

orientaciones para mejorar la calidad de vida desde centros especiales de empleo

[Guidance to Improve Quality of Life from Special Employment Centers]

Pablo Rodríguez Herrero ■■■

UCentro Especial de Empleo Prodis S.L.U., Madrid

Isabela Morales Escauria

Centro Especial de Empleo Prodis S.L.U., Madrid

resumen

La inclusión laboral es un aspecto relevante prácticamente para la vida de cualquier persona, independientemente de sus características. También lo es para que las personas con discapacidad intelectual disfruten de una vida digna en el marco de una sociedad justa y solidaria. En las últimas décadas, se han definido distintas fórmulas de inserción laboral para personas con discapacidad intelectual, entre las que destacan el Empleo con Apoyo (ECA) y el empleo protegido. Esta última fórmula se manifiesta en Centros Especiales de Empleo (CEE). En este artículo se presentan orientaciones para la mejora de los CEE desde un modelo centrado en la persona y en su calidad de vida. Además, se propone una posible definición de CEE basado en este modelo. Las orientaciones para la mejora de los centros se fundamentan en la experiencia de los autores en la creación del Centro Especial de Empleo Prodis S.L.U. y se centran en los siguientes ámbitos: a) En la filosofía de los centros; b) En la gestión de los centros; y c) En los Servicios de Ajuste Personal y Social. En las conclusiones se reflexiona sobre algunos aspectos relevantes para la mejora de los CEE, como la formación personal de los gestores y profesionales técnicos.

PALABRAS CLAVE: discapacidad intelectual, Centro Especial de Empleo, inserción laboral, empleo protegido, calidad de vida.

abstract

The labor inclusion is an important aspect of life for virtually anyone, regardless of their characteristics. Also for people with intellectual disabilities, to enjoy a worthy life in the framework of a just and solidarity society. In recent decades, various formulas defined job placement for people with intellectual disabilities, among which are the Supported Employment and sheltered employment. The latter formula is manifested in Special Employment Centers (EEC). This article provides guidance for improving the EEC from a model based on the person and their quality of life. Furthermore, we propose a definition of EEC based on this model. The guidelines for the improvement of centers are based on the authors' experience in creating the Centro Especial de Empleo Prodis S.L.U. and focus on the following areas: a) In the center's philosophy; b) In the center's management; and c) In the services in personal and social adjustment. The conclusions reflects on some important aspects to improve the EECs, as staff personal formation of managers and technical professionals.

KEY WORDS: intellectual disabilities, Special Employment Center, labor inclusion, sheltered employment, quality of life.

Dirección para correspondencia:

Pablo Rodríguez Herrero

Bulevar Indalecio Prieto, 2. 28032 Madrid

E-mail: pablrodriguez@fundacionprodis.org

introducción ■ ■ ■

Decía el pensador alemán F. Nietzsche que “Toda conquista, todo paso adelante en el conocimiento es consecuencia del valor” (1980, p. 17). La historia de los centros especiales de empleo (en adelante CEE) en España ha estado marcada, salvo excepciones, por el esfuerzo realizado por mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad intelectual a través de la creación de puestos de trabajo adaptados a sus características.

En la actual crisis económica y social, los CEE pueden contribuir no solo a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual, sino a constituirse como empresas especiales. Nos referimos a su posible contribución a la sociedad, mostrando unos valores que vayan más allá de las pretensiones productivas. Día tras día aparecen casos de malas prácticas en empresas, conductas marcadas por la falta de ética, etc., que generan un hartazgo generalizado en la sociedad, y muchas veces una resignación que lleva a la pasividad. Muchos CEE son la antítesis de estos casos, y tienen la responsabilidad de presentarse como especiales entre estos, siendo la punta y flecha de la comunidad empresarial. Pero es preciso ir más allá, generalizando propuestas éticas y acordes a los últimos modelos de intervención en discapacidad intelectual. El valor empresarial no puede ser solo la capacidad productiva, sino también el esfuerzo, la aceptación de las diferencias, el interés por la mejora social o la solidaridad. Los CEE, junto con empresas ordinarias que promuevan la mejora social a través de sus acciones, pueden constituirse como organizaciones que representen estos valores y como empresas espejo para el resto de la comunidad empresarial.

El propósito de este artículo es definir posibles orientaciones para que los CEE mejoren la calidad de vida de sus trabajadores y por consiguiente se

presenten, con sus buenas prácticas, como empresas referentes por su valor social añadido. Se definen desde la experiencia de los autores en la creación y el desarrollo del Centro Especial de Empleo Prodis S.L.U. desde septiembre de 2011. Estas orientaciones están dirigidas a aquellos centros que dan empleo a personas con discapacidad intelectual, entendida como aquella que se caracteriza por limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual y la conducta adaptativa, manifestada en habilidades conceptuales, sociales y prácticas, y que comienza antes de los 18 años (AAIDD, 2010).

