



ESTUDIOS DE CLIMA Y ADAPTACIONES DE PUESTO DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

ÁNGEL SOLANES PUCHOL Y BEATRIZ MARTÍN DEL RÍO

**ESTUDIOS DE CLIMA Y
ADAPTACIONES DE PUESTOS DE
TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES**

Editores

Ángel Solanes Puchol

Beatriz Martín del Río

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeres, plagiarren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier otro medio, sin la previa autorización.

Los editores no se identifican necesariamente con las opiniones expresadas por los autores de los trabajos publicados en este libro. Los responsables de su contenido son exclusivamente los propios autores o autoras.

Editores: Ángel Solanes Puchol y Beatriz Martín del Río

Edita: Esatur Formación S.L.

Coordinadora de la línea editorial: Paula González Redondo

ISBN: 978-84-949743-4-2

Índice

Diferencias en las promesas organización-trabajador en función del tipo de contrato y empresa-administración pública	5
<i>Carolina Climent Carlos, Ángel Solanes Puchol y Beatriz María Zaragoza Martínez</i>	
Desarrollo y repercusión de la competencia “hablar en público” de los directivos en las organizaciones tras el aprendizaje de técnicas de habilidades comunicacionales	15
<i>Eva Sanchís Pedro y M. Amparo Ramos López</i>	
Clima y salud en trabajadores de un grupo de empresas: sector privado	29
<i>Manuel Ortín Botella, Ángel Solanes Puchol y Beatriz María Zaragoza Martínez</i>	
Clima y sueño en trabajadores de una empresa de publicidad	49
<i>María Fernández Madinabeitia, Ángel Solanes Puchol, Beatriz María Zaragoza Martínez</i>	
La construcción de un proyecto de cooperación empresarial para la exportación	61
<i>Miguel Ángel Barcenilla Sanz, Carmen Victoria Escolano y Fermín Martínez Zaragoza</i>	
Clima laboral en un departamento, Unidad de Gestión Clínica, del Área de Gestión Sanitaria Norte de Almería	89
<i>Francisco Antonio Viciano Céspedes y Ángel Solanes Puchol</i>	
El contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional y la inseguridad laboral.....	101
<i>Beatriz María Zaragoza Martínez y Ángel Solanes Puchol</i>	
Análisis y adaptación de los puestos de trabajo de monitor/a escolar como medio de inclusión para trabajadores y alumnos	121
<i>Laura Hernández Pomares y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Inserción y adaptación de personas con discapacidad intelectual en el sector aeroportuario	133
<i>Dameli Kalmurzayeva y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Valoración de requerimientos ocupacionales y adaptación de puestos de trabajo	147
<i>Mireia Llorens Devesa y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Regreso al trabajo tras una lesión de médula espinal: una revisión sistemática	155
<i>Nieves Martínez Hernández y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Valoración de requerimientos ocupacionales y adaptación de puestos de trabajo	167
<i>Inmaculada Concepción Pons Ferrández y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Estudio de viabilidad de adaptación de puestos de trabajo en una empresa de carpintería	181
<i>José Alfonso Salas Méndez y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Análisis de la accesibilidad para el profesorado en los institutos de educación secundaria de Elche	191
<i>M. Montiel Lerma Bernat y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Discapacitados e integración laboral	211
<i>Nuria Lucas Driéguez y José Rafael Lobato Cañón</i>	

Incentivos para la integración laboral de las personas con discapacidad y para la adaptación de puestos de trabajo	217
<i>Jesús Enrique Muñoz Moren y José Rafael Lobato Cañón</i>	
La integración de las personas con discapacidad en el sector de la distribución	229
<i>Andrea Rufete Selma y José Rafael Lobato Cañón</i>	
Ayuda a los discapacitados visuales en las Universidades españolas	233
<i>Carla Torrecillas Cuartero y José Rafael Lobato Cañón</i>	

Diferencias en las promesas organización-trabajador en función del tipo de contrato y empresa-administración pública

CAROLINA CLIMENT CARLOS

ÁNGEL SOLANES PUCHOL

BEATRIZ MARÍA ZARAGOZA MARTÍNEZ

El objetivo del presente trabajo, es explorar si existen diferencias en el contenido del contrato psicológico según el tipo de contrato y gestión empresarial. Se realizan ANOVAS 2x2 para constatar las diferencias en las obligaciones del empleado y del empleador en función del tipo de contrato permanente versus temporal, y del tipo de gestión empresarial: pública o privada con una muestra de 49 trabajadores. La evaluación de las variables sociodemográficas se llevó a cabo mediante un cuestionario "ad hoc", donde se contemplaban además variables laborales como el tipo de contrato y tipo de organización. Para la medición del contrato psicológico se utilizó el cuestionario de Contrato Psicológico elaborado por el equipo de investigación PSYCONES (Estreder et al., 2005, 2006; Guest, et al., 2010; Peiró et al., 2007). Como resultados, se obtuvo, que no existían diferencias significativas para las variables promesas de la organización y promesas de los trabajadores, ni en función del sector en el que trabajan, ni en función de si el contrato fue temporal o indefinido.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el entorno laboral en el que vivimos se caracteriza por una elevada competitividad entre organizaciones. Como sugieren algunos investigadores (Silla, García & Peiró, 2005) las transformaciones en el mercado laboral han conducido a un cambio en la naturaleza de las relaciones entre empleado y el empleador. Particularmente, esto se ve reflejado en las formas de vinculación y contratación de personal en las organizaciones. Ante la aparición de esta nueva visión, en cierta forma preocupante, los científicos sociales como Tena (2002) estudiaron el efecto de estas circunstancias en la relación empresa – trabajador, especialmente desde la perspectiva psicosocial, a través de conceptos como el contrato psicológico.

Hay que tratar de conseguir, debido a esta situación general, que el trabajador alcance sus expectativas y su realización en cuanto a oportunidades de mejora tanto económicas como laborales y sociales, como, por ejemplo, la adaptación de la jornada laboral, conciliación vida familiar-trabajo etc. Todo ello, para promover una mejora continua de los activos y así la empresa disfrute de una posición diferenciada respecto al

resto y pueda mantener a sus trabajadores en sus puestos de trabajo, ya que las organizaciones actualmente ya no son capaces de ofrecer el nivel de seguridad laboral que se venía disfrutando desde años anteriores (Fernández 2002).

En este ambiente actual de crisis, el contrato psicológico surgió como un principio básico a conocer en las relaciones laborales, debido a las consecuencias que éste puede tener en los diferentes comportamientos de los implicados en la relación entre empleado y empleador.

En toda relación laboral, se establece un contrato formal que recoge los términos de la actividad realizada por parte del trabajador, es conocido por ambas partes, y sus términos son claros. Sin embargo, también se origina un contrato psicológico con la peculiaridad de que no tiene siempre un igual significado para ambas partes de la relación (empleado/empleador) y que puede ser reformulado en cualquier momento, sin conocimiento de la otra parte. Para un mejor funcionamiento de la empresa y una mayor satisfacción del trabajador se debería considerar la relativa importancia que tiene el establecer unos contratos psicológicos mutuos, a fin de vislumbrar mejor las necesidades de ambas partes y conseguir como objetivo una relación estable entre ambas.

Considerado como un constructo perceptual para algunos autores, es natural que surjan discrepancias entre las partes que participan en el intercambio de creencias y expectativas (Tena, 2002). Por ello, cuando surge algún fallo en estos compromisos, habrá que hacer un ejercicio de capacitación con el objetivo de asentar nuevas bases.

El término de contrato psicológico aparece hacia finales de los años 50, reflejado en un período histórico donde hubo un ascenso de la escuela de las relaciones humanas, donde los teóricos sociales, empezaron a describir el nuevo concepto de contrato psicológico. Sin embargo, a pesar de orientar parte de sus deseos en ayudar al trabajador, sus metas se alineaban principalmente con las de la empresa, gerencia de las organizaciones objeto de estudio, por ser quienes facilitan y financiaban las investigaciones. Años más tarde, Argyris (1960) describe el contrato psicológico como las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el contrato social por donde se llegan a estas percepciones. El autor define el concepto como un producto o resultado de la cultura organizacional informal, que se crea en la empresa.

Por otro lado, Levinson et al. (1962) definen el contrato psicológico como el producto, en parte implícito y tácito, de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo. A este respecto, el contrato psicológico, adquiere su importancia en base a la reciprocidad resultante de la relación empleado – empleador.

Otra de las aproximaciones es la de Schein (1980) quien define los contratos psicológicos como un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y [...] otros miembros de esa misma organización. Dota a la organización y a sus miembros, no sólo de expectativas implícitas, sino también de explícitas sobre lo que tienen que aportar y recibir en la relación laboral.

Estos tres autores, afirman que el contrato psicológico, es un concepto emergente en la relación laboral, comprende unas expectativas mutuas, y se adquiere probablemente en las primeras fases de la relación empresa – trabajador.

Estas presunciones, acerca del contrato psicológico, han sido cuestionadas posteriormente por diversos investigadores. Entre ellos cabe

destacar Denise M. Rousseau (1989) que se desvía de las interpretaciones anteriores en reveladores aspectos, alterando la orientación hasta ese momento planteada. En su teoría, esta autora plantea la necesidad de una visión más realista, debido a las cambiantes necesidades laborales. Exalta primordialmente en sus alegatos que los empresarios son honestos y los trabajadores oportunistas, y por ello, establece que la organización al igual que la otra parte de la relación proporciona el contexto para la creación del contrato psicológico, pero ella misma no lo posee con sus miembros. Las organizaciones no pueden percibir un contrato psicológico con sus empleados y responder con conformidad.

Rousseau (2000) además afirma que las organizaciones no forman parte del contrato psicológico ya que éstas no pueden “percibir” el mismo, sin embargo, sus agentes individuales (directivos y supervisores), como representantes de la organización, son quienes pueden establecer contratos psicológicos con los empleados.

Actualmente, en la literatura referente a los contratos psicológicos, se defiende la idea de que la relación es hecha y propiciada entre el empleado y el empleador, y que esta identificación no conlleva mayor problema (Sparrow, 1998). Herriot & Pemberton (1997) se pronunciaron a este respecto estableciendo que son los representantes de las organizaciones los que tienen que negociar, por lo que la organización no sólo debe preocuparse por establecer una determinada relación, sino también debe cuidar cómo la perciben sus empleados (Robinson, 1995).

Si bien, el concepto de creación y desarrollo del contrato psicológico ha evolucionado, la idea de que ambas partes compartan los mismos significados, resultaba todavía inverosímil para autores como Rousseau (1989), quien definió la presunción de que ambas partes no tienen por qué estar de acuerdo en las creencias que definen al contrato psicológico, ni en la interpretación, ni en el acuerdo. Las creencias de una persona se forman por las percepciones y las necesidades, basadas en sus experiencias particulares y estas creencias no son necesariamente compartidas por los demás. Rousseau distingue entre contrato psicológico y contrato implícito. El primero, se refiere a las expectativas individuales compartidas o no, mientras que los contratos implícitos, se basan en normas compartidas de conductas y expectativas que existen a nivel relacional, surgidas,

posiblemente, a base de experiencias pasadas o compromisos.

Los teóricos previos a Rousseau, habían sostenido la necesidad de emparejar las expectativas del empleado-empendedor acerca de los objetivos y contribuciones, pero esta autora deslegitima las expectativas del empleado, como creencias de una parte que no son ni si quiera necesariamente reconocidas por la organización. Millward & Herriot (2000) consideran como elementos centrales del contrato psicológico la reciprocidad y la naturaleza individual puesto que cada empleado y empleador reciben sus mutuas obligaciones de manera diferente.

McFarlane, Shore y Tetrick (1994) sostienen que los contratos psicológicos se forman y se desarrollan en un contexto dinámico en el que cada individuo interactúa con múltiples agentes organizacionales, de quienes reciben una gran cantidad y variedad de mensajes. Los futuros empleados y directivos de las organizaciones, encargados de su reclutamiento, desarrollan un conjunto de expectativas sobre cómo resultará la futura relación de la que posiblemente formarán parte. Estos autores, se centran en una fase previa o inicial del establecimiento de la relación laboral, donde exponen que se forma el contrato psicológico, producto de las primeras interacciones entre el ambiente organizacional y el individuo.

Según Ashford y Cummings (1983), los empleados son buscadores activos de información, relacionada con una gran variedad de aspectos relativos a las metas que esperan alcanzar en la organización de la que forman parte. En consecuencia, McFarlane Shore & Tetrick (1994) afirman que “el desarrollo de un contrato psicológico puede ser contemplado como un proceso deliberado orientado hacia metas, a través del cual un individuo intenta establecer un acuerdo con la organización que le emplea y que le permitirá alcanzar una diversidad de objetivos de empleo”. Estos autores sugieren que los empleados, cuentan con motivaciones orientadas hacia metas que guían la búsqueda de información relevante para el contrato psicológico. Asimismo, otorgan una gran importancia a los factores cognitivos, ya que afirman que, debido a que los individuos tienden a almacenar y a recordar de manera incompleta la información, además de que tienden a fijarse sólo en aquella información que es acorde o consistente con esquemas ya existentes, es muy probable que la formación y el desarrollo

de los contratos psicológicos de los nuevos empleados estén basados en la información que procede solo parcialmente del contexto organizacional o del exterior (Pfeffer & Salancik, 1978).

Esta reflexión, puede llevar a considerar que la formación de los contratos psicológicos es muy similar a la formación de esquemas cognitivos (Lord & Foti, 1986). Según estos autores, las personas recurren a los sistemas de conocimientos estructurados para interpretar su entorno organizacional y llevar a cabo las conductas adecuadas. Pero, en ocasiones, aunque confíen en sus propios esquemas, por su parte, las organizaciones suelen disponer de un entorno organizacional complejo, provocando, por ello, una debilidad de los mensajes y, como consecuencia, unas falsas expectativas generadas en el empleado.

El modelo formulado por Sparrow (1998), aplica una gran importancia sobre las influencias de los factores culturales en la formación y el desarrollo del contrato psicológico, compartiendo con Rousseau la noción del contrato psicológico como un modelo mental a través del cual fluye en la motivación, las expectativas relacionadas con el desarrollo profesional, el sistema de recompensas o el compromiso del trabajador. Este autor define al contrato psicológico como un compromiso de acción basado en las creencias del individuo acerca de las obligaciones que existen entre 2 o más partes. Esto hace considerar, que la persona crea unos marcos de referencia que influyen sobre la interpretación y el sentido que el individuo les otorga. También considera que los contratos psicológicos actúan a modo de esquemas, los cuales se desarrollan a partir de la experiencia, y sirven, a su vez, para organizarla y dotarla de resultado, posibilitando a los individuos afrontar la ambigüedad de las distintas situaciones en las que se pueden encontrar y a las organizaciones predecir el comportamiento de sus miembros.

Así pues, una de las consecuencias de que haya un contrato psicológico no establecido claramente entre ambas partes, produciéndose una ruptura del mismo ya que empleado y empleador no compartían el mismo pensamiento, es que conlleva una experiencia altamente negativa para el trabajador que la padece.

Por otro lado, en los últimos años se ha producido un creciente interés en el impacto que pueda tener en los trabajadores el poseer un contrato de trabajo indefinido o temporal. Autores como

Matusik & Hill (1998) subrayan la importancia de los trabajadores eventuales como fuente de creación de conocimiento en las empresas. Sin embargo, otros como González (2008) relacionan a los trabajadores con contratos de duración determinada y temporales, y en este sentido, este último tipo de contratos podrían estar asociados con una mayor inseguridad en el empleo, un sentimiento de marginación y pérdida de oportunidades para el desarrollo de carrera y para la identificación de la organización.

A su vez Beck (2000) describió el crecimiento de dichos contratos como el cambio en el riesgo de la organización que emplea a la persona. En otras palabras, trabajadores con contrato pueden ser interpretados como marginales y desfavorecidos.

En resumen, ha habido un creciente interés y preocupación por el empleo de contratos temporales, que culminó en la creación de una legislación, a escala europea, que garantice que las personas con este tipo de contratos no reciben un trato menos favorable que los que tienen empleo permanente.

McLean Parks, Kidder y Gallagher (1998) han proporcionado una visión conceptual en la que argumentan que los avances en la comprensión de las diferencias en el impacto de la flexibilidad de los contratos de trabajo se pueden explicar, con mayor eficacia, mediante el conocimiento de las dimensiones del contrato psicológico. Para ello, sugieren que las dimensiones que suelen utilizarse en el análisis de los contratos psicológicos, tienen que ampliarse para incluir la estabilidad, el alcance, tangibilidad, el enfoque, el marco temporal, el particularismo, múltiples agencias y la volición. Argumentan que el conocimiento de estas dimensiones a menudo será más fácil y más útil para utilizar en las comparaciones entre los distintos tipos de contrato de trabajo. Esta tarea será más sencilla que los intentos más objetivos para clasificar los tipos de empleo en función del tipo de contrato formal contrato antes citado y por lo tanto ofrecer un marco para futuras investigaciones.

Rousseau & Parks (1993), siguiendo la tipología de contratos de MacNeil (1985), establecen que el contrato psicológico puede ser dispuesto a lo largo de un continuo. Primeramente, se encuentra el tipo de contrato transaccional, que se caracteriza por una la relación de intercambio económico y está basado en las recompensas materiales. Es un tipo de contrato poco flexible ya que los cambios

requieren una renegociación de sus términos por ambas partes. En el otro extremo, se encuentra el contrato relacional. Éste tipo está considerado como un acuerdo abierto entre las partes que implica una considerable inversión de intercambios intangibles, como por ejemplo, la lealtad o la seguridad laboral. Este tipo de contrato favorece el establecimiento de lazos afectivos y el sentimiento de afiliación, aunque si bien es cierto son subjetivos y les falta especificidad. A este respecto, el empleo contingente ha sido vinculado al contrato transaccional ya que sus condiciones están especificadas en lo que respecta a la retribución y a la duración del contrato. Este tipo de contrato puede ser modificado o roto sin tener una consecuencia directa sobre la relación emocional (Shore & Barksdale, 1998). A su vez, el contrato relacional ha sido vinculado a los trabajadores que prevén un contrato de larga duración con el empleador (Rousseau, 2000).

Aquellas organizaciones en las que se considera que tienen contratos formales con sus empleados, están apoyadas en normas que reconocen el compromiso mutuo y el empleo de larga duración.

El trabajador con orientación transaccional puede manifestar menor lealtad hacia la organización y puede que sean menos propicios a realizar actividades que no estén incluidas en el acuerdo de intercambio. Por otra parte, el trabajador relacional realmente se siente obligado a realizar dichas actividades bajo la presunción de que estas serán recompensadas en un futuro. Estos últimos se piensa que tienen unos mayores niveles de compromiso con la empresa y menos rotación.

Habitualmente, los contratos de los empleados que trabajan en condiciones de temporalidad tienden ocupar puestos mucho más estáticos y rígidos que los empleados que trabajan en condiciones de estabilidad (Rouseau & McLean, 1993). También, con frecuencia, los puestos de trabajo destinados a trabajadores temporales suelen estar diseñados de manera sencilla, pensados de modo que la complejidad y la incertidumbre sean mínimas, y así se vea facilitada la rápida sucesión de trabajadores, sin que ello genere problemas al flujo de trabajo organizacional ni a los empleados. Por el contrario, los trabajadores que mantienen relaciones prolongadas pueden estar sometidos a un mayor dinamismo en las condiciones de trabajo, lo que puede conllevar una renegociación de los términos implicados en el contrato psicológico y ello tiene con consecuencias positivas y negativas.

En este sentido también se ha llevado a cabo diversas investigaciones sobre el contrato psicológico, como los realizados por Silla, Gracia & Peiró, (2005) en las que también se consideraban las variables empresa privada – empresa pública, contrato temporal – contrato permanente y la relación que puede tener con el contrato psicológico, en estas nuevas realidades del trabajo. La presente investigación, se orienta a establecer esa misma comparación y la relación del contrato psicológico con las variables de promesas y tipo de contrato.

El objetivo de este trabajo, siguiendo el trabajo de investigación desarrollado por Silla, García y Peiró, (2005), es analizar la influencia que tiene el sector donde se desarrolla la actividad laboral del trabajador (empresas privadas-públicas) y el tipo de contrato (trabajadores temporales–indefinidos) sobre las promesas de la organización y del trabajador. Con este objetivo, se ha desarrollado las siguientes hipótesis sobre los resultados esperables:

H1: Existen diferencias significativas en las promesas de la organización a los trabajadores empleados en función del tipo de empresa (pública-privada). Esperamos que los trabajadores que desarrollan su actividad en la empresa privada muestren un mayor contrato psicológico por parte de la organización que los empleados por la empresa pública.

H2: Existen diferencias significativas en las promesas del trabajador en función del tipo de empresa (pública-privada) en el que desarrollen su actividad.

Concretamente, esperamos que los trabajadores de empresas públicas perciban menos obligaciones del empleador que los trabajadores de empresas privadas.

H3: Existen diferencias significativas en cuanto a las promesas de la organización en función del tipo de contrato (temporal / indefinido). En este sentido esperamos que los trabajadores temporales sientan un mayor contrato psicológico hacia su organización que los indefinidos.

H4: Existen diferencias significativas en cuanto a las promesas del trabajador en función del tipo de contrato (temporal / indefinido). En este sentido, esperamos que el contrato psicológico de los trabajadores temporales de empresas de gestión pública sea más estrecho (contendrá menos número de obligaciones), y el de los permanentes

de gestión privada sea más amplio (contendrá el mayor número de obligaciones).

MÉTODO

Participantes

La muestra del presente estudio incluyó 49 empleados, pertenecientes a cuatro empresas diferentes, ubicadas en la ciudad de Alicante, dos de ellas de gestión privada y las otras dos de gestión pública.

En las de gestión privada el 34, 69% eran mujeres que se encontraban en una media de edad de 37, 29 años, mientras que el 12,24 eran hombres con 35 años de media.

Por su parte, en la empresa pública, el 44, 89% son mujeres con 42,56 media de edad, y únicamente el 8,16% son hombres, centrándose en una edad más elevada, concretamente en 47,5 años.

Por lo que respecta a las variables laborales, del total de la muestra, el 67,34% son empleados con contrato indefinido. El 53,06% de los sujetos encuestados trabajaban como empleados en empresas públicas.

Como referencia a las empresas estudiadas, podemos especificar de entre las cuatro, las dos con plataforma privada se centraban, por una parte, en un colegio de Educación primaria, donde se pasaron los test tanto al director como a diversos profesores. La otra empresa de gestión privada, resulta un centro geriátrico perteneciente a la Dirección de la Generalitat Valenciana.

En lo relativo a las dos restante de gestión privada, por un lado estudiamos una Fundación de gestión privada en la Universidad de Alicante que tiene como labor la inserción laboral, y por otro lado, una empresa que se dedica a la distribución de comida a los diversos comedores escolares de la provincia.

Instrumentos y Variables

La evaluación de las variables sociodemográficas se llevó a cabo mediante un cuestionario "ad hoc", donde se contemplaban además variables laborales como el tipo de contrato y tipo de organización.

Para la medición del contrato psicológico se utilizó el cuestionario de Contrato Psicológico elaborado por el equipo de investigación PSYCONES (Estreder et al., 2005, 2006; Guest, et al., 2010; Peiró et al., 2007).

La variable Promesas de la organización se evaluó mediante una escala de 15 ítems que valora el grado y cumplimiento de las promesas de la organización hacia el empleado, como por ejemplo, “¿Su organización se ha comprometido a proporcionarle un buen salario?” El coeficiente de alpha de Cronbach para esta escala es 0.898.

La variable Promesas del trabajador se evaluó mediante una escala de 17 ítems midiendo el grado y cumplimiento de las promesas del empleado, como por ejemplo, “¿Se ha comprometido usted a proteger la imagen de su organización?” El coeficiente de alpha de Cronbach para esta escala es 0.852.

Procedimiento

El director o jefe de cada una de las cuatro organizaciones, fue informado del propósito de dicha investigación, y fue el encargado de pedir la participación de los empleados. Los que aceptaron voluntariamente acceder a ella, fueron informados y se les explicó personalmente el funcionamiento del cuestionario, así como se les garantizó el total anonimato.

Cumplimentaron el cuestionario en presencia de la persona responsable de la investigación, con excepción de una de las empresas privadas, que se les permitió llevarse el mismo a su casa para traerlo al día siguiente.

RESULTADOS

Como primer elemento de análisis se procedió a realizar una comparación de medias entre las diferentes variables estudiadas del contrato psicológico y el sector en el que desarrollan su actividad los trabajadores. A continuación, se realizó un análisis Anova 2x2 con el objetivo de conocer la influencia de ambas variables de manera conjunta. Los análisis estadísticos se realizaron con el paquete estadístico SPSS 18.0

Tabla 1. Prueba T según tipo de organización (público-privado) y promesas (trabajador-organización)

	Sector	N	Media	Sig.
Promesas de la organización	Privado	23	36.13	0.132
	Público	26	44.80	
Promesas de los trabajadores	Privado	23	68.00	0.281
	Público	26	63.80	

Como se puede observar en la tabla 1, no existen diferencias significativas para las variables promesas de la organización y promesas de los trabajadores, en función del sector en el que trabajan.

Seguidamente se procedió a analizar las diferencias en las promesas del trabajador – organización, empleando en este caso el tipo de contrato (temporal o indefinido) como variable de diferenciación de los sujetos.

Tabla 2. Prueba T según tipo de contrato y promesas (trabajador – organización)

	Tipo de Contrato	N	Media	Sig.
Promesas de la organización	Definido (temporal)	23	32.60	0.580
	Indefinido (fijo)	26	44.32	
Promesas de los trabajadores	Definido (temporal)	23	65.80	0.993
	Indefinido (fijo)	26	65.76	

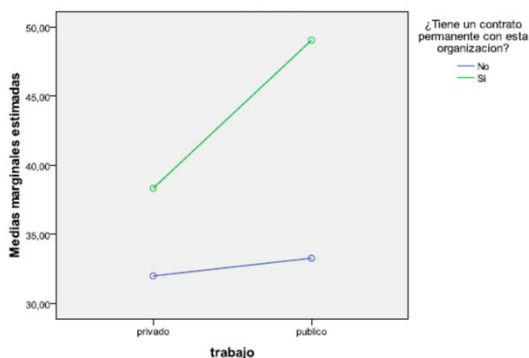
Los datos obtenidos nos muestran que tampoco existen diferencias significativas para las variables estudiadas en función del tipo de contrato del empleado.

En un segundo paso, se procedió a realizar un análisis Anova de dos factores, para comprobar si la influencia de dichas variables (tipo de contrato y sector) podrían ejercer efectos de manera conjunta.

Tabla 3. Anova para la variable promesas de la organización en función del tipo de contrato y tipo de empresa

Origen	Suma de cuadrados tipo III	Gl	Medias Cuadráticas	F	Sig.
Modelo corregido	2399.84	3	799.94	2.134	.109
Intersección	60204.87	1	60204.87	160.635	.000
Adm. Publica / Emp. privada	372.25	1	372.25	0.993	.324
Tipo de contrato	1261.56	1	1261.56	3.366	.073
Adm. Pub. / Emp. Priv. * Tipo de contrato	229.86	1	229.86	0.613	.438
Error	16865.70	45	374.79		
Total	100572	49			
Total corregida	19265.55	48			

Gráfico 1. Medidas marginales estimadas de Promesas - Organización



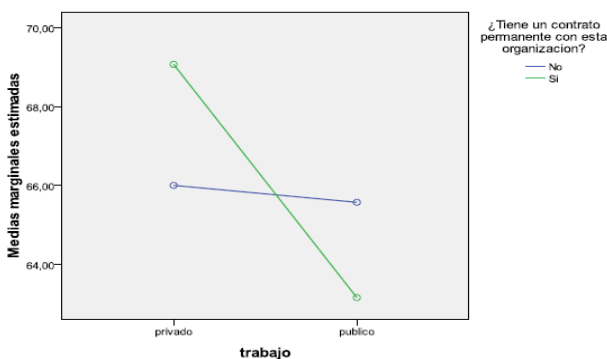
Para la prueba ANOVA realizada, empleando como variable dependiente las promesas de la organización el resultado obtenido no es significativo ($F = 0.613$ $p > .05$). Por tanto no existen diferencias significativas entre los grupos resultantes de la combinación de las variables promesas (trabajador - organización) y tipo de organización (público - privado).

Como última parte de nuestros resultados, se procedió a realizar similares análisis para la variable promesas de los trabajadores.

Tabla 4. Anova para la variable promesas del empleado en función del tipo de contrato y tipo de empresa

Origen	Suma de cuadrados tipo III	Gl	Medias Cuadráticas	F	Sig.
Modelo corregido	2399.35	3	97.78	.524	.668
Intersección	179742.62	1	179742.62	963.231	.000
Adm. Publica / Emp. privada	103.73	1	103.73	.556	.460
Tipo de contrato (Temp./Indef.)	1.10	1	1.10	.006	.939
Adm. Publica / Emp. privada * Tipo contrato (Temp./Indef.)	77.57	1	77.57	.416	.522
Error	8397.17	45	186.60		
Total	220685	49			
Total corregida	8690.53	48			

Gráfico 2. Medias marginales estimadas de Promesas - Trabajador



En la prueba ANOVA respecto a las Promesas del Trabajador, tampoco se han obtenido resultados significativos ($F = 0.416$ $p > .05$).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados del presente trabajo, muestran que el tipo de contrato (permanente o temporal) y el tipo de gestión empresarial (pública o privada) no juegan un importante rol en el establecimiento del contrato psicológico.

Por tanto, no se confirma ninguna de las hipótesis planteadas en el presente estudio. No existen diferencias significativas ni en las promesas de la organización hacia sus trabajadores (H1) ni de los

trabajadores hacia la organización (H2) en función del tipo de empresa (pública-privada) en la que desarrollan su actividad los trabajadores. Observamos en nuestros resultados que tanto si la empresa tiene como objetivo el ánimo de lucro (empresa privada) como si tiene un objetivo de servicio a la sociedad (administración pública), tanto los resultados obtenidos en las variables promesas del trabajador hacia la organización como las de éstas hacia sus empleados no difieren entre si.

Por lo que respecta a las otras dos hipótesis, no existen diferencias significativas ni en las promesas de la organización hacia sus trabajadores (H3) ni de los trabajadores hacia la organización (H2) en función del tipo de contrato bien sea indefinido o temporal. Podemos afirmar pues que las promesas del trabajador hacia la organización no difieren entre ellas, ni tampoco los trabajadores sienten que las promesas por parte de la empresa difieran para con ellos según el tipo de contrato que posean.

Estos resultados, discrepan de los hallados en el estudio de similares características de Silla, García y Peiró, (2005) en el que el tipo de contrato y el tipo de gestión sí jugaban un rol determinante en el establecimiento del contrato psicológico puesto que afirmaban que los trabajadores temporales

tenían un mayor contrato psicológico con la empresa a la que pertenecían que los indefinidos hallando diferencias significativas en el contrato psicológico entre ambos grupos.

Aunque hemos supuesto que las diferencias en el contenido del contrato psicológico de las empresas de gestión privada y pública se deben a las prácticas realizadas propiamente en cada una de ellas, realmente no hemos llevado a cabo una evaluación de ello en este trabajo. Las empresas de gestión privada y las de gestión pública creemos que difieren en sus formas de hacer para con sus trabajadores, tanto desde la gestión de los recursos humanos como de cualquiera de sus áreas. Estas diferencias implícitas que pensamos que existen entre los dos tipos organizaciones supusimos que llevarían a percibir diferencias en los contratos psicológicos de sus trabajadores.

Las principales limitaciones a nuestro estudio son, en primer lugar, el bajo número de sujetos que componen la muestra total estudiada y, en segundo lugar, las empresas públicas estudiadas eran pequeñas (bajo número de trabajadores empleados).

