajos, enviando a la empresa cliente la información acerca de los riesgos de la actividad y de los trabajadores que van entrar en sus instalaciones.
- Traslado de la información recibida acerca de la empresa cliente a los trabajadores que realizarán el trabajo, todo ello antes de comenzar el servicio.
- Mediante las visitas y la observación directa por parte del técnico de supervisión de prevención de riesgos laborales, se vigilará el cumplimiento de las normas de seguridad por parte de los trabajadores de la entidad.
- En caso de que se produzcan desviaciones se hablará con los trabajadores y el encargado del grupo en cuanto se detecte la situación, para solucionarla.

3.4.4.4. Seguimiento de las condiciones de seguridad y de las medidas de emergencia

El objetivo de este proceso es identificar las condiciones de seguridad de las instalaciones mediante revisiones reglamentarias de los centros de trabajo, para proceder a su revisión de forma periódica y controlar su buen estado; y revisar el grado de implantación de las medidas de emergencia de los centros. Cumpliendo así con la Ley de Prevención, velando por la seguridad y la salud de los trabajadores.

Para ello, es necesario estudiar las condiciones de seguridad de los centros mediante visitas periódicas a los mismos por parte del técnico de prevención de riesgos laborales, con el objetivo de detectar las posibles emergencias que puedan surgir o de identificar las instalaciones con una reglamentación específica de seguridad.

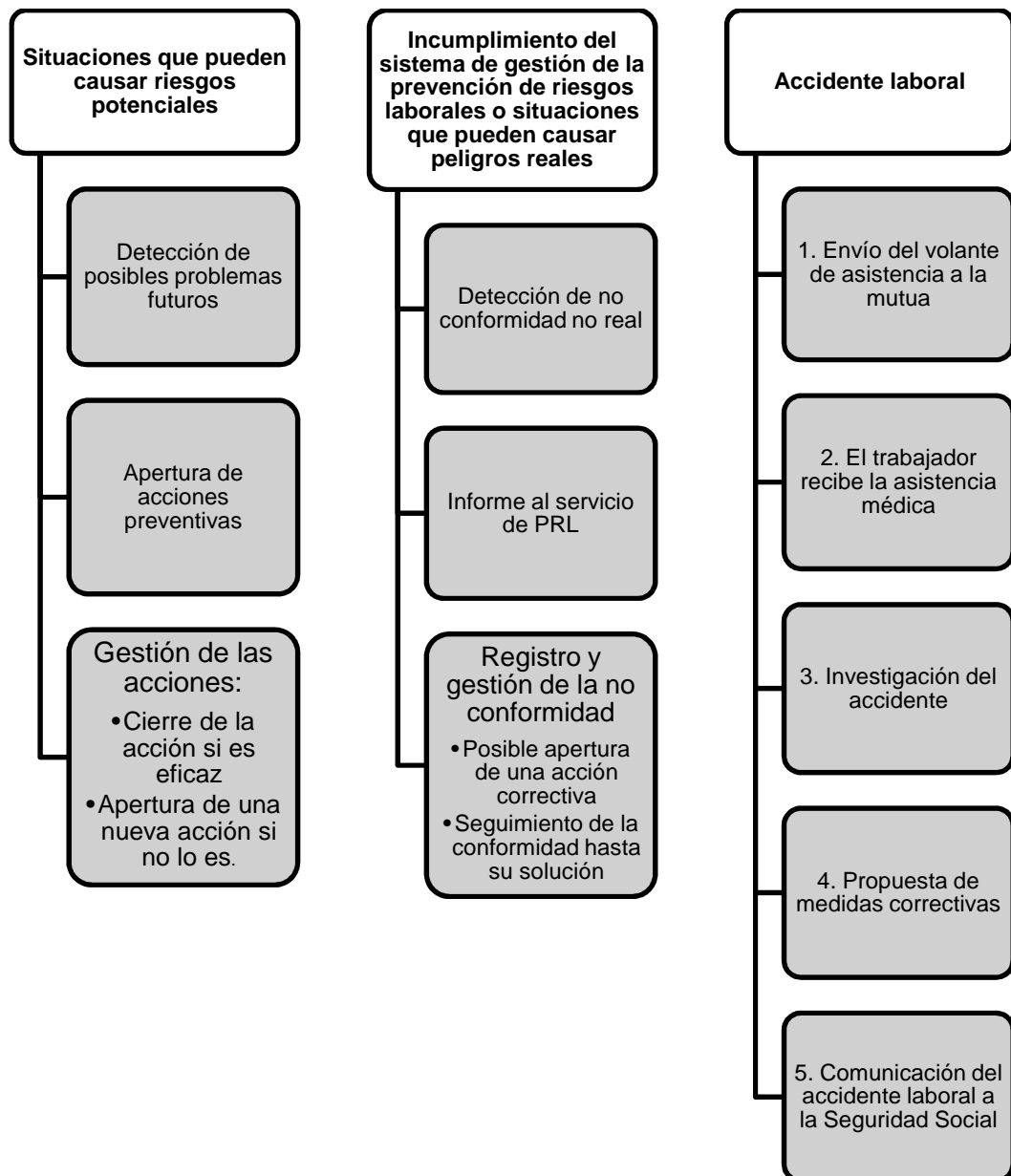
En cuanto a las emergencias, se establecerán las pautas a seguir según el tipo de emergencia, designando a los equipos de emergencias, formándolos y también formando al resto del personal. Es necesario, en un momento posterior, comprobar la eficacia de las pautas establecidas, mediante cuestionarios, simulacros..., si estas comprobaciones no han dado buenos resultados, habrá que determinar los problemas y analizar las causas, y una vez detectadas las soluciones formar al personal, corrigiendo las pautas y designando a nuevos equipos de emergencias.