Los CEE son una de las opciones actuales para responder al derecho al trabajo de las personas con discapacidad intelectual, junto con el Empleo con Apoyo (ECA) en empresas ordinarias. Los centros de empleo protegido se crearían en el siglo XVI en Francia, incrementándose en Europa gradualmente en el siglo XVIII y creciendo de forma significativa después de la II Guerra Mundial (Jordán de Urries y Verdugo, 2010a). Los CEE se crean en España a partir de la Ley 13/1982 de 7 de abril de Integración Social de los Minusválidos (LISMI). El artículo 42 de esa ley los define como “aquellos cuyo objetivo principal sea 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”. Los CEE se caracterizan, según regulaciones normativas posteriores (Ley 66/1997, de 30 de noviembre), por tener al menos un 70% de trabajadores con discapacidad, recibiendo, para su mantenimiento y desarrollo, el apoyo económico de las administraciones. El RD 2237/1985 establecería el Reglamento de los CEE, siguiendo las líneas anteriormente definidas en la LISMI.

Algunos de los supuestos de la LISMI respecto a los CEE se han ido cumpliendo, como la creación de oportunidades laborales para personas con discapacidad intelectual, mientras que otros, como el establecimiento de unos servicios de ajuste personal y social que favorezcan la promoción a la empresa ordinaria, se han desatendido en numerosos casos (Jordán de Urríes y Verdugo, 2011, 2012). Desde la publicación de la LISMI se han creado centros especiales de empleo cuyas finalidades no han tenido en consideración los propósitos de la normativa mencionada, y todavía en menor medida la calidad de vida de sus trabajadores con discapacidad (Jordán de Urríes y Verdugo, 2012). Es preciso, además de una legislación más exigente, como apuntan Esteban y col. (2009), redefinir los principios y las finalidades de los CEE, partiendo de la ética y la formación personal -además de técnica- de cada profesional, incluidos los gestores, y teniendo como propósito principal la calidad de vida de los trabajadores con discapacidad intelectual. Desde este enfoque se propone una nueva definición de los CEE y se proponen algunas orientaciones que incentiven la puesta en marcha de acciones, cambios y transformaciones que contribuyan a la evolución de estas empresas sociales.

Hacia una nueva definición de los Centros Especiales de Empleo

La atención a las personas con discapacidad intelectual, también en cuanto a los modelos de empleo, ha ido pareja a las características de cada sociedad (Aguado, 1995). Son los valores de una sociedad y de las personas que la conforman los que orientan cómo se trata la diversidad, qué papel se le da y cuál es su aportación para la evolución de dicha sociedad. En relación a los CEE nos encontramos en una situación en la que se discrepa en su finalidad principal. Lacasta (2005) opina que su misión es mejorar la calidad de vida a través del empleo. Laloma (2007) indica que su misión es favorecer la promoción al empleo ordinario. Cueto, Malo, Rodríguez y Francos (2009), que

es dotar de un empleo a las personas con discapacidad intelectual.

Los autores de este artículo coinciden con Lacasta (2005) en que la finalidad de los CEE es mejorar la calidad de vida de sus trabajadores a través de la dotación de un empleo. El resto de objetivos, si bien importantes, son secundarios respecto al primero: contribuir a que quien trabaja en un CEE tenga una vida de mayor calidad. Con estos supuestos, proponemos una modificación de la definición de CEE establecida en la LISMI, pudiéndose definir como sigue:

“Aquellos cuyo objetivo principal sea el de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores a través de un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones de mercado, asegurando un empleo remunerado y prestando todos aquellos servicios de desarrollo personal y social que requieran sus trabajadores con discapacidad, a la vez que sea un medio de integración del mayor número de personas con discapacidad al régimen de trabajo en empresas ordinarias”.

