



**INSERCIÓN DE LOS TRABAJADORES DISCAPACITADOS EN EL  
MERCADO ORDINARIO DE TRABAJO COMO PRÁCTICA DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: ESTUDIO DE CASO  
“AMIAB”**

**Por Juan Pedro Martínez  
Máster en Responsabilidad Social Corporativa. Contabilidad y Auditoría Social  
Universidad de Barcelona**

## **I. PRESENTACIÓN.**

Parece evidente que las empresas, como primer motor económico del mundo capitalista, deben alcanzar un grado de responsabilidad superior al que ahora demuestran tanto para con la sociedad (cuya estabilidad permite la tranquilidad para que se puedan dar nuevas inversiones), como para con el medio ambiente. Así, llegaremos a dar un paso más hacia el paradigma que desde hace ya varias décadas se viene llamando desarrollo sostenible.

Simplificando en exceso, si consideramos el desarrollo sostenible como un taburete de tres patas, donde cada una de las patas tiene que tener la misma dimensión para ser un taburete estable, y a su vez cada una de las tres patas las identificamos como el sistema económico, el sistema medio ambiental y el sistema social, nos encontramos con que en la actualidad ese taburete está claramente descompensado, el desarrollo del sistema económico desde la revolución industrial se ha hecho tan fuerte y robusto que ha traído implicaciones negativas, y también positivas, para el sistema social, pero es más difícil encontrar implicaciones positivas para con el sistema medioambiental. Derivado de esa gran fortaleza que atesora el sistema económico, y que ha hecho debilitarse a las otras dos grandes áreas, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se convierte en una oportunidad de altas expectativas donde las empresas han comenzado a jugar su papel, que tiene que ser reconocido por la sociedad.

Como uno de los múltiples ejemplos de acercamiento del sistema económico al sistema social encontramos las prácticas de inserción de trabajadores con algún tipo de discapacidad (aunque en una denominación más actual deberíamos llamarlos con habilidades diferentes) en el mercado ordinario de trabajo, y sus diferentes posibilidades según el ordenamiento jurídico actual. A continuación se desarrollan ejemplos de cómo en la realidad se puede efectuar esa inserción sociolaboral presentando dos revisiones a través de la bibliografía (AMICA Y GRUPO SIFU) y un estudio de caso (AMIAB). El objetivo final del estudio de caso es establecer una serie de recomendaciones para que se pueda desarrollar una estrategia global de RSC con la inserción de discapacitados en el mercado laboral como trasfondo.

## **II. NORMATIVA BÁSICA DE LA INSERCIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL MERCADO ORDINARIO DE TRABAJO.**

La enumeración de la normativa se realiza desde la perspectiva y con el propósito final de establecer el límite a partir del que comienza la Responsabilidad Social Corporativa para las empresas, ya que las actuaciones que enmarquemos en este campo deben suponer un paso más allá de lo que la propia normativa nos exige y son actuaciones de este tipo las que se destacan en este artículo. Se citan exclusivamente las normas más importantes, siendo mucho más el desarrollo normativo que se ha llevado a cabo tanto desde el Estado como desde las Comunidades Autónomas.

En España, según el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), hay 3 millones y medio de personas con alguna discapacidad, que supone el 9% de la población, desde el año 1982 se cuenta con una Ley que ha pretendido favorecer la inserción de personas discapacitadas en el mercado laboral.

Son ya 27 años en los que hay un marco claramente definido para actuar. Es en general reconocido en la bibliografía revisada que en los últimos años, desde el año 2000, se ha realizado un esfuerzo normativo importante que desea paliar el déficit que tienen las personas discapacitadas para integrarse en el mercado laboral, protegido o no.

El marco general legislativo del que hablamos es la **Ley 13/1982** que aunó todas las iniciativas legislativas previas que pretendían la consecución de un empleo por parte de las personas con discapacidad, "**Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI)**".

Ley que a su vez está inspirada en principios programáticos europeos, así como en declaraciones aprobadas por las Naciones Unidas en la materia. Se trata de la Ley que regula el acceso al empleo de las personas con discapacidades reconocidas. Dentro de esta Ley se habla y normalizan los Centros Especiales de Empleo (CEE) como las unidades productivas de trabajo protegido para las personas discapacitadas.

En el año 1985 se desarrollan sendos **Reales Decretos (1368 y 2273)** que tratan de afianzar y dar seguridad a los centros especiales de empleo regulando las relaciones laborales existentes en los mismos y buscando que los centros especiales de empleo no se conviertan en un final de camino, sino que sean un medio para la inserción de los discapacitados en el mercado ordinario de trabajo.