En el caso de que existan instalaciones con una reglamentación específica de seguridad, habrá que llevar a cabo las revisiones reglamentarias y necesarias, que serán tarea del proveedor o de los responsables designados en caso de que la revisión se puede llevar a cabo de forma interna. Una vez realizadas las revisiones, se solucionarán los problemas detectados y se documentarán dichas previsiones.

3.4.4.5. No conformidades. Siniestralidad laboral

En estos procesos, se detectarán las no conformidades derivadas del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales y los posibles riesgos reales o potenciales. En cuanto a la siniestralidad laboral, el objetivo consiste en la gestión, investigación y tramitación de los accidentes de trabajo.

Para analizar estos procesos es necesario distinguir tres tipos de situaciones:



4. CONCLUSIONES

Una vez realizado este trabajo podemos deducir las siguientes ideas:

El acceso al mercado laboral de las personas con discapacidad ha sido posible a lo largo de estos años debido a un cambio de mentalidad de la sociedad que, poco a poco ha ido reconociendo derechos a la personas con discapacidad intelectual, sobre todo en el ámbito del acceso al mercado laboral.

Esto ha hecho que sea posible evaluar los factores que influyen a la hora de contratar a un trabajador con discapacidad intelectual, dentro de los cuales se pueden mencionar los factores macroorganizacionales, como la estructura

interna de la empresa, su cultura organizacional o su estilo de dirección y liderazgo, junto con factores interpersonales, entre los que destacan las actitudes, estereotipos y prejuicios del resto de trabajadores, lo que condicionará el apoyo organizacional, del supervisor o de los compañeros del trabajador con discapacidad intelectual.

En este trabajo se han recogido las recomendaciones de la OIT para la gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo, que ponen de manifiesto la necesidad de que las empresas elaboren una estrategia para aplicar estas políticas, considerando este punto como prioritario para el éxito de las empresas. A continuación, se recoge el modelo de AEDIS, del que podemos destacar la importancia otorgada a la formación del trabajador, al que se le sitúa como centro de este modelo, perdiendo importancia cuestiones como la productividad, a favor de características como el tipo de discapacidad, el propio desarrollo laboral...

Pero, la parte central de este trabajo es el análisis de las políticas de recursos humanos que se aplican en una empresa real, en este caso, la Fundación Personas. La gestión de los recursos humanos en esta entidad se caracteriza por acompañar al trabajador antes de su incorporación al puesto de trabajo. Los procesos, en este caso, tratan de orientar a la persona con discapacidad en el mercado laboral, de manera que una de las cuestiones más importantes será la entrevista que tiene lugar en la primera toma de contacto de la persona con discapacidad con la entidad, concretamente con la Oficina Horizon. En estas entrevistas se trata de conocer mejor a la persona, más allá de los datos que pueden aparecer en su currículum, certificado de discapacidad, etc. Debido a la importancia de tener una perspectiva global de la situación del entrevistado, más allá de su experiencia profesional.