Por otro lado, otra posible causa de la no influencia del tipo de contrato y del tipo de gestión empresarial en nuestro estudio en el establecimiento del contrato psicológico de los trabajadores encuestados sea probablemente la presión o baja implicación de los trabajadores encuestados. Consideramos que nuestro estudio, como ya indicó Elton Mayo (1965) en su conocido investigación en la fábrica de Hawthorne, en el que demuestra que la mejora en la productividad no se debió a los cambios operados sobre los niveles de iluminación sino al efecto motivador que supuso entre los obreros el saber que estaban siendo objeto de estudio, también las respuestas de los sujetos encuestados creemos que pueden también estar en parte sesgados por estar presente el investigador junto a los sujetos cuando rellenaron el cuestionario, salvo los casos en los que se les permitió rellenarlo en casa. Por lo que hay que tener precaución al analizar los resultados obtenidos.

Respecto a las variables sociodemográficas y laborales estudiadas, sería interesante para futuros estudios incluir variables relacionadas con el puesto de trabajo (antigüedad en la empresa, horas de trabajo, nivel dentro de la empresa, turnos de trabajo, otro empleo remunerado, etc.), así como otras de tipo personal y familiar que van en la línea de estudiar la posible influencia del género y todas las influencias culturales y sociales

que este constructo conlleva (estado civil o de convivencia, contribución única o compartida a los ingresos del hogar, personas dependientes, persona responsable o no de las tareas del hogar, etc.).

Hemos de tener en cuenta también que la muestra empleada no nos ha permitido establecer diferencias por subsectores o grupos homogéneos de trabajadores dentro de un mismo sector debido al bajo número de sujetos en cada uno de ellos, por lo que para futuras investigaciones se necesitaría un mayor número de sujetos.

Todas estas consideraciones y/o limitaciones deberemos tenerlas en cuenta para interpretar el alcance de los resultados obtenidos en el presente trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover, C. M., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational Behavior*. Oxford, England: Dorsey
- Ashford, S. J. y Cumings, J. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.
- Beck, U. (2000). *The Brave New World of Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Estreder, Y., Ramos, J., Caballer, A. y Gracia, F. (2005). Differences in the psychological contracts between temporary and permanent employees from the point of view of employers and workers. Trabajo presentado en el IX *European Congress of Psychology*, Granada (Spain), 3-8 July.
- Estreder, Y., Ramos, J., Sora, B., Latorre, F., Carbonell, S. y Rodríguez, I. (2006). El contrato psicológico en función del grupo ocupacional de los trabajadores. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 16(1-2), 5-31.
- Fernández, B. (2002). *Nivel de satisfacción de las enfermeras de los hospitales públicos y privados de la Provincia de Concepción*. Tesis Magister. Universidad de Concepción, Chile.
- González Rodríguez, A. (2008). *Sobre la crisis del trabajo y la mutación del sistema en su búsqueda de la acumulación sin tregua*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Gracia, F.J, Silla, I, Peiró, J.M y Fortes-Ferreira, L (2006). El estado del contrato psicológico y su

- relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(2), 256 – 262.
- Gran, F. (1996). *Manual de Programas de desarrollo de recursos humanos*. Madrid: Apóstrofe.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 649 – 664.
- Guest, D. E. (2004). The psychologist of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: an international review*, 53(4), 541 – 555.
- Guest, D. E., Isaksson, K. y De Witte, H. (Eds.) (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts and Employee Well-Being: An International Study*. Oxford (UK): Oxford University Press.
- Herriot, P. y Pemberton, C. (1997). Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-46.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J. y Solley, C. M. (1962). *Men, man-agement and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lord, R. G. y Foti, R. J. (1986). Schema theories, information processing, and organizational behavior. In H. P. Sims, & D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition* (pp. 20-48). San Francisco: Jossey-Bass.
- Matusik, S. F. y Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 3(4), 680-697.
- McFarlane Shore, L. y Barksdale, K. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), 91-109.
- McFarlane Shore, L. y Tetrick, L. E. (1994). *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*. London: John Wiley and Son.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L. y Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Mayo, E. (1949), *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge, London.
- Millward, L. J. y Herriot, P. (2000). The psychological contract in the United Kingdom. En D. M. Rousseau y R. Schalk (eds.), *Psychological contracts in employment: cross-national perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Peiró, J. M., Estreder, Y., Ramos, J., Caballer, A. y Gracia, F. (2007). Employee's Affective Commitment and Propensity to leave in Human Services. *Psychosocial Resources in Health*, 5, 81-94.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, DF: Prentice-Hall.
- Robinson, S.L. (1995). Violation of psychological contracts: impact on employee attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D. M. (1989). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. y McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (pp. 1-47). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, R. y Schalk, R. (2000). *Psychological Contract in Employment: Cross-national Perspectives*. Newbury Park: Sage.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. NJ: Prentice-Hall.
- Shore, L. M. y Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Silla, I., García, F. J y Peiró, J. M. (2005). Diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato psicológico y de la gestión empresarial pública o privada. *Revista de Psicología Social* 20(1), 6 – 72.
- Sparrow, P. R. (1998). Re-appraising psychological contracting. *International studies of management and organization*, 28(1) 30-63.

Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa – trabajador. *Acciones Investigaciones Sociales*, 15, 85 – 107.

Weinert, A. B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.

Desarrollo y repercusión de la competencia “hablar en público” de los directivos en las organizaciones tras el aprendizaje de técnicas de habilidades comunicacionales

EVA SANCHIS PEDRO

M. AMPARO RAMOS LÓPEZ

En el presente trabajo se ha realizado una aproximación al estudio de la importancia que la competencia ‘hablar en público’ de los directivos tiene para la organización, analizando tanto la posibilidad de adquirir esta competencia a través del aprendizaje, como la influencia que su desarrollo tiene en la satisfacción y el rendimiento de los equipos de trabajo. Para ello se ha contado con una muestra de cuarenta directivos entre hombres y mujeres, de 25 a 55 años, a los que se ha evaluado antes y después de una intervención consistente en un periodo de formación y posteriormente han respondido un cuestionario en el que, desde su experiencia, han considerado la repercusión que esta competencia adquiere en el desempeño de su tarea de dirección, en la satisfacción y rendimiento de sus equipos, así como en su relación con el entorno organizacional.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es inherente al ser humano. Como seres humanos no podemos elegir no comunicar (Watzlawick et al., 1967) y como miembros de una sociedad, es precisamente esta capacidad la que nos permite interactuar con otras personas, identificarnos con colectivos, configurar nuestra identidad y poder definirnos como seres sociales, (Ardid y Zarco, 1998). Una cualidad en la que tanto el componente verbal como el no verbal, son instrumentos fundamentales del ser vivo para adaptarse al ambiente, no sólo para informar y ser informado, sino también para interactuar con otras personas y poder ejercer un rol determinado dentro del proceso de comunicación (Kreps, 1990). La comunicación es parte esencial de la relación del ser humano, esa necesidad de relacionarse implica entrar en vínculo con los demás (Fernández y Damnke, 1998).

Uno de los ámbitos donde las personas establecen vínculos de manera habitual son las organizaciones. Si definimos las organizaciones como colectivos formados por personas que trabajan de manera conjunta para conseguir unos objetivos comunes (Ardid y Zarco, 1998), la comunicación se convierte en uno de los elementos clave para su existencia y forma parte de todas y cada una de las actividades que en ella se desarrollan: garantizando el funcionamiento de

las organizaciones, influyendo en las actitudes personales y laborales de los miembros de la organización, afectando a su grado de satisfacción, al clima organizacional y consecuentemente, al cumplimiento de los objetivos comunes de la organización, entre los que subyacen: el alcance de resultados económicos y de productividad, necesarios, para la supervivencia de la organización.

A pesar de la importancia que la comunicación tiene en estos colectivos al realizar un rápido repaso a la historia de las organizaciones descubrimos que no fue hasta los años 70 cuando la comunicación adquirió esta importancia en el entorno organizacional. Anteriormente, el análisis de los procesos de comunicación ha ido paralelo a las tres grandes corrientes de pensamiento que han guiado la teoría organizacional: escuela clásica, escuela de relaciones humanas y escuela sistémica (Kauffman, 1993; Marín, 1997; Zarco y Ardid, 1998). El análisis realizado por diversos autores presenta una evolución que mide la importancia que se le presta a la comunicación en las organizaciones desde principios del siglo XX. Comienza con la escuela clásica que otorga escasa importancia a la comunicación, limita su funcionalidad a la transmisión de información, mediante órdenes de los directivos a los empleados, siguiendo un modelo de comunicación vertical descendente. Las estructuras formales

organizativas pertenecientes a esta escuela fueron analizadas en los trabajos de Fayol (1916), Taylor (1917) y Weber (1947).

El siguiente paso de la evolución lo marca la escuela de relaciones humanas, que surge en los años 30 reaccionando ante el modelo anterior. Comienzan a haber cambios en la concepción de la comunicación, otorgando mayor protagonismo a la comunicación entre iguales, en grupos de trabajo, con el propósito de facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones. La dirección vertical descendente de la escuela clásica se transforma aquí en horizontal y comienza a abrirse paso la escucha a las necesidades de los trabajadores a través de una incipiente comunicación vertical ascendente. En la Escuela de las Relaciones Humanas destacan las contribuciones de Chester Barnard, Elton Mayo, Kurt Lewin, Maslow y Rensis Likert. Serán dos pasos fundamentales para llegar a la escuela sistémica, en los años 60, desde donde se comienza a dar un valor fundamental a la comunicación dentro de las organizaciones, impulsando y prestando atención a todos los flujos de información que se producen en todas direcciones dentro del sistema Katz y Kahn son investigadores destacados de esta corriente.

Desde el punto de vista del estudio de la organización, son muchos los investigadores, como más adelante citamos, los que comienzan a definir el concepto de comunicación como una acción que va más allá de la transmisión de información del directivo a los trabajadores o entre los mismos miembros del equipo o de la organización, y focaliza su interés en cómo ha sido recibido el mensaje, y cuál es la respuesta o feedback obtenido. El aspecto de la interacción social centra los estudios de las últimas décadas procedentes de la psicología social desde diferentes ámbitos, entre ellos: la vinculación del lenguaje con la acción (Crespo, 1995; Escandell, 1996); el análisis de la conversación (Antaki, 1994) o el análisis del discurso (Potter y Wetherell, 1987), entre otros.

Comienza a estudiarse no sólo el qué se dice y quién dice qué sino también el cómo se dice.

Dentro del proceso de la comunicación es imprescindible tener claro lo que se quiere exponer cuando se transmite el mensaje, para que sea éste exactamente comprendido por el interlocutor tal y como se ha estructurado (Carrión, 2003; Del Pozo, 2004).

En un entorno organizacional donde la interrelación personal se organiza y se orienta a favor de la consecución de unos objetivos determinados, la comunicación se dibuja como un

factor esencial en el desarrollo de funciones fundamentales como: coordinación de actividades, división de tareas, normas y procedimientos, objetivos comunes, organigramas, incentivos, etc. De cómo funcionen los procesos de comunicación dentro de la organización dependerá en gran medida la eficacia de la organización y la satisfacción de sus miembros (Van-der Hofstadt, 2005).

Cameron y McCollum (1993) encontraron que los empleados tienden a preferir la comunicación interpersonal directa, es decir, la comunicación oral, frente a la comunicación mediada, sobre todo cuando se necesita más información sobre las cuestiones en curso de sus organizaciones.

El estudio realizado por Mintzberg (1994) concluía que los directivos preferían los medios orales de comunicación, especialmente las reuniones, más que las formas escritas, por dos razones fundamentales que sugieren un modo relacional de operaciones. Primera, la comunicación oral permite que el directivo “lea” las expresiones faciales, tono de voz y gestos. Segunda, la comunicación oral permite que el directivo se ocupe del intercambio de información en “tiempo real”. La concentración de los directivos en los medios orales sugiere que sean métodos relacionales, simultáneos, de adquirir información, antes que los ordenados y secuenciales.

Resultados similares obtienen los estudios de Holtzhausen y Fourie (2009) sobre la percepción de los empleados, de la comunicación oral, y su influencia sobre la relación de confianza en la organización. Reforzar la relación de confianza entre los miembros de una organización influye en el resultado y por tanto, en el éxito de la organización (Baskin, Aronoff, y Lattimore, 1996). Así, conseguir una buena relación de confianza redundará en la satisfacción en el trabajo y en el rendimiento de los empleados (Ainspan y Dell, 2000).

En este sentido, Samsup y Sung (2005) realizaron un estudio acerca de la importancia de construir relaciones de confianza entre la gerencia y los empleados a partir de un grupo de 168 empleados y directivos de cuatro organizaciones diferentes en los que proporcionan resultados sobre la relación entre la comunicación interpersonal de la gerencia y los empleados que forman las actitudes de confianza y su incidencia en la productividad de la organización. El estudio demuestra que la utilización de medidas de gestión de la comunicación consigue una mejor relación de confianza con la dirección.

Si tenemos en cuenta elementos básicos del proceso de comunicación: emisor, de quien parte, el mensaje; receptor, a quien se dirige el mensaje; el mensaje en sí mismo, y el código sobre el que se da forma al mensaje, resulta interesante el estudio llevado a cabo por Henderson (2004) acerca de la codificación y decodificación del mensaje y su relación con la productividad y la satisfacción. La investigación recoge conclusiones a partir de un estudio realizado sobre 186 miembros de equipos de proyectos con tareas multifuncionales, de diversos grupos de varias disciplinas que participaban en talleres de gestión de proyectos en EE UU. Se analizaba la figura del equipo y del director de proyectos llegando a la conclusión de que la correcta codificación por parte del director del proyecto se asocia a la satisfacción por parte del miembro del equipo, mientras que la correcta codificación por parte del miembro del equipo, del mensaje llegado desde el director del proyecto redundaba en la productividad del equipo. Los resultados muestran una significativa relación entre comunicación y rendimiento.

La comunicación oral puesta de relieve en la comunicación interpersonal que tiene lugar en la organización exige al directivo la habilidad de hacer llegar su mensaje en la forma adecuada, sea cual sea el público del que se trate: accionistas, empleados, clientes, proveedores o masa social.

Entendiendo por comunicación oral el conjunto de habilidades comunicativas construidas a partir de aspectos verbales, no verbales y paraverbales que conforman el mensaje emitido por el emisor para conseguir la realización de una acción por parte del receptor. Una acción que bien puede tratarse de un cambio de actitud, una reflexión o una acción en sí misma (Merayo, 2001). Las habilidades comunicativas pueden ser definidas en torno a la influencia que se ejerce sobre el receptor y el consecuente cambio que se produce en su entorno (O'Connor y Seymour, 1999).

Investigadores de la comunicación interpersonal consideran de gran importancia manejar habilidades comunicativas para una interrelación eficaz (O'Connor y Seymour, 1999; Dilts y Epstein, 1999; Argyris, 2000; Arredondo, 2002; Van-der Hofstadt, 2005).

Son muchas las situaciones en las que el directivo tiene que aplicar sus habilidades directivas para poder conseguir diferentes objetivos. Dentro de estas situaciones hemos querido incidir en la situación de comunicación a dos o más receptores dentro de la organización, como una escena que el directivo repite, de manera continuada, en el

desarrollo de sus funciones. Esta situación exige al directivo unas habilidades de comunicación concretas a las que llamamos: 'hablar en público', cuyo aprendizaje, le confiere un instrumento decisivo para conseguir aumentar la relación de confianza con los miembros de su equipo e incide de manera directa en su percepción de satisfacción dentro de la organización.

No se trata sólo de ser un creador de mensajes y menos, un simple pronunciadore de los mismos. El directivo debe saber manejar las capacidades verbales y no verbales que se utilizan e interpretan de forma combinada e inseparable, y ha de dominar el mensaje y también la situación espacio/temporal en la que lo transmite, definida por variables exclusivas que le imponen el desarrollo de su facultad adaptativa (Reyes, 2004).

Hasta hace unos años, los directivos no le habían dado demasiada importancia a la habilidad para hablar en público dentro de la organización, quizá debido a que no creyeran en la trascendencia de sus mensajes o en la repercusión sobre la productividad. En la actualidad, no hay duda de que la habilidad de hablar en público del directivo es considerada una competencia, que ejerce una influencia, a veces decisiva, en la actitud del equipo al que se dirige, ahora bien, la respuesta del destinatario no depende exclusivamente de la intervención del directivo, como emisor en el proceso de comunicación hay otras variables externas a él que también ejercen un peso importante según se ha argumentado en los diferentes modelos de comunicación (Pastor y Pinazo, 2006).

Por ello, cada vez más, la competencia para hablar en público forma parte de las taxonomías de competencias generales, y como tal se considera en la selección de personal (Anjorena, 1996), mientras que también se relaciona con otras más específicas como el trabajo en equipo, la cooperación o la realización de presentaciones (Reyes, 2004; Reynolds, 2008)

Podemos, por tanto, destacar la importancia que la comunicación oral adquiere en la comunicación organizacional (Ramis, Manassero, Ferrer y García, 2007) y como consecuencia la competencia 'hablar en público'. La labor que desarrolla el directivo de una organización implica una actitud proactiva con respecto a la comunicación, para la cual que requiere, habilidades de categoría comunicativa y que no se presuponen por ser alto directivo o experto en la actividad de la compañía, el producto, el mercado, etc. Por esta razón, y a la luz de los niveles de ansiedad asociados con hablar en

público, donde debemos resaltar que de manera general, el 75% de la población reconoce haber rechazado situaciones de hablar en público por miedo (Bados, 2005), las empresas están capacitando al personal en la efectividad de la comunicación.

Y desde las universidades, siguiendo exigencias europeas, están fomentando cursos y talleres para aprender a hablar en público dirigidos a los futuros profesionales (Castejón, 2011). De hecho, ya existen estudios que analizan la eficacia de realizar esta formación de manera individual o en grupo así como de la incidencia sobre sentimientos de confianza y competencia en cursos centrados en el desarrollo de la paralingüística frente a formación en la teoría de comunicación en general y de hablar en público (Hancock, Stone, Brundage y Zeigler, 2008).

A la pregunta de si puede el directivo desarrollar la competencia de 'hablar en público', encontramos respuestas coincidentes en que como conjunto de habilidades de comunicación, su aprendizaje es posible y necesario (Merayo, 2001; Verdeber, 2005; Ballenato, 2006), mediante orientaciones concretas que implican actuar sobre el dominio del lenguaje, sobre la capacidad de argumentar y sobre la capacidad de persuadir tanto en la forma como en el contenido (Reyes, 2004).

El desarrollo de la habilidad para 'hablar en público' en la persona que representa a una organización y habla en su nombre plantea la necesidad de aunar diferentes habilidades comunicativas personales con una comunicación corporativa coherente. Según Merayo (2001), "Sólo tenemos cuatro formas de contacto con el mundo; se nos aprecia y clasifica por cuatro cosas: por lo que hacemos, por lo que parecemos, por lo que decimos y por la manera en la que lo decimos". Lo habitual es que el directivo, mediante un proceso de autoaprendizaje, descubra las habilidades comunicativas que le permitirán adquirir un estilo personal para hablar en público (Evans, Evans, Lami, y Jones, 2004). En este descubrimiento y aprehensión de las propias habilidades, los programas de formación para hablar en público adquieren rol de guía para el desarrollo de dichas habilidades comunicativas, incluyendo en su estructura, por lo general, contenido práctico y teórico acerca de la comunicación no verbal, comunicación verbal y paraverbal.

A pesar de la regla establecida por Mehrabian (1981) tras los experimentos realizados a finales de los 70 sobre actitudes y sentimientos en la comunicación en los que concluía que en ciertas

situaciones en que la comunicación verbal es altamente ambigua, sólo el 7% de la información se atribuye a las palabras, mientras que el 38% se atribuye a la voz (entonación, proyección, resonancia, tono, etc.) y el 55% al lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de los ojos, respiración, etc.). Investigadores de la comunicación han analizado los diferentes rasgos de la comunicación verbal, no verbal y paraverbal, ofreciendo, todos ellos, la conclusión de que es la coherencia entre todos los elementos los que elaboran un mensaje completo. La comunicación verbal y no verbal deberían tratarse como una unidad total e indivisible en el proceso de la comunicación (Knapp, 1980; Davis, 1998).

Algo que queda reflejado claramente en la cita que sigue:

«Cuando hablamos (o escuchamos), nuestra atención se centra en las palabras más que en el lenguaje corporal. Aunque nuestro juicio incluye ambas cosas. Una audiencia está procesando simultáneamente el aspecto verbal y el no-verbal. Los movimientos del cuerpo no son generalmente positivos o negativos en sí mismos, más bien, la situación y el mensaje determinarán su evaluación» (Givens, 2000, citado por Corrales, 2011).

Postura, Representación gestual corporal y Representación gestual facial forman parte de lo que entendemos como comunicación no verbal. El lenguaje, entendido como comunicación verbal deberá reunir las características necesarias para lograr la coherencia entre lo que se escucha y lo que se ve. Claridad, sencillez en el léxico, estructura en el contenido, naturalidad, brevedad y concreción son rasgos que definen un buen uso del lenguaje. Por último, es el aspecto paraverbal el que completa la representación de la comunicación. Volumen, ritmo, tono, pronunciación, entonación, etc., proyectarán la personalidad de quien transmite el mensaje. (Ballenato, 2006).

Desde el mismo proceso de desarrollo de las habilidades de comunicación, el directivo descubrirá cómo convertir sus pensamientos en palabras a través de diversos aspectos como el uso del lenguaje, empleando unidades léxicas apropiadas que favorezcan la decodificación del mensaje, (Belinchón, Riviére e Igoa, 1992) y ofrezcan una fluidez lingüística apropiada que evite frases incompletas, muletillas, etc. Adaptando su discurso al receptor o receptores, ajustando el lenguaje empleado de forma que pueda percibir y regular la repercusión de sus palabras en su

destinatario y orientar sus palabras, en consecuencia, para lograr su objetivo y también el grado de satisfacción que desea, de forma que llegue a transformar el discurso en una conversación encubierta (Castejón y España, 2004). Descubrirá aspectos que marcarán una correcta decodificación del mensaje como la posición corporal del orador y su expresión corporal, así como una correcta pronunciación y un tono de voz adecuados (Castejón, 2011).

En el presente trabajo se ha realizado una aproximación a la importancia que la competencia 'hablar en público' tiene para las personas que ejercen un papel de directivo en las organizaciones y la posibilidad de adquirir esta competencia a través del aprendizaje de 'habilidades de comunicación'. Desde el enfoque de lo general a lo particular hemos realizado una aproximación teórica a la comunicación dentro de las organizaciones, desde su aparición en la historia hasta cómo hoy es entendida. Y dentro de la comunicación organizacional nos hemos centrado en la comunicación interpersonal, protagonizada por el directivo con los miembros de la organización.

De la misma forma que existen competencias que hacen del personal directivo un elemento decisivo para el cumplimiento de los objetivos de la organización, la competencia 'hablar en público' logra mejorar el resultado de una función fundamental para el desarrollo y la mejora continua de la organización, tanto en su vertiente interna como externa, como es la de comunicador.

Aunque todavía no podemos contar con demasiados estudios acerca de la repercusión de la competencia 'hablar en público' en los entornos organizacionales, desde hace más de una década existe una preocupación creciente por parte del personal directivo, formadores de directivos y departamentos de recursos humanos de incluir este aprendizaje en los programas formativos de directivos y responsables de equipos. Una decisión que se ve refrendada por el aumento significativo de manuales sobre cómo hablar en público o cursos dirigidos a desarrollar las habilidades de comunicación y presentación en el ámbito de las organizaciones.

(Merayo, 2001, Gottesman y Mauro, 2002, Ballenato, 2006).

Este estudio se ha centrado principalmente en el emisor del mensaje, considerado éste como el directivo o responsable de equipo, y en el valor que la competencia 'hablar en público' adquiere en el funcionamiento de la organización.

Este trabajo se enfoca desde una óptica de intervención y aplicación práctica de las organizaciones y se plantea como objetivo general de este estudio: Analizar si el aprendizaje de la competencia hablar en público influye en la autopercepción que el personal directivo tiene sobre su desempeño y consecuentemente sobre su rendimiento. Concretamente, el estudio plantea los siguientes objetivos específicos:

- Comprobar si el aprendizaje de habilidades de comunicación influye en la competencia 'hablar en público'.
- Analizar cómo influye la competencia 'hablar en público' en el sentimiento de satisfacción del equipo.
- Analizar cómo influye la competencia 'hablar en público' en el rendimiento del equipo.
- Analizar si la competencia 'hablar en público' influye en la comunicación eficaz con su entorno organizacional.

A partir de aquí, el estudio pretende poner a prueba las siguientes hipótesis:

H1: El personal directivo que aprende habilidades para hablar en público mejora su competencia de hablar en público.

H2: El directivo percibe que la competencia hablar en público mejora la comunicación con el equipo, los clientes, y el resto de directivos del entorno organizacional.

H3: El personal directivo percibe que la competencia de hablar en público mejora la relación de confianza con su equipo.

H4: El personal directivo percibe que su equipo está más satisfecho si ha adquirido la competencia de hablar en público.

H5: El personal directivo percibe que la competencia hablar en público repercute en un mejor rendimiento del equipo.

MÉTODO

En el estudio se ha contado con una muestra de 40 directivos, 52,5% hombres y 47,5% mujeres, procedentes de Valencia, Alicante y Murcia con una edad media de 41,5 años en un intervalo comprendido entre los 28 y los 53 años. Todos ellos ejercen funciones de dirección, bien como gerentes de empresa, dirección de organizaciones asociativas, o responsables de equipo o de proyectos.

La intervención sobre la que se realiza el estudio es un curso de aprendizaje orientado a 'hablar en público'. El curso consta de 16 horas de duración,

distribuidas en cuatro sesiones y se plantea como una formación fundamentalmente práctica. Se realiza en grupos de diez personas sin vínculos personales ni profesionales entre ellas.

La metodología utilizada agrupa diferentes procedimientos de evaluación de las habilidades de comunicación de manera individualizada y se ha llevado a cabo antes, durante y después de la intervención. En cuanto al diseño de la evaluación, identificamos cuatro fases:

La primera fase tiene lugar inmediatamente antes de la intervención y en ella se utiliza el primer instrumento de evaluación que pretende medir el nivel de competencia de habilidades comunicacionales de cada participante.

Se trata de un sistema de medición de 23 ítems en los que se reúnen rasgos conductuales verbales, no verbales y paraverbales, según el "Sistema de Evaluación Conductual de la Habilidad Social (SECHS)" propuesto por V. Caballo (1989), en el que se plantea la valoración, tras la observación de la conducta de un individuo en interacción con otros, de cuestiones relativas a: Componentes no verbales, en los que se valora: Expresión facial; Mirada; Sonrisa; Postura; Orientación; Distancia/contacto físico; Gestos; Apariencia Personal; Oportunidad de los reforzamientos.

Componentes paraverbales: Volumen de la voz; Entonación; Timbre; Fluidez Verbal; Velocidad; Claridad; Tiempo de habla.

Y componentes verbales: Contenido; Humor; Atención personal; Preguntas; Respuestas a preguntas. (Anexo I).

Las respuestas se miden según el sistema Likert de 5 puntos, con valores del 1 al 5, siendo el 1: totalmente en desacuerdo y el 5: totalmente de acuerdo.

La segunda fase del estudio es la intervención en sí misma consistente en un periodo de formación práctica de dieciséis horas sobre habilidades comunicativas. El programa de aprendizaje se realiza en cuatro sesiones de cuatro horas repartidas en un periodo de dos semanas. Cada uno de los grupos donde se lleva a cabo la intervención está formado por diez personas sin vínculo profesional ni personal. El objetivo de la formación es que el participante adquiera técnicas de comunicación no verbal, comunicación verbal y comunicación paraverbal, a través de ejercicios fundamentalmente prácticos, donde prima la experimentación personal.

En la tercera fase, al finalizar la intervención, se repite la medición llevada a cabo en la primera

fase. Será el mismo instrumento con el mismo sistema de medición y realizado de la misma forma. El objetivo de esta evaluación es el de analizar cómo el aprendizaje de habilidades de comunicación influye en la mejora de la competencia 'hablar en público'.

La cuarta y última fase la ubicamos, un mes después de la intervención, cuando, sin previo aviso, se envía un cuestionario a cada uno de los participantes vía e mail en el que se les pide que respondan, desde su percepción, un cuestionario relacionado con la competencia 'hablar en público'. Utilizamos aquí el segundo instrumento de medición que persigue el objetivo de analizar si la competencia hablar en público influye en la autopercepción que el personal directivo tiene sobre su desempeño, sobre la comunicación con el entorno organizacional y sobre la satisfacción y el rendimiento de su equipo. Al no contar con un cuestionario que recogiese los aspectos concretos para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo, se ha diseñado ad hoc un cuestionario de 24 ítems (Anexo II) con conceptos relativos a las siguientes dimensiones:

- Aprendizaje: La percepción de aprendizaje y desarrollo de la competencia tras la intervención, así como la mejora experimentada en habilidades comunicacionales. Desempeño: La percepción del directivo sobre cómo influye la competencia 'hablar en público' a su desempeño dentro de la organización y a su desarrollo profesional.
- Entorno organizacional: La percepción del directivo sobre cómo repercute la competencia 'hablar en público' en la comunicación dentro del entorno organizacional, y dentro de éste: con el equipo, con el resto de directivos, con los clientes y con la empresa en general.
- Confianza: La percepción sobre la influencia que la competencia hablar en público tiene sobre la relación de confianza del directivo con el equipo.
- Satisfacción: La percepción sobre la influencia que la competencia hablar en público tiene sobre el grado de satisfacción del equipo.
- Rendimiento: La percepción sobre la influencia que la competencia hablar en público tiene sobre el rendimiento de sus empleados.

El sistema de medición utilizado responde a la escala de Likert de cinco puntos, siendo el 1, muy en desacuerdo y el 5, totalmente de acuerdo.

Los directivos tuvieron un periodo de quince días para enviar el cuestionario. El procedimiento de envío utilizado fue vía e mail, por lo que se garantizó en todo momento el anonimato de cada uno de ellos, así como la protección y confidencialidad de sus datos personales.

Para este trabajo, consistente en un análisis descriptivo realizado a partir de los datos obtenidos de las respectivas mediciones se ha utilizado el paquete estadístico SPSS Pasw Statistics 18 y el programa Excel 2007, integrado en el paquete Microsoft Office 2007.

RESULTADOS

Los datos ofrecidos a continuación pertenecen a las 40 personas que forman la muestra, tanto en la descripción del nivel de competencia previo y posterior a la intervención efectuada, como en los datos descriptivos pertenecientes al cuestionario de autopercepción. La medición ha sido evaluada en su totalidad siguiendo la escala Likert de 5 puntos.

En la Tabla 1 se describe el nivel de competencia en habilidades de comunicación antes y después de la intervención, en cada una de las dimensiones: Comunicación No Verbal (CNV), Comunicación Paraverbal (CPV), y Comunicación Verbal (CV).

Tabla 1. Estadísticos descriptivos en el primer y segundo momento de medida.

	Primera Medición				Segunda Medición			
	Media	Min.	Max.	D.T.	Media	Min.	Max.	D.T.
CNV	2,99	2,22	3,89	,46	3,51	2,78	4,33	,37
CPV	2,75	1,57	3,71	,48	3,46	3	4	,32
CV	3,23	2,60	4	,37	3,54	2,8	4,6	,37

Como podemos ver en la Tabla 1, los datos que describen el nivel de competencia anterior y posterior a la intervención presentan una evolución positiva en las tres dimensiones analizadas: CNV, CV y CPV. Se puede comprobar que es en la dimensión CPV donde los participantes muestran un nivel de competencia más bajo antes de la intervención (media=2,75 ; dt=0,48), siendo la dimensión CV, la que presenta un valor mayor antes de la intervención (media= 3,23; dt=0,37), con una ligera diferencia respecto de los datos obtenidos en la primera medición de nivel de CNV (media= 2,99; dt=0,47). Tanto en la CPV como en la CNV el valor primero está entre el punto 2 y el punto 3 de la escala Likert, considerados estos como en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, respectivamente.