Una de las principales aportaciones de la LISMI es que obliga a que las empresas con más de 50 trabajadores reserven el 2% de la plantilla a personas con discapacidad igual o superior al 33%. Con el paso de los años se ha demostrado la dificultad que supone para las empresas la reserva de ese cupo del 2%, el **Real Decreto 27/2000** establece medidas alternativas de carácter excepcional al cumplimiento de la cuota de reserva que pasaban por:

- Poder contratar bienes o servicios con un trabajador discapacitado autónomo.
- Contratar bienes y servicios con los centros especiales de empleo.
- Realizar donaciones a entidades sin ánimo de lucro que tengan como objetivo la integración social de las personas con discapacidad.

La última de las grandes apuestas del ejecutivo estatal para avanzar en la integración laboral de personas con discapacidad es la **Ley 51/2003**, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

La Ley tiene como objeto establecer medidas claras para garantizar y hacer efectivo el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, conforme a los artículos 9.2, 10, 14 y 49 de la Constitución. A estos efectos, se entiende por igualdad de oportunidades la ausencia de discriminación, directa o indirecta, que tenga su causa en una discapacidad, así como la adopción de medidas de acción positiva orientadas a evitar o compensar las desventajas de una persona con discapacidad para participar plenamente en la vida política, económica, cultural y social.

Otra de las aportaciones de esta Ley la encontramos en la integración a la que se refiere la LISMI para los trabajadores discapacitados, debe realizarse posibilitando el normal desarrollo de la carrera profesional del trabajador con discapacidad, en régimen de igualdad de derechos y oportunidades con respecto a los demás trabajadores, tal como establece la Ley 51/2003.

### ***LOS CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO.***

Los centros especiales de empleo es la figura creada por la legislación para facilitar el acceso al mercado laboral ordinario a las personas con discapacidad, la LISMI define los Centros Especiales de Empleo (CEE) como: *“aquellos cuyo objetivo principal es el de realizar un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones del 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”*.

Podemos observar que, aunque se reconocen como un paso intermedio para llegar al mercado ordinario de trabajo, se reconocen ya derechos a los trabajadores discapacitados como es el participar regularmente en las operaciones de mercado, gozar de un empleo remunerado y asegurar la prestación de servicios de ajuste personal y social que requieren los trabajadores discapacitados.

También la funcionalidad de los CEE ha ido evolucionando desde su creación, en un primer momento la composición de los CEE debía ser por completo de discapacitados, después, desde la Ley 66/97 se incorpora un mínimo del 70% en el cómputo total de todos los trabajadores discapacitados de la plantilla, abriendo así paso a que otras actividades complementarias se puedan desarrollar en el seno de los CEE y lo puedan hacer personas sin discapacidad alguna, este hecho aumentó las posibilidades de supervivencia de los CEE.

### **III. BUENAS PRÁCTICAS. SOEMCA S.L Y GRUPO SIFU.**

El objetivo de este apartado es presentar dos ejemplos de prácticas empresariales que trabajan con discapacitados. Se trata de dos modelos distintos ya que uno enfoca la integración de las personas con discapacidad a través de los Centros Especiales de Empleo con una matriz en forma de ASOCIACIÓN, con los que los beneficios se repercuten en servicios de nuevo para sus asociados, el segundo ejemplo es una gran empresa cuya base también son los Centros Especiales de Empleo, pero cuya matriz es una empresa privada. Se trata de dos empresas que ya tienen una estrategia clara de Responsabilidad Social Corporativa, estructurada, y basada en el trabajo con personas discapacitadas.

#### **SOEMCA EMPLEO S.L.**

SOEMCA pertenece a AMICA, Asociación de Minusválidos de Cantabria, creada como iniciativa social en 1984 con la misión general de atender a las personas con limitaciones que dificultan su actividad y participación en la vida social.

A AMICA pertenecen dos CEE que son SOEMCA Y SAEMA a través de los cuales se lleva a cabo parte de la integración laboral de los discapacitados.

SOEMCA EMPLEO S.L.	
NOMBRE	SOCIEDAD DE EMPLEO DE CANTABRIA.
AMBITO DE ACTUACIÓN	COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANTABRIA.
MARCO DE ACTUACIONES	ACTÚA DENTRO DE UNA ASOCIACIÓN LLAMADA AMICA (ASOCIACIÓN DE MINUSVÁLIDOS DE CANTABRIA).
AÑO DE CREACIÓN	1990 SE CREA LA EMPRESA
PRINCIPALES ACTIVIDADES	CONFECCIÓN INDUSTRIAL LAVANDERÍAS COMERCIALES (2) LAVANDERÍAS INDUSTRIALES (2) PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LAVANDERÍA
FACTURACIÓN	INGRESOS AÑO 2007. 7.735.413,45€
PERSONAS DISCAPACITADAS EMPLEADAS	ALREDEDOR DE 230



SOEMCA se constituye como una sociedad únicamente dedicada a las lavanderías y la confección textil, se trata de un Centro Especial de Empleo constituido en diciembre de 1990, creado por un grupo de profesionales y padres de personas con discapacidad de AMICA.