Otra de las peculiaridades de su gestión se encuentra en el acompañamiento del trabajador una vez que se ha integrado en la entidad, de manera que cuando desempeña su labor, se encuentra supervisado por técnicos de apoyo que le acompañan no solo en el trabajo, sino también en todos los trámites relacionados con las instituciones públicas: darse de alta en la Seguridad Social, solicitar ayudas a las que tengan derecho... y en otros aspectos de su

vida, lo que contribuye enormemente a mejorar su calidad de vida y a conseguir un mayor grado de independencia y autonomía.

Por último, me gustaría concluir añadiendo que tanto las prácticas, como la realización de este trabajo han supuesto un aprendizaje, no solamente a nivel académico, sino, sobre todo a nivel personal. A pesar de que la situación de las personas con discapacidad intelectual no era desconocida para mí, he podido conocer otras facetas más allá de los servicios educativos y asistenciales, que puede que sean los más conocidos por la sociedad.

He comprobado que muchas veces los obstáculos con los que se encuentran en el mercado laboral, no son consecuencia de la propia discapacidad, sino de las barreras sociales o de cualquier otro tipo que se encuentran a la hora de acceder a un puesto de trabajo y de poder mantenerlo. He podido ver que pueden desempeñar las tareas de los puestos de trabajo que se le asignan de manera eficiente, muchas veces, sin necesidad de una supervisión constante. Creo que por todo ello es importante reconocer la labor de entidades como la Fundación Personas y como otras muchas, que trabajan por conseguir una mayor calidad de vida para estas personas, de ahí mi pequeño reconocimiento mediante este trabajo.

5. BIBLIOGRAFÍA

- AEDIS. Nuevo modelo de empleo (material aportado por la Fundación Personas)
- Alcover de la Hera C.M. y Pérez Torres V. (2011) Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en la salud ocupacional. *Medicina y seguridad del trabajo*. Suplemento 1.
- Ayuntamiento de Alcorcón (Madrid), Concejalía de Nuevas Tecnologías, Promoción Empresarial, Formación y Empleo (2009). “Directrices para la Contratación de Personas con Discapacidad”. Alcorcón (Madrid).
- CERMI (2016): Derechos humanos y discapacidad. Informe España 2015. Disponible en: <http://www.cermi.es/es-ES/Biblioteca/Lists/Publicaciones/Attachments/370/Informe%202015%20ONU.pdf>. [Consulta: 1/06/2016]

- De Miguel Badesa S. y Cerrillo Martín R. (2010): *Formación para la inclusión laboral de personas con discapacidad*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Fundación Adecco (2015): La discapacidad cambia de ley: De la LISMI a la Ley General de Discapacidad (LGD). Disponible en: <http://fundacionadecco.org/azimut/de-la-lismi-a-ley-general-de-discapacidad-igd/> [Consulta: 15/04/2016]
- Fundación ONCE (2015): “Incentivos a la contratación laboral de trabajadores con discapacidad”. Disponible en: <http://www.fsc-inserta.es/Actualidad/Publicaciones/Estudios/Documents/guia-incentivos-castellano-accesible.pdf>. [Consulta: 15/04/2016]
- Fundación ONCE y Fundación MANPOWER (2008): *Perspectivas del mundo empresarial, respecto a la contratación de personas con discapacidad [Informe]*. Madrid.
- Gilbride D, Stensrud R, Vandergoot D, Golden K. Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Couns Bull*; 46 (3).
- Graffam J, Shinkfield A, Smith K, Polzina U (2002). Factors that influence employer decisions in hiring and retaining an employee with a disability. *J Vocat Rehabilitation* (17) pp 175–181.
- Material aportado por la entidad
- McFarlin DB, Song J. Sonntag M. (1991). Integrating the disabled into the work force: A survey of Fortune 500 company attitudes and practices. *Employee Responsibilities & Rights*. (4)
- Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra (2002). *Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo*. Repertorio de recomendaciones prácticas, trabajador con discapacidad, derechos de las personas con discapacidad, administración de recursos humanos.
- Popovich P, Scherbaum Ch. A, Scherbaum K L, Polinko N. (2003). The assessment of attitudes towards individuals with disabilities in the workplace. *J of Psychology*; 137.