Se pueden observar varias modificaciones realizadas respecto a la definición descrita en la LISMI, que se fundamentan a continuación

a) De “aquellos cuyo objetivo principal sea el de realizar un trabajo productivo (...)” a “aquellos cuyo objetivo principal sea el de mejorar la calidad de vida de sus trabajadores a través de un trabajo productivo”: Siguiendo las líneas anteriormente expuestas, el objetivo de los CEE ha de ser, según los autores, mejorar la calidad de vida a través del servicio propio de estos centros, es decir, desde la dotación de un trabajo productivo. Pero no es tan solo realizar una actividad productiva.

b) De “la prestación de servicios de ajuste personal y social que requieran sus trabajadores minusválidos” a “prestando todos aquellos servicios de desarrollo

personal y social que requieran sus trabajadores con discapacidad”: Esta consideración no es solo una actualización terminológica, sino también un cambio de enfoque de contenido. Se pasa de pensar en qué se ha de ajustar en cada persona para vivir conforme a la normalidad, a qué puede aportar el centro para su desarrollo personal y social, en función de sus potencialidades. La contribución de las personas con discapacidad a la sociedad no se ha de plantear tan solo en términos de ajuste, sino que habría de enfocarse en lo que pueden aportar estas personas, por los valores que demuestran, a la mejora social. Por tanto, se avanza de un modelo centrado en el déficit a otro centrado en las posibilidades de cada trabajador.

c) De “a la vez que sea un medio de integración del mayor número de minusválidos al régimen de trabajo normal” a “a la vez que sea un medio de integración del mayor número de personas con discapacidad al régimen de trabajo en empresas ordinarias”: La actividad productiva en un CEE debe ser, en nuestra opinión, un trabajo normal como cualquier otro, con algunas especificaciones: en muchos casos se trata de un *punteo* a la empresa ordinaria; en otros, supondrá la fórmula de empleo a medio y largo plazo más adecuada para las características de un

trabajador con discapacidad -quien, además, tiene el derecho de sentir que trabaja en una empresa como cualquier otra. Ese apunte es complementario a la necesidad de que los CEE tengan como horizonte la promoción de aquellos trabajadores que pueden ejercer su actividad laboral en una empresa ordinaria. Por ello, se propone modificar el término “empresa o trabajo normal” por “empresa ordinaria”.

El modelo de calidad de vida y su relación con los Centros Especiales de Empleo

Cuando se dice que una posible finalidad de los CEE es contribuir a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores con discapacidad intelectual, ¿qué se entiende por calidad de vida?

En las últimas décadas ha surgido un gran interés por definir el concepto de calidad de vida y concretar sus diferentes dimensiones desde la investigación empírica (por ejemplo: Wang, Schalock, Verdugo y Jenaro, 2010), existiendo en la actualidad consenso sobre su definición y sus principales dimensiones (Special Interest Research Group on Quality of Life, 2000). Schalock y Verdugo (2002, 2007) plantean un modelo consolidado en la comunidad científica que comprende 8 dimensiones:

MODELO DE CALIDAD DE VIDA DE SCHALOCK Y VERDUGO (2002,2007)	
DIMENSIONES	INDICADORES
1. Bienestar físico	Salud. Actividades de la vida diaria, Atención sanitaria, Ocio
2. Bienestar emocional	Satisfacción, Autoconcepto, Ausencia de estrés

MODELO DE CALIDAD DE VIDA DE SCHALOCK Y VERDUGO (2002,2007)

3. Relaciones interpersonales	Interacciones, Relaciones, Apoyos
4. Inclusión social	Integración y participación en la comunidad, Roles comunitarios, Apoyos sociales
5. Desarrollo personal	Educación, Competencia personal, Desempeño
6. Bienestar material	Estatus económico, Empleo, Vivienda
7. Autodeterminación	Autonomía/control personal, Metas/valores personales, Elecciones
8. Derechos	Derechos humanos, Derechos legales

La calidad de vida es, por consiguiente, un concepto holístico y multidimensional que se centra en la descripción de los indicadores más relevantes de una vida de calidad (Verdugo, 2009). Por calidad de vida puede entenderse (Schalock y Verdugo, 2007): "un estado deseado de bienestar personal que: (a) es multidimensional; (b) tiene propiedades éticas -universales- y émicas -ligadas a la cultura; (c) tiene componentes objetivos y subjetivos; y (d) está influenciada por factores personales y ambientales" (p. 22).

La calidad de vida no es equivalente a tener una vida sin problemas que solucionar, a un bienestar pasivo o a *tener una vida entre algodones*. No implica, en el caso de los servicios dirigidos a personas con discapacidad intelectual como los CEE, evitar que tengan cualquier tipo de dificultad o inconveniente que afrontar. Se acerca al concepto de autorrealización, introducido por la psicología humanista desde principios del siglo XX, con las aportaciones de autores e investigadores como W. James o C. G. Jung. Posteriormente A. Maslow realizaría una contribución extensa y profunda al desarrollo de una teoría de la autorrealización. Diría el pensador estadounidense (1991) que el ser

humano tiene una naturaleza instintiva que le guía hacia su autorrealización. El rol del profesional de apoyo sería, por consiguiente, acompañar en este proceso de autorrealización, contribuir a que el individuo tenga una vida digna desde la consideración de sus potencialidades, las posibilidades de su entorno y el respeto por sus sueños y su proyecto de vida: Pasar de un servicio centrado en la capacitación a otro cuyo objetivo sea la autorrealización (Arbea y Tamarit, 2003).