La línea de actuación está marcada por la elaboración de productos que tienen salida al mercado, competitivos en calidad y precio, creando una fuerte estructura de promoción, distribución y venta. Su objetivo social es la confección y venta de productos de vestir y equipamiento de lencería, así como la prestación de servicios de lavado de ropa y alquiler de la misma, empleando principalmente a personas con discapacidad.

Las actividades de SOEMCA que se pueden destacar como buenas prácticas son:

- Gran importancia del proceso formativo dentro de la propia actividad para facilitar la futura integración.
- Preocupación no sólo por la formación reglada, sino también porque los trabajadores adquieran los hábitos de una rutina laboral que en muchas ocasiones suponen una barrera infranqueable.
- La entidad presta servicio a los discapacitados en todas las etapas de la vida, atención a la infancia, centros de atención a los discapacitados más graves, viviendas que albergan a los discapacitados que tienen unas familias de avanzada edad, etc.
- Servicios laborales muy concretos: valoración multidisciplinar en términos de capacidades y limitaciones (revisión de 469 puestos durante el año 2007); formación prelaboral y formación de adultos para discapacitados intelectuales (105 plazas en cursos de formación específica); rehabilitación laboral inicial, pensada para personas con

enfermedad mental donde se trata de rotar a las personas por los diferentes talleres realizados por la empresa para multiplicar las habilidades (44 personas lo han realizado en 2007 en talleres como asertividad laboral, orientación vocacional e higiene postural); formación laboral estricta, para capacitar profesionalmente a las personas se trabaja en hábitos de trabajo, especialización en tareas, manejo del mundo laboral, etc. En 2007 estos cursos ocuparon a 50 personas; seguimiento sociolaboral que se lleva a cabo tanto con trabajadores del CEE como con los trabajadores ya insertos en el mercado ordinario (en 2007, 105 seguimientos); apoyo en el puesto de trabajo para acompañar en el desarrollo del trabajo a un grupo de personas que necesiten de una referencia para poder alcanzar y mantener niveles de productividad mínimos (en 2007, apoyo a 43 personas en el CEE y en las empresas ordinarias); apoyo a empresas ordinarias contactando con empresas ordinarias para que se puedan adecuar y ofertar junto con ellas puestos de trabajo especiales (en 2007 se han incorporado 48 personas a este tipo de puestos).

Resulta evidente que la preocupación de SOEMCA empresa está por encima de lo que la legislación le exige como conjunto de mínimos para ser considerada CEE y es la Responsabilidad Social de la misma lo que la mueve para realizar el resto de funciones que lleva a cabo.

## GRUPO SIFU.

Se trata de un conjunto de Centros Especiales de Empleo con 15 años de experiencia en la inserción laboral y social de personas con discapacidad física, psíquica, mental o sensorial.

Actualmente cuenta con una plantilla de más de 2.200 profesionales, un 87% de las cuales tiene algún tipo de discapacidad.

SIFU está presente en la práctica totalidad del territorio español con 28 delegaciones, posicionándose como

<b>GRUPO SIFU</b>	
NOMBRE	GRUPO SIFU
AMBITO DE ACTUACIÓN	ACTUAN EN PRÁCTICAMENTE TODO EL TERRITORIO ESPAÑOL.
MARCO DE ACTUACIONES	CONJUNTO DE CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO ESPECIALIZADOS EN LA INSERCIÓN LABORAL Y SOCIAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.
AÑO DE CREACIÓN	1994
PRINCIPALES ACTIVIDADES	SUMINISTROS (Material de oficina, vestuario laboral, equipos de protección individual...) COMUNICACIÓN Y DISEÑO GRÁFICO. CORPORATE HOUSING. Asesoramiento para profesionales en viviendas de alquiler. FORMACIÓN. OTROS.
FACTURACIÓN	AÑO 2008. 31.000.000€.
PERSONAS DISCAPACITADAS EMPLEADAS	ALREDEDOR DE 2.125.

el entramado empresarial español que más Centros Especiales de Empleo tiene en nuestro país. Tiene delegaciones en ciudades tanto del Norte (Bilbao, Logroño, Pamplona y Barcelona), como del Sur como Murcia, Sevilla, Málaga o Albacete).

Las principales funciones a las que se dedica la empresa, y en la cual inserta a sus trabajadores discapacitados, son: Outsourcing (actuaciones complementarias que no sean la función principal de terceras empresas y que puedan ser desarrolladas por SIFU); manipulados (plegados, empaquetados, embolsados, etc); limpieza, jardinería, operarios de instalaciones; división de transportes (para la cual se crea una nueva línea de negocio “TPI” Transportemos para integrar; etc.