- Real Decreto 1971/1999, de 23 de diciembre, de procedimiento para el reconocimiento, declaración y calificación del grado de minusvalía.
- Ren LR, Paetzold RL, Collella A (2008). A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resources judgments. *Hum Resour Manag Rev* (18)
- Stone DL, Colella A. (1996): A model of factors affecting treatment of disabled individuals in organization. *AMR*, 21
- Storey K. A (2003). Review or research on natural support interventions in the workplace for people with disabilities. *International J Rehabilitation Research* (26)
- Triana MC, García MF, Colella A (2010): Managing diversity: how organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment. *Personnel Psychology* .

6. ANEXOS



PLAN INDIVIDUAL DE APOYOS: ADECUACIÓN LABORAL

Nombre del trabajador o trabajadora: **Sección:**FP CEE VALLADOLID **Subsección:**

Encargado o encargada de grupo: **Técnico de apoyo:** **Fecha:**

Objetivos	Actitudes sociolaborales
	Conocimientos técnicos
Intervención	
Valoración	

ANEXO 1

ANEXO 2



Clasificación Profesional:	Denominación del puesto:
Grupo profesional (CEE): V. Personal de producción. Administración y servicios generales. Subgrupo V.1 Personal de producción.	Operario de Producción con NA. (Operario con necesidades de apoyo).

Perfil General del Grupo Profesional.
Desarrolla su actividad profesional en el área correspondiente optimizando los recursos humanos y materiales de los que dispongan con el objetivo de conseguir ofrecer la mejor calidad del servicio. Según el subgrupo en que se encuadre, realiza las funciones propias de los oficios clásicos en los ámbitos de producción propios de la empresa, a partir de la suficiente corrección o eficiencia, con un grado de autonomía y responsabilidad adecuado al puesto, implica ser responsable de procesos pero sin personas a su cargo, o con un número muy reducido, ejecuta tareas según instrucciones precisas y concretas, claramente establecidas, con un alto grado de dependencia que requieren preferentemente esfuerzo o atención, con posible utilización de elementos técnicos, o precisa de apoyos para realizar sus cometidos. Este grupo incluye puestos de trabajo destinados a ser desempeñados de manera habitual por personas con un tipo y grado de discapacidad que haga preciso apoyos continuados para ir alcanzando el nivel de competencias requerido.

Descripción General del Puesto de Trabajo.
Competencia general del Operario de Producción con NA (necesidades de apoyo): Tiene la misma competencia general prevista para el operario/a sin necesidades de apoyo, pero precisa de apoyos de manera habitual para poder realizar la tarea asignada con calidad, seguridad y respeto al medio ambiente. Referencia CNCP: Sin cualificación inicial requerida.

PERFIL COMPETENCIAL Y GRADUACIÓN.		AC	EV	AL
Competencias Comunes según el Convenio Colectivo	Comunicación.	X		
	Identificación con la organización.			
	Iniciativa.			
	Orientación al servicio.	X		
	Orientación al cliente.	X		
	Responsabilidad.			
Competencias Específicas según el Convenio Colectivo	Trabajo en equipo.	X		
	Comprensión de la organización.			
	Desarrollo de otras personas.			
	Flexibilidad.	X		
	Integración y globalidad.			
	Liderazgo.			
	Planificación y organización del trabajo.			
Toma de decisiones.				
CCOG ^(*)	Aprendizaje y utilización del conocimiento.		X	

(*)CCOG: Competencias Comunes de la Organización

Graduación de las competencias:	
ADECUADO (AC):	Su desempeño es correcto y es capaz de ser operativo/a de manera autónoma a la hora de desarrollar la competencia alcanzando los resultados consistentes.
ELEVADO (EV):	Su desempeño es óptimo y de continuo progreso a la hora de desarrollar la competencia, siendo capaz además de transmitirla y enseñarla tanto a nivel conceptual como operativo.
ALTO (AL):	Su desempeño de la competencia es referente dentro de la organización, es capaz de transferirlo a otras competencias y procesos y de promover y supervisar el desarrollo de otras personas para avanzar en su desarrollo de competencias.