Desde esta perspectiva, el servicio de los CEE se centraría en mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, no solo en relación a la actividad laboral sino también aportando a la mejora en las distintas dimensiones de vida. El modelo presentado resulta, por tanto, un buen andamiaje para crear CEE centrados en las necesidades de desarrollo personal, social y laboral de las personas con discapacidad intelectual.

Orientaciones para la mejora de la calidad de vida desde Centros Especiales de Empleo

Esta pretensión obliga a replantearse el funcionamiento y los servicios de los CEE, a

realizar un ejercicio reflexivo de sus gestores y profesionales técnicos. A continuación se define una serie de orientaciones teóricas y prácticas que pretenden contribuir a que los CEE mejoren la calidad de vida de sus trabajadores desde su servicio, fundamentándose en las últimas concepciones epistemológicas de la intervención en discapacidad. Las orientaciones se definen en tres categorías principales: 1) En la filosofía de los centros; 2) En la gestión de los centros; y 3) En los Servicios de Ajuste Personal y Social.

En la filosofía de los centros

- Plantear la formación personal y técnica de los gestores y profesionales de la Unidad de Apoyo (equipos multidisciplinares que coordinan y llevan a cabo los Servicios de Ajuste Personal y Social) de los CEE como un aspecto clave en la intervención para la mejora de la calidad de vida desde la inserción laboral. No solo, por consiguiente, la necesidad de conocer aspectos relacionados con la mediación o la preparación laboral, con la gestión administrativa de los CEE, o con los modelos teóricos de intervención en discapacidad, sino también contemplando la formación y el desarrollo personal de estos profesionales como un criterio fundamental. Porque la figura del profesional técnico no solo es un apoyo, sino también en cierta manera un educador, y como manifestaba Confucio (551-479, a. C.), lo más correcto es madurar primero uno mismo, antes de intentar hacer madurar a los demás.

- Relacionado con lo anterior, y quizá como consecuencia de esta formación personal en los gestores y profesionales técnicos, favorecer la inserción laboral y la mejora de la calidad de vida desde los CEE con la ética como principio básico de intervención.

- Tener como horizonte la empresa ordinaria, tanto por la posible incorporación

de trabajadores del CEE, como por ser un modelo para orientar el funcionamiento y la intervención en los centros. Por ejemplo, en cuanto a las habilidades sociales que se enseñen a los trabajadores o en relación a la organización jerárquica de la empresa. En este sentido, es importante que los trabajadores de los CEE sientan y perciban que trabajan en una empresa que, aunque tenga unas características especiales, es una más en el mercado laboral. Conviene evitar términos como "monitor", "educador", etc., y ajustarse a una terminología empresarial.

- No retener a trabajadores cuyo bienestar personal y laboral sería mayor en una empresa ordinaria. Para cualquier empresa, y por tanto para un CEE, perder a trabajadores con una buena capacidad productiva es complicado e implica reajustes organizativos importantes. Pero la principal finalidad de los CEE es mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, incluyendo en su caso la promoción a la empresa ordinaria de algunos de ellos. Es una empresa centrada en el trabajador, no en la producción. Y por ello los gestores de los CEE han de realizar un esfuerzo creativo por pensar en posibles soluciones organizativas que compensen estas dificultades.

- Respetar el derecho a elegir de las personas con discapacidad intelectual, también en cuanto a seguir o no en una empresa, o a querer promocionar a una empresa ordinaria. Es decir, contribuir a que desarrollen su autodeterminación, lo que implica no solo el propio acto de elegir, sino tener estrategias que ayuden a tomar una decisión, conocer los condicionantes de dicha elección, prevenir posibles miedos o temores hacia una nueva experiencia laboral, etc.

- Concebir los CEE no solo como empresas, sino también y más importante, como servicios dirigidos a la mejora de la calidad de vida de personas con discapacidad intelectual. Un servicio que habría de centrarse en contribuir, desde el ámbito laboral, a que las personas con discapacidad

intelectual que lo disfrutan tengan una vida más digna, considerando el valor que tiene el trabajo para su inclusión social.