Para poder conseguir el objetivo final de integrar a los discapacitados a través de las actividades anteriores ofrecen los siguientes servicios:

- El departamento de recursos humanos diseña puestos específicos para discapacitados y se encarga de cubrir las necesidades de los mismos una vez incorporados (en el año 2008 diseño de 213 puestos de trabajo).
- Orientación laboral para otras empresas que quieran incorporar personas con discapacidad en sus plantillas (en el año 2008 se han efectuado 114 inserciones en empresas del mercado ordinario de trabajo).
- Programas formativos que dividen su actividad en formación preventiva (dirigida a trabajadores potenciales del Grupo SIFU), formación previa (formación que se lleva a cabo en la primera semana que el empleado ocupa su puesto de trabajo) y formación continua (llevada a cabo con el exhaustivo análisis de necesidades realizado a todo el personal de la empresa).

Del mismo modo, Grupo SIFU trabaja en la concienciación del resto de la sociedad sobre el mundo de la discapacidad, trabajando con las administraciones públicas como empresa colaboradora.

Al igual que en el ejemplo anterior la empresa demuestra su compromiso por encima de la normativa y diversifica la producción en sectores donde la mano de obra de las personas discapacitadas puedan ser ocupadas, del mismo modo, la formación ocupa un punto central de su estrategia, dando formación tanto al principio como durante la actividad laboral.

#### **IV. ESTUDIO DE CASO. AMIAB.**


A continuación se presenta otro ejemplo de empresa que trabaja con discapacitados desde hace años haciendo una labor encomiable en la región donde se desenvuelve. En este caso, la empresa no tiene una estrategia de RSC establecida alrededor del trabajo con la discapacidad, aunque como veremos a continuación sí desarrolla actuaciones que caben dentro de la definición descrita de actuaciones responsables socialmente.

Para el estudio de caso se ha realizado una revisión bibliográfica y una entrevista en profundidad con la Presidenta y el Jefe de Administración de la empresa, y para

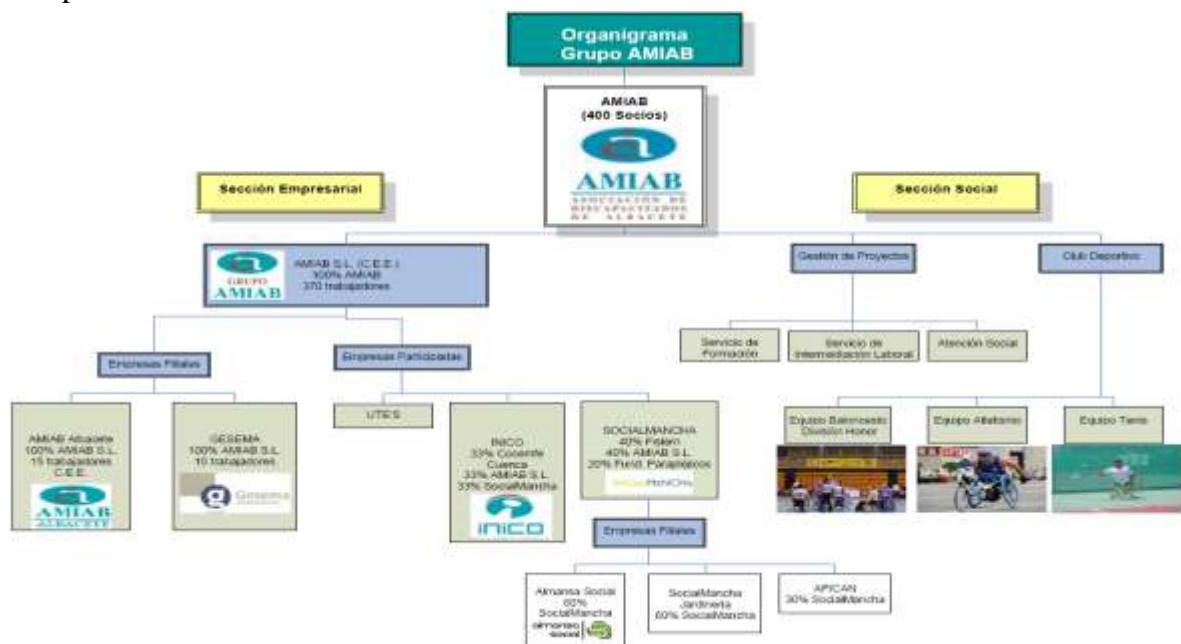
finalizar una propuesta de actuaciones que podrían suponer los primeros pasos para establecer una estrategia de responsabilidad social corporativa que en el medio plazo permitiría establecer objetivos más ambiciosos en este campo.