La evolución experimentada por la muestra se puede comprobar a partir de los datos obtenidos tras la segunda medición en la que el nivel de competencia alcanzado en CV continúa siendo el de mayor valor (media=3,54; dt=0,37), le sigue la CNV (media=3,51; dt=0,37) y en último lugar, la CPV (media=3,46; dt=0,32). Todos los valores obtenidos se sitúan entre el punto 3 y el punto 4 de la escala, considerado éste como de acuerdo.

La evolución es positiva en los tres casos, y como hemos podido comprobar se ha mantenido el orden en el nivel de competencia alcanzado. Si comparamos las tres dimensiones, CNV, CV y CPV, observamos que en todos los casos se experimenta una progresión al alza con diferencias de 0,52 en CNV, 0,31 en CV y 0,71 en CPV, lo que indica que existen diferencias entre los valores obtenidos antes y después de la intervención.

Si realizamos una comparación de medias de las dimensiones mediante una prueba t (Tabla 2), observamos que las diferencias son significativas (t de Student para muestras relacionadas son significativas, $p < .000$). Podemos comprobar que en general, como ya hemos podido ver anteriormente, existe una diferencia en las mediciones de todas las dimensiones en cuanto al nivel de competencia adquirido. Sin embargo, y aunque ya hemos visto que la CV presenta un mayor nivel de competencia, es en la dimensión CPV, donde la diferencia experimentada es mayor, (media= -,72; t= -11,55; $p < .000$); la CV en cambio, es en la que los participantes menor evolución experimentan (media=-,31; t=-6,93; $p < .000$) y en segundo lugar, aparece la dimensión CNV (media=-,51; t= -9,89; $p < .000$).

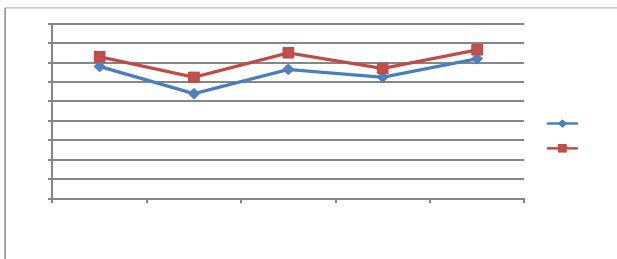
Tabla 2. Prueba de muestras relacionadas entre CNV, CV y CPV

	M	DT	IC. Inf.	IC. Sup.	T	GI	Sig
Par 1 CNV_I CNV_II	-,52	,33	-,62	-,41	-9,97	39	,000
Par 2 CPV_I CPV_II	-,72	,39	-,84	-,59	-11,56	39	,000
Par 3 CV_I	-,31	,28	-,40	-,22	-6,94	39	,000

Al tratarse de una muestra reducida hemos podido analizar la evolución de la muestra a partir de las variables de cada una de las dimensiones. Comprobando en cada una de ellas, como podemos ver a continuación, que no se han encontrado datos que describan una situación de retroceso en el aprendizaje.

En la Figura 2 se realiza una medición detallada de la progresión de los participantes en la dimensión Comunicación No Verbal que comprende las variables: Expresión facial, Mirada, Sonrisa, Postura, Orientación, Distancia/contacto físico, Gestos, Apariencia Personal, Oportunidad de los reforzamientos. Como se puede observar destaca la progresión de las variables Mirada y Gestos. En cuanto a la variable Mirada hay que resaltar el hecho de que es la que presenta un menor valor de inicio, con un 2,65 y llega hasta el 3,68 en la segunda medición. La variable Gestos ofrece un dato inicial de 2,83 que se convierte en 3,60 tras la intervención. El aumento experimentado, por tanto, es de 1,03 y 0,77 respectivamente. En cuanto al dato que apenas muestra variación es el que representa a la variable Apariencia Personal, donde se aprecia una diferencia de 0,02. Destacamos el hecho de que esta variable es la que presenta un mayor valor medio en la primera medición, con un 3,63, que pasa a ser de 3,65 en la segunda, sólo superado por la variable Expresión Facial que alcanza un valor en la segunda medición de 3,78, tras experimentar una evolución de 0,50 desde la primera medición.

Figura2. Evolución de las Variables de CNV de la primera (CNV I) a la segunda medición (CNV II).

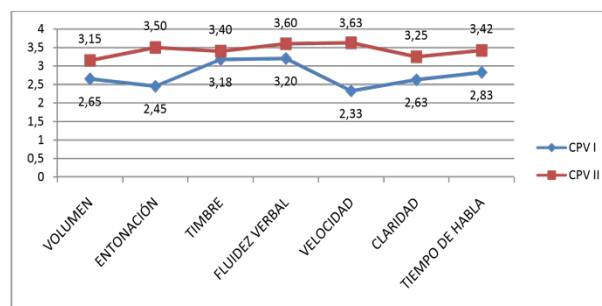


En la dimensión Comunicación Verbal compuesta por las variables: Contenido, Humor, Atención personal, Preguntas y Respuestas a preguntas, observamos también una evolución positiva de la primera a la segunda medición. Según observamos en la Figura 3, destaca el hecho de que todas las variables, excepto una, comienzan con una valoración superior a 3, considerado éste el punto medio –ni de acuerdo ni en desacuerdo- en la escala Likert, lo que no ocurre en las otras dimensiones. La única variable que ofrece una valoración inicial inferior a 3 es también la variable que experimenta una mayor evolución: el Humor, con una diferencia de 0,43 de la primera a la segunda medición, obtiene un dato de 2,70, en la primera y alcanza el 3,13 en la segunda. Le sigue la variable Atención Personal con una media de 0,42. Siendo de 3,33 la primera medición y de 3,75 la segunda. El dato más alto obtenido lo encontramos

en la variable Respuestas a preguntas con una primera medición ya superior al resto: 3,60 que alcanza un dato de 3,85 en la segunda medición.

En cuanto a la dimensión Comunicación Paraverbal formada por las variables: Volumen de la voz, Entonación, Timbre, Fluidez Verbal, Velocidad, Claridad, Tiempo de habla. La Figura 4 representa la evolución experimentada entre la primera y la segunda medición de cada una de las variables. Destaca aquí la variable Velocidad por ser la que más diferencia presenta en su evolución: un 1,3. Esta variable es la que ofrece el valor más bajo en la primera medición: 2,33, y la que presenta el más alto en la segunda: 3,63. Le sigue la variable Entonación con una diferencia de 1,05 entre ambas mediciones, de 2,45 a 3,50. Por otro lado, es la variable Timbre la que menor recorrido presenta de la primera a la segunda medición, con un 0,22 de diferencia, pasando de 3,18 a 3,40. Y sólo esta variable y la de Fluidez Verbal comienzan el estudio con una primera medición por encima de 3.

Figura 4. Evolución de las Variables de CPV de la primera (CPV I) a la segunda medición (CPV II).



A continuación se describen los resultados de la percepción del directivo sobre la relación de diferentes variables como son Aprendizaje, Desempeño, Entorno Organizacional, Confianza, Satisfacción y Rendimiento

En la Tabla 3 se ofrecen los valores medios obtenidos del total de la muestra en cada una de las dimensiones, así como los descriptivos estadísticos correspondientes. Según las valoraciones ofrecidas por los directivos encontramos que en todos los casos, los promedios realizados superan el 4, valor correspondiente en la escala de Likert a la valoración: de acuerdo. Es la dimensión Aprendizaje la que menor dato presenta (media=4,06; dt=0,67). Y en el punto opuesto, la dimensión más valorada por la muestra ha sido el Desempeño (media=4,53; dt=0,42). Le sigue la dimensión Entorno Organizacional (media=4,47; dt=0,59) y a continuación la Confianza (media=4,45; dt=0,67), el Rendimiento

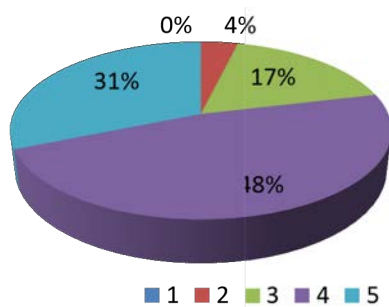
(media=4,22; dt=0,57), y la Satisfacción (media=4,2; dt=0,6).

Tabla 3. Estadísticos descriptivos cuestionario de autopercepción.

	Media	Mínimo	Máximo	Desv. Tip.
APRENDIZAJE	4,06	2,25	5	,67
CONFIANZA	4,45	3,00	5	,68
SATISFACCIÓN	4,20	3	5	,61
RENDIMIENTO	4,22	3	5	,57
ENTORNO ORG.	4,53	3,40	5	,42
DESEMPEÑO	4,47	3	5	,59

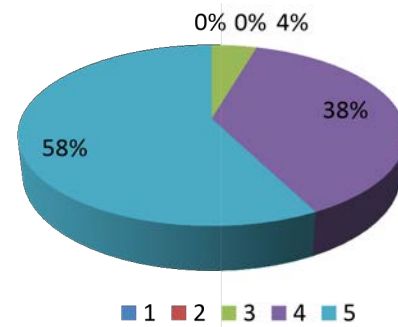
El valor más bajo obtenido en esta medición, se recoge en la dimensión Aprendizaje, con un 4,06. Llama la atención el análisis de esta dimensión por ser ésta la primera que recoge puntuaciones por debajo de 3 en la evaluación de las variables agrupadas (Anexo3). Así, según podemos ver en la Figura 5, un 4 % de los encuestados se mostraron no estar de acuerdo en haber experimentado mejoras en sus habilidades comunicacionales tras la intervención. Frente al 78,5% que se mostraron de acuerdo (48%) o totalmente de acuerdo (31%) ante la misma situación.

Figura 5. Valoración de la dimensión Desempeño



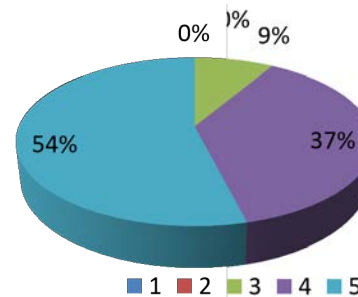
A continuación se analiza de manera más detallada la dimensión que presenta un valor mayor: el Desempeño (Figura 6). Llama la atención que un 96% de los directivos respondieron estar de acuerdo (38%) o totalmente de acuerdo (58%) con la importancia que la competencia hablar en público tiene en su desempeño. Tan sólo el 4% se mostraba ni de acuerdo ni en desacuerdo y ninguno de los directivos decía estar en desacuerdo.

Figura 6. Valoración porcentual de la dimensión Desempeño



En cuanto a la dimensión Entorno Organizacional, un 91% de los directivos manifestaba estar de acuerdo (38%) o completamente de acuerdo (54%) con que la competencia hablar en público repercute en su entorno organizacional, según podemos comprobar en la Figura 7.

Figura 7. Valoración porcentual de la dimensión Entorno Organizacional.



Igualmente elevadas son las respuestas correspondientes a las dimensiones: Confianza, Rendimiento y Satisfacción (Figuras 8, 9 y 10). En cuanto a si el desarrollo de la competencia hablar en público refuerza la Confianza, el 90% de los directivos se mostraba de acuerdo (55%) o completamente de acuerdo (35%). Datos similares ofrecen las respuestas correspondientes a si el desarrollo de la competencia hablar en público incide en la Satisfacción del equipo, con un dato del 90 % entre la suma de los directivos que se mostraban de acuerdo (60%) y completamente de acuerdo (30%). No deja de ser llamativo que en el caso de la repercusión de la competencia sobre el Rendimiento, el porcentaje de directivos que se mostraban de acuerdo (63%) o completamente de acuerdo (30%) aumentaba hasta el 93%.

Figura 8. Valoración porcentual de la dimensión Confianza

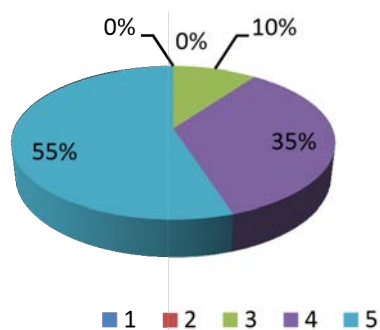


Figura 9. Valoración de la dimensión Satisfacción

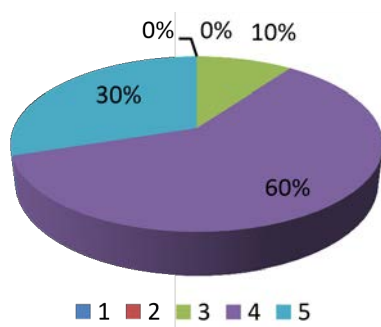
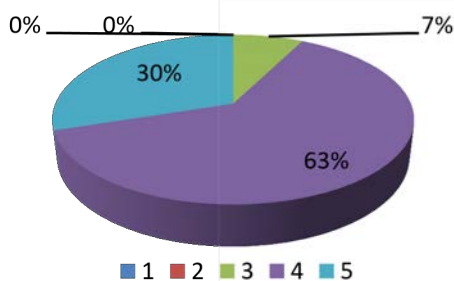


Figura 10. Valoración porcentual de la dimensión Rendimiento.



CONCLUSIONES

La comunicación es uno de los pilares de la organización. Desde una perspectiva amplia se puede decir que los directivos son conscientes de la importancia que adquiere el dominio de las habilidades de comunicación para el buen funcionamiento de la organización. De hecho, en los últimos años, y como una forma de adaptarse a las exigencias del entorno, ha cobrado importancia el desarrollo de competencias específicas relacionadas con la comunicación, como es la competencia 'hablar en público'. Una situación que se ve refrendada por el hecho de la proliferación de publicaciones sobre cómo hablar en público dirigidas a directivos, empresarios, representantes de asociaciones, etc., a la aparición de nuevas

técnicas de presentación y a la necesaria adaptación de los directivos a nuevos entornos comunicacionales. Todo ello ha despertado la inquietud de las organizaciones por cuidar un aspecto, hasta hace pocos años, poco o nada relevante.

El trabajo que aquí presentamos se ha centrado en analizar, dentro del actual entorno organizacional, de qué forma el aprendizaje de técnicas comunicacionales conlleva una mejora de la competencia 'hablar en público' y en qué grado influye ésta en la autopercepción que el personal directivo tiene sobre su desempeño y consecuentemente sobre su rendimiento.

El punto de partida es la participación del directivo en programas de formación para hablar en público. Un hecho que demuestra que la actualidad de la organización conlleva el desarrollo de una serie de competencias, por parte del personal que ocupa los lugares más altos del organigrama, que comienzan a ser consideradas de gran importancia (Reyes, 2004).

El estudio presentado en este trabajo cuenta con la justificación teórica desarrollada por diversos autores en cuanto a que el aprendizaje de técnicas comunicacionales repercute en el desarrollo de la competencia 'hablar en público' (Merayo, 2001; Verdeber, 2005; Ballenato, 2006).

La primera conclusión que podemos extraer de este trabajo, considerando probada la H1, es que un periodo de formación de tan sólo 16 horas es suficiente para producir variaciones en el nivel de competencia de las habilidades de comunicación personales y en el desarrollo de la competencia 'hablar en público', según se ratifica con los datos obtenidos.

Un mes después de haber realizado el aprendizaje, y a pesar de que una pequeña parte de directivos decía no percibir mejoras importantes en el desarrollo de la competencia 'hablar en público', casi la totalidad de los participantes consideraba esta competencia como una herramienta positiva para su desempeño profesional y afirmaba, con los resultados que prueban la H2, que la competencia 'hablar en público' repercutía o había repercutido en su relación con el entorno organizacional, considerando éste el formado por los diferentes departamentos de la empresa, el resto de directivos, los equipos de trabajo y los clientes.

De manera previa a la realización de este trabajo ya encontramos estudios empíricos que demostraban la relación existente entre la comunicación y la relación de confianza, la satisfacción y el rendimiento, entre el directivo y el equipo de

trabajo (Baskin, Aronoff, y Lattimore, 1996; Ainspan y Dell, 2000; Samsup y Sung, 2005; Holtzhausen y Fourie, 2009). Trasladando esta cuestión al presente estudio y tras los datos obtenidos, hemos podido comprobar que el directivo percibe que la competencia hablar en público mejora la relación de confianza con su equipo, influye de manera positiva en la satisfacción del equipo e incide en su rendimiento. Con lo que podemos considerar probadas las hipótesis H3, H4 y H5 planteadas.

Tras los resultados obtenidos y conscientes de la importancia creciente que la competencia 'hablar en público' cobra en la actualidad y lo relevante de su estudio para las organizaciones, sirva este análisis como un primer paso prospectivo para el desarrollo de un estudio completo en el que se vean subsanadas todas las limitaciones que se han encontrado en este trabajo. Proponemos la realización de un análisis de mayores proporciones que contemple una muestra mucho mayor que la aquí analizada, con una intervención de más larga duración. No hemos abordado en este estudio la metodología empleada en la intervención, un aspecto que consideramos de gran interés al hilo de estudios que ya han experimentado diferentes tipos de metodología en sectores docentes y sanitarios, fundamentalmente.

Aunque es significativo el hecho de que toda la muestra utilizada haya experimentado una evolución positiva, creemos que en próximos estudios se deberían incluir otras variables relacionadas con los aspectos profesionales, psicológicos y emocionales de los participantes, que se puedan estudiar y relacionar de manera pormenorizada con cada uno de los elementos observados en este primer acercamiento, que pensamos de gran trascendencia e interés. En este punto, destacamos la contundencia con la que los directivos han valorado la repercusión de la competencia 'hablar en público' en la satisfacción y el rendimiento de los equipos.

Subsanando otra de las limitaciones con la que nos hemos encontrado, proponemos la utilización de una metodología de investigación más completa que incluya instrumentos de evaluación y seguimiento de los parámetros analizados, en el mismo entorno de la organización.

Por último, y desde la perspectiva que nos ofrecen los resultados obtenidos, reiteramos la idoneidad de elevar los objetivos de este trabajo investigador fin de máster a una investigación de mayor proporción con el convencimiento de poder extraer conclusiones que contribuyan a mejorar la

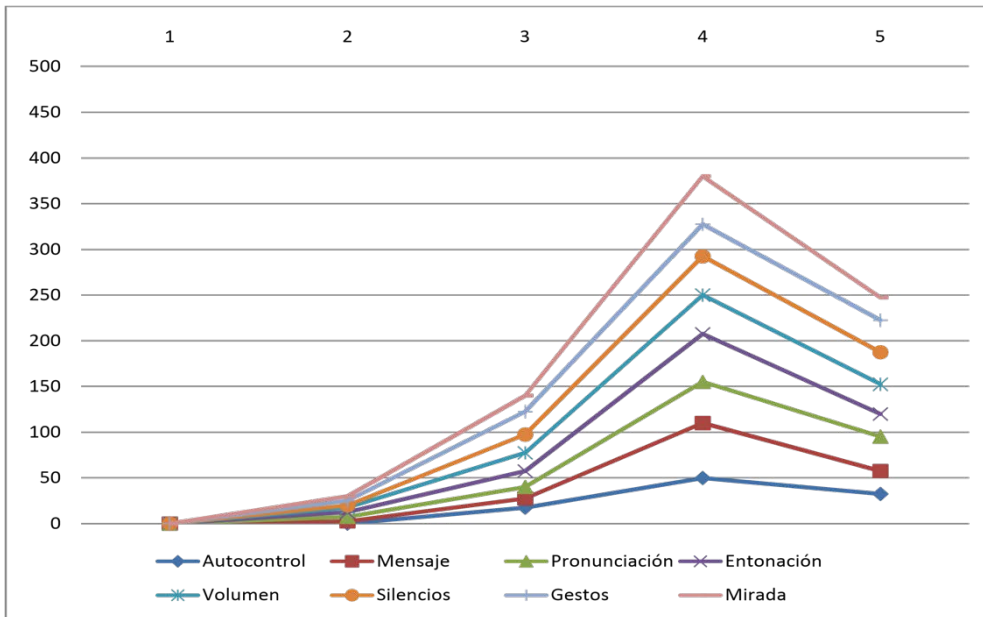
comunicación en las organizaciones y consecuentemente, su funcionamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ainspan, N., y Dell, D. (2000). *Employee communication during the mergers*. New York, NY: Conference Board.
- Anjorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Arredondo, L. (2002). *Sea un comunicador excelente*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana.
- Ballenato, G. (2006). *Hablar en Público. Arte y Técnica de la Oratoria*. Madrid: Pirámide.
- Baskin, O., Aronoff, C. y Lattimore, D. (1996). *Public relations: The profession and the practice* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Language.
- Beatty, M. & Valencic, K. (2000). Context-based apprehension vs. planning demands: A communibiological analysis of anticipatory public speaking anxiety. *Communication Education, 49*, 57-71.
- Belinchon, M., Riviére, J. M., Igoa, A. (1992). *Psicología del lenguaje. Investigación y teoría*. Madrid: Trotta.
- Caballo, V. (1989). *Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Valencia: Promolibro.
- Cameron, G.T. y McCollum, T. (1993). Competing corporate cultures: A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication. *Journal of Public Relations Research, 5*(3), 217-250.
- Castejon, L. (2003). ¿Cómo desarrollar la competencia de hablar en público en el alumnado universitario?. *Aula Abierta 2011, 39*(3), 31-40. ICE. Universidad de Oviedo. Oviedo
- Corrales, E. (2011) El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano. *Revista Comunicación, 20*(1), 46-51. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Del Pozo Lite, M. (2004). Comunicación Interna y Cultura empresarial. en Bell, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor*. (pp. 139-153). Barañáin: Ediciones Universidad de Navarra.

- Evans, A.L, Evans,V, Lami, A y Jones, O. (2004). Public speaking in a democracy. *Journal of Instructional Psychology*, 31, 325-329.
- Gottesman, B. y Mauro, B. (2002). *Técnicas para hablar en público*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Hancock, A., Stone, M., Brundage, S. y Zeigler, M. (2008). Public Speaking Attitudes: Does Curriculum Make a Difference? *Journal of Voice*, 24(3), 302-307.
- Henderson, L. (2004). Encoding and decoding communication competencies in project management: an exploratory study. *International Journal of Project Management* 22, 469-476
- Holtzhausen, L. y Fourie, L. (2009). Employees' perceptions of company values and objectives and employer-employee relationships: A theoretical model, Corporate Communications. *An International Journal*, 14(3), 333- 344.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. Alcalá de Henares: ESIC.
- Lucas, A. (1997), La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch.
- Martínez, J. (2001), *Aprender a comunicarse en público*. Barcelona. Paidós.
- Mcdermott, C. Y O'Connor, J. (1999). *PNL para Directivos*. Barcelona: Editorial Urano.
- Mehrabian, A. (1981). Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes. Belmont, CA: Wadsworth.
- Merayo, A. (2001). Curso práctico de Técnicas de Comunicación oral.(2ªed.) Madrid: Tecnos.
- Mintzberg, H. (1973), The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row O'Connor, J. y Seymour, B. (1999) PNL para Formadores. Barcelona: Urano.
- Olivares, J. y García-López, L. J. (2002). Resultados a largo plazo de un tratamiento en grupo para el miedo a hablar en público. *Psicothema*, 14, 405-409.
- Orejudo, S., Nuño, J., Ramos, T., Herero, M. L. y Fernández, T. (2005). El desarrollo de la competencia para hablar en público en el aula a través de la reducción de la ansiedad ante esa situación. Estudio previo. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 8, 1-6.
- Ramis,M.C, Manassero, M.A., Ferrer, V. y Garcia, E. (2007). No es tan fácil ser un buen jefe/a!. *Psycodoc*. 23(2), 161-181.
- Pastor, Y. y Pinazo, S. (2006). Modelos teóricos en el estudio de la comunicación, en Pastor, Y. (Coord.) *Psicología Social de la Comunicación. Aspectos básicos y aplicados*, (pp. 19-43). Madrid: Pirámide.
- Reyes, I. (2004). La comunicación del portavoz en las comparecencias públicas Interpersonales: aspectos Pragmáticos y retóricos de su Competencia comunicativa. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid.
- Rodríguez, A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid: Pirámide.
- Samsup, J. y Sung, W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review* 31, 277-280.
- Van-Der Hofstadt Roman, C.J. (2003). *El libro de las habilidades de comunicación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Verderber, R. (2005). *¡Comunícate!*. International Thomson Editores. Universidad de Cincinnati. USA.
- Watzlawick, P. (1967) *Pragmatics on Human Communication*. Nueva York. Norton & Co. Versión en español. Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona: Herder, 1981.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Nueva York: Oxford University Press.
- WU, J., CHEN, Y. y LIN, H. (2003), Developing a set of management needs for IS managers: a study of necessary managerial activities and skills. *Information & Management* 41, 413 -429.

Anexo 1. Percepción de los directivos sobre cada una de las variables que forman la dimensión Aprendizaje



Clima y Salud en trabajadores de un grupo de empresas: sector privado

MANUEL ORTÍN BOTELLA

ÁNGEL SOLANES PUCHOL

BEATRIZ MARÍA ZARAGOZA MARTÍNEZ

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo buscar la relación e influencia de las variables de clima organizacional en la salud, a través del estudio predictivo de las hipótesis planteadas: El clima organizacional es un factor determinante de la Función Física, Rol Físico, Función Social, Dolor Corporal, Salud General, Vitalidad, Rol Emocional y Salud Mental. El cuestionario utilizado para evaluar clima organizacional fue Form J-2b (Likert, 1961) que mide 6 dimensiones: Procesos de Dirección, Procesos de Motivación, Procesos de Comunicación, Procesos de Toma de Decisiones, Proceso de Establecimiento de Metas y Procesos de Control. El cuestionario utilizado para evaluar salud fue SF-36 Health Survey, que mide ocho dimensiones: Función Física, Rol Físico, Dolor Corporal, Salud General, Vitalidad, Función Social, Rol Emocional y Salud Mental. En cuanto al método, la muestra consta de 48 sujetos pertenecientes a siete centros de trabajo ubicados en las provincias de Valencia y Castellón. Los resultados indican que todas las variables de clima organizacional son determinantes e influyen en la percepción de salud de los trabajadores, no solamente a nivel de salud ocupacional, sino de salud en general. Las variables estudiadas guardan proporción entre ellas, a mejor percepción de clima, mejor salud.

INTRODUCCIÓN

Las percepciones positivas del clima organizacional que tienen los miembros de las organizaciones ayudan al desarrollo del potencial humano del trabajador e implicación de sus miembros y a la consecución de los objetivos de la entidad. La gestión de los Recursos Humanos es esencial para la generación y mantenimiento de un clima óptimo y será uno de los factores diferenciadores frente a otras organizaciones, ya que normalmente estrategias centradas en el desarrollo del potencial humano, producirán un incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores contribuyendo, a su vez, al desarrollo organizacional. Por otro lado, percepciones negativas sobre el clima de la organización, sobre todo si se mantienen a lo largo del tiempo, es decir, no son puntuales o pasajeras, suponen la inhibición con los objetivos de la organización.

Los trabajadores pueden ver su aportación a la organización como una venta de su fuerza exclusiva de trabajo o sentirse como un número más dentro de la partida presupuestaria de costes de la organización, por lo que probablemente percibirán que son explotados y su aportación como

trabajadores tendrá un escaso valor estratégico añadido para la organización. Un clima organizacional desfavorecedor propiciará la insatisfacción laboral de los trabajadores, aumentando el absentismo (permisos, enfermedad común, enfermedades psicosomáticas, estrés, el burnout, entre otras). La percepción negativa que ambas partes, empresa y trabajadores, tienen la una sobre la otra se refuerza, creando un círculo vicioso de sensaciones mutuas de rechazo.

Por esta razón, consideramos de interés el estudio del clima organizacional de la empresa sobre todo en la actual situación de crisis en la que no sólo los gobiernos, sino también los empresarios y los trabajadores, deben aunar esfuerzos para mantener la organización con vida y consecuentemente los puestos de trabajo.

El término clima se deriva de la meteorología; al hablar de clima de un lugar o región, nos referimos a una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas. Análogamente, al hablar de clima organizacional, estaríamos refiriéndonos a un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

Koys y Decottis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones supone un reto difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia individualmente, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización (Chian, Salazar & Huerta, 2008).

Por tanto, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización estará en función de las percepciones de sus miembros, los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. Así, por ejemplo, las organizaciones pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, Parkington & Buxton, 1980), y otro para un clima de seguridad en el trabajo (Zohar, 1980).

Una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de la organización (Forehand & Gilmer, 1964; Friedlander & Margulies, 1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas (Janes & Jones, 1974; Janes & Sells, 1975, 1981), o las percepciones generales o sumarias (Schneider & Reichers, 1983). El concepto recoge, por tanto, desde las características de la organización determinadas como percepciones (donde se presume dominan los factores de organización o circunstanciales); los esquemas cognitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes); y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan). Sin embargo, aparentemente, no existe investigación que trate si alguna de estas conceptualizaciones tiene un mayor apoyo empírico sobre las otras (Chian, Salazar & Huerta, 2008).

El clima, como concepto, tiene límites específicos. La percepción del clima y la descripción son dos cualidades definidas y constantes del constructo teórico de clima que persisten en sus diversas conceptualizaciones. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones (Chian et al., 2008).

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas

percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una determinada situación. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983).

Así, el clima organizacional puede ser definido como "las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales" (Rousseau, 1988; Schneider & Reichers, 1990).

En cuanto a las dimensiones y medida del clima organizacional hemos de señalar la variedad y la escasa uniformidad existente. Buena parte de los instrumentos utilizados tienen su origen en la teoría y los trabajos de Likert (1969), a los que hacen referencia diferentes investigadores (Brunet, 1987; Martín, 1994, 1996; Martin-Bris, 1999; Zabalza, 1996) y que Likert (1967) denominó *Organizational Characteristics Profile (PCO)* - Perfil de las Características Organizacionales. El formulario utilizado para realizar la medición PCO, fue denominado originalmente por Likert (1961) como Form J-2b y desarrollado por el *Survey Research Center* de la Universidad de Michigan.

Sandoval (2004) explica que Likert (1969) en su teoría de clima organizacional menciona el comportamiento administrativo y en las condiciones organizacionales que los mismos perciben, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores influirán en el comportamiento de los subordinados. Likert también señala que hay tres tipos de variables que influyen en la percepción individual del clima y determinan las características propias de una organización: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las *variables causales*, llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las *variables intermedias*, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos,

la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las *variables finales*, denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización; entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La teoría desarrollada por el investigador establece ocho dimensiones para medir el clima organizacional, pero el cuestionario desarrollado en 1967, Perfil de las Características Organizacionales (Organizational Characteristics Profile - PCO), solamente mide seis dimensiones (Likert, 1967).

Las dimensiones excluidas del cuestionario original Form J-2b (Likert, 1961) son dos: 1. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos definidos y lo deseado por los miembros de la organización y 2. Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización. Estas dimensiones pertenecen a las variables finales y son dependientes de las otras dos variables y de los resultados obtenidos por la organización.

Según Rodríguez (2005) estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Likert afirma que es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

La combinación de dichas variables determina cuatro tipos de clima organizacional (Sandoval, 2004), que van desde un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

En el clima de tipo autoritario, **Sistema I: Autoritario-Explotador**, la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización; los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el segundo clima de tipo autoritario, **Sistema II: Autoritario-Paternalista**, existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se

decide en los niveles inferiores; los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Por el contrario, en el primer clima de tipo participativo, **Sistema III: Consultivo**, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos; para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Por último, en el segundo clima participativo, **Sistema IV: Participación en grupo**, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización; la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Con relación a la salud, la Organización Mundial de la Salud define el concepto de salud ocupacional como el "conjunto de actividades multidisciplinarias encaminadas a la promoción, educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación de los trabajadores, para protegerlos de los riesgos ocupacionales y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas" y, en concreto, el comité mixto OIT/OMS, celebrado el mismo año, como "la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. La prevención entre los trabajadores de desviaciones de la salud causadas por sus condiciones de trabajo. La protección de los trabajadores en su empleo de riesgos resultantes de factores adversos a su salud. La ubicación y el mantenimiento del trabajador, en un ambiente ocupacional adaptada a su condición fisiológica y, para resumir la adaptación del trabajo al hombre y de cada hombre su ocupación" (OMS, 1950).