- Superar situaciones de discriminación positiva en los CEE, teniendo como objetivo la calidad de vida de todos y cada uno de los trabajadores, no solo de aquellos que presentan una discapacidad intelectual. Porque si es así, quizá las intenciones que sustentan el modelo de centro sean fruto de reflexiones parciales y superficiales. Aceptar la ética como principio y la calidad de vida como finalidad implica no solo cambiar el enfoque de intervención en la inserción social y laboral de personas con discapacidad intelectual, sino replantearse un modelo de sociedad más justo y humano con cada individuo, independientemente de sus características personales.

- Hacer partícipe del proceso y la finalidad del trabajo que se realiza a las personas con discapacidad intelectual del centro, a través de visitas a las empresas externas para las que se realizan los trabajos, recibiendo visitas de los clientes o explicándoles la utilidad de su trabajo. De esta forma, los trabajadores pueden hacerse más conscientes del valor de su trabajo, desarrollar su autoestima y sentirse parte de la sociedad en la que viven.

- Transmitir a los trabajadores del CEE la filosofía y teleología del centro, incorporándoles en la función social y solidaria de la empresa. En este sentido, se les puede explicar que su trabajo, además de sustentar económicamente los contratos actuales, puede contribuir a que se contraten más personas en riesgo de exclusión social, y que por consiguiente tiene una finalidad social y solidaria para con otros individuos.

- Favorecer la inclusión social y laboral entre los trabajadores del centro, sin segregar talleres o departamentos en función de las necesidades de apoyo. Formar grupos heterogéneos que integren perfiles y características personales distintas, con el posible beneficio que esta organización puede

conllevar para el aprendizaje entre iguales, el autoconcepto, la autoestima, el desarrollo de habilidades sociales, etc. Este modelo exige reflexionar sobre organizaciones inclusivas que a su vez sean capaces de responder a las necesidades productivas de la empresa.

En la gestión de los centros

- En la línea marcada por las estrategias definidas en el apartado anterior, la gestión de los CEE ha de modularse en función de las finalidades del servicio. En este sentido, la finalidad, el norte o el horizonte marcado orientan cómo se gestionan los CEE. Dicha organización y coordinación de un CEE difiere si su propósito es únicamente crear una empresa competitiva y económicamente sostenible, de si es mejorar la calidad de vida de sus trabajadores a través de la creación de una empresa viable en el mercado laboral. En este último caso, todo, incluida la búsqueda de un modelo sostenible, girará en torno a ese objetivo principal: que los trabajadores de la empresa, a través de todos aquellos apoyos que precisen, tengan una vida más digna y de mayor calidad. Por consiguiente, la primera y quizá más importante orientación para la buena gestión de un CEE, es hacer un ejercicio reflexivo que genere en un modelo en el que el centro sean los trabajadores, incluyendo por tanto aquellos que tengan discapacidad intelectual.

- Este modelo centrado en la persona también orienta la estructura y la organización laboral del CEE. La creación de Unidades de Apoyo que coordinen, organicen y lleven a cabo las acciones necesarias para favorecer la integración social y laboral de los trabajadores con discapacidad intelectual en los CEE se convierte no solo en una medida recomendable, sino en una condición indispensable para la mejora de la calidad de vida. Según un estudio de Verdugo y Jordán de Urríes (2007), un 47,95% de los CEE de la Comunidad de Madrid no disponían de Servicios de Ajuste Personal y Social en sus centros en la fecha de la investigación. Estos

datos obligan a realizar una transformación profunda de muchos CEE de la Comunidad de Madrid y, quizá, del resto de territorio español. Y esta posible y deseable evolución implica cambios tanto en cada gestor de un CEE como en las administraciones que regulan estos servicios.

- Los CEE, como se ha manifestado anteriormente, tratan de responder al derecho al trabajo y a la integración laboral de las personas con discapacidad intelectual que pueden tener más dificultades para adaptarse a las exigencias de una empresa ordinaria. Pero en muchas ocasiones es un puente para aquellos trabajadores que pueden precisar de una etapa transitoria trabajando en un entorno más protegido. En este sentido, la gestión de los CEE habría de asegurar un servicio de inserción laboral que apoye este proceso de incorporación del trabajador a una empresa ordinaria a través de Programas de Empleo con Apoyo (ECA). Estos servicios, en función de la circunstancia propia de cada centro, pueden cumplirse a través de la acción de la Unidad de Apoyo del CEE o del contacto con Programas de ECA - que pueden ser de la misma fundación u organización a la que pertenece el CEE, si es el caso, o de otras instituciones externas-.