La Asociación de personas con discapacidad de la provincia de Albacete, AMIAB, es una Organización No Gubernamental y sin ánimo de lucro, que viene trabajando desde 1987, en la puesta en marcha de proyectos que mejoren la calidad de vida de las personas con discapacidad.

Dependiendo de AMIAB, al igual que ocurría con nuestro primer ejemplo del trabajo, se encuentra el Grupo Empresarial AMIAB, con ámbito de actuación regional, tiene un carácter unipersonal y es gestionado íntegramente por la Asociación.

	
NOMBRE	ASOCIACIÓN DE MINUSVÁLIDOS DE ALBACETE.
AMBITO DE ACTUACIÓN	EN TODO EL TERRITORIO DE CASTILLA LA MANCHA.
MARCO DE ACTUACIONES	GRUPO AMIAB. ASOCIACIÓN AMIAB.
AÑO DE CREACIÓN	1987 COMO ASOCIACIÓN. 1996 COMO EMPRESA.
PRINCIPALES ACTIVIDADES	PINTURA. MANUFACTURAS. LIMPIEZA. CALL CENTER. DDD. OTRAS.
FACTURACIÓN	AÑO 2008. 5.984.000€.
PERSONAS DISCAPACITADAS EMPLEADAS	125

Como podemos ver en el siguiente organigrama, la Asociación AMIAB está compuesta por 400 socios discapacitados a partir de la cual “cuelgan” dos secciones, una empresarial, donde se encuentra integrado el Centro Especial de Empleo gestionado desde AMIAB S.L. y la sección social, que da soporte a la mejora de la calidad de vida de los discapacitados y que gestiona un Centro Ocupacional.



Fuente: [www.amiab.es](http://www.amiab.es)

AMIAB S.L. trabaja principalmente en Castilla la Mancha, siendo la empresa que más puestos de trabajo genera para personas con discapacidad en la Comunidad Autónoma dando empleo a 370 trabajadores<sup>1</sup>, de los cuales son discapacitados 125. La evolución de la plantilla desde su creación ha sido siempre creciente hasta llegar a los números actuales.

Los trabajadores del Centro Especial de Empleo se encuentran en todas las secciones de la empresa, donde se da cumplimiento a la LISMI al cubrir el 70% de trabajadores con discapacidad necesario, la única sección que no está incluida en el Centro Especial de Empleo es la de contrata públicas de limpieza. El mayor número de personas con discapacidad se acumulan en la sección de manufacturas.

En AMIAB S.L. se trabaja tanto con discapacitados físicos, como con intelectuales y sensoriales aunque las cifras son muy desiguales, en el año 2007 el número de discapacitados físicos es de 106, mientras sólo 19 son discapacitados intelectuales.

Los campos principales en los que desarrolla sus tareas son: servicios de limpieza integrales tanto en hogares como en organizaciones; servicios de comunicación (publicidad directa y call center); servicios generales de manufacturas; pintura; servicios de DDD (Desinsectación, Desinfección y Desratización); etc.

En el itinerario de inserción sociolaboral se pueden ver diferentes servicios que ofrecen a los discapacitados:

- En AMIAB existe un Centro de Ocupación como paso previo de los discapacitados al CEE, en el mismo se realizan talleres de formación a los futuros trabajadores.
- Formación específica en las tareas que se realizan en la empresa. Programas individualizados, formación en nuevas tecnologías, seminarios y cursos grupales donde se trabajan habilidades sociales, etc.
- Servicios de ajuste personal y social, con sistema de formación individualizado y que se realiza en el puesto de trabajo: trabajo con las familias para implicarlas en la consecución de los objetivos, programas de análisis de conducta e intervención, etc.
- Desarrollo y mantenimiento de un club deportivo que sirva de base para el fomento de las relaciones sociales y la competitividad en un entorno adecuado.

Como principales conclusiones de la entrevista realizada se pueden destacar:

- En el pasado más reciente la empresa se ha encontrado en una fase de reestructuración y cambio que viene motivada por las consecuencias tanto de la crisis económica como de una difícil organización productiva (falta de espacio físico en la empresa, etc.). La organización productiva

---

<sup>1</sup> El número tan bajo de discapacitados en relación con los no discapacitados en el total 125/370 viene determinado por una de las actividades principales de la empresa, las contrata públicas de limpieza, donde la empresa está obligada a subrogarse al personal previo. El total de este personal subrogado es de 262 trabajadores sobre 370 que tiene la empresa. Fuente: AMIAB S.L.

concentraba cerca de un 85% de la producción del área de manufacturas en los servicios prestados a un solo cliente, lo que provocó que, con la actual crisis económica, ese único cliente tuvo que bajar sus pedidos y el número de trabajadores disminuyó.