Posteriormente, la Organización Internacional del Trabajo, bajo el marco de convenio internacional (161) revisa sobretodo esta última parte y propone como cambio la "adaptación del trabajo a las

capacidades de los trabajadores habida cuenta de su estado de salud física y mental" colocando de esa manera al individuo por encima de la tarea y superando el concepto de adaptar el hombre al trabajo (OIT, 1985).

Como vemos, la salud ocupacional tiene implicación tanto en los efectos positivos como negativos que el trabajo puede tener sobre la salud y también sobre los efectos que la salud de las personas puede tener en su capacidad para trabajar.

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo son uno de los principales aspectos objeto de estudio dentro del campo aplicado de la salud ocupacional. Los factores de riesgos psicosociales se definen como "aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo" (INSHT, 1997).

El estudio de los riesgos psicosociales en el entorno laboral surge fundamentalmente por la alta relación que mantienen los «factores de riesgos psicosociales» y la «enfermedad». Así, estar expuesto a factores de riesgo psicosociales adversos en el entorno laboral produce tensión mental en los trabajadores y estrés laboral, lo que a su vez puede provocar con el tiempo un factor de riesgo de enfermedad cardiovascular (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist & Peater, 1996; Stansfeld & Marmot, 2002).

Uno de los ámbitos de la salud, más relacionados con el campo de la salud ocupacional, además de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, son el estrés laboral y el burnout. El término burnout ha sido traducido como «quemarse por el trabajo», «quemazón profesional» y «el hecho de estar quemado profesionalmente» (Gil-Monte & Peiró, 1997; Torres-Gómez et al., 1997). En este sentido, Peiró (1993) indica que el contenido del trabajo, su motivación intrínseca, el diseño de tareas y/o puestos, y la acción humana en el trabajo pueden tener un potencial motivador y contribuyen al bienestar psicológico, pero contrariamente, si están deficientemente representadas puede ser una importante fuente de estrés laboral para el trabajador. Las consecuencias sobre la salud, en forma de manifestaciones psicosomáticas (v.g. alteraciones cardiorrespiratorias, cansancio emocional, jaquecas, gastritis y úlcera, dificultad

para dormir, mareos y vértigos, etc.), han sido descritas en diversas investigaciones (García-Izquierdo, 1991; Gil-Monte y Peiró, 1997; Golembiewsky et al., 1986). En este sentido, Gil-Monte (2001) afirma que el síndrome de quemarse por el trabajo es un paso intermedio en la relación estrés-consecuencias del estrés, de forma que si permanece a lo largo del tiempo, el estrés laboral tendrá consecuencias nocivas para el individuo, en forma de enfermedad o falta de salud con alteraciones psicosomáticas (v.g., alteraciones cardiorrespiratorias, jaquecas, gastritis y úlcera, dificultad para dormir, mareos y vértigos, etc.), y para la organización (v.g., accidentes, deterioro del rendimiento y de la calidad asistencial o de servicios, absentismo, rotación no deseada, abandono, etc.)

Además, la exposición a determinados factores psicosociales adversos se ha relacionado con otras enfermedades, como: trastornos musculoesqueléticos (Stansfeld, Bosman, Hemingway & Marmot, 1998), depresión (Tsumumi, Kayaba, Theorell, & Siegrist, 2001), abuso de sustancias, trastornos psiquiátricos leves (Stansfeld, Fuhrer, Shipley & Marmot, 1999); burnout (Boada, de Diego & Agulló, 2004; Gil-Monte, Carretero & Roldán, 2005; Moreno-Jiménez, Seminotti, Garrosa, Rodríguez-Carvajal & Morante, 2005; Topa, Fernández & Lisbona, 2005) y baja autopercepción de la salud (Pikhart et al., 2001).

Desde el punto de vista organizacional, la percepción de estrés y la ausencia de satisfacción laboral también se han relacionado con carga mental (Martín, Díaz & Rubio, 1995; Rubio, Díaz, Martín & Puente, 2004; Rubio, Martín & Díaz, 1995), el absentismo laboral, la accidentabilidad y una mayor propensión a abandonar la organización (González-Romá et al., 2005; Luceño & Martín, 2005; Luceño, Martín, Jaén & Díaz, 2005; Óscar, González-Camino, Bardera & Peiró, 2003; Tomás, Rodrigo & Oliver, 2005).

Los intentos de vinculación del burnout con la motivación laboral y el clima organizacional han sido escasos. Entre ellos destacan las investigaciones de García-Izquierdo (1991) sobre satisfacción, clima laboral y burnout en profesionales de enfermería, el estudio correlacional (motivación / burnout) de Toro-Álvarez (1991), en una muestra de directivos, y el de Zurriaga, Bravo, Ripoll y Caballer (1998) donde las características del trabajo se consideraron como antecedentes del burnout.

En relación con el clima organizacional, la mayoría de los trabajos encontrados en la revisión bibliográfica, se centran en la relación entre el clima y el síndrome burnout, la motivación laboral o la satisfacción, pero son muy escasos los trabajos que relacionan el clima organizacional como un factor que pueda ser reductor o potenciador de la salud, de manifestaciones psicosomáticas o de otras enfermedades. Hemos encontrado dos investigaciones, una realizada por Boada, de Diego y Agulló (2004) donde se examina el Modelo de Características del Puesto (MCP) y Clima Organizacional como predictores de burnout y síntomas psicosomáticos, y otra sobre factores psicosociales adversos, evaluados a través del cuestionario multidimensional Decore, y salud laboral deficiente, realizado por Martín, Luceño, Jaén, y Rubio (2007).

El presente trabajo pretende analizar las posibles vinculaciones e influencia que pueda establecerse entre las percepciones que tienen los miembros de una organización a través de una evaluación del clima organizacional de la organización privada en la que trabajan y su salud, así como las posibles relaciones que puedan establecerse entre ambos constructos. Para conseguir este objetivo nos planteamos las siguientes hipótesis:

H1: El clima organizacional es un factor determinante de la Función Física. Por lo que se espera que a menor clima menor función física.

H2: El clima organizacional es un factor determinante del Rol Físico. Por tanto, se espera que a menor clima, mayor rol físico.

H3: El clima organizacional es un factor determinante de la Función Social. Es decir, se espera que a menor clima menor función social.

H4: El clima organizacional es un factor determinante del Dolor Corporal. Se espera que a menor clima mayor dolor corporal.

H5: El clima organizacional es un factor determinante de Salud General. Por lo que se espera que a mayor clima mayor salud general.

H6: El clima organizacional es un factor determinante de Vitalidad. Por tanto, se espera que a menor clima menor vitalidad.

H7: El clima organizacional es un factor determinante del Rol Emocional. Es decir, se espera que a mayor clima mayor rol social.

H8: El clima organizacional es un factor determinante de la Salud Mental. Se espera que a menor clima laboral, menor salud mental.

METODO

Descripción de los participantes

La muestra incluyó 48 trabajadores que forman parte de un grupo de empresas con implantación nacional e internacional, cuya actividad principal consiste en la gestión servicios públicos. El 71% de los sujetos encuestados fueron hombres, el rango de edad comprendido entre los 26 y 63 años y la media de edad DE 41 años (DT: 12,17).

En cuanto a las variables laborales, los grupos profesionales a los que pertenecen son los siguientes: personal operario 60,4%, personal administrativo 25% y personal técnico el 14,6%. De la totalidad de la muestra, el 22.4% son mandos con personal a su cargo. La antigüedad mínima en la empresa es de 1 año y la máxima de 22 años, siendo la media de 7,58 años (DT: 5,88).

Instrumentos y Variables

La **evaluación de las variables sociodemográficas y laborales** se llevó a cabo mediante un cuestionario "ad hoc", donde se recogió información sobre una serie de variables laborales como sexo, edad, estado civil, hijos estudios, nivel del puesto, personal a cargo, categoría, antigüedad, turnos, tipo de contrato, horas de trabajo, horario y relación con el capital o resultados de la empresa.

Medidas de clima. El cuestionario empleado para la evaluación del clima organizacional fue el Form J-2b (Likert, 1961), desarrollado por el Survey Research Center de la Universidad de Michigan. Cada ítem se acompaña de una escala tipo Likert cuyas puntuaciones van de 1 a 8 (los ítems tienen la posibilidad de cuatro respuestas correspondiéndoles una puntuación respectivamente de 1, 3, 5 o 8). Las dimensiones que se incluyen en el cuestionario son:

- *Procesos de dirección:* Compuesto por tres ítems. Que miden la confianza y la cordialidad existente entre los superiores y subordinados. Es decir, "El cómo se utiliza las aportaciones de los subordinados". El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.802.
- *Procesos de motivación:* Compuesto por tres ítems. Satisfacer las necesidades de seguridad, poder, reconocimiento, estatus y logro. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.652.
- *Procesos de comunicación:* Compuesto por cinco ítems. La información, en sus vertientes (ascendente, descendente y horizontal) circula por la organización y debido a los "ruidos" creados puede llegar a ser un factor desestabilizante en la misma. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.822.

- *Procesos de toma de decisiones:* Compuesto por tres ítems. No sólo el responsable debe de tomar las decisiones, debe de hacer partícipe a los subordinados en la misma para obtener una mayor implicación en el desarrollo del quehacer diario. Con un Alpha de Cronbach de 0,668.
- *Proceso de establecimiento de metas:* Compuesto por dos ítems. La participación en la generación de los indicadores de actividad y su posterior realización conllevan a la asunción de las mismas, tanto directamente como indirectamente por el grupo, a través de grupos informales o de asociación con un Alpha de Cronbach de 0.552.
- *Procesos de control:* Compuesto por dos ítems. Compartir las responsabilidades, a nivel formal o informal (creando la percepción de ello), es competencia de los puestos directivos y/o cargos intermedios; dejar sentir el control de la organización en todos los niveles crea una implicación positiva en la organización. Con un Alpha de Cronbach de 0.541.

Medidas de Salud. El SF-36 Health Survery es una encuesta de salud diseñada por el Health Institute del New England Medical Center de Boston (Massachussets), versión española de Alonso et al., (1999). A partir de 36 preguntas pretende medir ocho conceptos genéricos sobre la salud que no son específicos de una patología, grupo de tratamiento o edad, detectando tanto estados positivos como negativos de la salud física y estado emocional. El contenido de las cuestiones se centra en el estado funcional y el bienestar emocional. Su ámbito de aplicación abarca la población general y se emplea en estudios descriptivos y de evaluación.

El instrumento consta de 36 ítems y no todas las respuestas tienen el mismo valor, que depende del número de posibilidades de respuesta para cada pregunta. Sea cual sea la posibilidad de respuesta a cada ítem, el significado de la puntuación en cada dimensión es el mismo: a mayor puntuación, mejor estado de salud. Las puntuaciones de cada una de las 8 dimensiones del SF-36 oscilan entre los valores 0 y 100, siendo 100 un resultado que indica una salud óptima y 0 reflejaría un estado de salud muy malo.

Las dimensiones o factores que mide son:

- *Función física:* Formado por diez ítems. Mide el grado en el que la falta de salud limita las actividades físicas de la vida diaria, como el cuidado personal, caminar, subir escaleras, coger o transportar cargas, y realizar esfuerzos

moderados o intensos. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.573.

- *Rol físico:* Formado por tres ítems. Grado en el que la falta de salud interfiere en el trabajo y otras actividades diarias, produciendo como consecuencia un rendimiento menor del deseado, o limitando el tipo de actividades que se puede realizar o la dificultad de las mismas. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.938.
- *Dolor corporal:* Formado por dos ítems. Medida de la intensidad del dolor padecido y su efecto en el trabajo habitual y en las actividades del hogar. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.835.
- *Salud general:* Formado por 5 ítems. Valoración personal del estado de salud, que incluye la situación actual y las perspectivas futuras y la resistencia a enfermar. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.782.
- *Vitalidad:* Formado por dos ítems. Sentimiento de energía y vitalidad, frente al cansancio y desánimo. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.514.
- *Función social:* Formado por dos ítems. Grado en el que los problemas físicos o emocionales derivados de la falta de salud interfieren en la vida social habitual. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.489.
- *Rol emocional:* Formado por tres ítems. Grado en el que los problemas emocionales afectan al trabajo y otras actividades diarias, considerando la reducción del tiempo dedicado, disminución del rendimiento y del esmero en el trabajo. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.597.
- *Salud mental:* Formado por cinco ítems. Valoración de la salud mental general, considerando la depresión, ansiedad, autocontrol y bienestar general. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.604
- *Salud comparada:* Formado por dos ítems. Compara la salud general y la actual en relación al año anterior. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.226.

Procedimiento

Al comienzo de la investigación nos pusimos en contacto con el responsable de una dirección de zona, de un grupo de empresas que abarca siete centros de trabajos ubicados en municipios diferentes de las provincias de Valencia y Castellón. Cada centro de trabajo tiene un responsable diferente y todos ellos tienen en común un director

de zona y un director territorial. Al solicitar la colaboración se informó ampliamente sobre los objetivos, factores a medir, la importancia de los mismos y feedback que podía recibir a nivel general.

Por el tipo de actividad desarrollada, destacamos algunas características peculiares dentro de la muestra, como la presencia de funcionarios, personal subrogado de contratas anteriores y personal de trabajo por cuenta ajena, que realizan el mismo trabajo, pero sus condiciones laborales y económicas pueden ser diferentes para la ejecución de un mismo trabajo y un mismo puesto. Por otro lado, también podemos encontrarnos dos regulaciones diferentes de las condiciones de trabajo, por una parte, un convenio colectivo de aplicación provincial y, por otra, la subrogación de personal funcionario o de otras contratas, con el respeto de las condiciones "ad personam".

Se confeccionó un cuaderno (encuesta) compuesto por los siguientes cuatro cuestionarios: a) Datos sociodemográficos; b) Datos Laborales; c) Cuestionario de salud SF-36; d) Cuestionario de clima organizacional de Likert PCO - Perfil de características organizacionales.

La encuesta fue remitida por correo electrónico al director de zona. Éste la distribuyó por el mismo método a los responsables de los diferentes centros de trabajos dependientes de la misma unidad organizativa. Posteriormente, cada centro de trabajo, a su vez, la envió por correo electrónico a todo el personal, salvo aquellos colectivos que no

tenían acceso al correo corporativo, que les fue entregado en mano el cuestionario impreso. Para confeccionar y entregar la encuesta se estableció un plazo de 30 días desde la presentación y entrega del cuestionario. Junto al mismo, se remitió una serie de indicaciones generales y de interés para los participantes: objetivos, voluntariedad en la participación, plazos, anonimato y persona y teléfono de contacto para aclarar las dudas que pudieran surgir. Era importante que los responsables tuvieran una visión amplia, concreta y clara del trabajo a realizar y pudieran informar a los trabajadores e intentar evitar las posibles reticencias a colaborar.

La recogida y entrega de los cuestionarios se realizó mediante la remisión del mismo directamente por los participantes, vía correo electrónico al investigador o bien, a través de los jefes de administración de cada centro, que escanearon los cuestionarios para remitirlos o enviarlos directamente por correo.

Metodología y análisis

Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas se llevó a cabo un análisis de correlaciones, con el objetivo de conocer el comportamiento de las diferentes variables, para más tarde realizar un análisis de regresión lineal para cada factor de salud ocupacional, en función de las variables de clima. Las puntuaciones obtenidas han sido tratadas estadísticamente con el programa SPSS V19.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos. Medias, desviaciones y valores mínimos y máximos para las medidas recogidas

	M	DT	Min	Max
1) Procesos de Dirección	4,78	0,428	0	8
2) Procesos de Motivación	4,23	0,889	0	8
3) Procesos de Comunicación	5,00	0,392	0	8
4) Procesos de Toma de Decisiones	4,47	1,107	0	8
5) Procesos de Metas	4,55	0,220	0	8
6) Procesos de Control	5,14	0,073	0	8
7) Función Física	968,75	589,13	70	100
8) Rol Físico	947,91	2060,15	0	100
9) Dolor Corporal	853,33	2093,59	12	100
10) Salud General	742,3	1613,54	25	100
11) Vitalidad	652,12	1031,87	50	90
12) Función Social	856,77	1610,09	37,50	100
13) Rol Emocional	979,16	1066,633	33,33	100
14) Salud Mental	685,10	1063,602	40	88

RESULTADOS

En una primera aproximación a los resultados es necesario realizar un pequeño enfoque sobre las puntuaciones medias en las diferentes variables estudiadas.

De este modo, en las siguientes variables, todas con una puntuación mínima de 0 y máxima de 8: Procesos de Dirección se obtuvo una puntuación media de 4,78 (DT=0,42); Procesos de Motivación obtuvo una puntuación media de 4,23 (DT=0,88); Procesos de Comunicación obtuvo una puntuación media de 5 (DT=0,39); Procesos de Toma de Decisiones obtuvo una puntuación media de 4,47 (DT=1,10); Procesos de Metas obtuvo una puntuación media de 4,55 (DT=0,22) y por último, Procesos de Control obtuvo una puntuación media de 5,14 (DT=0,77).

En el caso de las variables de salud, la escala de las variables se distribuye de 0 a 100. La variable Función Física ha obtenido una puntuación media de 968,75 (DT=5,89), presentando una puntuación mínima de 70 y máxima de 100. La variable Rol Físico ha obtenido una puntuación media de

947,917 (DT=20,60), con una puntuación mínima de 0 y máxima de 100. La variable Dolor Corporal ha obtenido una puntuación media de 853,333 (DT=20,93), en una escala con una puntuación mínima de 12 y máxima de 100. La variable Salud General ha obtenido una puntuación media de 724,34 (DT=16,13), con una puntuación mínima de 25 y máxima de 100. La variable Vitalidad ha obtenido una puntuación media de 652,128 (DT=10,31), con una puntuación mínima de 50 y máxima de 50. La variable Función Social ha obtenido una puntuación media de 856,771 (DT=16,10), presentando una puntuación mínima de 37,5 y máxima de 100. La variable Rol Emocional ha obtenido una puntuación media de 979,167 (DT=10,66), con una puntuación mínima de 33,33 y máxima de 100 y, por último, la variable Salud Mental ha obtenido una puntuación media de 685,106 (DT=10,63), con una puntuación mínima de 40 y máxima de 88.

A continuación, se realizó un análisis de correlaciones con el objetivo de conocer la relación entre las variables estudiadas.

Tabla 2. Análisis de correlaciones

Interrelaciones y coeficiente alfa para las variables estudiadas														
Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1) Procesos de Dirección	1													
2) Procesos de Motivación	.636**													
3) Procesos de Comunicación	.717**	.753**												
4) Procesos de Toma de Decisiones	.675**	.786**	.769**											
5) Procesos de Metas	.565**	.786**	.707**	.768**										
6) Procesos de Control	.541**	.783**	.703**	.776**	.819**									
7) Función Física	.098	.169	.268	.193	.188	.263								
8) Rol Físico	.250	.200	.314*	.244	.318*	.287*	.564**							
9) Dolor Corporal	.252	.319*	.152	.372**	.401**	.330*	.456**	.552**						
10) Salud General	.390**	.393**	.491**	.534**	.416**	.412**	.452**	.332*	.461**					
11) Vitalidad	.259	.204	.316*	.084	.224	.293*	.260	.195	.284	.326*				
12) Función Social	.245	.297*	.246	.219	.349*	.361*	.303*	.372**	.642**	.488**	.550**			
13) Rol Emocional	-.117	.079	-.033	-.048	-.043	.124	.233	.111	.108	-.014	.102	.236		
14) Salud Mental	.167	.305*	.237	.285	.439**	.467**	.040	.071	.319*	.313*	.466**	.393**	.111	1

Nota. Todos los coeficientes son significativos según la leyenda * $p < .05$, ** $p < .01$.

Como puede observarse en la tabla 2, la variable Procesos de Dirección correlaciona significativa y positivamente con las variables: proceso de motivación ($r = 0,636$ $p < 0,00$), proceso de comunicación ($r = 0,717$ $p < 0,00$), procesos toma de decisiones ($r = 0,675$ $p < 0,00$), proceso de metas ($r = 0,565$ $p < 0,00$), procesos de control ($r = 0,541$ $p < 0,00$) y salud general ($r = 0,390$ $p < 0,00$). Por lo que, a mayor puntuación en Procesos de Dirección,

mayor puntuación en cada una de las variables mencionadas.

La variable Proceso de Motivación correlaciona significativa y positivamente con las variables: proceso de comunicación ($r = 0,753$ $p < 0,00$), proceso de toma de decisiones ($r = 0,786$ $p < 0,00$), proceso de metas ($r = 0,786$ $p < 0,00$), proceso de control ($r = 0,783$ $p < 0,00$), dolor corporal ($r = 0,319$ $p < 0,05$), salud general ($r = 0,393$ $p < 0,00$), función social ($r = 0,297$ $p < 0,05$) y salud mental ($r = 0,305$

$p < 0,05$). Observando que a una mayor puntuación en la variable Procesos de Motivación, mayor puntuación en cada una de las variables mencionadas.

La variable Procesos de Comunicación correlaciona de manera significativa y positivamente con las variables: proceso de toma de decisiones ($r = 0,769$ $p < 0,00$), proceso de metas ($r = 0,707$ $p < 0,00$), proceso de control ($r = 0,703$ $p < 0,00$), rol físico ($r = 0,314$ $p < 0,05$), salud general ($r = 0,491$ $p < 0,00$) y vitalidad ($r = 0,316$ $p < 0,05$). Por lo que, a mayor puntuación en variable Procesos de Comunicación, mayor puntuación en cada una de las variables mencionadas.

La variable Toma de Decisiones correlaciona de manera significativa y positivamente con las variables: proceso de metas ($r = 0,768$ $p < 0,00$), proceso de control ($r = 0,776$ $p < 0,00$), dolor corporal ($r = 0,372$ $p < 0,00$) y salud general ($r = 0,534$ $p < 0,00$). Por lo que, a mayor puntuación en variable Toma de Decisiones, mayor puntuación en cada una de las variables mencionadas.

La variable Proceso de Metas correlaciona de manera significativa y positivamente con las variables: proceso de control ($r = 0,819$ $p < 0,00$), rol físico ($r = 0,318$ $p < 0,05$), dolor corporal ($r = 0,401$ $p < 0,00$), salud general ($r = 0,416$ $p < 0,00$), función social ($r = 0,349$ $p < 0,05$) y salud mental ($r = 0,439$ $p < 0,00$). Por lo que, a mayor puntuación en variable Proceso de Metas, mayor puntuación en cada una de las variables mencionadas.

La variable Proceso de Control correlaciona de manera positiva y significativamente con las variables: proceso de rol físico ($r = 0,287$ $p < 0,05$), dolor corporal ($r = 0,330$ $p < 0,05$), salud general ($r = 0,412$ $p < 0,00$), vitalidad ($r = 0,293$ $p < 0,05$), función social ($r = 0,361$ $p < 0,05$) y salud mental ($r = 0,467$ $p < 0,00$). Observando que a una mayor puntuación en las variables de clima mayor puntuación en las variables de salud mencionadas.

La variable Función Física correlaciona positiva y significativamente con las variables: procesos de rol físico ($r = 0,564$ $p < 0,00$), dolor corporal ($r = 0,456$ $p < 0,00$), salud general ($r = 0,452$ $p < 0,00$) y función social ($r = 0,303$ $p < 0,05$). A mayor puntuación en la variable Función Física, mayor puntuación en las mencionadas variables.

La Variable Rol físico correlaciona de manera positivas y significativa con las variables: dolor corporal ($r = 0,552$ $p < 0,00$), salud general ($r = 0,332$ $p < 0,05$) y función social ($r = 0,372$ $p < 0,00$). A mayor puntuación en la variable Rol Físico, mayor puntuación en las mencionadas variables.

La variable Dolor Corporal correlaciona positiva y significativamente con las variables: salud general ($r = 0,461$ $p < 0,00$), función social ($r = 0,642$ $p < 0,00$) y salud mental ($r = 0,319$ $p < 0,05$). A mayor puntuación en la variable Dolor Corporal, mayor puntuación en las mencionadas variables.

La variable Salud General presenta correlaciones positivas y significativas con las variables: vitalidad ($r = 0,326$ $p < 0,05$), función social ($r = 0,488$ $p < 0,00$), y salud mental ($r = 0,313$ $p < 0,05$). A mayor puntuación en la variable Salud General, mayor puntuación en las mencionadas variables.

La variable Vitalidad correlaciona positiva y significativamente con las variables: función social ($r = 0,550$ $p < 0,00$) y salud mental ($r = 0,313$ $p < 0,00$). A mayor puntuación en la variable Vitalidad, mayor puntuación en salud mental.

Por último la variable Función social correlaciona de forma positiva y significativa con la variable salud mental ($r = 0,393$ $p < 0,00$). A mayor puntuación en la variable Función Social, mayor puntuación en salud mental.

Posteriormente, se procedió a elaborar un análisis de regresión para cada factor de salud empleando como variables independientes los factores del clima organizacional.

El modelo elaborado para la variable dependiente Función Física, no muestra un modelo significativo ($F = 0,896$ $p > 0,00$), por lo que podemos afirmar que el clima no es un factor determinante de la función física.

El modelo elaborado para la variable dependiente Rol Físico, muestra un modelo ($F = 1,204$, $p < 0,05$) que explica el 2,5% de la varianza total. En este caso la variable con un mayor coeficiente semiparcial en el modelo es la de Procesos de metas (Semiparcial = 0,150).

El modelo elaborado para la variable dependiente Dolor Corporal, muestra un modelo ($F = 2,352$, $p < 0,05$) que explica el 14,7% de la varianza total. En este caso, la variable con un mayor coeficiente semiparcial en el modelo es la de Procesos de metas (Semiparcial = 0,203).

El modelo elaborado para la variable dependiente Salud General, muestra un modelo ($F = 3,093$, $p < 0,05$) que explica el 21,4% de la varianza total. En este caso la variable con un mayor coeficiente semiparcial en el modelo es Procesos de tomas de decisiones (Semiparcial = 0,224).

Tabla 3. Modelos de regresión 1

Tabla 3 Modelos de regresion 1									
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	R ²	Adj R ²
		B	Error tıp.	Beta					
Variable Dependiente: Función Física									
	(Constante)	91,62	2,95			31,04	0	0,116	-0.113
	Procesos de direccion	-0,18	0,23	-0,17		-0,76	0,45		
	Procesos de motivacion	-0,15	0,29	-0,15		-0,51	0,61		
	Procesos de comunicaci3n	0,28	0,20	0,37		1,38	0,17		
	Proceso de toma de decisiones	-0,04	0,33	-0,03		-0,12	0,91		
	Procesos de metas	-0,13	0,41	-0,09		-0,32	0,75		
	Procesos de control	0,43	0,41	0,31		1,06	0,30		
Variable Dependiente: Rol Físico									
	(Constante)	72,33	10,12			7,15	0,00	0,15	0,03
	Procesos de direccion	0,34	0,80	0,09		0,43	0,67		
	Procesos de motivacion	-1,08	0,99	-0,31		-1,09	0,28		
	Procesos de comunicaci3n	0,66	0,69	0,26		0,96	0,34		
	Proceso de toma de decisiones	-0,43	1,14	-0,11		-0,38	0,70		
	Procesos de metas	1,47	1,41	0,30		1,04	0,30		
	Procesos de control	0,70	1,40	0,14		0,50	0,62		
Variable Dependiente: Dolor Corporal									
	(Constante)	73,59	9,62			7,65	0,00	0,26	0,15
	Procesos de direccion	0,56	0,76	0,15		0,73	0,47		
	Procesos de motivacion	0,16	0,94	0,05		0,17	0,86		
	Procesos de comunicaci3n	-1,38	0,65	-0,53		-2,12	0,04		
	Proceso de toma de decisiones	1,37	1,08	0,34		1,26	0,21		
	Procesos de metas	2,01	1,34	0,40		1,50	0,14		
	Procesos de control	-0,03	1,33	-0,01		-0,02	0,99		
Variable Dependiente: Salud General									
	(Constante)	43,22	8,21			5,27	0,00	0,32	0,21
	Procesos de direccion	0,12	0,56	0,04		0,21	0,84		
	Procesos de motivacion	-0,48	0,70	-0,17		-0,69	0,49		
	Procesos de comunicaci3n	0,56	0,50	0,25		1,12	0,27		
	Proceso de toma de decisiones	1,37	0,80	0,41		1,72	0,09		
	Procesos de metas	0,14	0,99	0,04		0,15	0,89		
	Procesos de control	0,11	0,99	0,03		0,11	0,91		

El modelo elaborado para la variable dependiente Vitalidad, muestra un modelo ($F=2,080$, $p<.05$) que explica el 12,3% de la varianza total. En este modelo la variable con un mayor coeficiente semiparcial en el modelo es Procesos de control (Semiparcial=0,237).

El modelo elaborado para la variable dependiente Función Social, muestra un modelo ($F=1,419$, $p<.05$) que explica el 5,1% de la varianza total. En este caso la variable con un mayor coeficiente semiparcial en el modelo es Procesos de control (Semiparcial=0,171).

El modelo elaborado para la variable dependiente Rol Emocional muestra un modelo ($F=1,126$, $p<.05$) que explica el 1,6% de la varianza total. La variable con un mayor coeficiente semiparcial en el modelo es Procesos de control (Semiparcial=0,254). El modelo elaborado para la variable dependiente Salud mental, muestra un modelo ($F=2,350$, $p<.05$) que explica el 15% de la varianza total. En este modelo la variable con un mayor coeficiente semiparcial en el modelo es Procesos de control (Semiparcial=0,247).

DISCUSIÓN

Nuestro trabajo de investigación viene a confirmar los resultados de otros estudios realizados anteriormente en los que se establecía una alta relación entre los factores psicosociales y enfermedad.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál

es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983). La falta de adaptación a los sistemas organizativos de la empresa, los estilos de liderarlos, la forma de planificarlos y más en el momento actual de cambios organizativos rápidos de mercados y tecnología, requiere a los empleados una mayor flexibilidad y adaptación, que puede tener repercusión en la salud.