- Una de las preocupaciones más frecuentes de los gestores de los CEE en la actual situación de crisis social y económica es la sustentabilidad económica de un proyecto que se fundamenta en la contratación de personas con discapacidad intelectual que pueden tener más dificultades para encontrar y mantener un trabajo en una empresa ordinaria. Este reto implica realizar un esfuerzo creativo por crear y gestionar un CEE sostenible pero que a su vez contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual que, aun con una preparación suficiente para realizar un trabajo productivo, necesitan desarrollar una serie de habilidades sociales y emocionales que les permitan integrarse de forma efectiva en entornos normalizados. En el Centro Especial de Empleo Prodis S.L.U. se ha optado por la

participación de voluntarios que aumenten la capacidad productiva de la empresa y que, a su vez, contribuyan a crear un ambiente más inclusivo ejerciendo el rol de 'compañero de trabajo' de las personas con discapacidad intelectual. De esta forma, se evita un centro en el que tan solo existan las figuras de los educadores o jefes de taller sin discapacidad y los operarios con discapacidad, y se orienta el CEE hacia un modelo más cercano a la empresa ordinaria. Otra opción es la de contratar personas sin discapacidad en el perfil profesional propio de la empresa que no ejerzan necesariamente de jefes de los trabajadores con discapacidad.

- Al igual que en una empresa ordinaria, los CEE pueden favorecer la promoción interna de sus trabajadores, incluyendo aquellos que tienen discapacidad intelectual. Es una posibilidad perfectamente compatible con la promoción externa a empresas ordinarias a través de programas de ECA, y una medida justa, equitativa y motivadora para los trabajadores.

- Los gestores de los CEE han de asegurar unas condiciones laborales óptimas para la calidad de vida de sus trabajadores, primando, como se manifestaba anteriormente, la persona a la producción. Un modelo de CEE centrado en la persona se ha de plantear con un enfoque flexible a las necesidades que cada trabajador precise para tener una vida de mayor calidad, por ejemplo valorando -y preguntándole al propio trabajador-, en función de sus características personales, si le puede convenir un contrato a jornada parcial o completa, el tipo de contrato, etc.

En los servicios de ajuste personal y social

- Primero de todo, replantearse desde el propio centro el sentido de estos servicios, que, en nuestra opinión, y como ha quedado reflejado en la definición de CEE propuesta anteriormente, quedan mejor definidos bajo

el epígrafe "Servicios de Desarrollo Personal y Social". Porque el ajuste es respecto a la norma, y el desarrollo considera no solo las habilidades necesarias para integrarse en la sociedad sino la evolución personal desde las características propias de cada persona, desde sus preferencias, sueños o metas.

- Los CEE, como empresas pero principalmente como servicios dirigidos a la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual, no pueden conformarse con que los Servicios de Ajuste Personal y Social se limiten a unas cuantas sesiones formativas. La mediación laboral y por consiguiente la enseñanza, formación y acompañamiento de la inserción laboral y social en la empresa habría de presentarse como un apoyo continuado, no suscrito a una sesión semanal de "x" minutos. Por esta razón, sería relevante que cualquier CEE contase con una Unidad de Apoyo e incluyese personal de plantilla en el perfil de mediador o preparador laboral.

- Considerar los Servicios de Ajuste Personal y Social desde un enfoque ecológico, otorgando una importancia significativa para la inserción social y laboral del trabajador a las personas que conviven o comparten espacios naturales con él. En este sentido, puede ser relevante establecer una colaboración y comunicación directa con la familia o tutores legales, con otros profesionales que trabajan con el individuo, etc.

- En coherencia con lo anterior, desarrollar procesos de Planificación Centrada en la Persona (PCP) como servicios complementarios en la empresa que se ofrecen a los trabajadores. En el Centro Especial de Empleo Prodis S.L.U. se ha incorporado un 'Servicio de Apoyo al Desarrollo Personal' fundamentado en la metodología de la PCP, con resultados positivos, hasta la fecha, en relación al fomento de la autodeterminación y la autonomía personal de los trabajadores.

- Utilizar, como recurso para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores con discapacidad intelectual, un Plan Individual de Objetivos y Apoyos, a través del cual los propios trabajadores, con la mediación del profesional técnico, reflexionen y expongan aquellos objetivos que se marcan a corto plazo. Se recomienda que sean pocos objetivos -entre 3 y 4-, así como que su consecución responda a alcances concretos. Puede ser interesante, asimismo, que este Plan Individual de Objetivos y Apoyos se extienda a todos los trabajadores de la empresa, también aquellos sin discapacidad y de la Unidad de Apoyo, creando un clima laboral en el que la mejora personal y profesional sea un valor compartido por todos los trabajadores de la empresa.