- La dirección de AMIAB ha identificado claramente, en los últimos años, una debilidad en la atomización de producción, sobre todo en el área de manufacturas que es la que mayor acumulación de personas con discapacidad tiene. Esta debilidad se ha manifestado con la gran bajada de producción.

Desde el departamento comercial se está trabajando en varios nuevos servicios (digitalización de documentos, tratamiento de residuos, productos artesanos, etc.) para multiplicar las áreas de actuación y así protegerse contra posibles nuevas situaciones de crisis.

- Aunque el primer objetivo de un Centro Especial de Empleo sea insertar laboralmente a personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo, AMIAB, al igual que la mayoría de los Centros Especiales de Empleo a nivel nacional, en los últimos años está más dedicada a afianzar su producción y su actividad, que a buscar una estrategia final que provoque una salida a esos trabajadores discapacitados.

De hecho, los directivos de AMIAB a los que se les ha realizado la entrevista reconocen que les cuesta mucho formar a una persona con discapacidad en tareas concretas como para que a la primera de cambio esa persona, que ya ocupa un puesto de responsabilidad en el entramado, se marche en el corto plazo.

Desde un punto de vista objetivo, parece lícito luchar porque los mejores trabajadores de las empresas, sean o no CEE, permanezcan en el entramado propio tratando de garantizar un futuro. No obstante, desde AMIAB se ha seguido trabajando en el objetivo final de la integración en la medida de lo posible.

- Los principales problemas que se señalan, por parte de la dirección de AMIAB, para la integración laboral de los discapacitados son:
  - la no demanda de trabajadores con algún tipo de discapacidad por otras empresas, que prefieren aferrarse a las medidas alternativas que ahora ofrece la legislación para cumplir el compromiso de la reserva del 2% de los puestos de trabajo para personas con discapacidad y,
  - la poca cualificación de los trabajadores con discapacidad, casi todos con discapacidades sobrevenidas y provocadas en puestos de trabajo con poca cualificación, después el reciclar y formar en grados superiores a estas personas se vuelve una tarea muy difícil de abordar por una empresa como AMIAB.

- En comparación con los dos ejemplos incluidos como buenas prácticas, AMICA Y GRUPO SIFU, la dimensión de AMIAB es bastante más pequeña, tanto en número de trabajadores con discapacidad como en facturación anual. Basadas las tres empresas en Centros Especiales de Empleo, aunque con enfoques diferenciados sobre todo entre AMIAB Y AMICA, comparadas con el GRUPO SIFU, parece determinante la dimensión de la empresa para identificar los servicios que se prestan a las personas con discapacidad, servicios tanto de inserción laboral como de apoyo en la vida diaria. AMIAB parece tener menos afianzados, debido en parte a los menores recursos humanos disponibles, estos apoyos.
- Los servicios de apoyo laboral, ajuste laboral y social para las personas con discapacidad no están estructuradas en sus contenidos, es decir, se desarrollan a demanda según las necesidades. Sí está estructurada la existencia de esos servicios, los servicios existen, pero no tienen una programación laboral definida. Desde finales del año 2009 se ha contratado una persona para que inicie y programe los servicios de ajuste laboral de una forma continuada.
- Tan importantes como los servicios directos de apoyo a la inserción laboral, se presentan los servicios que la empresa-asociación puedan tener estructurados para crear cohesión y confianza entre los discapacitados. En el caso de AMIAB podemos destacar la sección de deportes de la asociación, compuesta en su mayoría por deportistas que trabajan en la empresa. Esta sección de deportes provoca que alrededor de esta sección deportiva se organicen salidas, eventos, sentimientos de equipo, motivaciones, etc, todos se convierten en la razón de ser para que los discapacitados tengan un entorno donde desarrollarse.

Destacamos la sección deportiva ampliamente desarrollada en AMIAB como una de las buenas actividades que la empresa tiene, y que podrían estar incluidas en una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa por ser una iniciativa propia de la empresa-asociación a la que no obliga la legislación. La sección deportiva de la empresa se mantiene gracias a las aportaciones de la empresa.

- La formación que se organiza desde la empresa no está enfocada directamente a la integración de las personas con discapacidad en el mercado ordinario, más bien, está orientada a necesidades puntuales que se puedan plantear en el corto y medio plazo. Este hecho no deja de ser formación para los discapacitados generando además un extra de experiencia que se puede ganar trabajando en la propia empresa aplicando los conocimientos adquiridos.
- En AMIAB existe un claro desequilibrio entre los servicios y los puestos de trabajo que se ofrecen para los discapacitados físicos e intelectuales, hecho que se demuestra viendo el número de trabajadores de cada tipo que se emplean en la empresa.