Tabla 4. Modelos de regresión 2

Tabla 4 Modelos de regresion 2									
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	R ²	Adj R ²
		B	Error típ.	Beta	t				
Variable Dependiente: Vitalidad									
	(Constante)	52,27	5,54			9,43	0,00	0,24	0,12
	Procesos de direccion	0,43	0,38	0,22		1,14	0,26		
	Procesos de motivacion	-0,17	0,47	-0,09		-0,35	0,73		
	Procesos de comunicaci3n	0,52	0,34	0,36		1,54	0,13		
	Proceso de toma de decisiones	-1,25	0,54	-0,59		-2,32	0,03		
	Procesos de metas	0,07	0,67	0,03		0,11	0,91		
	Procesos de control	1,15	0,67	0,44		1,72	0,09		
Variable Dependiente: Funcion social									
	(Constante)	72,24	7,81			9,25	0,00	0,17	0,05
	Procesos de direccion	0,46	0,61	0,16		0,74	0,46		
	Procesos de motivacion	0,10	0,76	0,04		0,14	0,89		
	Procesos de comunicaci3n	-0,11	0,53	-0,06		-0,22	0,83		
	Proceso de toma de decisiones	-1,00	0,88	-0,32		-1,13	0,26		
	Procesos de metas	0,92	1,08	0,24		0,85	0,40		
	Procesos de control	1,30	1,08	0,34		1,20	0,24		
Variable Dependiente: Rol Emocional									
	(Constante)	99,45	5,27			18,88	0,00	0,14	0,02
	Procesos de direccion	-0,36	0,41	-0,19		-0,87	0,39		
	Procesos de motivacion	0,61	0,51	0,34		1,19	0,24		
	Procesos de comunicaci3n	-0,05	0,36	-0,04		-0,14	0,89		
	Proceso de toma de decisiones	-0,48	0,59	-0,24		-0,82	0,42		
	Procesos de metas	-1,05	0,73	-0,41		-1,44	0,16		
	Procesos de control	1,28	0,73	0,50		1,76	0,09		
Variable Dependiente: Salud mental									
	(Constante)	57,92	5,63			10,29	0,00	0,26	0,15
	Procesos de direccion	0,01	0,38	0,01		0,03	0,97		
	Procesos de motivacion	-0,23	0,48	-0,12		-0,48	0,63		
	Procesos de comunicaci3n	-0,14	0,34	-0,09		-0,41	0,68		
	Proceso de toma de decisiones	-0,31	0,55	-0,14		-0,56	0,58		
	Procesos de metas	0,89	0,68	0,33		1,31	0,20		
	Procesos de control	1,23	0,68	0,46		1,81	0,08		

Otros autores, también relacionan la salud con la percepción de variables relacionadas con el clima (Gil-Monte, 2001). En las burocracias mecánicas, el síndrome de quemarse por el trabajo es causado por el agotamiento emocional diario consecuencia de la rutina, por la monotonía y por la falta de control derivadas de la estructura. Pero en las burocracias profesionalizadas (por ejemplo hospitales y centros de salud), el síndrome está causado por la relativa laxitud de la estructura organizacional que conlleva una confrontación continua con los demás miembros de la organización, y que origina disfunciones en el rol y conflictos interpersonales.

El propio Instituto Nacional de la Seguridad e Higiene en el Trabajo en 1997, cuando define los factores psicosociales ya establece una vinculación con los factores de clima, al definir los factores psicosociales como «aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo» (INSHT, 1997)

Así, estar expuesto a factores psicosociales adversos en el entorno laboral produce tensión mental en los trabajadores; esta situación mantenida en el tiempo, puede constituir un factor de riesgo de enfermedad cardiovascular (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist & Peater, 1996; Stansfeld & Marmot, 2002).

Además, la exposición a determinados factores psicosociales adversos se ha relacionado con otras enfermedades como: trastornos musculoesqueléticos (Stansfeld, Bosman, Hemingway, & Marmot, 1998), depresión (Tsutsumi, Kayaba, Theorell, & Siegrist, 2001), abuso de sustancias, trastornos psiquiátricos leves (Stansfeld, Fuhrer, Shipley, & Marmot, 1999), burnout (Gil-Monte, Carretero & Roldán, 2005; Moreno-Jiménez, Seminotti, Garrosa, Rodríguez- Carvajal & Morante, 2005; Topa, Fernández & Lisbona, 2005; Boada, de Diego & Agulló, 2004) y baja autopercepción de la salud (Pikhart, Bobak, Siegrist, Pajak, Rywik, Kyshegye, Gostautas, Skodova & Marmot, 2001).

Desde el punto de vista organizacional, la percepción de *estrés* y la falta de *satisfacción* laboral también se han relacionado con carga mental (Rubio, Díaz, Martín & Puente, 2004; Rubio, Martín & Díaz, 1995; Martín, Díaz & Rubio, 1995), absentismo laboral, accidentabilidad y una mayor propensión a abandonar la organización (Luceño &

Martín, 2005; Luceño, Martín, Jaén & Díaz, 2005; González-Romá, et al., 2005; Tomás, Rodrigo, & Oliver, 2005; Óscar, González-Camino, Bardera & Peiró, 2003).

La forma de liderar, planificar y adaptar los sistemas organizativos a los cambios actuales que sufren las organizaciones, vendrá determinada por el tipo de clima organizacional. Sandoval (2004) establece cuatro tipos de clima organizacional para las variables de Likert: sistemas I Autoritario-Explotador y II Autoritario Paternalista que corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa, mientras que los sistemas III Consultivo y IV Participación en Grupo corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones. Los diferentes sistemas mencionados, pueden influir en las diferentes percepciones de clima que tienen los empleados en cada una de las organizaciones, y sobre sus estados de salud. Peiró (1993) indica que el contenido del trabajo, su motivación intrínseca, el diseño de tareas y/o puestos y la acción humana en el trabajo, pueden tener un potencial motivador y contribuyen al bienestar psicológico; contrariamente si están deficientemente representadas puede ser una importante fuente de estrés laboral para el trabajador. Las consecuencias sobre la salud, en forma de manifestaciones psicósomáticas, han sido descritas y citadas por Golembiewsky et al. (1986), Gil-Monte & Peiró (1997) y García-Izquierdo (1991).

Los resultados obtenidos en nuestro trabajo muestran una evidencia empírica de la cual podemos deducir que las variables de salud estudiadas (función física, rol físico, dolor corporal, salud general, vitalidad, función social, rol emocional y salud mental) guardan relación con la percepción que tienen los trabajadores de clima organizacional (procesos de dirección, procesos de motivación, procesos de comunicación, procesos de toma de decisiones, proceso de establecimiento de metas y procesos de control).

Por lo que se refiere a los **procesos de dirección**, los empleados que mantienen una relación cordial con sus superiores, establecerán una relación de confianza con ellos, consiguiendo la colaboración y la realización de aportaciones, inclusive cuando son sobre aspectos negativos, como pueden ser las discrepancias, que formarían parte de una fase más

de la evolución y crecimiento organizacional. Al compartir el conocimiento a través de las aportaciones realizadas sobre las discrepancias relacionadas con los procesos y procedimientos, se favorece una buena comunicación entre las partes (ascendente, descendente, horizontal exacta y completa) y se genera una implicación positiva de los empleados en la toma de decisiones, metas y objetivos de la organización, asumiendo éstos una mayor responsabilidad, a nivel formal e informal, que repercutirá en una percepción de mejor estado general de salud.

En los **procesos de motivación**, las organizaciones que tienen establecidos flujos de comunicación, percibidos como eficaces por sus miembros, generarán relaciones entre superiores-subordinados cordiales y de confianza. Las organizaciones que comparten y hacen partícipes de las decisiones y objetivos a sus miembros, consiguen que éstos tengan una visión amplia de los motivos de las decisiones y las metas establecidas y así poder aunar esfuerzos en su consecución; todo ello favorecerá el concepto de equipo y la implicación de sus miembros en la planificación estratégica, influyendo en una posible mejora de los métodos y procedimientos de trabajo (v.g. equipos de mejora, equipos autodirigidos, brainstorming, etc.), lo cual generará una buena percepción de clima y favorecerá los procesos de motivación.

Las personas motivadas se mostrarán menos receptivas a las percepciones de dolor, problemas físicos o emocionales que interfieren en la vida social, como la depresión o ansiedad, y por tanto presentarán una mayor resistencia a enfermar y una mejor salud general.

En relación a los **procesos de comunicación**, las organizaciones que tienen implantada una buena **comunicación**, permiten conocer, compartir y participar en la generación de objetivos e indicadores de actividad a sus integrantes, lo cual conlleva que los asuman como propios.

El control que ejerce la Dirección sobre la organización, deberá compartirse con los mandos intermedios, generando sensaciones positivas entre los mismos. Los responsables que en la toma de decisiones hacen partícipes a sus subordinados, generarán una mayor implicación en la actividad diaria.

Los empleados que perciben que la organización satisface sus necesidades de seguridad, poder y reconocimiento, se sentirán más motivados; si además participan en el establecimiento de los objetivos de la organización, aumentarán su

autorrealización lo que influirá en una percepción positiva de clima organizacional y en un mejor estado de salud y vitalidad.

Por lo que respecta a la variable **Toma de Decisiones**, los directores y responsables de las organizaciones no deben tomar las decisiones en exclusividad, deben hacer partícipes a los subordinados para obtener una mayor implicación en el desarrollo del quehacer diario. La participación en la generación de los indicadores de actividad y su posterior realización, conlleva la asunción de los objetivos establecidos y compartir la responsabilidad de la consecución de los mismos: a nivel formal o informal (creando percepción de ello). Aunque esto sea competencia de los puestos directivos y/o cargos intermedios, el establecer el control de la organización en todos los niveles crea una implicación positiva dentro de la misma.

Los directores y mandos son los responsables de tomar las decisiones en materia organizativa; si lo hacen analizando los problemas con los subordinados y éstos influyen en la toma de las decisiones, por medio de la participación, el control de la organización será compartido en todos los niveles, lo que supondrá una implicación positiva en las acciones de control a todos los niveles a pesar que la potestad de ejercerlas resida en la Dirección.

La interrelación de los procesos de toma de decisiones con los factores de salud, ponen de manifiesto una relación de percepción positiva sobre la medida de intensidad de dolor padecido, su efecto en el trabajo habitual, las actividades del hogar, así como en la valoración del estado de salud en general. Así podremos decir que, una percepción negativa de clima amplificará la percepción de intensidad de dolor o de falta de salud en el trabajo; por el contrario, una percepción positiva de clima permitirá mantener un rendimiento adecuado, no limitará las actividades desarrolladas o disminuirá la percepción de dificultad en la ejecución de tareas.

La participación en el **Proceso de Metas** y en los **Procesos de Control**, conseguirán una mayor implicación de los empleados, no sólo en el trabajo diario, sino en la estrategia a largo plazo, pues la participación activa o percepción que tienen de haber participado, les hace sentirse identificados con la planificación y proyectos establecidos dentro de la organización.

A mayor participación de los empleados en establecimientos de metas y procesos de control,

obtendremos un mayor estado de bienestar en relación a la salud en general.

La potestad de ejercer el control en la organización y responsabilidad de la toma de decisiones, reside en la dirección; si se hace considerando las opiniones de los subordinados, se generará la percepción de que son tenidos en cuenta e influyen en las decisiones que adoptemos, lo que supondrá una implicación en aquellos proyectos y actividades propuestas.

La participación en los **procesos de control y metas**, conseguirá una mayor implicación de los empleados en el trabajo diario y en la planificación estratégica, pues la participación activa o percepción que tienen de haber participado, les hace sentirse identificados con la planificación y proyectos establecidos dentro de la organización. A mayor participación de los empleados en los procesos de control, obtendremos un mayor estado de bienestar en relación a la salud en general y expectativas futuras. Por tanto, las percepciones de intensidad de dolor o de falta de salud en el trabajo y otras actividades diarias serán menores, manteniendo un rendimiento adecuado, no limitando el tipo de actividades desarrolladas o percepciones de dificultad en la ejecución de las mismas por los efectos negativos de la salud. Los problemas físicos y emocionales (depresión, ansiedad, autocontrol) también tendrán mayor dificultad para aflorar debido a la sensación de autorrealización y bienestar general.

Las variables de clima, según los resultados obtenidos en el presente trabajo, influyen de modo directo en el estado de salud general y éste, a su vez, en la variable rol físico, mientras que la percepción de falta de salud, interfiere en el trabajo y otras actividades diarias (vg. rendimiento menor del deseado, limitando el tipo de actividades que puede realizar o ampliando-reduciendo la dificultad de las mismas), según sea el sentimiento de energía y vitalidad, frente al cansancio y desánimo.

De los resultados obtenidos podríamos establecer una relación entre los climas organizacionales considerados según las variables de Likert y las variables de salud:

En sistemas I Autoritario-Explotador y II Autoritario Paternalista, que corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo, estos estilos tendrán una repercusión negativa tanto en la percepción de clima como de salud. Es decir, cuanto mayor sea la percepción de pertenencia a

un clima cerrado, rígido, con poca participación, peor será la percepción de salud. Por el contrario, los sistemas III Consultivo y IV Participación en Grupo, corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentar satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones. Se generará, por tanto, una percepción positiva directamente proporcional entre clima organizacional y salud.

Según los resultados obtenidos en la variable Función Física las actividades físicas desarrolladas diariamente por la personas, como el cuidado personal, caminar, subir escaleras coger o transportar cargas y realizar esfuerzo, están relacionadas y dependerán de las percepciones de intensidad del dolor padecido durante la realización de las mismas, de la salud en general actual y expectativas, resistencia a enfermar, así como del grado en que los problemas físicos o emocionales interfieren en la vida social. Un aumento de las variables de salud, supone un aumento del resto de variables de salud.

De la correlación de la variable Rol Físico, se puede deducir que los factores de salud que interfieren en las actividades diarias, produciendo un rendimiento menor del deseado, limitando el tipo de actividades que se pueden realizar o dificultando las mismas, serían: la percepción de intensidad de dolor corporal, la valoración de la situación actual de salud y expectativas futuras, resistencia a la enfermedad y el grado en que los problemas físicos o emocionales derivados de la falta de salud, interfieren en la vida social habitual. La falta de salud interfiere en el trabajo y actividades de la vida, aumentando la percepción de dolor y repercutiendo en la vida social de los individuos.

De los resultados obtenidos en la variable Dolor Corporal podemos deducir que la percepción de la intensidad de dolor corporal, dependerá de: las percepciones de salud actual y futura, la resistencia a la enfermedad y el grado en que los problemas físicos o emocionales derivados de la salud interfieran en la vida social habitual.

Las percepciones de dolor, salud en general y vida social, tendrán una relación con el estado de salud mental (depresión, ansiedad, autocontrol y bienestar).

Podemos concretar que, según los resultados obtenidos, la percepción de dolor, influye en la vida social y en la salud mental, pudiendo generar estrés, ansiedad o depresión. Un aumento en la

variable de dolor corporal, lleva consigo un aumento de las puntuaciones de las variables correlacionadas (salud general, función social y salud mental).

Según los resultados obtenidos en Salud General, la percepción de salud dependerá de la medida en que los problemas físicos o emocionales derivados de la falta de salud interfieran en el desarrollo de la vida social habitual.

La valoración de la sensación de salud, repercute en la vitalidad y energía de los individuos, así como en la limitación de la vida social y salud mental. A mayor salud más vitalidad, mayor vida social y mayor salud mental.

De la interpretación de los resultados obtenidos en vitalidad, podemos decir que los empleados que tienen mayor vitalidad pueden tener una mayor vida social y dispondrán de mejor salud mental.

En relación a la función social la interpretación que podemos realizar es que la repercusión de los problemas de salud interfiere en la vida social limitándola, lo que supone el aumento de la posibilidad de padecer enfermedades mentales, depresión, ansiedad y/o estrés por una falta de interrelación social.

En relación a las hipótesis planteadas, podemos deducir del análisis y resultados obtenidos que las variables interrelacionadas de clima y salud, guardan una relación directa y proporcional entre ellas y, por tanto, ante un incremento positivo de la percepción de clima organizacional, aumentará la percepción de salud y viceversa. Las hipótesis planteadas se cumplirán en todos los casos, a excepción de H2: El clima organizacional es un factor determinante del Rol Físico. Se espera que a menor clima, mayor rol físico, donde la hipótesis planteada es inversamente proporcional a los valores de la variable de clima.

CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos confirman otros trabajos anteriores, como el realizado por Peiró, (1993) que indica que el contenido del trabajo, la motivación intrínseca de los trabajadores ante el mismo, el diseño de tareas y/o puestos, y la acción humana en el trabajo pueden tener un potencial motivador y contribuyen al bienestar psicológico, pero contrariamente si están deficientemente representadas puede ser una importante fuente de estrés laboral para el trabajador.
2. A falta de estudios más extensos, ampliando la muestra y las variables objeto de estudio,

podemos indicar que de los resultados obtenidos en nuestro trabajo de investigación se observa que existe una relación directamente proporcional entre las variables de clima y salud, es decir, a mayor puntuación en las escalas de clima mayor salud.

3. De la información obtenida tras nuestra revisión bibliográfica y de los resultados de nuestra investigación con las variables de clima organizacional y salud, se desprende que la incidencia negativa que tienen los factores de clima sobre la salud están relacionados con posibles enfermedades psicosomáticas, emocionales y la aparición de burnout.
4. Las organizaciones autoritarias tendrán una mayor incidencia en las percepciones de peor salud de sus empleados, mientras que los empleados de organizaciones abiertas y participativas tendrán menor incidencia, es decir, una mejor percepción de salud.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, J., Prieto, L. y Anto, J. M. (1999). La versión española del SF-36 Health Suvey (Cuestionario de Salud SF-36): un instrumento para la medida de los resultados clínicos. *Medicina Clínica*, 104, 771-776.
- Beehr, T. (1977). Hierarchical Cluster Analysys of the Profile Of Organizational Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 1,120-123.
- Boada, J., de Diego, R. y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-131.
- Brumet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Butterfield, A. y Farris, G. (1974). The Likert Organizational Profile: Methological Analysis and Test of System Theory in Brazil. *Journal of Applied Psychology*, 59(1) 15-23.
- Chian, M., Salazar, C. M. y Huerta, P. (2008). Clima Organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) adaptación de un instrumento. *Universum*, 23, 66-85.
- Fernández Ríos, M. y Giménez, L. (1991). *Estilos de liderazgo en un grupo industrial*. Madrid: Estudios Aplicados. IDEA.
- Forehand, G. A. y Gilmer, B. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.

- Friedlander, F y Margulies, N. (1969). Multiple impact of Organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- García-Izquiero, M. (1991). Burnout en Profesionales de Enfermería de Centros Hospitalarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 7(12), 3-12.
- Gil-Monte, P. (2001). El síndrome de quemarse en el trabajo (síndrome de burnout): aproximaciones teóricas para su explicación y recomendaciones para la intervención. *Revista Psicología Científica.com*, en <http://www.psicologiacientifica.com>.
- Gil-Monte, P. R., Carretero, N. y Roldán, M. D. (2005). Algunos procesos psicosociales sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 281-290.
- Gil-Monte, P. y Peiró, J. M. (1997). Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse. Madrid: Síntesis.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. y Stevenson, J. G. (1986). *Stress in organizations: Toward a phase model of burnout*. New York: Praeger.
- González-Roma, V., Väänänen, A., Ripoll, P., Caballer, A., Peiró, J. M. y Kivimäki, M. (2005). Psychological climate, sickness absence and gender. *Psicothema*, 17(1), 169-174.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1997). *Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Barcelona: INSHT.
- James, L. R. y Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.) *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, (pp. 275-295). Erlbaum: Hillsdale, N.J.
- Janes, L. y Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-112.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. y Theorell, T. (1990). Healthy work, stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Koys, D. J. y Decosttis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-385.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). The human organization: its management and value. New York: Mac Graw-Hill.
- Likert, R. (1969). El Factor Humano en la Empresa: su dirección y valoración. Bilbao: Deusto.
- Luceño, L, Martín, J., Jaén, M. y Díaz, E. (2005). El Cuestionario Multidimensional DECORES: un instrumento para la evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 189-202.
- Luceño, L. y Martín, J. (2005). Estrés laboral: factores estresantes y adaptación. En J. A. Tirado, *Estrés y trabajo: cómo hacerlos compatibles*, (pp. 45-65). Sevilla: Junta de Andalucía; Instituto Andaluz de Administraciones públicas.
- Luceño, L., Martín, J., Jaén, M. y Díaz, E. (2006). Factores psicosociales y rasgo de ansiedad como predictores de estrés y satisfacción. *Ansiedad y Estrés*, 12(1), 89-97.
- Martín Bris, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC.
- Martín Bris, M. (1999). *Dirección y gestión de centros educativos: Planificación y calidad Madrid*. Madrid: Universidad de Alcalá - Fondo Social Europeo.
- Martín, J., Díaz, E. y Rubio, S. (1995). Hacia un modelo de selección específico para trabajadores de turnos rotativos. *Ansiedad y Estrés*, 1(2-3), 173-187.
- Martín, J., Luceño, L., Jaén, M. y Rubio, S. (2007). Relación entre factores adversos, evaluados a través del cuestionario multidimensional Decore, y salud laboral deficiente. *Psicothema*, 19(1), 95-101.
- Martín, M. (1996). Organización y planificación integral de centros. Madrid: Escuela Española.
- Moreno-Jiménez, B., Sminotti, R., Garrosa, R. E., Rodríguez- Carvajal, R. y Morante, M. E. (2005). El burnout médico: la ansiedad y los procesos de afrontamiento como factores intervinientes. *Ansiedad y Estrés*, 11(1), 87-100.
- OIT. (1985). Convenio 161 Servicios de Salud en el trabajo. Ginebra: OIT.
- Organización Mundial de la Salud. (1950). *Comité mixto OIT/OMS de expertos en Salud Ocupacional*. Documento WHO/OCC. Health/2. Informe de la primera sesión, 28 de agosto - 2 septiembre. Ginebra.

- Oscar, A., González-Camino, G., Bardera, P. y Peiró, J. M. (2003). Estrés de rol y su influencia sobre el bienestar psíquico y físico en soldados profesionales. *Psicothema*, 15(1), 54-57.
- Peiró, J. M. (1993). *Desencadenante del estrés laboral*. Madrid: Eudema.
- Pikhart, H., Bobak, M., Siegrist, J., Pajak, A., Rywik, S., Khyshegye, J., Gostautas, A., Skodova, Z. y Marmot, M. (2001). Psychosocial work characteristics and self-rated health in four postcommunist countries. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 55, 624-630.
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schnirder, *Organizational Climate and Culture*, (pp. 5-39). San Francisco: Jossey - Bass.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico del Clima Organizacional. En D. Rodríguez, *Diagnóstico Organizacional*, (pp. 159-177). México D. F.: Alfaomega.
- Rubio, S., Díaz, E., Martín, J. y Puente, J. M. (2004). Evaluation of subjective mental workload: a comparison of SWAT, NASA-TLX and Workload profile methods. *Applied Psychology an international Review*, 53(1), 61-86.
- Rubio, S., Martín, J. y Díaz, E. (1995). Carga mental y estrés: dos conceptos relacionados. *Ansiedad y Estrés*, 1(2-3), 131-139.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 83-87.
- Schneider, B. y Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B., Parkington, J. J. y Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 257-267.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Siegrist, J. (1998). Adverse health effects of effort-reward imbalance at work: Theory, empirical support and implications for prevention. En C. Cooper, *Theories of organizational stress*, (pp. 27-41). Oxford: Oxford University Press.
- Siegrist, J. y Peter, R. (1996). Treat to occupational status control and cardiovascular risk. *Israeli Journal of Medical Science*, 32, 179-184.
- Spielberger, C. D., Gorsuch, R.L. y Lushene, R.E. (1986). *Cuestionario de Ansiedad Estado/Rasgo(STAI)*. Tea Ediciones, S. A.
- Stansfeld, S. A., Bosman, H., Hemingway, H. y Marmot, M. G. (1998). Psychosocial work characteristics and social support as predictors of SF-36 health functioning: The Whitehall II Study. *Psychomatic Medicine*, 60, 247-255.
- Stansfeld, S. A. y Marmot, M. G. (2002). *Stress and the heart. Psychosocial pathways to coronary disease*. London: BMJ Books.
- Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Sphiepley, M. J. y Marmot, M. G. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 56, 302-307.
- Tellegen, A. (1985). Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with emphasis on self-report. En I. A. Maser, *Anxiety and the anxiety disorders*, (pp. 681-706). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tomás, J. M., Rodrigo, M. y Oliver, A. (2005). Modelos lineales y no lineales en la explicación de la siniestralidad laboral. *Psicothema*, 17(1), 154-163.
- Topa, G., Fernandez, I. y Lisbona, A. (2005). Ruptura de contrato psicológico y burnout en equipos de intervención en emergencias y catástrofes. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 265-279.
- Toro-Alvarez, F. (1991). Relación entre variables de estrés ocupacional y motivación para el trabajo: un estudio exploratorio. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 7(19), 109-120.
- Torres-Gómez, B., San Juan, C., Rivero, A. M., Herce, C. y Achucarro, C. (1997). Burnout profesional: ¿Un problema nuevo? Reflexiones sobre el concepto y evaluación. *Revista Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 13(1), 23-50.
- Tsutsumi, A., Kayaba, K., Theorell, T. y Siegrist, J. (2001). Association between job stress and depression among Japanese employees threatened by job loss in comparison between two complementary job stress models. Scandinavian. *Journal of Work and Environment Health*, 27, 146-153.
- Watson, D. (1988). Intraindividual and interindividual analyses of positive and negative affect: Their relation to health complaints, perceived stress and daily activities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1020-1030.
- Watson, D. y Pennebaker, J. (1989). Health complaints, stress and distress: Exploring the

central role of negative affectivity. *Psychological Review*, 96, 234-254.

Watson, D., Clark, L. A. y Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Zabalza, M. (1996). El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el

mismo. En Dominguez y otros, *Manual de organización e instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.

Zurriaga, R., Bravo, M. J., Ripoll, P. y Caballer, A. (1998). Las características del trabajo como antecedentes del burnout en profesionales de la salud. En R. D. Valdivieso (Ed.), *Psicología del trabajo* (pp. 203-212). Madrid: Pirámide.

Clima y sueño en trabajadores de una empresa de publicidad

MARÍA FERNÁNDEZ MADINABEITIA

ÁNGEL SOLANES PUCHOL

BEATRIZ MARÍA ZARAGOZA MARTÍNEZ

Tener un buen estado general de la salud, trabajar en un ambiente o clima laboral adecuado y dormir bien son necesidades humanas de primer orden. Un alto porcentaje de los profesionales de la Publicidad, Comunicación y Relaciones Públicas desarrolla su jornada laboral en horarios muy prolongados y bajo una presión de trabajo que en ocasiones provocan trastornos en los hábitos de vida de los profesionales incluidos el sueño. Los resultados de este estudio muestran la relación existente entre algunas variables del clima organizacional y variables del sueño, tales como duración, calidad, disfunción diurna y uso de medicación hipnótica. Una organización donde no exista confianza y la cordialidad entre los superiores y subordinados repercutirá de manera negativa en la vida personal del empleado, teniendo como consecuencia disfunciones en su descanso nocturno.

INTRODUCCIÓN

El ambiente actual de inestabilidad en cuanto a estructura familiar (divorcios, uniones inestables, ambos padres en el mercado laboral...), revolución tecnológica, aumento de la longevidad, la inseguridad creciente y constante, el desempleo o multiempleo, y el cambio motivacional, son situaciones diarias para la mayoría de la población de nuestra sociedad. Estos, entre otros, se convierten en factores precipitantes que alteran el sueño, el estado general de la salud, y pueden afectar a su vez también sobre el clima laboral de los trabajadores, los grupos y las organizaciones.

El objetivo de este estudio, es hacer un análisis sobre la relación existente entre el clima laboral y la calidad del sueño. De este modo, comprobar la relación existente entre ambos constructos del con la finalidad de conocer si el clima laboral afecta la calidad del descanso nocturno.

La importancia del estudio del sueño, proviene del hecho de la reducción de horas de sueño que desde hace años está experimentando la población. Actualmente la población activa duerme 7-8 horas frente a las 8 a 9 horas de hace 50 años y que se duerme, durmiendo, por tanto una media de 1,5 horas menos que a principios del siglo XX. No es de extrañar si consideramos que el número total de horas de trabajo, actividad académica y lúdica ha aumentado aproximadamente un 12% de 1969 a 2000 (Marín, Franco, Vinaccia, Tobón & Sandín,

2008). Esto refuerza la idea de que nuestra sociedad actual padece de un estado de insuficiencia de sueño nocturno, lo cual está también directamente relacionado con una alteración de la calidad de vida y la percepción general del estado de salud.

Esta carencia de horas de sueño a menudo manifiesta consecuencias en los sujetos afectados. El sueño se ha relacionado en múltiples ocasiones con la salud. De este modo, existe una relación entre los diferentes patrones de sueño y la salud en general (Miró, Iañez & Cano-Lozano, 2002), los impactos negativos de los trastornos de sueño como el insomnio, la narcolepsia y la apnea de sueño, y en el funcionamiento físico y psicosocial. Un detalle a destacar es que aunque el sueño ocupa la mitad de nuestras vidas y es algo básico y relevante para su estudio, la medicina del sueño es una especialidad joven, que si bien es cierto que ha avanzado en muchos aspectos durante los últimos años, aún quedan muchos vacíos en la investigación en este campo. Por lo tanto, en el estudio del sueño se abre un abanico de posibilidades todavía por explorar.

Cuando nos referimos al impacto negativo que el sueño pueda ocasionar en los sujetos, no solo debemos hacer referencia a trastornos graves, sino también disfunciones de menor gravedad que pueden afectar al sujeto en su vida diaria. De este modo, los trastornos del sueño constituyen uno de los principales problemas de salud en las

sociedades occidentales e industrializadas (Sierra, Jiménez-Navarro & Martín-Ortiz, 2002). No obstante, Hipócrates realizó las primeras observaciones acerca de la relación entre sueño y salud (física y mental), llegando a afirmar que el insomnio era un signo de dolor y sufrimiento que podía conducir a la enfermedad mental, mientras que dormir durante el día era un indicador de enfermedad. La relación entre psicopatología y alteraciones del sueño ha sido demostrada en multitud de estudios (para una revisión véase Benca, Obemeyer, Thisted & Guillin, 1992). Esta relación se ha planteado tanto en el sentido de que determinados rasgos psicopatológicos pueden repercutir negativamente en la calidad del sueño (Haba-Rubio, 2005; Sierra, Zubeidat, Ortega & Delgado- Domínguez, 2005), como a la inversa, es decir, que los problemas de sueño acaben provocando algún trastorno psicopatológico. Además, pérdidas agudas de sueño pueden conducir a episodios maníacos en pacientes depresivos (Vgontzas, Bixler & Kales, 2000). Drake, Roehrs, Richardson, Walsh & Roth (2004), en un estudio con 2.570 trabajadores, encontraron que trabajar a turnos y padecer insomnio o somnolencia diurna excesiva se relacionaba con altas cotas en depresión. A su vez, diversos estudios han centrado su interés en explorar la relación entre las actividades profesionales, las condiciones de trabajo y la salud mental de los trabajadores (Stansfeld, 2002). Uno de los aspectos más estudiados son las condiciones en las que se desempeña un puesto de trabajo, las cuales tienen importantes consecuencias tanto en la seguridad laboral como en la salud física y psicosocial de los trabajadores. Entre estas condiciones, el horario de trabajo (número de horas y su distribución) se ha identificado como una de las principales amenazas para la salud y el bienestar de los empleados. Por estos motivos, la calidad del sueño es un factor sumamente importante, que debe ser incluido como una variable de estudio principal en los diferentes estudios que relacionen la vida laboral con las posibles consecuencias que pueda conllevar en la vida personal de los sujetos.

La mayoría de trabajos de investigación realizados sobre sueño hasta ahora se centraban en el estudio del sueño en trabajadores afectados por turnos rotatorios, ubicándose en la mayoría de los casos en el sector sanitario y en otros sectores productivos con rotaciones en el turno de trabajo. Un ejemplo de ello, es el estudio realizado por Durand y Castro, (2004) sobre hábitos y trastornos del sueño en trabajadores sujetos a turnos de trabajo en una fábrica de bebidas. También hemos

encontrado estudios comparativos como el de Sierra, Delgado-Domínguez y Carretero-Dios (2011) y estudios centrados en la calidad del sueño en estudiantes universitarios, en la mayoría de los casos, estudiantes de medicina. En otro artículo encontrado, se estudian los trastornos del sueño en relación a la salud y la calidad de vida (Marín, Franco, Vinaccia, Tobón & Sandin, 2008). Los resultados de este y otros estudios comparativos similares, además de poner de manifiesto la mala calidad de sueño y los elevados niveles de psicopatología presentes en los trabajadores sometidos a rotaciones en el turno de trabajo con respecto a trabajadores con un horario habitual, demuestran que las deficiencias de sueño (básicamente la mala calidad subjetiva y la somnolencia diurna) presentan capacidad para predecir el desarrollo de psicopatologías.