RECIBI:	
Nombre y apellidos:	Firma:

Observaciones: El sistema de clasificación sigue los Grupos profesionales de los Centros de Atención Especializada (CAE) y de los Centros Especiales de Empleo (CEE), según el XIV Convenio Colectivo General de Centros y Servicios de Atención a Personas con Discapacidad.

AUTOEVALUACIÓN
PERFIL COMPETENCIAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

COMPETENCIAL

DEL PUESTO

***OPERARIO DE PRODUCCIÓN CON
NA CEE***



AUTOEVALUACIÓN

Valladolid (Edificio Envite)

Ver instrucciones al dorso

AUTOEVALUACIÓN

PERFIL COMPETENCIAL

57

OPERARIO DE PRODUCCIÓN CON NA CEE

0 - NUNCA O CASI NUNCA

1 - ALGUNAS VECES

2 - CON FRECUENCIA

3 - SIEMPRE O CASI SIEMPRE

10 COMUNICACIÓN.

Se expresa de forma clara y estructurada

0 1 2 3

Transmite y comparte información cuando se lo piden

0 1 2 3

Escucha las opiniones y preocupaciones de sus interlocutores estableciendo feedback en la comunicación

0 1 2 3

Adapta el lenguaje al nivel de los interlocutores

0 1 2 3

5 IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN.

Es capaz de identificar los valores y costumbres propias de la Entidad.

0 1 2 3

Antepone, en su trabajo, los intereses de la organización.

0 1 2 3

Conoce la misión de la entidad.

0 1 2 3

Muestra iniciativa y disposición por identificarse con la organización y el colectivo con el que trabaja.

0 1 2 3

4 INICIATIVA.

Cumple con el nivel de desempeño que se le pide

0 1 2 3

Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas

0 1 2 3

Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados

0 1 2 3

Acepta sugerencias de mejora y adecúa sus formas de trabajo cuando se lo solicitan

0 1 2 3

AUTOEVALUACIÓN

PERFIL COMPETENCIAL

57

OPERARIO DE PRODUCCIÓN CON NA CEE

0 - NUNCA O CASI NUNCA 1 - ALGUNAS VECES 2 - CON FRECUENCIA 3 - SIEMPRE O CASI SIEMPRE

3 ORIENTACIÓN AL SERVICIO.

Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción

0 1 2 3

Ofrece al cliente información útil

0 1 2 3

Resuelve problemas eventuales que estén a su alcance y sin presentar excusas

0 1 2 3

Da servicio al cliente de forma cordial

0 1 2 3

2 ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

Cumple con los plazos asignados.

0 1 2 3

Cumple con las tareas asignadas.

0 1 2 3

Cumple los objetivos con la calidad mínima necesaria.

0 1 2 3

Establece prioridades en las tareas asignadas aunque sea con el apoyo de algún superior.

0 1 2 3

7 RESPONSABILIDAD.

Capaz de trabajar con otras personas, por muy diferentes que sean, manteniendo una actitud positiva.

0 1 2 3

Comparte información y coopera con el equipo.

0 1 2 3

Mantiene una buena relación con los miembros del equipo y ayuda a los nuevos componentes a integrarse.

0 1 2 3

Vela por los intereses comunes.

0 1 2 3

AUTOEVALUACIÓN

PERFIL COMPETENCIAL

57

OPERARIO DE PRODUCCIÓN CON NA CEE

0 - NUNCA O CASI NUNCA 1 - ALGUNAS VECES 2 - CON FRECUENCIA 3 - SIEMPRE O CASI SIEMPRE

13 TRABAJO EN EQUIPO.

Se adapta a los cambios de forma rápida y eficaz.

0 1 2 3

Muestra buena predisposición para trabajar en diferentes áreas y con diferentes interlocutores.

0 1 2 3

Reconoce y comprende los puntos de vista de otros siendo capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

0 1 2 3

Propone y lleva a cabo iniciativas adecuadas.

0 1 2 3

1 COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

0 1 2 3

0 1 2 3

0 1 2 3

0 1 2 3

15 DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS.

0 1 2 3

0 1 2 3

0 1 2 3

0 1 2 3