- AMIAB como tal empresa no tiene ningún producto propio que se fabrique desde el área de manufacturas con lo que se vuelve mucho más débil ante posibles amenazas externas (por ejemplo que la empresa que proporciona el material de trabajo decida no seguir trabajando con ellos). Se identifica como una debilidad el que toda la actividad de esa área sean encargos de terceras empresas.
- La figura del Centro Ocupacional sirve para dar una primera formación a las personas con discapacidad intelectual y generar una primera base para después pasar al Centro Especial de Empleo. El Centro Ocupacional se está desarrollando en estos últimos años para pasar de 20 personas a 40 entre los años 2007 y 2009 gracias al aumento de las instalaciones del año 2008.

## V. CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez contrastado con la dirección que la intención de AMIAB para el futuro más inmediato es organizar su trabajo para con los discapacitados en torno a la Responsabilidad Social Corporativa, se presentan las recomendaciones generales que se podrían hacer a AMIAB con el objetivo de estructurar sus actividades en torno a una estrategia. La función de esta estrategia sería que a medio plazo sus stakeholders, agentes sociales internos y externos interesados en la gestión que llevan a cabo, se sientan más cercanos y provoquen más oportunidades de inserción para los trabajadores discapacitados. Esa cercanía de los stakeholders se hace cada vez más esencial en el modelo socioeconómico que se prevé para un futuro cercano, donde las exigencias sociales y medioambientales a las empresas son cada vez más importantes.

Las recomendaciones son:

1. Llevar a cabo esa diversificación comercial que asiente la producción y asegure los puestos de trabajo de las personas que forman la actividad principal de AMIAB. La función principal de una empresa en primer lugar es ser sostenible económicamente, al igual que lo son nuestros dos ejemplos de buenas prácticas, y a partir de ahí será cuando el entramado empresarial se pueda plantear realizar otro tipo de actuaciones.

Quizás sería necesario, por lo observado tanto en AMICA como en Grupo SIFU, que AMIAB generase de alguna forma un producto propio que no haga que se dependa de la subcontratación de manufacturas desde otras empresas, así se evitarían problemas como los que se han generado en los últimos tiempos, cuando el principal cliente tuvo que retirar el 100% de la subcontratación, con la crisis económica.

2. Una vez en el camino de solucionar lo comentado en la primera recomendación, deberíamos centrarnos en la principal tarea de un Centro

Especial de Empleo, para lo que fueron creados y para lo que se ha desarrollado toda la vorágine legislativa en la última década, no es otra que la inserción sociolaboral de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo. Es decir, no se plantea el que los trabajadores discapacitados puedan pervivir con la protección de un Centro Especial de Empleo toda la vida laboral.

Desde este punto de partida común a todos los Centros Especiales de Empleo, hemos visto en el trabajo que se pueden orientar los esfuerzos desde muy distintos puntos. Desde hacer una búsqueda activa de empresas que necesiten los perfiles de trabajadores discapacitados que nuestra empresa tiene, hasta crear un entramado empresarial como Grupo SIFU donde los trabajadores con discapacidad puedan ser integrados directamente sin buscar empresas fuera.

Así, la recomendación pasaría por establecer una fórmula concreta, que AMIAB decida, para que los trabajadores discapacitados tengan una vía de inserción en el mercado laboral ordinario predefinida desde el principio. Se considera como muy importante que estas personas con discapacidad sepan con qué objetivo comienzan su adaptación al mercado laboral dentro de AMIAB.

3. Si entramos ya a los aspectos concretos dentro del día a día de la empresa, para los Centros Especiales de Empleo se hace fundamental, por lo observado en las empresas analizadas, tener una estrategia muy ambiciosa de formación, con el horizonte final puesto en la capacitación para el mercado ordinario de trabajo. Esta estrategia pasa por definir al principio de cada ejercicio qué tipo de formación se prestará, en qué temas se centrarán los esfuerzos y cómo de individualizada será nuestra formación.

Desde esta recomendación, se puede llevar a cabo o bien una formación basada en los sectores en los que trabaja la empresa, creando verdaderos especialistas en pintura, atención al cliente o manufacturas, por hablar del caso de AMIAB, o bien una formación que, teniendo cubierta la formación interna de la empresa, busque la capacitación de los trabajadores en temas transversales (informática, manejo de herramientas, habilidades sociales, etc), estos multiplicarían las posibilidades de trabajo fuera del Centro Especial de Empleo.

También dentro del campo de la formación, es de vital importancia que los propios gestores de la empresa, sean o no discapacitados, se formen en las nuevas formas de gestión de empresas de inserción sociolaboral existentes, para así estar más preparados en la búsqueda de nuevas vías de negocio, resolución de conflictos y adaptación de la actividad a la normativa actual.

4. Dentro del mundo de la inserción sociolaboral de las personas con discapacidad, un aspecto que marca la diferencia en cuanto a si la empresa tiene o no responsabilidad social sobre la actividad que desarrolla lo definen las actividades que la empresa realiza para la inserción social, al margen de la laboral.