El sueño es la vía fundamental de recuperación de nuestro organismo del desgaste diario. La falta de sueño o la presencia de alteración del sueño perturba estos procesos generando fatiga, empeoramiento de la ejecución, alteraciones del estado de ánimo, cambios en numerosos sistemas corporales e inmunosupresión (Gosselin, De Koninck & Campbell, 2005; Miró & Buela-Casal, 2005). Además, muchos de estos aspectos se han asociado con frecuencia al *burnout* y es importante determinar si la presencia de alteración del sueño puede ser un antecedente significativo del mismo (Miró, Solanes, Martínez, Sánchez & Rodríguez Marín, 2007). La importancia de la relación existente entre sueño y *burnout* proviene de las consecuencias que este puede ocasionar en los empleados. Así, puede desencadenar problemas psicológicos o de salud física en los trabajadores, y manifestarse en una elevada accidentabilidad, absentismo o deterioro del rendimiento para la organización (Boada et al., 2005; García-Izquierdo, Sáez, & Llor, 2000; Gil-Monte, 2005).

Parece existir relación entre las variables laborales tales como el *burnout* y el sueño (Miró, Solanes, Martínez, Sánchez & Rodríguez Marín, 2007), por lo que las relaciones laborales manifiestan un efecto sobre variables fisiológicas como el descanso. En este sentido, el clima laboral, puede tratarse como una variable determinante de este constructo. Si el *burnout* ejerce su efecto sobre el descanso de los empleados y este se crea como consecuencia de las relaciones con compañeros, superiores y demás agentes organizacionales, es lógico pensar que el clima laboral presentará una relación de influencia sobre el sueño.

El clima laboral puede definirse como el conjunto de atributos o características que definen a la

organización, pero por otro lado, el clima laboral también se define como el resultado de la percepción de los empleados de las características de la organización (Mañas et al., 1999). El constructo de clima laboral viene definido por una serie de variables objetivas, relacionadas con las características de la organización, la percepción de clima de los individuos que componen la organización y la suma de dichas percepciones según el nivel de análisis que establezcamos (grupal, departamental u organizacional).

En el presente trabajo nos centraremos en las variables subjetivas de la definición de clima laboral. Por tanto, mediremos el clima laboral existente realizando el énfasis sobre cómo perciben los trabajadores/as los procesos de dirección, motivación, comunicación, interacción e influencia, la toma de decisiones, el establecimiento de metas y los procesos de control, dimensiones que vamos a medir a través de un cuestionario de Perfil de Características Organizacionales (Berhr, 1977).

Nuestro estudio se centra en una empresa del sector de la Publicidad, la Comunicación y las Relaciones Públicas en España. En este tipo de empresas existen organizaciones que siguen un modelo eminentemente centrado en la eficacia y a la eficiencia, un estilo muy ligado a la estrategia de la organización y no tanto a las personas que forman parte de ella, con una filosofía y gestión más ligada al tradicional modelo de las agencias de publicidad americanas (el referente para todo el mundo en este sector). Estas personas, que a su vez conectan los objetivos y metas que se esperan alcanzar de ellas, sufren niveles altos de exigencia y presión, hecho que podría afectar a su calidad del sueño, y por tanto también acabar redundando en el clima laboral de una organización en su conjunto, o viceversa.

El objetivo principal del presente trabajo consiste en conocer si existen relaciones entre los constructos de clima laboral y calidad del sueño en los trabajadores de una empresa del sector de la Publicidad, la Comunicación y la Relaciones Públicas de la ciudad de Alicante, que opera en toda la Provincia de Alicante, Castilla la Mancha y Madrid.

Para conseguir nuestros objetivos nos planteamos las siguientes hipótesis:

H1. Las variables de clima son un factor determinante del sueño de los sujetos. Concretamente cuanto mayor puntuación en clima de trabajo, menor alteración general en el sueño de los trabajadores.

H2. Las variables de clima son un factor determinante de la calidad subjetiva del sueño. Concretamente cuanto mayor puntuación en clima de trabajo, menor alteración en cuanto a calidad subjetiva del sueño.

H3. Las variables de clima son un factor determinante de la latencia del sueño. Concretamente cuanto mayor puntuación en clima de trabajo, menor alteración en cuanto a latencia del sueño.

H4. Las variables de clima son un factor determinante de la duración del sueño. Concretamente cuanto mayor puntuación en clima de trabajo, menor alteración en cuanto a duración del sueño.

H5. Las variables de clima son un factor determinante de la eficiencia del sueño. Concretamente cuanto mayor puntuación en clima de trabajo, menor alteración en cuanto a la eficiencia del sueño.

H6. Las variables de clima son un factor determinante de las perturbaciones del sueño. Concretamente cuanto mayor puntuación en clima de trabajo, menor alteración en cuanto a perturbaciones del sueño.

H7. Las variables de clima son un factor determinante del uso de medicación hipnótica. Concretamente cuanto mayor puntuación en clima de trabajo, menor alteración en cuanto al uso de medicación hipnótica.

H8. Las variables de clima son un factor determinante de la de disfunción diurna. Concretamente cuanto mayor puntuación en clima de trabajo, menor alteración en cuanto al uso de disfunción diurna.

MÉTODO

Participantes

La muestra de este estudio incluyó 45 trabajadores de una empresa del sector de la Comunicación y la Relaciones Públicas de la Provincia de Alicante. Los sujetos colaboraron de forma voluntaria en el estudio. El 40% de la muestra son hombres, con una edad media 31,04 (DT=7,41).

Con respecto al estado civil, el 22,2 % informaron estar casados, el 48,9% solteros y el 2,2 % separados o divorciados, y el 2,2% viudos. Según su nivel de formación, el 40% posee una licenciatura, el 31,1% una diplomatura, el 26,6% estudios de bachillerato o formación profesional.

El 86,7% % tenía un horario fijo y el 13,3 % un horario cambiante entre el turno de mañana y el de

tarde. El 60 % de los sujetos tenía contrato de duración indefinida, el 17,8 % de duración determinada y un 22,2% por obra o servicio. Por último, según la cantidad de horas de trabajo semanales, el 40% trabaja a tiempo completo, mientras que el 60% restante a tiempo parcial.

Instrumentos y Variables

Las **características sociodemográficas** de los sujetos se evaluaron mediante un cuestionario diseñado para el presente estudio.

El formulario utilizado para realizar la medición del **Clima Laboral** o PCO (Organizational Characteristics Profile, PCO, Likert, 1967) es el cuestionario denominado en el original como **Form J-2b** (Likert, New Patterns of Management, 1961) y desarrollado por el Survey Research Center de la Universidad de Michigan.

En dicho cuestionario se presentan 18 cuestiones que se distribuyen entre cada una de las dimensiones a la hora de la corrección. Cada ítem se acompaña de una escala tipo Likert (el autor del PCO da nombre a la famosa escala) cuyas puntuaciones van de 1 a 7 (los ítems tienen la posibilidad de cuatro respuestas correspondiéndoles una puntuación respectivamente de 1, 3, 5 o 7). Las dimensiones que se incluyen en el cuestionario son:

Procesos de dirección: Compuesto por tres ítems. Que miden la confianza y la cordialidad existente entre los superiores y subordinados. Es decir, *El cómo se utiliza las aportaciones de los subordinados*. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.802.

Procesos de motivación: Compuesto por tres ítems. Satisfacer las necesidades de seguridad, poder, reconocimiento, estatus y logro. Al igual que en la dimensión anterior, no se excluyó ningún caso. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.652.

Procesos de comunicación: Compuesto por cinco ítems. La información, en sus vertientes (ascendente, descendente y horizontal) circula por la organización y debido a los “ruidos” creados puede llegar a ser un factor desestabilizante en la misma. El coeficiente de Alpha de Cronbach es 0.822.

Procesos de toma de decisiones: Compuesto por tres ítems. No sólo el responsable debe de tomar las decisiones, debe de hacer partícipe a los subordinados en la misma para obtener una mayor implicación en el desarrollo del quehacer diario. Con un Alpha de Cronbach de 0,668.

Proceso de establecimiento de metas: Compuesto por dos ítems. La participación en la generación de los indicadores de actividad y su posterior realización conllevan a la asunción de las mismas, tanto directamente como indirectamente por el grupo, a través de grupos informales o de asociación con un Alpha de Cronbach de 0.552.

Procesos de control: Compuesto por dos ítems. Compartir las responsabilidades, a nivel formal o informal (creando la percepción de ello), es competencia de los puestos directivos y/o cargos intermedios, pero dejar sentir el control de la organización en todos los niveles crea una implicación positiva en la organización. Con un Alpha de Cronbach de 0.541.

Para medir la calidad del sueño se ha usado el **Índice de calidad de sueño de Pittsburg** (Buysse, Reynolds, Monk, Berman & Kupfer, 1989; Royuela y Macías, 1997). El índice de calidad de sueño de Pittsburg evalúa la calidad del sueño del trabajador durante el último mes. Este instrumento consta de 19 ítems que evalúan diversos aspectos de la calidad del sueño: Calidad Subjetiva de Sueño, Latencia de Sueño, Duración del Sueño, Eficiencia de Sueño Habitual, Perturbaciones del Sueño, Medicación Hipnótica y Disfunción Diurna. Es posible calcular un índice global de la calidad de sueño cuya puntuación oscila entre 0 (“ausencia de perturbación”) y 21 (“perturbación severa”), por tanto, las puntuaciones altas indican peor calidad de sueño. Cada componente tiene un rango de 0 a 3 (0= no existe alteración; 3= severa alteración). La suma total de los 9 componentes tiene un rango de 0 (ausencia de alteración) a 21 (severa alteración).

Procedimiento

Para recabar la muestra se informó al Departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio, desde donde a su vez, se enviaron vía correo electrónico los cuestionarios, acompañados de una carta oficial de presentación emitida por la Universidad “Miguel Hernández” de Elche donde figuraban los objetivos del estudio, la garantía de confidencialidad de los datos y la solicitud de permiso para poder realizar la investigación.

La cumplimentación del estudio se llevó a cabo de manera individual, anónima y en horario laboral. La Dirección de Comunicación de la empresa, transmitió verbalmente y de forma presencial en cada uno de los departamentos la importancia de responder con sinceridad, la inexistencia de respuestas mejores o peores, la garantía de anonimato de las respuestas y el compromiso de

usar su estos datos únicamente para el presente estudio. Los sujetos no recibieron compensación económica ni de otro tipo por su colaboración.

Todos los participantes imprimieron su cuestionario y lo respondieron, depositándolo después en una carpeta disponible en la mesa de Administración, excepto 2, que los reenviaron por correo electrónico respondiendo en su versión *on line*.

Metodología y análisis

Se ha llevado a cabo el análisis de medias de los factores de las variables de clima laboral y sueño, así como el de las correlaciones existentes entre ambas. Además, se ha hecho un análisis de regresión de factores de clima sobre los factores del sueño. El programa utilizado para realizar los análisis estadísticos fue el SPSS 19.0.

RESULTADOS

Análisis de medias de factores

Como primera aproximación a los resultados se exponen los resultados del análisis de medias de los

factores de las variables clima laboral y sueño, donde se describen los estadísticos descriptivos de puntuación media y desviación típica, así como las puntuaciones máximas y mínimas de cada caso.

Se ha obtenido una puntuación media de 16,5 (DT = 4,53) para el factor Procesos de Dirección, donde la puntuación mínima obtenida es de 6 y la máxima de 24. En el caso del factor Procesos de Motivación, encontramos la puntuación media de 16,31 (DT = 4,78), con un máximo de puntuación de 23 y un mínimo de 0. Por su parte, Procesos de Comunicación alcanza una media de 27,11 (DT = 8,37), con una puntuación máxima de 36y un mínima de 0.

El factor Procesos de Toma de Decisiones cuenta con una puntuación media de 15,22 (DT = 5,17), donde la puntuación mínima obtenida es de 0 y la máxima es de 24. Se da una puntuación media de 11 (DT = 3,49) para Procesos de Metas, contando con una puntuación máxima de 16 y una mínima de 0. En el caso de de Procesos de Control, se da una puntuación media de 11,50 (DT = 3,55) con una puntuación máxima de 16 y una mínima de 0.

Tabla 1. Correlaciones entre las variables estudiadas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Proc. Dirección													
Proc. Motivación	,754**												
Proc. Comunic.	,719**	,822**											
Proc. Toma Dec.	,756**	,846**	,867**										
Proc. Metas	,711**	,839**	,836**	,835**									
Proc. Control	,666**	,847**	,903**	,898**	,847**								
Cal. Subj. sueño	-,546**	-,496**	-,533**	-,379*	-,537**	-,501**							
Latencia sueño	-,033	-,107	-,056	-,085	-,049	-,097	-,093						
Duración sueño	-,420**	-,424**	-,576**	-,445**	-,417**	-,510**	,561**	-,122					
Eficiencia del sueño habitual	-,260	-,240	-,080	-,132	-,264	,000	,319	-,226	,293				
Perturbac. sueño	,059	-,045	-,133	-,129	-,033	-,226	-,068	,099	-,074	-,009			
Uso medicación hipnótica	-,136	,020	-,300*	-,133	-,144	-,212	,272	-,260	,204	-,070	,195		
Disfunción diurna	-,721**	-,620**	-,600**	-,578**	-,511**	-,570**	,653**	,167	,580**	,371*	,049	,210	
Puntuación total de sueño	-,594**	-,594**	-,693**	-,534**	-,489**	-,691**	,756**	,158	,675**	,287	,466**	,331	,880**

El factor Latencia Sueño, presenta una puntuación media de 1,22 (DT = 0,88), con una puntuación máxima de 3 y una mínima de 0. Por su parte, el factor Calidad del sueño, ofrece una puntuación media de 0,63 (DT = 0,71), con una puntuación máxima de 2 y una mínima de 0. El eficiencia del sueño habitual obtiene una puntuación media de 0,02 (DT = 0,16), con una puntuación máxima de 1 y una mínima de 0. La puntuación media para

Perturbaciones del sueño es de 1,04 (DT = 0,60), con un valor máximo de 3 y un mínimo de 0. En el caso de Uso de medicación hipnótica, se da una puntuación media de 0,20 (DT = 0,50) donde la máxima puntuación es de 2 y la mínima de 0. Disfunción diurna ofrece una puntuación media de 0,46 (DT = 0,81) con una máxima de 3 y una mínima de 0. Por su parte, Duración del sueño, cuenta con una puntuación media de 0,73 (DT = 0,75) donde la

máxima puntuación es de 2 y la mínima de 0. Por último, el factor de Puntuación Total de Sueño da una puntuación media de 4,25 (DT = 0,75) con una máxima de 10 y una mínima de 1.

Análisis de correlaciones entre variables de clima laboral y sueño.

Los resultados que exponemos a continuación son la lectura de la existencia o no de correlación entre las variables de clima y sueño. Como puede observarse, el factor Procesos de Dirección, correlaciona positiva y significativamente con el factor Procesos de Motivación ($r = .754$ $p < 0.00$), Procesos de Comunicación ($r = .719$ $p < .00$), Procesos de Toma de Decisión ($r = .756$ $p < 0.00$) y Procesos de Metas ($r = .711$ $p < .00$), por lo que a más puntuación en la variable procesos de Dirección, más puntuación en la de procesos de motivación, de comunicación, de toma de decisión y de metas. Este mismo factor, correlaciona significativa y negativamente, con las variables de Calidad subjetiva del sueño ($r = -.546$ $p < .00$), Duración del sueño ($r = -.420$ $p > .05$), Disfunción diurna ($r = -.721$ $p < .00$) y Puntuación total de sueño ($r = -.594$ $p < .00$), así pues, las puntuaciones obtenidas para las escalas de sueño indican que a menor puntuación, menor alteración de los factores del clima antes mencionados.

Por su parte, el factor Procesos de Motivación correlaciona positiva y significativamente con Procesos de Comunicación ($r = .822$ $p < .00$), Procesos de Toma de Decisiones ($r = .846$ $p < .00$), Procesos de Metas ($r = .839$ $p < .00$) y Procesos de Control ($r = .847$ $p < .00$), pero, por otro lado, estableciendo una correlación negativa con los factores Calidad subjetiva del sueño ($r = -.496$ $p < .00$), Duración del sueño ($r = -.424$ $p > .00$), Disfunción diurna ($r = -.620$ $p < .00$), y Puntuación Total de Sueño ($r = -.594$ $p < .00$).

El factor Procesos de Comunicación correlaciona de forma positiva y significativamente con Procesos de Toma de Decisiones ($r = .867$ $p < .00$), Procesos de Metas ($r = .836$ $p < .00$), y Procesos de Control ($r = .903$ $p < .00$). Este mismo factor, correlaciona significativa y negativamente con los factores Calidad subjetiva del sueño ($r = -.533$ $p < .00$), Duración del sueño ($r = -.576$ $p < .00$), así como con Uso de Medicación hipnótica ($r = .300$ $p < .05$), Disfunción diurna ($r = -.600$ $p < .00$) y Puntuación Total del Sueño ($r = -.693$ $p < .00$).

Procesos de Toma de Decisiones es un factor que correlaciona significativa y positivamente con Procesos de Metas ($r = .835$ $p < .00$), y Procesos de Control ($r = .889$ $p < .00$), y negativamente con los factores Calidad subjetiva del sueño ($r = -.379$ $p < .05$), Duración del sueño ($r = -.445$ $p < .05$), Disfunción diurna ($r = -.578$ $p < .00$), y Puntuación Total del Sueño ($r = -.534$ $p < .05$).

Por otro lado, observamos que el factor Procesos de Metas correlaciona significativa y positivamente sólo con el factor Procesos de Control ($r = .847$ $p < .00$), y negativamente con Calidad subjetiva del sueño ($r = -.537$ $p < .00$), Duración del sueño ($r = -.417$ $p < .05$), Disfunción diurna ($r = -.511$ $p < .00$) y con Puntuación Total del Sueño ($r = -.489$ $p < .00$).

El factor Procesos de Control correlaciona significativa y negativamente con Calidad subjetiva del sueño ($r = -.501$ $p < .05$), Duración del sueño ($r = -.510$ $p < .00$), Disfunción diurna ($r = -.570$ $p < .00$) y con Puntuación Total del Sueño ($r = -.691$ $p < .00$).

Como se puede observar, por su parte, el factor Calidad subjetiva del sueño, correlaciona significativa y positivamente con Duración del sueño ($r = .561$ $p < .00$), Disfunción diurna ($r = .653$ $p < .00$) y Puntuación Total del Sueño ($r = .756$ $p < .00$). El factor Duración del sueño establece una correlación significativa y positiva con Disfunción diurna ($r = -.580$ $p < .00$) y con Puntuación Total del Sueño ($r = -.675$ $p < .00$), mientras el factor Eficiencia del sueño habitual se correlaciona de forma significativa y positiva con Disfunción diurna ($r = .371$ $p < .05$).

Por su parte, vemos cómo Perturbaciones del sueño es un factor que correlaciona significativa y positivamente con Puntuación Total del Sueño ($r = -.466$ $p < .05$).

Y por último, observamos también que el factor Disfunción diurna se relaciona significativa y positivamente con Puntuación Total del Sueño ($r = .880$ $p < .00$).

Análisis de regresión de factores de clima sobre los factores del sueño.

A continuación, se pretendió analizar cuál es la influencia del clima laboral en el sueño, es decir, observar de qué manera afecta el clima al sueño del sujeto, por lo que en los se realiza un análisis de regresión para cada componente del sueño, empleando como variables independientes los factores de clima.

Tabla 2. Regresiones entre las variables estudiadas.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		R ²	Adj R ²	
		B	Error típ.	Beta	t			Sig.
Variable Dependiente: Calidad del sueño								
1	(Constante)	2,473	0,356		6,952	0	0,485	0,399
	Procesos de direccion	-0,08	0,032	-0,499	-2,48	0,018		
	Procesos de motivacion	-0,001	0,042	-0,01	-0,035	0,973		
	Procesos de comunicaci3n	-0,025	0,026	-0,291	-0,944	0,352		
	Proceso de toma de decisiones	0,136	0,044	0,98	3,075	0,004		
	Procesos de metas	-0,065	0,054	-0,316	-1,205	0,236		
	Procesos de control	-0,103	0,073	-0,509	-1,403	0,169		
Variable Dependiente: Latencia del sueo								
2	(Constante)	1,419	0,595		2,384	0,022	-0,026	-0,136
	Procesos de direccion	0,014	0,054	0,073	0,264	0,793		
	Procesos de motivacion	-0,039	0,068	-0,21	-0,566	0,575		
	Procesos de comunicaci3n	0,016	0,044	0,149	0,354	0,726		
	Proceso de toma de decisiones	-0,009	0,075	-0,053	-0,121	0,905		
	Procesos de metas	0,037	0,09	0,146	0,412	0,683		
	Procesos de control	-0,044	0,122	-0,179	-0,363	0,719		
Variable Dependiente: Duraci3n del sueo								
3	(Constante)	2,215	0,403		5,502	0	0,363	0,26
	Procesos de direccion	-0,027	0,037	-0,161	-0,724	0,474		
	Procesos de motivacion	0,018	0,047	0,112	0,377	0,708		
	Procesos de comunicaci3n	-0,065	0,03	-0,72	-2,132	0,04		
	Proceso de toma de decisiones	0,041	0,051	0,28	0,799	0,429		
	Procesos de metas	0,042	0,061	0,197	0,689	0,495		
	Procesos de control	-0,056	0,083	-0,266	-0,672	0,505		
Variable Dependiente: Eficiencia del sueo								
4	(Constante)	0,179	0,138		1,295	0,206	0,208	0,038
	Procesos de direccion	-0,006	0,012	-0,156	-0,473	0,64		
	Procesos de motivacion	-0,013	0,014	-0,288	-0,895	0,378		
	Procesos de comunicaci3n	0,001	0,008	0,043	0,127	0,9		
	Proceso de toma de decisiones	-0,006	0,015	-0,134	-0,361	0,72		
	Procesos de metas	-0,019	0,018	-0,318	-1,057	0,3		
	Procesos de control	0,037	0,023	0,633	1,571	0,127		

Tabla 3. Regresiones entre las variables estudiadas.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		R ²	Adj R ²	
		B	Error típ.	Beta	t			Sig.
Variable Dependiente: Perturbaciones del sueo								
5	(Constante)	1,115	0,369		3,021	0,005	0,185	0,053
	Procesos de direccion	0,027	0,034	0,204	0,808	0,424		
	Procesos de motivacion	0,029	0,043	0,229	0,68	0,501		
	Procesos de comunicaci3n	0,004	0,028	-0,057	0,149	0,883		
	Proceso de toma de decisiones	-0,004	0,047	-0,034	-0,085	0,933		
	Procesos de metas	0,062	0,056	0,353	1,092	0,282		
	Procesos de control	-0,15	0,076	-0,876	-1,961	0,057		
Variable Dependiente: Uso de medicaci3n hipn3tica								
6	(Constante)	0,53	0,279		1,903	0,065	0,338	0,23
	Procesos de direccion	-0,024	0,026	-0,215	-0,945	0,351		
	Procesos de motivacion	0,1	0,032	0,94	3,096	0,004		
	Procesos de comunicaci3n	-0,05	0,021	-0,823	-2,39	0,022		
	Proceso de toma de decisiones	0,031	0,035	0,314	0,88	0,385		
	Procesos de metas	-0,006	0,043	-0,04	-0,136	0,893		
	Procesos de control	-0,053	0,058	-0,371	-0,92	0,363		
Variable Dependiente: Disfunci3n diurna								
7	(Constante)	2,828	0,363		7,792	0	0,567	0,497
	Procesos de direccion	-0,117	0,033	-0,646	-3,513	0,001		
	Procesos de motivacion	-0,037	0,042	-0,216	-0,881	0,384		
	Procesos de comunicaci3n	-0,017	0,027	-0,169	-0,608	0,547		
	Proceso de toma de decisiones	0,033	0,046	0,206	0,714	0,48		
	Procesos de metas	0,074	0,055	0,316	1,341	0,188		
	Procesos de control	-0,059	0,075	-0,256	-0,786	0,437		
Variable Dependiente: Puntuaci3n total sueo								
8	(Constante)	11318	1361		8313	,000	0,591	0,500
	Procesos de direccion	-,164	,119	-,327	-1370	,182		
	Procesos de motivacion	-,050	,142	-,082	-,350	,729		
	Procesos de comunicaci3n	-,118	,081	-,358	-1463	,155		
	Proceso de toma de decisiones	,237	,152	,425	1563	,130		
	Procesos de metas	,153	,172	,193	,885	,384		
	Procesos de control	-,476	,229	-,609	-2079	,047		

El modelo 1, elaborado para la variable dependiente Calidad del sueño, muestra un modelo ($F = 5,657, p < .00$) que explica el 39,9% de la varianza total. La variable procesos de dirección es la única variable independiente que muestra resultados significativos en el modelo ($\beta = -.49, p < .05$).

El modelo 2, elaborado para la variable dependiente Latencia del Sueño, no muestra un modelo significativo ($F = 0,162, p > .05$), por lo que el clima no es un factor determinante de la Latencia del Sueño.

El modelo 3, elaborado para la variable dependiente Duración del sueño, muestra un modelo ($F = 3,520, p < .05$) significativo que explica el 26,9% de la varianza total. En este caso la variable procesos de comunicación, es la única que se muestra como significativa en el estudio de la duración del sueño ($\beta = -.72, p < .05$).

El modelo 4, elaborado para la variable dependiente Eficiencia del sueño, no muestra un modelo significativo ($F = 1,224, p > .05$), por lo que el clima no es un factor determinante de la Eficiencia del Sueño. El modelo 5, elaborado para la variable dependiente Perturbaciones del Sueño, tampoco muestra un modelo significativo ($F = 1,398, p > .05$), por lo que las variables de clima no son un factor determinante de las Perturbaciones del Sueño.

El modelo 6, elaborado para la variable dependiente Uso de Medicación Hipnótica, muestra un modelo ($F = 3,146, p < .05$) que explica el 23,9% de la varianza total. Las variables procesos de motivación ($\beta = .94, p < .05$) y procesos de comunicación ($\beta = -.82, p < .05$) obtiene resultados significativos como determinantes de la variable dependiente.

El modelo 7, elaborado para la variable dependiente Disfunción diurna, muestra un modelo ($F = 8,076, p < .00$) que explica el 49,7% de la varianza total. En este caso, la variable que obtiene un valor significativo en el modelo es solamente procesos de dirección ($\beta = -.64, p < .05$).

Por último, el modelo 8, elaborado para la variable dependiente Puntuación total del sueño, muestra un modelo significativo ($F = 6,495, p < .00$) que logra explicar el 50% de la varianza total. Se puede observar en los resultados que la variable que obtiene resultados significativos en el modelo es procesos de control ($\beta = -.60, p < .05$).

DISCUSIÓN

El estudio del sueño es un pilar central en la sociedad actual, donde los problemas derivados del mismo suponen un gran trastorno en el ritmo diurno de los trabajadores. Sin embargo, los estudios existentes

sobre el sueño se centran en el sector sanitario y en el de la producción donde los empleados se ven afectados por turnos rotativos en sus horarios de trabajo. Nuestro estudio se centra en una organización que no responde a ninguna de estas características marcando, como objetivo del mismo, la relación entre el clima y el sueño. De hecho, hemos notado la ausencia de este tipo de investigaciones científicas en este sector de la Publicidad, Comunicación y las Relaciones Públicas, en concreto, salvo análisis de competencias de los directivos (Martín, Hernández & Beléndez, 2009) o análisis del estilo directivo en las agencias de publicidad (Etayo & Preciado, 2008).

Según los datos obtenidos en nuestro estudio, el sueño de los sujetos está determinado por el clima laboral, como indican los resultados obtenidos en cuanto a la variable puntuación total de sueño, explicando un 50% de la varianza total. Por lo que queda confirmada nuestra hipótesis 1. Concretamente la variable procesos de control es la que obtiene resultados significativos en el estudio del sueño por lo tanto la responsabilidad compartida entre diferentes personas de la organización es un factor determinante del sueño de los sujetos. El clima se convierte en un factor importante para determinar posibles alteraciones de estado de ánimo, que puedan ser consecuencia de una alteración en el sueño (Gosselin De Koninck & Campbell, 2005). El clima laboral también determina, en buena medida, la calidad del sueño que experimentan los trabajadores (39,9% de varianza explicada), por lo que también se confirma nuestra hipótesis 2. La variable procesos de dirección, la confianza y la cordialidad existente entre los superiores y subordinados es un factor determinante de la calidad del sueño. La Calidad del sueño es un factor importante a la hora de predecir el desarrollo de psicopatologías (Sierra, Delgado-Domínguez & Carretero-Dios, 2011), por lo que el estudio de estas variables es relevante por las consecuencias que puede tener sobre la salud de los trabajadores. La Duración del sueño también se ve afectada por el clima laboral, como se muestra en los resultados, explicando un 26,9% de la varianza, con lo que la hipótesis 4 también queda confirmada. En este caso los procesos de comunicación se posicionan como variable significativa en el estudio de la duración del sueño, por lo que el flujo y dirección en el que circula la información por la organización influirá sobre la duración del sueño de los empleados. El índice de clima laboral logra explicar un 23,9% de la varianza de la variable Uso de Medicación Hipnótica, por lo que queda confirmada nuestra hipótesis 7. En este

caso la variable procesos de motivación (satisfacer las necesidades de seguridad, poder, reconocimiento, estatus y logro) y procesos de comunicación (modo en el que la información circula por la organización) determinan la necesidad o no de medicación hipnótica. La Disfunción diurna también se ve influida por el clima laboral, explicando el 49,7% de su varianza, siendo el segundo factor más determinado por el clima. Por tanto, la hipótesis 8 queda también confirmada. En este caso, los procesos de dirección influyen sobre las posibles disfunciones diurnas que pueda manifestar el sujeto. Sin embargo, la Latencia del sueño, la Eficiencia del mismo y las Perturbaciones, no se ven significativamente afectadas por el clima laboral, por lo que las hipótesis 3, 5 y 6 no se confirman con los datos obtenidos en nuestro estudio. Los resultados obtenidos en este punto, nos muestran una relación entre clima y sueño, que aunque está presente en los datos, debemos de tomar con cierta moderación. Esto se debe, a que tan solo algunas variables del clima se han posicionado como significativas en los diferentes modelos, tratándose de las variables procesos de dirección, comunicación, control, motivación, como aquellas que influyen sobre las variables de sueño estudiadas, sin observarse una relación directa en los modelos estudiados de todas las variables de clima sobre las variables de sueño estudiadas.

Las relaciones estudiadas entre los factores de sueño y los factores de clima, nos han mostrado que cuanto mayor es la confianza y cordialidad, es decir, los procesos de dirección, menores alteraciones en la calidad subjetiva del sueño, en la duración del sueño, en la disfunción diurna y en definitiva en el sueño. Cuanto más satisfechas ven los individuos sus necesidades de seguridad, poder, reconocimiento, estatus y logro (procesos de motivación) disminuyen las alteraciones de calidad subjetiva del sueño, duración del sueño, disfunción diurna y puntuación total del sueño. Cuanto mejor circula la información (procesos de comunicación) por la organización, mejor se establecen las metas y mejores serán los procesos de control se den. A mayor índice en los procesos de comunicación, menores alteraciones se darán en la calidad subjetiva del sueño o en la duración del sueño, así como en el uso de medicación hipnótica, disfunción diurna o puntuación total del sueño. Los procesos de toma de decisiones, o la capacidad de hacer partícipes a los subordinados de las mismas, son directamente proporcionales a los procesos de metas y de control. Cuanta mayor puntuación en este factor menor alteración en los factores calidad

subjetiva del sueño, duración del sueño, disfunción diurna y puntuación total del sueño. A mayor puntuación en procesos de metas, menor alteración en calidad subjetiva del sueño, duración del sueño, disfunción diurna y puntuación total del sueño.