- Debido a que los CEE son un entorno protegido, es necesario realizar un esfuerzo extra por favorecer la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad intelectual que trabajan en estas empresas. Como se decía anteriormente, una forma puede ser incorporar en la plantilla trabajadores sin discapacidad en una condición de igualdad, que ejerzan de compañeros de trabajo. También, favoreciendo la participación en la actividad productiva de voluntarios o la realización de prácticas de alumnos de estudios profesionales relacionados con los servicios que ofrece el CEE. De esta forma, el centro se orienta hacia el exterior, se abre a la sociedad y se fomenta la inclusión de las personas con discapacidad intelectual que lo integran. Coincidimos con Jordán de Urríes y Verdugo (2010b) en que un aumento en el porcentaje admisible de personas sin discapacidad hasta alcanzar el 80% de la plantilla de los CEE podría contribuir a que estos se convirtiesen en empresas más normalizadas, menos segregadoras y más productivas.

- Enseñar y acompañar en todo aquello que implica iniciar la vida laboral de las personas con discapacidad intelectual que se

incorporan a los CEE, para que su inclusión laboral suponga un avance cualitativo en sus vidas. De esta forma, se pueden enseñar conocimientos y estrategias relacionadas con la gestión de la nómina, el control de ingresos y gastos personales, los distintos tipos de contratos, los derechos y responsabilidades del trabajador, el sueldo que se recibe, etc. En definitiva, enseñar a vivir una vida adulta que incluya la inserción laboral.

- Favorecer el desarrollo de distintas competencias laborales, evitando trabajos que no impliquen variedad y sigan patrones estrictamente automatizados. Es necesaria una rutina, pero dentro de ella se puede incorporar una diversidad de tareas que contribuya al desarrollo cognoscitivo del trabajador. Asimismo, los CEE pueden incluir la formación en competencias como la autonomía o la iniciativa personal en el trabajo. La organización laboral de la empresa ha de cumplir con dos funciones principales: la primera y más relevante, que dicha organización esté centrada en que los trabajadores con discapacidad desarrollen y adquieran competencias laborales; y la segunda, también relevante pero supeditada a la primera, que dicha organización sea potencialmente productiva. Por tanto, pasar de una empresa centrada en la producción a otra centrada en la persona.

- Puesto que una de las finalidades de los CEE es promover la inclusión de sus trabajadores en empresas ordinarias, la enseñanza de habilidades sociales y emocionales en el contexto empresarial resulta de gran importancia para que los trabajadores se preparen para trabajar en un entorno normalizado. La formación y el acompañamiento en estas habilidades ha de plantearse, al igual que la mediación laboral, como una acción continua y no limitada a un programa de sesiones determinado.

- Adaptar el puesto de trabajo a la persona con discapacidad intelectual para que las tareas que realice se ajusten a la

Zona de Desarrollo Próximo, en el sentido expresado por el pedagogo ruso Lev Vygotsky (1988), que la definía como “la distancia en el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema (...) en colaboración con otro compañero más capaz” (p. 133). Introducir tareas que resulten un desafío cognoscitivo para quien la realiza, que tengan la complejidad suficiente para entrar en esa Zona de Desarrollo Próximo.

Conclusiones

El empleo protegido es una fórmula necesariamente complementaria a la metodología de Empleo con Apoyo (ECA). Se fundamenta en el derecho al trabajo de las personas con discapacidad intelectual que pueden tener más dificultades en la inclusión laboral en empresas ordinarias y en su valor para el desarrollo personal (Izuzquiza, 2012). La progresiva evolución en la cantidad y calidad de programas de ECA no ha de coadyuvar a un desdoblamiento en los CEE como servicios que pueden responder a ese derecho al trabajo de las personas con discapacidad intelectual. Pero los avances de las últimas décadas en los modelos de intervención en discapacidad intelectual sí implican un cambio y una transformación de los CEE como empresas que no solo tienen la responsabilidad de facilitar un empleo a personas con discapacidad, sino también y como función principal contribuir a mejorar su calidad de vida a través de un puesto de trabajo ajustado a sus necesidades y características personales.

A lo largo de este artículo se han presentado propuestas y orientaciones para que los CEE puedan llevar a cabo ese salto cualitativo, en muchos casos pendiente, que convierta a estos servicios en empresas esencialmente sociales. Es decir, productivamente sostenibles pero teniendo como horizonte su contribución a la sociedad, tanto

por la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores como por los valores que pueden transmitir a la comunidad empresarial, para que la ética y la justicia social imperen como condiciones superlativas. Si se pretende que el cambio exterior se produzca, primero se ha de producir una transformación interior en cada profesional. De otra forma, la evolución de un servicio puede ser ficticia, falsa o enmascarada. Como se ha destacado anteriormente, la formación personal -no solo técnica o profesional- de cada persona que trabaje en cualquier organización social, como pueden ser los CEE, es el valor máspreciado para que el servicio evolucione, y por consiguiente para que se contribuya de forma efectiva a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores con discapacidad.