Desde este punto de vista, AMIAB tiene un buen punto de partida con todo el entramado asociativo que lo guía y que ya lleva a cabo muchas actuaciones que una empresa normal de inserción sociolaboral no tiene porque desarrollar. La recomendación pasaría por reorganizar esos apoyos de tal forma que se prestasen servicios continuos de atención a las familias de las personas con discapacidad, atención a los casos más difíciles, orientación laboral continua, actividades lúdicas que creen hábitos de convivencia, etc. En la actualidad, todos esos servicios se llevan a cabo a demanda de las personas con discapacidad o sus familias, pero no se prestan de forma continua y estructurada.

5. Tan importante es llevar a cabo la función de inserción sociolaboral de los discapacitados, con todos los trabajos que ello conlleva, como contarla, la última recomendación, y no por ello menos importante, pasa por realizar algún tipo de publicación que nos presente tanto a la sociedad de la ciudad donde trabajamos, como al resto de empresas de inserción sociolaboral, a nuestros stakeholders, a la administración y al resto de agentes.

A partir de esta publicación, donde se darán a conocer la forma de trabajar, los logros y las ambiciones de la organización, se pueden abrir nuevas vías de trabajo y colaboración para los miembros de AMIAB. Quizás una memoria del estilo GRI (Global Reporting Initiative) adaptada a la dimensión de AMIAB podría ser una buena tarjeta de presentación.

Una vez estructurada la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa alrededor de estos cinco grandes ejes, o quizás en paralelo, se debería crear dentro de AMIAB un espacio donde todos los stakeholders, que pudieran estar interesados en la dinámica de la Asociación, pudieran manifestar sus opiniones y propuestas.

Como conclusión, dejar claro que AMIAB está en un escalón intermedio entre lo que pueden representar AMICA y GRUPO SIFU en sus territorios, por dimensión y por alcance de sus actividades, pero que tiene una base de actuaciones que se orientan en el buen camino para afianzar una estrategia de RSC.

## **VI. BIBLIOGRAFÍA.**

- AMICA (2008) “*Memoria 2007*”. Torrelavega (Cantabria). AMICA
- Ayuntamiento de Alorcón (2008) “*Directrices para la contratación de personas con discapacidad*”. Alorcón. Ayuntamiento de Alorcón: Concejalía de Nuevas Tecnologías y Promoción Empresarial.
- Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES) (2008) “*Map socio-econòmic dels cenetres especials de treball a Catalunya*”. Barcelona. CIES

- Grup treball. Anàlisi de la realitat actual dels Centres Especials de Treball a Catalunya (2009) “*Resultats de les sessions de treball*” Barcelona. CIES
- Osa, M (2008) “*Entrepreneurship social: medición de su impacto en la economía local a través del caso de AMIAB*” Trabajo de investigación Universidad de Castilla la Mancha. Albacete. UCLM.
- Soemca Empleo (2007) “*Informe de dirección*”. Torrelavega (Cantabria). SOEMCA.
- Vidal, I. y Valls, C, (2001) “*Nacional profiles of work integration social enterprises*”. Spain. WP nº 03/01. <http://www.emes.net>
- CASTILLO, Tomás (2007) “Déjame intentarlo”, *Revista CIES*, Número 50.
- BOLTAINA, Xavier (2009) “Personas con discapacidad y acceso al empleo público”, *Revista CIES*, Número 69.
- CASTILLO, Tomás (2009) “Grupo AMICA: Motor de Economía Social en Cantabria”, *Revista CIES*, Número 67.
- FERNÁNDEZ DE CASTRO, Juan (2008) “Ensayos sobre la Responsabilidad Social Empresarial”. Pg: 27-46.
- MARTÍNEZ, Julio (2009), “El empleo protegido: La importancia de los Centros Especiales de Empleo”, *Revista CIES*, Numero 69.
- VIDAL, Isabel (2009). “Falta de información y fallos del mercado en la contratación de personas con discapacidad reconocida en España. Algunas reflexiones”, *Revista CIES*, Número 69.
- AMICA [www.amica.es](http://www.amica.es)
- AMIAB [www.amiab.es](http://www.amiab.es)
- GRUPO SIFU [www.gruposifu.com](http://www.gruposifu.com)
- GRUP CIES [www.grupcies.com](http://www.grupcies.com)
- FUNDACIÓN ONCE [www.fundaciononce.es](http://www.fundaciononce.es)
- ENTORNO ACCESIBLE [www.accesible.es](http://www.accesible.es)
- OBSERVATORIO DE LA DISCAPACIDAD [www.observatoriodeladiscapacidad.es](http://www.observatoriodeladiscapacidad.es)
- MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN [www.mtas.es](http://www.mtas.es)