Los resultados de este estudio son una aproximación al estudio de la relación existente entre clima laboral y sueño de los empleados, orientándonos hacia retos futuros. No podemos establecer premisas concluyentes del mismo, ya que los resultados no han sido tan potentes como se esperaban. De este modo, nos sirve de orientación con el fin de lograr un propósito a posteriori, y es indagar sobre la relación existente entre las variables estudiadas en una muestra mayor dentro del sector de la publicidad y también poder comparar los resultados con otras muestras. Los resultados de esta futura línea de trabajo también esperamos sean útiles como investigaciones aplicadas para la evaluación de riesgos psicosociales en el campo de la Psicología de la Prevención de Riesgos Laborales dentro del sector de publicidad.

Limitaciones de este estudio

Las limitaciones de este estudio se relacionan con la escasez de documentación científica sobre estos temas en este sector, y ausencia general de literatura científica que maneje las dos variables seleccionadas. Además, la muestra ha sido bastante limitada por el tamaño de la empresa (60 trabajadores de los que tan sólo 45 respondieron).

Investigaciones futuras

Como futura investigación se plantea, poder ampliar el objeto de la investigación y analizar en qué medida, parte de estos resultados, concretamente los vinculados a la variable de clima laboral, coinciden o se relacionan con el modelo de estilo directivo de las agencias de publicidad expuesto por Etayo y Preciado (2008).

Dando un paso más, por tanto, se pretendería ampliar el conocimiento evolutivo generado en este estudio desde la variable de clima laboral, por ser ésta la única variable que hemos encontrado en toda la literatura científica revisada para este estudio, aplicada a este sector, y por tanto, es considerado un buen punto de partida. Así, contrastaríamos nuestros resultados de clima con los de este otro estudio precedente (Etayo y Preciado, 2008) para comprobar en qué grado coinciden, desde las dimensiones comunes entre ambos estudios, el modelo directivo que se

propone, basado en el análisis de clima laboral, con la organización que nosotros hemos investigando. Este estudio precursor, analiza el estilo directivo de las 18 agencias de publicidad de España de mayor volumen de facturación y mejor calificadas en creatividad, eficacia y servicios (según Infoadex, Anuncios y Grupo Consultores), utilizando tres de las cinco dimensiones utilizadas en el presente estudio. Además, los resultados de este estudio, apoyan los hallazgos de una investigación realizada por Deloitte y el Instituto de Empresa (2004) sobre los diferentes estilos de liderazgo que caracterizan a los directivos de las empresas españolas, y en el que se afirma que el estilo participativo es uno de los más representativos, siendo utilizado por más del 80% de los directivos españoles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benca, R. M., Obemeyer, W. H., Thisted, R. y Guillin, J. (1992). Sleep and psychiatric disorders: A metaanalysis. *Archives of General Psychiatry*, 49, 651-668
- Berhr, T. (1977). Hierarchical Cluster Analysis of the profile of Organizational Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 62(1) 120-133.
- Boada, J., De Diego, R., y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16, 125-131
- Buysse, D. J., Reynolds, C. F., Monk, T. H., Berman, S. R. y Kupfer, D. J. (1989). The Pittsburgh Sleep Quality index: a new instrument for Psychiatric practice and research. *Journal; peer reviewed Journal. Psychiatry Research*, 28(2) 193-213.
- Durand, G., y Rey de Castro, J. (2004). Hábitos y trastornos del sueño en rotadores de turnos de trabajo en una fábrica de bebidas. *Anales de la Facultad de Medicina*, 65(2), 97-102.
- Drake, C. L., Roehrs, T., Richardson, G., Walsh, J. K. y Roth, T. (2004). Shift work sleep disorder: Prevalence and consequences beyond that of symptomatic day workers. *Sleep*, 27, 1453-1462.
- Etayo Pérez, C. y Preciado Hoyos, A. (2008). Estilo directivo en las agencias de publicidad españolas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 151-164.
- Gosselin, A., De Koninck, J., y Campbell, K. B. (2005). Total sleep deprivation and novelty processing: Implications for frontal lobe functioning. *Clinical Neurophysiology*, 116, 211-222.
- Haba-Rubio, J. (2005). Psychiatric aspects of organic sleep disorders. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 7, 335-346.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Mañas Rodríguez, M. A.; Gonzalez Romá, V.; Peiró Silla, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería. Instituto de Estudios Almerienses.
- Marín, H. A, Franco, A. F., Vincaccia, S., Tobón, S. y Sandín, B. (2008). Trastornos del sueño, salud y calidad de vida: una perspectiva desde la medicina comportamental del sueño. *Suma Psicológica*, 15(1). 36-39.
- Martín Llaguno, M., Hernández Ruiz, A. y Beléndez Vázquez, M. (2009). Competencias directivas en el sector publicitario. Diferencias en la percepción por generación y por sexo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64), 228-237.
- Miró, E. y Buela-Casal, G. (2005). Sueño, estrés y trabajo. En J.L. Arco (ed.): *Estrés y trabajo: cómo hacerlos compatibles* (pp. 87-115). Junta de Andalucía: Consejería de Justicia y Administración Pública.
- Miró, E., Iañez, M. A. y Cano-Lozano, M. C. (2002). Patrones de Sueño y Salud. *Internacional Journal of Clinical and Health Psychology*, 2(2), 301-326.
- Miró, E., Solanes, A., Martínez, P., Sánchez, A. I. y Rodríguez-Marín, J. (2007). Relación entre el burnout o «síndrome de quemarse por el trabajo», la tensión laboral y las características del sueño. Universidad de Granada y Universidad Miguel Hernández de Elche. *Psicothema*, 19(3), 388-394.
- Pando, M., Aranda, C., Torres, T. y Salazar Estrada, J. G. (2010). Trastornos del sueño asociados a la violencia genérica en el trabajo y el mobbing. *Ciencia y Trabajo*, 12(35). 267-271.
- Royuela Rico, A. y Macías Fernández, J. A. (1997). Propiedades clinimétricas de la versión castellana del cuestionario de Pittsburgh. *Vigilia-Sueño*, 9(2), 81-94.
- Sierra, J. C., Delgado, C. y Carretero, H. (2009). Influencia de la calidad de sueño sobre variables psicopatológicas: un análisis comparativo entre trabajadores sometidos a turnos y trabajadores con horario normal. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 41, 121-130.

- Sierra, J. C., Jiménez-Navarro, C., Martín-Ortiz, J. D. (2002). Calidad del sueño en estudiantes universitarios: importancia de la higiene del sueño. *Salud Mental, 25*, 49-50.
- Sierra, J. C., Zubeidat, I., Ortega, V. & Delgado-Domínguez, C. J. (2005). Evaluación de la relación entre rasgos psicopatológicos de la personalidad y la calidad de sueño. *Salud Mental, 28*, 13-21.
- Stansfeld, S. (2002). Work, personality and mental health. *British Journal of Psychiatry, 181*, 96-98.
- Suárez-Zuloaga, I. (2002). *Líderes a nuestro estilo*. Harvard: Deusto Business Review.
- Vgontzas, A.N., Bixler, E. O. y Kales, A. (2000). Sleep, sleep disorders, and stress. En G. Fink (Ed.), *Encyclopedia of Stress* (pp. 449-457) San Diego: Academic Press.

La construcción de un proyecto de cooperación empresarial para la exportación

MIGUEL ÁNGEL BARCENILLA SANZ

CARMEN VICTORIA ESCOLANO

FERMÍN MARTÍNEZ ZARAGOZA

La cooperación empresarial ha sido estudiada con interés por investigadores y técnicos, destacando sus beneficios en algunos elementos de competitividad empresarial. No obstante, se adolece de un marco conceptual global que incida en el análisis de variables y resultados según las diferentes etapas del proceso de construcción, definición y ejecución del proyecto, siendo éste el objetivo del trabajo, estudiando la interrelación entre variables asociadas a cada una de dichas etapas: rasgos individuales de las empresas para acceso al grupo; rasgos del grupo en su construcción; marco estratégico y operativo del grupo para su definición; continuidad o no de las empresas en el grupo y resultados obtenidos por éstas tras el horizonte establecido. El diseño e hipótesis del trabajo parten de que las empresas, individualmente, son válidas para el proyecto, así como que los rasgos del grupo tienen notable importancia, pero propone la decisiva influencia en los resultados de las variables secundarias que se trabajan en la definición del marco de cooperación, dentro del proceso: objetivos, estrategia, gestión. El trabajo se apoya en información sobre 236 empresas en España, participantes en 51 proyectos de cooperación, tutorizados directa y personalmente por el autor en su proceso de construcción y definición. Los resultados apoyan la hipótesis de que la cooperación empresarial puede ser un instrumento de mejora de competitividad internacional, es decir de los resultados de negocio internacional, en concreto de mayor nivel de facturación exterior y cuota exportadora para las PYME, siempre que los rasgos del grupo lo permitan y, sobre todo, que el marco de la cooperación esté bien definido y consensuado. Las conclusiones indican, además, la necesidad de profundizar en los factores personales y de proceso para la eficaz construcción y definición del proyecto de cooperación.

INTRODUCCIÓN

Desde hace tiempo y en cualquier ámbito de la sociedad y economía actuales, se propugna la cooperación empresarial como una herramienta clave para alcanzar objetivos de eficacia y eficiencia en proyectos de desarrollo internacional y emprendimiento. Sin embargo, los análisis al respecto han sido principalmente enfocados en explicar los patrones de formación de las alianzas (Hergert & Morris, 1986; Porter & Fuller, 1984; Doz, 1996). La mayoría de investigadores se enfoca en los determinantes de la cooperación y en lo

contractual o forma relacional de la cooperación (Oliver, 1990; Ring & Van de Ven, 1992) y ocasionalmente en los resultados, pero con escasa atención al proceso de formación¹ y gestión de la cooperación (Hagedoorn and Schakenraad, 1994).

El trabajo se enmarca en la consideración de que, mediante un proyecto de cooperación empresarial, las empresas pueden **mejorar su competitividad internacional** y, por ello, sus resultados de facturación y cuota exportadoras, especialmente las PYME. Las grandes empresas tienen cada vez más flexibilidad, dada la subcontratación creciente y el acceso a las redes de comunicación y

¹ El proceso de formación del proyecto de cooperación ha sido y es una de las actividades profesionales del autor, razón por la cual se combinan en este trabajo su experiencia y propuesta

de modelo para dicho proceso, el análisis empírico de información que el autor tiene al respecto y la investigación publicada por terceros en la materia.

relacionales de la actualidad. Las PYME, otrora, deben tratar de equilibrar su tradicional flexibilidad con una mayor dimensión y competitividad.

La cooperación posibilita la actividad de las empresas en sus proyectos de emprendimiento, supervivencia o crecimiento (Jarillo, 1988; Lorenzoni & Ornati, 1988; Nohria, 1992; Johannisson, 1998; Venkataraman & Van de Ven, 1998; Freel, 2000). De manera resumida, la cooperación ofrece a sus miembros **tres tipos de beneficio**:

Uno, mayores ingresos como consecuencia de una mayor competitividad en el mercado, (Badaracco 1991; Burgers *et al.* 1993; Gomes- Casseres 1994), haciendo frente a competidores comunes para todos los miembros del grupo (Buckley & Casson 1988; Porter & Fuller 1986). Este beneficio va relacionado estrechamente con las razones estratégicas de la cooperación. Ver Cuadro 1.

Dos, menores costes y gastos y mayor control de ellos. Una vía para ello es conseguir economías de escala, mediante la especialización productiva, de marketing o investigación

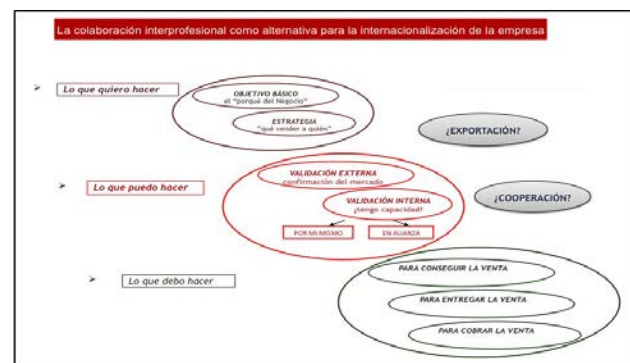
(Contractor & Lorange 1988; Haakanson & Snehota 1995; Oliver 1990; Porter & Fuller 1986). Otra vía de potenciales reducciones de coste y gasto es una mayor eficiencia en la gestión y gobernanza de la organización (Hennart 1991; Thorelli 1986). Además, las alianzas pueden reducir los riesgos cuando las empresas necesitan diversificar sus costes de innovación u otras actividades intensivas y exigentes en capital (Contractor & Lorange 1988; Mariti & Smiley 1983). Beneficio que participa en las razones estratégicas y también de las operativas y sus recursos.

Tres, probablemente la que se percibe como más importante por las PYME en la situación económica actual, la cooperación permite a las organizaciones mejorar sus posibilidades de supervivencia, mediante su participación en proyectos de cooperación para relacionarse con instituciones (Galaskiewicz 1985) o compartir tecnología (Mariti & Smiley 1983), o adquirir legitimidad en algún ámbito (Dhanaraj 2000; Oliver 1990) o estatus (Stuart 2000), de manera que así reduzcan su riesgo de quiebra empresarial, lo que es frecuente en entornos de crisis, con alta competencia (Baum & Oliver 1991), o cuando la demanda es incierta (Burgers *et al.* 1993), o cuando una empresa sufre

las consecuencias de ser foránea en algún mercado al que quiere acceder (Hymer 1960). Este acceso a recursos del partner y colectivos es un beneficio particularmente importante para PYME's en cooperación operativa.

La decisión de cooperar puede aparecer en dos momentos a lo largo del proceso de decisión para internacionalizar la empresa y su(s) negocio(s): al validar la estrategia, detectando las carencias y, por tanto, la revisión del modelo de negocio (qué vender a quién), o al ejecutar la operativa para conseguir, entregar o cobrar las ventas, orientada más la cooperación hacia la eficacia y eficiencia de los recursos².

Cuadro 1. El proceso de reflexión y decisión para la internacionalización de la empresa. (Elaboración propia)



Los estudios precedentes sobre cooperación y redes empresariales se han enfocado en el papel del emprendedor para desarrollar dicha cooperación, en el tamaño de la red y empresas cooperantes y en las características estructuradas de las redes y grupos. Dicho modelo, su coste para cada miembro y la percepción de valor que obtienen de la cooperación, muestran la dificultad de conseguir cooperación entre diversas empresas, compartiendo tareas y esfuerzos (White, 2005). Para dicha integración, la comunicación y dinámica de grupo en el proceso de trabajo, para el proyecto de cooperación, es vital. Algunos autores profundizan en el "relational mix" al trabajar en cooperación (Lechner, Dowling and Welpé, 2006), así como en su desarrollo y funciones para los cooperantes.

A nivel macro, la investigación ha avanzado en el conocimiento del valor y antecedentes de las alianzas estratégicas (Gulati, 2007; Shipilov, 2006)

² El Cuadro 1 plantea los tres niveles de reflexión que, secuencialmente, conducen a decidir el modelo de negocio, la estrategia y el plan operativo que una empresa adopta para su negocio. Una de las claves en estas decisiones está en si la

empresa lo hace por sí misma, sola, o lo hace en cooperación, tanto si lo hace a nivel estratégico, influyendo en el modelo de negocio, como si es a nivel operativo, buscando sólo la mayor eficiencia de sus recursos.

y la gobernanza de dichas alianzas (Kenis & Provan, 2009). A niveles meso y micro, se ha confirmado cómo algunos procesos relacionales, tales como dinámica de grupos (Reagans, Zuckerman & Mc Evily, 2004), motivan a organizaciones e individuos en sus desempeños.

El proceso de formación de un proyecto de cooperación reconoce como factores clave: la motivación y las características de los cooperantes, los recursos disponibles, la capacidad de aprendizaje, la experiencia en otras alianzas y un *diseño adecuado del modelo de intercambio de conocimiento, así como la regulación interna para la operativa* y la elección de la estructura correcta de cooperación (Reid, Bussiere & Kathleen, 2001)

En resumen, una empresa puede superar sus deficiencias de recursos mediante actuaciones en grupo, donde combine su aportación con la de los demás cooperantes. Para ello, se definen diversas **formas de cooperación empresarial:** joint ventures, redes, alianzas, consorcios, asociaciones sectoriales y directorios de empresas interrelacionadas. Cada fórmula presenta sus ventajas y desventajas (Barringer and Harrison, 2000)

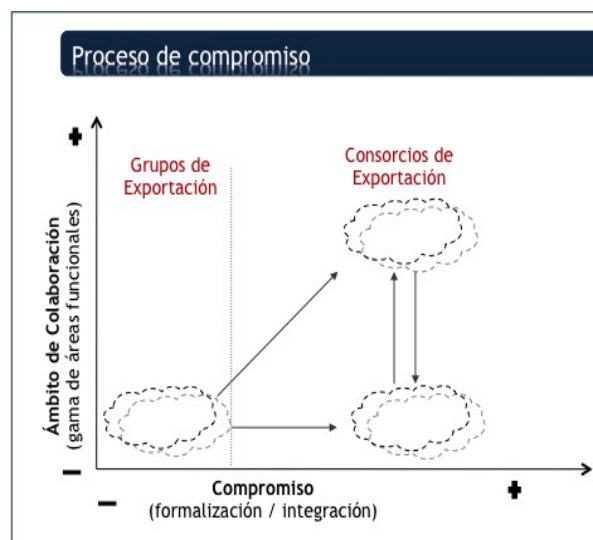
La fórmula que centra **este trabajo es la de Grupos de Exportación**, o cooperación durante la fase de construcción interna y planificación y, luego, la llamamos Consorcios de Exportación, una vez asumidos y formalizados los compromisos asociados al proyecto de cooperación definido en grupo.

Por tanto, llamamos Grupo de Exportación a la alianza de empresas, en número de tres a siete, que trabajan juntas en la construcción de la relación grupal y en la definición de un modelo propio de cooperación, sus objetivos, estrategia y plan de acción. Será consorcio el grupo que confirma su proyecto y asume compromisos formales, constituyendo normalmente una nueva organización, con entidad jurídica propia e independiente de las de los socios miembros del consorcio. En resumen, el grupo puede considerarse, en el marco propuesto en este trabajo, como preconsorcio, con menor compromiso hasta que la comunicación y confianza conduzcan a sus miembros a integrar y formalizar sus aportaciones en el consorcio.

El proceso de compromiso, medido como grado de integración y formalización que los miembros de un grupo o consorcio de exportación dan a su relación, determina la forma de éstos. A menor compromiso y formalización, hablamos de grupo³.

Tratándose de grupos de exportación, lo habitual es que las empresas busquen cooperar en un ámbito más reducido de colaboración, en pocas áreas funcionales. Ejemplos serían, grupo de compra, grupo expositor, publicidad compartida, gestores a tiempo parcial compartidos, entre otras posibles. A medida que aumenta el compromiso y el grupo va formalizando su compromiso, el ámbito va normalmente aumentando también. Cuadro 2.

Cuadro 2.: Proceso de compromiso y ámbito de actuación, ejes para la fórmula de cooperación (Elaboración propia).



Los resultados de la investigación sobre cooperación, en general, se han relacionado con las características iniciales de la cooperación y de los partners implicados (Burgers, Hill and Kim, 1993; Hagedoorn and Schakenraad, 1994), pero los estudios de la cooperación y alianzas estratégicas como procesos son escasos (Ring and Van de Ven, 1992, and Larson, 1992) y sin embargo son esenciales para la adquisición de confianza y la comunicación.

Por ello y sobre la experiencia del autor, el trabajo aborda la importancia del proceso en esta materia de cooperación empresarial, diferenciando en el análisis el *proceso de construcción del grupo de*

³ Los grupos de exportación surgieron como fórmula flexible, a modo de preconsorcio, sin que se requiriera en ellos una fórmula jurídica independiente, como ocurre con los consorcios de exportación. El programa de apoyo a Grupos de Exportación se lanzó en Andalucía tras la realización del I Foro

de Consorcios de Exportación, que el autor coordinó y dirigió, en el I.U. Euroforum Escorial, Madrid, en 1.997. De dicho foro surgieron las ideas que inspiraron el citado programa, con fórmulas más flexibles para las empresas. Su resultado: 58 grupos en 10 años.

exportación, del proceso de definición del proyecto, su estrategia y plan de acción.

Sobre la experiencia del autor en procesos tutorizados de cooperación empresarial, para puesta en marcha y desarrollo de grupos y consorcios de exportación, se justifica este trabajo, cuyos vectores son:

- **Construcción del grupo** con los miembros idóneos, tanto empresas como personas, individualmente y en grupo, buscando la convergencia y compatibilidad en los factores críticos de la cooperación y los objetivos que persiguen sus participantes en cuestión.
- **Definición del proyecto** de cooperación dentro de un marco de objetivos claros y adecuados, un marco estratégico contrastado y validado, un plan de acción ajustado y consensuado.

Tras haber realizado el diagnóstico y filtro⁴ de todos y cada uno de los participantes y sus perfiles al efecto. Nuestra hipótesis partirá de que, una vez configurada la composición del grupo para cooperar, el trabajo sobre las variables independientes del grupo y su modelo tendrá una influencia decisiva en los resultados esperados del proyecto, sintetizados en el aumento de facturación exterior y cuota exportadora en la facturación global de las empresas.

En el Cuadro 3, se detalla el **marco general del proceso**, propuesto por el autor, para este trabajo de investigación, en el que se diferencian cinco distintos bloques:

Empresas individuales, PYME, son la unidad de participación en el grupo de exportación. No forman parte del análisis en sí, sino que lo será el grupo que constituyan, previamente diagnosticadas y, en su caso, aceptadas por el resto de empresas como miembros potenciales del proyecto. De esta etapa, resultan las empresas, validadas y dispuestas a participar en la dinámica de trabajo en grupo que conduzca a la definición de su estrategia y plan de acción.

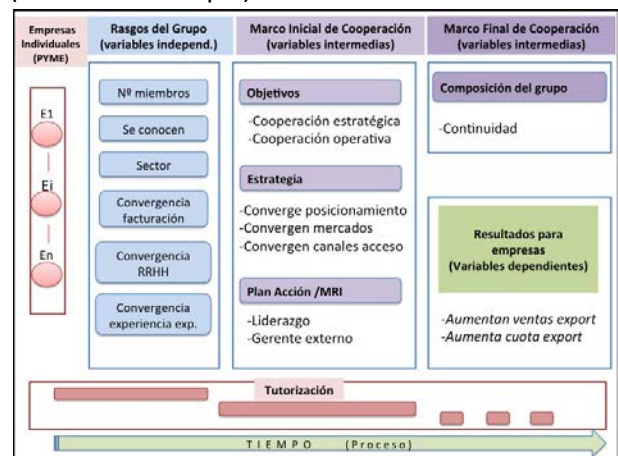
Rasgos del grupo, según sus empresas participantes y la relación recíproca, seleccionados entre los rasgos posibles, según la experiencia del autor, como más relevantes. Tal y como se detalla

en este trabajo, constituyen el punto de partida del proceso analizado de trabajo. Son las variables independientes sobre las que levantar el análisis de las páginas posteriores.

Marco inicial de cooperación, en el que se exponen las variables intermedias que el autor cree decisivas para la bondad del modelo a analizar, así como decisiva su influencia en los resultados obtenidos por las empresas en su proyecto de cooperación. Sobre los rasgos objetivos del grupo, esta fase de análisis pretende ser protagonista del proceso, siendo sin embargo poco conocida y desarrollada en la literatura analizada y expuesta anteriormente. **Marco final de cooperación**, en el que se cita una sola variable intermedia, la continuidad de los miembros del grupo tras 18 meses de actividad como tal. Se incluye esta variable por la alta consideración que recibe de instituciones y empresas, como indicador de éxito en el proyecto de cooperación. Su análisis, como variable intermedia en el tiempo, nos dará información sobre la validez de esta suposición.

Por último, el bloque de **resultados** para las empresas participantes en el grupo de exportación, siendo éstas las protagonistas y sujetos del proyecto. Las variables dependientes aquí consideradas son la evolución de su facturación exterior durante el período medido, 18 meses, así como de la cuota de las exportaciones en la facturación total tras dicho período.

Cuadro 3: Marco General del Proceso según sus Variables de Influencia y Resultados en el Tiempo⁵ (Elaboración Propia)



⁴ El llamado filtro consiste en un diagnóstico de la empresa participante, su motivación, negocio, capacidades y recursos, así como sus objetivos y mercados exteriores buscados. Mediante dicha radiografía, se analiza su posible participación y compatibilidad con el resto de empresas para el grupo. En el caso de que los previstos miembros del grupo se conozcan, la decisión la toma la propia empresa. Si no se conocen, la decisión la toma la persona, empresa o institución líder.

⁵ Las empresas individuales participantes configuran unos rasgos grupales que, seleccionados y propuestos por el autor, definen el punto de inicio del análisis empírico de este trabajo, acompañado de las variables intermedias del marco compuesto por objetivos, estrategia y plan de acción, además de la continuidad, para alcanzar los resultados indicados. Este constructo es el punto de partida para el análisis

Objetivos

El objetivo general de la investigación planteada es: Analizar la importancia del proceso de construcción de un proyecto de cooperación empresarial, en forma de grupo de exportación, para los resultados que obtendrán con ello sus empresas miembros.

Los objetivos específicos, metodológicos y de investigación, planteados en este trabajo son:

- Revisar la literatura existente referida a cooperación empresarial, a fin de detectar la disponibilidad o carencia de investigaciones, bibliografía y referencias sobre los procesos de construcción de un proyecto de cooperación.
- Analizar el modelo propuesto para el proceso de construcción del proyecto de cooperación, comprobando los constructos y la influencia de sus variables, independientes e intermedias, en los resultados de mayor facturación exterior y cuota exportadora del negocio de las empresas participantes, todas ellas tutorizadas por el autor en proyectos reales de cooperación.

Los objetivos de investigación planteados en este trabajo *no* incluyen las etapas del proceso de construcción del consorcio de exportación anteriores a la configuración inicial del mismo, es decir, no incluyen los hitos anteriores al momento en que las empresas cooperantes resultan validadas por sus compañeros.

Tampoco analiza el trabajo las variables que influyen en la relación entre miembros y sus empresas, ni considera en este nivel las variables exteriores del entorno que condicionan, sin duda, el devenir del proceso y del consorcio y sus miembros.

Hipótesis

Los rasgos del grupo de empresas y el marco de cooperación -objetivos, estrategia y plan de acción- acogen las variables independientes e intermedias críticas para el éxito del grupo, medido éste en términos de facturación y cuota exportadoras.

La hipótesis es que las variables definidas como independientes e intermedias, según el Cuadro 3, son decisivas para alcanzar los resultados que persiguen las empresas cooperantes, mayor venta exterior y cuota de ésta en sus ventas totales.

En la configuración del constructo se asigna importancia a la convergencia de los perfiles, estrategias y capacidades de las empresas cooperantes, en forma de variables, y no tanto a la

cantidad o calidad de dichos perfiles y capacidades en sí mismas. Los constructos así definidos, para objetivos, estrategia y plan de acción, se convierten en elementos clave a confirmar y consensuar por y entre todos los miembros del consorcio.

Revisión de literatura

Definiciones, términos y conceptos relativos a cooperación.

Diferentes tipos de relación definen diferentes tipos de cooperación, incluso si se trata de las mismas empresas partners (Knoke and Kuklinsky, 1983). Con este planteamiento se refuerza la importancia que damos a la especificidad de cada modelo de relación, así como al dinamismo que la cooperación, globalmente comprendida, experimenta.

A finales de los años 90 y principios de los 2000, hubo una explosión de interés y expectación por la cooperación y las alianzas estratégicas, que llevó a definir diferentes **formas de alianza**: joint ventures, acuerdos de I+D, cooperación para marketing y relaciones proveedor – cliente

(Das & Teng, 2000). Se realizaron estudios para descubrir y explicar los resultados y beneficios de las alianzas y la cooperación en general, pero poco se investigó sobre los predictores de resultados en cooperación (Judge & Dooley, 2006).

La investigación empírica se orientó a mostrar una relación directa entre el desarrollo de las relaciones empresariales, en proyectos de cooperación empresarial, con el crecimiento de las propias empresas cooperantes (Jarrillo, 1989; Zhao and Aram, 1995; Ardichvili and Cardozo,

2000; Chell and Baines, 2000; Huggins, 2000; Delmar et al., 2003; Hoang and Antoncic, 2003; Sawyer et al., 2003).

Asimismo, se centraron las diferencias que representan proyectos de cooperación con distintos vínculos de relación (Hoang and Antoncic, 2003), también conocidos como proximidad estructural (McEvily and Zaheer, 1999). Más recientemente, se confirmó que algunos tipos de relación son más importantes e indicados para según qué contexto económico que se atravesase (Gulati and Higgins, 2003).

Las diferentes definiciones y fórmulas de cooperación cubren un amplio espectro de hipótesis y objetivos.

Una fórmula global, amplia y que encaja con el planteamiento de nuestros denominados grupos de exportación, es la de la Alianza, definida como

cooperación entre empresas que trabajan juntas para alcanzar algún objetivo estratégico (Berg *et al.* 1982; Harrigan 1988; Killing 1983), enfatizando diversas características, como que, generalmente, incluyen a dos o más empresas unidas en busca de una serie de objetivos acordados (Yoshino and Rangan 1995); que contribuyen de manera complementaria con sus capacidades específicas (Florin 1997); que se implican en una serie de tareas y actividades interdependientes (Contractor and Lorange 1988), en la que sólo se puede ejercer un limitado control por las partes (GomesCasseres 1996), que mantienen en paralelo su independencia como empresas y que comparten los riesgos y beneficios de la cooperación (Yoshino and Rangan 1995).

Borys and Jemison (1989), *inter alia*, enfatizan que una alianza facilita a cada empresa partner el logro de objetivos que no podrían alcanzar por sí mismos.

También se ha definido alianza como un acuerdo beneficioso de manera recíproca para sus miembros, entre dos o más partners, a corto y a largo plazo, en el que se comparten sus recursos, conocimiento y capacidades, con el objetivo de mejorar la posición competitiva de cada partner (Spekman, et al., 1998)

En este marco de definiciones, desarrollado a principios de siglo, los investigadores han dedicado no pocos recursos a revisar y clasificar las **formas estructurales de colaboración**. Una de las más sencillas en la que diferencia tres formas: *joint venture* (donde dos o más partners aportan recursos a una nueva empresa en la que comparten propiedad y control); *alianza equitativa* (en la que no se crea una nueva entidad pero en la que hay una bi o multilateral igual participación entre partners); *alianza no equitativa* (un acuerdo de cooperación sin necesidad de crear una nueva empresa ni tampoco participar igualmente). En este último caso, puede haber importantes variaciones en la intensidad de colaboración, en función de la extensión y tipo de acuerdo suscrito entre los partners. (Barringer and Harrison 2000).

Sea cual sea la fórmula y compromiso recogidos en la definición correspondiente de alianza, los investigadores coinciden en que, bajo este modo genérico de referirse a la cooperación de dos o más empresas, se encuentra una importante fuente de recursos, aprendizaje y, por ende, ventaja competitiva. Pocas empresas tienen todos los recursos que necesitan para competir eficazmente en la actual dinámica de los mercados. Pero para ello, es imprescindible una gestión eficaz,

empezando por la selección del partner adecuado, maximizando el flujo de relaciones y cooperación entre partners mediante una dinámica de confianza. Con ello, la gestión de la alianza conseguirá su objetivo, facilitar que las empresas logren ventajas competitivas y creen valor (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002)

En la actualidad, los términos y definiciones desarrolladas por los investigadores y estudiosos de la cooperación, han avanzado a la consideración de dichos proyectos como organizaciones *híbridas*, es decir, colaboraciones entre organizaciones independientes que intercambian y desarrollan productos y servicios para crear valor, reducir costes de intermediación y transacción, reducir y gestionar posibles reclamaciones, combinando sus recursos, organizando su información y salvaguardando juntos, contractualmente, sus derechos de propiedad (Jolink & Niesten, 2012).