Sobre este pilar se sostienen las diferentes orientaciones definidas en cada ámbito. Son estrategias que, en cualquier caso, han de sobrevenir como consecuencia de un proceso de cambio -o construcción- organizacional que constituya un impulso para el crecimiento del CEE como empresa y servicio que favorezca, desde el contexto laboral, la autorrealización de las personas con discapacidad y de todos sus empleados. Desde esta disposición de mejora personal, profesional y organizacional tienen sentido dichas orientaciones, aparecen nuevas preguntas y dudas constructivas posiblemente acompañadas de soluciones creativas que den respuesta a todas estas preguntas.

bibliografía -

Aguado, A. L. (1995). *Historia de las deficiencias*. Barcelona: Escuela libre editorial.

American Association on *Intellectual and Developmental Disabilities (AAIDD)* (2010). *Intellectual Disability: Definition, classification, and systems of supports (11th edition)*. Washington: Edition AAIDD.

Arbea, L. y Tamarit, J. (2003). De la capacitación a la autorrealización: Hacia u

nueva conciencia profesional. *I Congreso Nacional de Educación y Personas con Discapacidad*, Gobierno de Navarra.

Cueto, B., Malo, M. A., Rodríguez, V. y Francos, C. (2009). *Trayectorias laborales de las personas con discapacidad intelectual y centros especiales de empleo: análisis empírico de la MCVL*. Madrid: Ministerio de Trabajo en Inmigración.

Esteban, R., Moreno, D., Pastor, A., Solà, X. e Ysas, H. (2009). La aplicación del derecho al trabajo en los centros especiales de empleo. Algunos resultados. *Boletín del Real Patronato sobre Discapacidad*, 68, 4-8.

Izuzquiza, D. (2012). El valor de la inclusión educativa de jóvenes con discapacidad intelectual en las instituciones de educación superior: El Programa Promotor. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 64 (1), 109-126.

Jordán de Urríes, B. y Verdugo, M. A. (2010a). *Informe sobre la situación de los Centros Especiales de Empleo en España*. Salamanca: INICO.

Jordán de Urríes, B. y Verdugo, M. A. (2010b). El empleo protegido como meta irrenunciable. *Integra*, 13 (37), 1-12.

Jordán de Urríes, B. y Verdugo, M. A. (2011). Situación de los centros especiales de empleo en España (I): Impacto sobre el empleo. *Polibea*, 102, 15-22.

JJordán de Urríes, B. y Verdugo, M. A. (2012). Situación de los centros especiales de empleo en España (II): Aspectos valorativos. *Polibea*, 102, 43-50.

Lacasta, J. J. (2005). Calidad y ética en los centros especiales de empleo: una reflexión para el debate. *Siglo Cero. Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, 36 (2), 214, 5-20.

Laloma, M. (2007). *Empleo protegido en España. Análisis de la normativa legal y logros alcanzados*. Madrid: Cinca.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz Santos.

Nietzsche, F. (1980). *Ecce homo. Cómo se llega a ser lo que se es*. Madrid: Alianza Editorial.

Schalock, R. y Verdugo, M. A. (2002). *The concept of quality of life in human services: A handbook for human service practitioners*. Washington, DC: AAMR.

Schalock, R. y Verdugo, M. A. (2007). El concepto de calidad de vida en los servicios y apoyos para personas con discapacidad intelectual. *Siglo Cero. Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, 38 (224), 21-36.

Special Interest Research Group on Quality of Life (2000). *Quality of life: Its*

conceptualization, measurement and application. A consensus document. International Association for the Scientific Study of Intellectual Disabilities.

Verdugo, M. A. (2009). El cambio educativo desde una perspectiva de calidad de vida. *Revista de Educación*, Mayo-Agosto, 23-43.

Verdugo, M. A. y Jordán de Urríes, B. (2007). *Los Centros Especiales de Empleo en la Comunidad de Madrid. Un estudio de sus características y de la percepción de sus usuarios*. Salamanca: INICO.

Vygotsky, L. (1999). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. México: Editorial Crítica.

Wang, M., Schalock, R., Verdugo, M. A. y Jenaro, C. (2010). Analyzing the factor structure and hierarchical nature of the quality of life construct. *American Journal on Intellectual and Developmental Disabilities*, 115, 218-233.

Recibido el 14 de enero y aceptado el 18 de marzo de 2013