Son muchos los investigadores que proponen la combinación de elementos de las respectivas teorías sobre cooperación, integrando consideraciones clásicas de formulación con otras más dinámicas y las fórmulas denominadas híbridas, así como su conveniencia y enfoque frente a recursos según qué objetivo y circunstancias. (Barney & Hesterly, 2006)

Entre las líneas más avanzadas de investigación figuran las referidas al estudio del **doble beneficio** que las empresas obtienen con su participación en el grupo de exportación o cualquier otro proceso equivalente para la cooperación: beneficio por los **productos** y servicios finales ofertados en el mismo **y** beneficios obtenidos en el propio **proceso** de trabajo para la cooperación, habiendo, no obstante y a la fecha, poco conocimiento sobre esos beneficios obtenidos por las empresas participantes en dichos procesos (Xia, Zhao & Mahoney, 2011).

La transferencia y el acceso, entre las empresas partner, al conocimiento e inteligencia del grupo y de sus miembros, constituyen uno de los principales focos de interés en cooperación y ha sido causa de numerosos estudios y desarrollos sobre los activos intangibles (Cuadro 4) y el enlace de éstos con un proyecto de cooperación empresarial (Cuadro 5) (Gibb, 2012)

En efecto, recientemente se ha escrito de forma prolífica al respecto, destacando al efecto del trabajo lo referido a la gestión y creación del conocimiento, su transferencia y su aplicación, determinadas por cuatro variables: las características del conocimiento, las características

de los partners, la interacción de los partners y la gestión activa del conocimiento (Meier, 2011). Los Activos Intangibles han pasado a ser elemento de alto interés en los proyectos de cooperación, como elemento aglutinante, comunicador, motivador y enriquecedor de las empresas partners y su relación grupal.

En el Cuadro 4 se plantean los cuatro tipos propuestos de activos intangibles, el equipo humano con que se trabaja, los activos relacionales aportados al proyecto, los activos estructurales y la propiedad intelectual que se integra o crea en el proyecto, así como se corresponden en el cuadro 4 dichos activos con sus respectivos posibles beneficios asociados.

La consideración de estos activos intangibles como posible ventaja competitiva, especialmente en proyectos de emprendimiento o cuando la experiencia, la marca, los equipos, las relaciones son la clave de competitividad, la participación y la transferencia de los mismos se convierten en un eje de la relación cooperante.

El proceso de acceso, intercambio, creación, evaluación, explotación y renovación de activos intangibles en un proyecto de cooperación, queda soportado sobre las tres plataformas detalladas en el Cuadro 5: Diagnóstico de compatibilidad de dichos activos para las empresas partner en los diferentes modelos de cooperación; Mapa de los activos intangibles para la competitividad del negocio de las empresas y del grupo en los mercados; Marco global para la operativa de explotación, interna y externa, de los activos intangibles resultantes de la cooperación.

Cuadro 5. Enlace de los Activos Intangibles en un proyecto de Cooperación Empresarial (Gibb, 2012)

La compatibilidad AI para mejorar el éxito de la cooperación empresarial	
Diagnóstico de compatibilidad AI de empresas participantes para: <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas • Grupos y Consorcios • Cooperativas y Otros 	Mapa de los AI para la competitividad <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar desarrollo regional • Clusters • Especialización inteligente
MARCO GLOBAL PARA <ul style="list-style-type: none"> • LA IDENTIFICACION DE LA COMPATIBILIDAD Y EL POTENCIAL DE SINERGIAS • LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y EL APRENDIZAJE CONTINUO, RENOVACION AI • LA DIVULGACION Y LA CREACION DE IMAGEN 	
<i>Creación ... Intercambio ... Leverage ... Explotación ... Renovación</i>	

⁶ El aprendizaje y aumento de saber hacer por las empresas para la exportación es, sin duda, un beneficio asociado a la participación en un proceso de cooperación, si bien para su

Entre la literatura académica, las alianzas y los consorcios se presentan como opciones de desarrollo viable para superar las deficiencias internas de conocimiento y experiencia, ambos activos intangibles de alto valor para mejora de posición competitiva. Dichos acuerdos de cooperación facilitan la adquisición de conocimiento (Soekijad & Andriessen, 2003), o el acceso al mismo (Grant & Baden-Fuller, 2004) y al aprendizaje (Inkpen, 2000; Larsson et al., 1998)⁶.

La convergencia de capacidades entre los miembros participantes de un grupo es un elemento clave para que encaje la transferencia de activos y recursos entre dichos miembros, así como lo que un miembro transfiere y lo que otro(s) puede(n) asumir y gestionar (Duysters & Lokshin, 2011). En esta línea, se considera que la similitud y convergencia entre empresas miembro de un proyecto de cooperación, tienen un efecto positivo en los resultados de la misma (Kim & Parkhe, 2009).

Pero si hay que destacar un elemento clave en la literatura sobre cooperación, éste es el referido a la **confianza**, considerada esencial para el eficaz desarrollo y eficiente resultado de la cooperación (Fulmer & Gelfand, 2012).

Se considera la confianza el fruto de la comunicación en el tiempo. Sobre este término, confianza, son muchas e importantes las citas y literatura existentes.

Confianza se ha definido como la percepción de fiabilidad e integridad de la otra parte y como la habilidad de predecir el comportamiento de la otra parte en la relación establecida, así como la convicción de que esa otra parte no actuará de manera oportunista y aprovechada (Morgan & Hunt, 1994)

La confianza de un grupo en su(s) líder(es) aumenta la solidez del grupo, incluso ante situaciones desfavorables (Brockner, Siegel, Daly, Tyler, & Martin, 1997), incrementa la credibilidad de la información que los líderes aportan y el compromiso con las decisiones que éstos toman (Dirks & Ferrin, 2002). La confianza interpersonal, entre compañeros y líderes, también aumenta el grado de riesgo asumible por los miembros de un proyecto de cooperación (Colquitt et col., 2007) y se considera motor de intercambio de

medición y evaluación se requieren diferentes variables a las consideradas en este trabajo. Se incorporará su vector de desarrollo para otras investigaciones en las recomendaciones de este trabajo.

conocimiento (Levin & Cross, 2004). Además, la confianza entre miembros de un grupo puede facilitar cooperaciones futuras (Rosanas, 2008) y, si es en los líderes, puede incrementar las manifestaciones de opiniones del resto de miembros del grupo, debido al menor temor al riesgo de hablar en grupo (Premeaux & Bedeian, 2003), especialmente si el líder es fuerte y motivador (Gao, Janssen, & Shi, 2011).

En cuanto a resultados de viabilidad de un proyecto de cooperación, la confianza interpersonal se ha vinculado con un mayor peso del trabajo relacional (Raghuram, Garud, Wiesenfeld, & Gupta, 2001) y con un menor nivel de conflicto laboral y no laboral (Raghuram & Wiesenfeld, 2004). La confianza en los líderes⁷ se considera un soporte positivo para el compromiso con el grupo y un elemento disuasorio ante la intención de abandonar (Dirks & Ferrin, 2002). Por último, la confianza interpersonal aumenta la creatividad de tanto quien confía como de quien genera la confianza (Madjar & Ortiz-Walters, 2008; Moran, 2005), así como motiva a los trabajadores implicados en el proyecto a adoptar una orientación a gestión de calidad total en el trabajo, que incluye trabajo en equipo y mejora continua (Coyle-Shapiro & Morrow, 2003).

Es destacable que la relación de confianza de los miembros de un grupo, en éste y de ellos entre sí, es mayor cuando dichos miembros son más vulnerables (Lapidot et al., 2007). En un proyecto de internacionalización, más si es de emprendimiento internacional, las empresas y sus representantes se sienten vulnerables, de ahí la importancia de la confianza en estos grupos de exportación. Asimismo, diversos estudios han encontrado que la confianza en el grupo aumenta la satisfacción con el grupo (Chou, Wang, Wang, Huang, & Cheng, 2008), la aportación de ideas y soluciones a problemas (Parker, Williams, & Turner, 2006).

No obstante, son pocas las investigaciones que analizan el impacto que tiene en los partners la confianza existente en su grupo, tanto en lo que se refiere a los beneficios individuales como al rendimiento del grupo.

La confianza adquirida durante el proceso de trabajo grupal debe ser suficiente para lanzar el proyecto de cooperación en un entorno de mayor incertidumbre, procedente ésta de mercados y

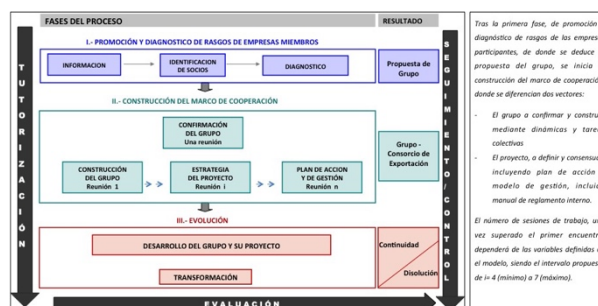
entornos desconocidos, lo que, unido a la propia incertidumbre relacional entre los miembros del grupo, obliga a que las empresas establezcan, de inicio y en el tiempo, mecanismos formales de relación (Poppo et al., 2008), sobre el eje de la confianza como soporte vital para el funcionamiento del grupo (Gulati & Nickerson, 2008). Esta confianza, junto al coste transaccional entre miembros, explica una parte relevante de la dinámica de cooperación entre PYME's (Gaur, A.S., Mukherjee, D & Gaurand, S.S., 2011)

El marco del proceso para la cooperación.

La fase de construcción del grupo y, posteriormente, la fase de definición del plan de acción y del modelo de gestión se consideran las claves en el marco del proceso completo propuesto por el autor. Es lo que en el diagrama de proceso planteado en Cuadro 3 se denominaba Marco de la Cooperación, recogiendo en éste los tres niveles de reflexión y trabajo grupal propuestos, para confirmar de manera consensuada cada variable allí planteada.

El marco temporal y de proceso de trabajo, que el autor ha desarrollado en su experiencia para dicha construcción de grupo y definición, en Cuadro 6 de página siguiente, desde la información preliminar para su promoción hasta la evolución y posible transformación del grupo, requiere definir adecuadamente el proceso de acercamiento y los mecanismos de interacción entre los miembros del grupo. El comportamiento durante el proceso de aproximación entre los miembros afectará las condiciones negociadas y la relación operativa y personal entre los miembros. (Ness, 2009).

Cuadro 6. Diagrama del proceso de trabajo para la construcción de un grupo de exportación y su plan de acción (Elaboración propia)



⁷ En la experiencia del autor, la existencia de al menos una empresa líder y de un gerente representa una clave de confianza y seguridad insustituible para el lanzamiento de un

proyecto de cooperación, por el liderazgo y para la ejecución del plan establecido, por el gerente. Además, ambas figuras son esenciales cuando se retrasan los resultados, o cuando estos son desiguales entre miembros.

Aunque se ha investigado la formación de consorcios (Ring et al., 2005), su desarrollo (Ireland et al., 2002) y la permanencia o salida de socios (Olk & Young, 1997), hay que destacar las importantes carencias de conocimiento relacionadas con el proceso de interacción de los partners durante su cooperación (Lui & Ngo, 2005).

El proceso de construcción del proyecto de cooperación pone las bases de relación y horizonte temporal, elementos importantes en sí y por la decisiva influencia de los cambios previsibles a lo largo de las diferentes etapas de desarrollo de la citada cooperación y de los propios cooperantes en sí mismos, según el entorno y las características de las empresas, así como según el proceso de desarrollo y avance de la alianza en cuestión (Das & Teng, 2002).

La orientación a largo plazo del proyecto de cooperación es un importante aspecto de la misma, pues representa la expectativa de trabajar juntos los miembros en el futuro (Ganesan, 1994; Heide & John, 1990). A menudo, la orientación a largo plazo se ha considerado el resultado de colaboraciones precedentes entre empresas, estando directamente relacionada esta orientación con la confianza (Poppo, Zhon & Ryu, 2008; Ryu, Park & Min, 2007). Por otro lado, las empresas que han experimentado finalizaciones anticipadas de proyectos de cooperación tienden a terminar anticipadamente sus futuras alianzas (Pangarkar, 2009).

Pero, en la investigación de horizontes en cooperación y, en concreto, las que pretenden su enfoque a largo plazo, permanecen sin determinar empíricamente: 1. Qué factores considera una empresa para desarrollar su orientación a largo plazo con un partner en cooperación; 2. Cómo dinamizan o dificultan dichos factores la citada orientación a largo plazo; 3. Cuál es la eficacia de la orientación a largo plazo en un proyecto de cooperación para medir el comportamiento oportunista del partner (Lui & Ngo, 2012).

Esta consideración oportunista del partner, egoísta en su peor acepción, es por el contrario natural e incluso bien valorada por algún investigador, que define el tiempo de permanencia en el proyecto de cooperación como una variable intermedia y no como un fin en sí mismo, dando un sentido más positivo al denominado oportunismo del partner (Das, 2006).

Este sentido circunstancial del tiempo, de continuidad de las empresas en un grupo, forma parte del concepto propuesto en el constructo de este trabajo, pues el autor entiende que la continuidad no es un fin en sí mismo, pues tampoco lo es la cooperación en sí, sino que es un instrumento de mejora de competitividad entre las empresas partners. El plazo de permanencia en un grupo será función y condición del grado de cumplimiento de los objetivos que las empresas, individualmente, se hayan fijado y hayan compartido en la definición del proyecto⁸.

Así lo han entendido también otras investigaciones, que ven a las empresas usando las colaboraciones con otras empresas como complemento y suplemento de sus actividades internas y para crear un puente hacia el entorno exterior (Faems et al., 2008), por tanto sujeto el marco de posición de las empresas a su entorno cambiante.

¿Cambian las necesidades de las empresas y su alianza a lo largo del tiempo? La investigación sobre la cooperación empresarial busca respuestas y soluciones prácticas a la implementación del proyecto y su gestión, a la consideración dinámica de la cooperación y sus procesos, sus éxitos y sus fracasos, aspectos de proceso que, pese a la mucha literatura existente en la materia, no se han estudiado con coherencia y aportan poco a la práctica (Hennart, 2006).

El concepto de cooperación dinámica primó en las investigaciones de la última década, dando un papel principal a la importancia de relacionar los modelos con los resultados (Bell, den Ouden & Ziggers, 2006), así como definir los elementos que midan la evolución y los resultados, para lo cual son esenciales unos claros objetivos e indicadores, a definir antes de la operativa y revisar durante la misma (Verdecho, Alfaro-Saiz & Rodríguez-Rodríguez, 2012)

Método Parte Empírica

Diseño de investigación

Tras la revisión de literatura, bibliografía y referencias sobre cooperación empresarial y confirmada la necesidad de profundizar en el análisis de las variables que perfilan el marco grupal, se define el ámbito de trabajo en los 51

⁸ Son muchos los ejemplos de cooperación en los que se fija un plazo para el logro de los objetivos establecidos por sus miembros, pudiendo por tanto considerarse experiencia de

éxito sin necesidad de continuar más allá. Asimismo, la fórmula de cooperación no es un objetivo por sí mismo, sino un instrumento para que sus miembros los alcancen.

grupos de exportación tutorizados por el autor⁹, de los que se dispone de información suficiente, directa y homogénea para la realización de análisis empírico estadístico con las variables independientes, intermedias y dependientes definidas anteriormente, en el cuadro 3, del marco general del proceso. En él se concretan como siguen:



Las consideraciones preliminares sobre las que el trabajo se ha desarrollado:

- La fórmula de cooperación empresarial estudiada es la de Grupos de Exportación (GEX), según se ha definido en el trabajo.
- Las empresas participantes en cada GEX son todas PYME¹⁰, con actividad en Andalucía o en Madrid, que fueron diagnosticadas individualmente, analizando su perfil y capacidades en sí y en su compatibilidad con los demás posibles miembros del grupo. Este filtro se realizó por el mismo tutor e igual metodología en todos los casos¹¹.
- Desde la primera reunión de las empresas participantes en cada GEX, el proceso fue tutorizado y asistido por el autor, avanzándose en las decisiones sobre cada hito expuesto en los constructos planteados y en el *Marco Inicial de Cooperación*.
- Una vez construido el grupo y confirmados sus objetivos, estrategia y plan de acción, se inició

por cada grupo el período operativo, de ejecución, que, transcurridos 18 meses, se valoró por el autor en sus resultados de facturación y cuota exportadoras.

- Los GEX se formaron y desarrollaron durante el período que fue desde 1999 a 2011, según se detalla en ANEXOS, además de los dos grupos en que fue gerente el autor, en 1990 y 1995.
- Los GEX considerados en el trabajo se promovieron en el marco de algún apoyo institucional a la cooperación, de ICEX, Cámaras de Comercio de Madrid, Promomadrid, Agencia Andaluza de Promoción Exterior, Extenda e ICEX¹².

A partir de estas consideraciones, el método de investigación incluye la identificación de las variables clave y sus fuentes, seguida del análisis descriptivo de las variables, del análisis de la unidimensionalidad de los constructos definidos, para comprobar si las variables propuestas por el autor son agrupables o se aconseja alguna revisión, del análisis de la fiabilidad de los constructos, del análisis de regresiones multivariantes, para analizar cómo las variables independientes e intermedias influyen en las dependientes, así como la correlación y dependencia entre dichas variables, para terminar el análisis empírico con el análisis factorial confirmatorio de los constructos que mejor se comportan y responden significativamente al análisis.

Identificación de las variables

Se identifican las principales variables independientes e intermedias, en el marco del modelo propuesto, para influir en el posible éxito de los proyectos de cooperación entre empresas, profundizando en los previos estudios y trabajos realizados, según se citó en la literatura. Las variables independientes se refieren a las empresas miembros del proyecto de cooperación, a nivel de grupo, (incluidas variables relativas al grado de convergencia entre los miembros del grupo para las distintas dimensiones identificadas). También se identifican las variables intermedias, relativas a aspectos clave del marco de

⁹ Tutorizados se refiere a ser coordinados y asistidos en el desempeño de tareas grupales e individuales, a lo largo de un proceso de trabajo para construir el grupo y definir su proyecto internacional, acompañando en los primeros estadios de ejecución al gestor o gerente del grupo y a los miembros participantes en el mismo.

¹⁰ Definición de PYME adoptado por la Unión Europea, incluye microempresas si menos de 10 personas, pequeñas empresas hasta 50 y medianas hasta 250.

¹¹ Mediante el diagnóstico de su perfil, el análisis de compatibilidad y complementariedad con los otros miembros y la decisión final de todos los participantes

¹² Apoyo que puede ir desde la promoción y configuración del cuadro de participantes, a la prestación o asunción del coste de la tutorización del proceso de construcción del proyecto o, como ha sido hasta hace poco tiempo por ICEX, al apoyo económico de las acciones desarrolladas por el grupo, en forma de consorcio de exportación.

cooperación en el proceso de formación del grupo y de la definición de su estrategia y modelo de gestión.

Las variables dependientes consisten en los resultados de las empresas ante su reto de mayor competitividad internacional, medida ésta en forma de dos variables cuantificadas: Aumento de cifras de exportación y aumento de cuota de las exportaciones en el total de la facturación de la empresa, ambas tras un período de 18 meses en el grupo, estando éste ya operativo tras atravesar el proceso de construcción y definición.

Las variables independientes, rasgos del grupo que constituyen el punto de partida para analizar su impacto en las variables intermedias en el marco de cooperación y de éstas y aquéllas en las variables dependientes, los resultados para las empresas participantes en los grupos analizados. Los rasgos de grupo seleccionados son:

Número de empresas: se considera de tres a ocho, pues menos de tres estaremos hablando de una alianza estratégica, con diferentes pautas y modelo que los grupos objeto de este trabajo. Más de ocho representa un colectivo sectorial o un colectivo heterogéneo, ambos con distinta dinámica de la que se estudia en este trabajo. Este rasgo se considera importante por la influencia que ejerce sobre distintas variables intermedias y dependientes. Por ejemplo, un menor número de empresas facilita la confianza recíproca, así como la coincidencia y convergencia en variables intermedias estratégicas relativas a los mercados y los canales y las normas de funcionamiento en el proyecto. Por el otro extremo, un número muy reducido de empresas participantes en el grupo dificulta el logro de una masa crítica para reducir los gastos y optimizar las inversiones. La escala de esta variable es la del número de empresas analizadas: 3 a 8.

Nivel de relación anterior entre empresas: puede ser que las empresas se conozcan y decidan un proyecto de cooperación o puede ser que las empresas no se conozcan y accedan a este tipo de proyectos a través de un trabajo de “ingeniería de grupos” que realice un promotor, institucional o privado¹³. Esta situación es común entre empresas que quieren obtener los beneficios derivados de la

cooperación pero no saben con quién hacerlo ni cómo. En el caso de las empresas que ya se conocen, puede ocurrir que dicho conocimiento sea parcial, es decir, sólo entre algunas de las empresas dado que las que se conocen no son suficientes para lanzar el proyecto y necesitan incorporar alguna no conocida, o también puede ocurrir que el grado de conocimiento sea superficial, no tan empírico y estructurado como puedan pensar los propios participantes o el proyecto requiera. Las posibles respuestas a esta variable son: 1. no tienen relación anterior; 2. tienen relación superficial general; 3. algunos tienen estrecha relación y otros no; 4. todos tienen relación.

Sector de actividad de las empresas: P: primario (agricultura, minería y pesca), S: secundario (industrias) o T. terciario (servicios). El sector es una variable importante pues la construcción del grupo plantea retos diferentes entre dichos niveles de valor agregado, así como la definición de los objetivos, estrategia y planes tendrán respuestas y funcionamientos diferentes. Puede darse el caso de que se integren en un grupo dos o más niveles sectoriales, en cuyo caso, será aquél que lidere la actuación del proyecto grupal el sector de referencia para configurar el marco de trabajo y de proceso. Por ejemplo, dos cooperativas productoras de productos agrícolas y una empresa de transporte por carretera, podrían configurar un proyecto de grupo con dos “primarias” y una “terciaria”, pero el proyecto tiene carácter sectorial primario.

Convergencia de facturación entre las empresas: por su consecuencia sobre la capacidad financiera generada, los objetivos a lograr en el proyecto de cooperación, los ritmos de desarrollo esperados por cada empresa del grupo, entre otras variables dependientes de dicha convergencia. El rasgo a analizar es la convergencia, no el nivel de la facturación de miembros, sino su grado de proximidad y similitud. Para su valoración se define una escala de 1 (baja convergencia) a 5 (alta convergencia)

Convergencia de los recursos humanos y su estructura de gestión: es una variable importante por su incidencia en la continuidad de implicación

¹³ En la llamada ingeniería de grupos, se define el colectivo de posibles empresas participantes, normalmente sectorial, en que se presenta y promueve la cooperación, recogiendo las fichas de interés y realizándose los filtros de perfiles de interesados, configurando la parrilla de perfiles y encajando

aquellos que parecen encajar empíricamente. Se realiza una sesión de presentación entre los preseleccionados por grupo y, tras una dinámica de grupo, el resultado induce la continuidad o no del grupo propuesto, y con qué miembros. La otra forma de lanzar el grupo es a partir de la propia iniciativa de las empresas que ya se conocen

y compromiso en la construcción y desarrollo del proyecto, a mayor estructura de RRHH para la gestión, mayor aportación y riqueza de ésta, siendo relevante la cercanía en esta variable. Por idéntica razón a la expuesta en el precedente, el rasgo es la convergencia de dimensiones y calidad de los recursos humanos entre empresas. Para su valoración se define 1 (baja convergencia) a 5 (alta convergencia)

Convergencia en la experiencia exportadora de las empresas miembros del grupo de exportación: representa un rasgo a ser analizado para comprobar en qué medida su condición es o no condicionante de otras variables intermedias e inductora de algunos resultados y en qué medida. Para su valoración se define una escala de 1 (baja convergencia) a 5 (alta convergencia)

Variables intermedias, intervinientes en el proceso, correspondientes a claves del marco de colaboración, como los objetivos, estrategia y plan de acción. Son las siguientes seleccionadas:

Objetivo inicial de cooperación por razones estratégicas: las empresas pueden buscar con el proyecto de cooperación un desarrollo de su actual negocio, mediante un nuevo posicionamiento, o lanzar un nuevo negocio, entendido éste como binomio “qué vender a quién”. Cuando la empresa decide fundir su oferta con la de los otros miembros del grupo en una oferta única e integrada, el objetivo de la cooperación tendrá carácter estratégico, pues su posicionamiento será diferente y su mercado también. La evaluación de esta variable será sí o no (se pretende o no una cooperación estratégica)

Objetivo inicial de cooperación por razones operativas: las empresas buscan con el proyecto de cooperación operativa la eficacia de su negocio mediante la eficiencia de sus recursos¹⁴. Cada participante continúa con su propia estrategia de negocio pero todos comparten recursos económicos y financieros, recursos humanos y redes, formación e información y experiencia, para su optimización y ahorro. Para su valoración se define una escala de 1 (menor interés por el ahorro) a 5 (mayor interés). **Convergencia inicial en el posicionamiento de las ofertas de las empresas del grupo:** mide la proximidad o alejamiento en las

bases estratégicas de oferta de los participantes, por las que un cliente compra una u otra oferta: calidad, exclusividad, precio, servicio, son razones por las que decide la compra un segmento de mercado. Esta variable define el nivel de convergencia de dichas posiciones en el grupo. Para su valoración se define una escala de 1 (baja convergencia) a 5 (alta convergencia)

Convergencia inicial en el perfil de los mercados objetivo de las empresas en el grupo: mide la proximidad o alejamiento en las características del perfil de los mercados objetivo de los participantes, sobre los que proceder a su análisis comparado, prelación y preselección. Esta variable define el nivel de convergencia entre las empresas sobre las citadas características. Para su valoración se define una escala de 1 (baja convergencia) a 5 (alta convergencia).

Convergencia inicial en el perfil de los canales de acceso a los mercados que mejor responden a las aspiraciones de cada empresa en el grupo: mide la proximidad o alejamiento en las características del perfil de los posibles canales de acceso que mejor satisfacen la estrategia de los participantes, sobre los que proceder a su análisis comparado, prelación y preselección. Esta variable define el nivel de convergencia entre empresas sobre las citadas características. Para su valoración se define una escala de 1 (baja convergencia) a 5 (alta convergencia).

Liderazgo inicial de alguna empresa dentro del grupo: puesto de manifiesto antes o durante el proceso de construcción del proyecto, aceptado por los participantes en el grupo y sin existencia de conflictos por el mismo. Puede haber diferentes tipos de liderazgo, que sumen o no al liderazgo global positivo en el grupo. Para su valoración se define una escala de 1 (bajo liderazgo) a 5 (alto liderazgo).

Gerente externo¹⁵: profesional que gestiona los recursos y coordina el proyecto de cooperación. Se pretende determinar su influencia en los resultados que las empresas consiguen tras el período definido de 18 meses. Para su valoración: 1. No hubo gerente; 2. Sí, pero con capacidad y tiempos reducidos; 3. Sí, con capacidad o tiempo

¹⁴ En los proyectos que tienen un objetivo estratégico, es decir, algún cambio en el binomio “qué” vender “a quién”, sea por nueva oferta-beneficio o por nuevos clientes-mercados, también se busca la mayor eficiencia de los recursos, pero cuando se habla en el trabajo de objetivo de cooperación por razones operativas, se refiere a que sólo o muy principalmente es por ellas

¹⁵ La fórmula de gerencia interna, es decir, por alguno de los miembros del grupo, no se considera como gerencia profesional y además, en los pocos casos que se intentó realizar, dentro de la experiencia del autor, acabó en poco tiempo siendo abandonada, dadas las dificultades relacionales y administrativas que se generaron.

medios; 4. Sí, con amplia capacidad y plazo; 5. Gerente completo y total capacidad.

¿Permanencia de la empresa en el grupo?: ha salido la empresa del grupo o ha permanecido en él, pese a los posibles cambios que haya sufrido su composición durante el período horizonte de ejecución fijado para la evaluación de resultados. Esta es la variable, cuya valoración será, si (permanece) o no (ha salido durante el período).

Variables dependientes, aquellas que dentro de la hipótesis planteada representan la consecuencia, el efecto, el fenómeno que se estudia.

Ventas de la empresa en el exterior: considerando valores constantes, puede ocurrir que la empresa venda menos, o prácticamente lo mismo, o que hayan aumentado sus ventas exteriores, tras los 18 meses del período considerado. Para su valoración se define la escala: 1, si las ventas exteriores han caído en el periodo un 10% o más; 2, si han caído pero menos de un 10%; 3, si se han mantenido prácticamente; 4, si han aumentado hasta un 10% y 5, si han aumentado más de un 10%.

Cuota exportadora en la empresa, es decir, cómo ha variado la parte de ventas exteriores sobre las ventas totales de la empresa, tras el período considerado de 18 meses de funcionamiento del grupo. Para su valoración se define la escala: 1, si la cuota exportadora ha caído en el periodo un 10% o más; 2, si ha caído pero menos de un 10%; 3, si se ha mantenido prácticamente; 4, si ha aumentado hasta un 10% y 5, si han aumentado más de un 10%.

Fuentes de información

La información y datos que se analizan son obtenidos de una base de datos que documenta la formación, gestión y resultados de 51 grupos de exportación, comprendiendo 236 empresas, según se desarrolla en este trabajo. Esta base de datos incluye información, cuantitativa y cualitativa, sobre cada empresa participante; diagnóstico individual de situación (previa a grupo), basado en una metodología homogénea y estructurada; análisis de compatibilidad entre los miembros del grupo en el inicio del proceso; documentos con la definición de los objetivos, la oferta y los mercados objetivo del grupo, tal y como definieron en su proceso de trabajo y creación en grupo; manuales

de reglamento interno, en que se definen las normas, procesos de decisión y gestión para la cooperación así como plan de acción y presupuesto¹⁶.

Análisis de información

En primer lugar, se utilizaron los constructos definidos para desarrollar el cuaderno que constituyó la base para datos a volcar en el análisis estadístico. Este cuaderno suministra las definiciones y etiquetas de cada una de las variables seleccionadas, indica claramente el rango de respuestas y cómo van a ser derivadas desde la base de datos, así como asignando números a cada una de las posibles respuestas. Se crea un archivo e introducirán las respuestas de acuerdo a lo definido en el cuaderno. Una vez se han filtrado y eliminado los posibles errores, se realiza un análisis, a fin de desarrollar una perspectiva de las estadísticas descriptivas referidas a la muestra y variables principales. Tras ello viene el análisis estadístico para explorar la relación entre las diferentes variables, con el objetivo de testar las hipótesis desarrolladas como resultado de revisar la literatura inicial.

Resultados del análisis empírico

El análisis empírico de la información y los datos obtenidos de los 51 grupos de exportación analizados, 236 empresas en total, presenta las siguientes conclusiones e hitos:

Análisis descriptivos de las variables independientes y de las variables intermedias, considerando su naturaleza. De dichos análisis se tiene información completa en ANEXOS, siendo las conclusiones más relevantes para el trabajo las siguientes:

Variables independientes

Se consideran así las variables relativas al perfil del grupo o consorcio en construcción, al perfil resultante de la consideración de las empresas que componen todos y cada uno de los grupos. No responden a la consideración del perfil de cada empresa individualmente considerada, pues este aspecto es objeto de un trabajo previo, con diagnóstico, análisis y “filtro” de cada posible aspirante a participar en grupo. Responde a los rasgos de cada grupo según las seis variables definidas, independientes, para desarrollo del

¹⁶ El manual de reglamento interno es uno de los activos, resultantes del proceso tutorizado de trabajo grupal, positivamente valorados por las empresas en el inicio del proceso de construcción del grupo. Es uno de los atractivos

para atacar dicho proceso, junto con la ayuda en la confirmación de los mercados y canales de acceso a emplear. La concreción y confirmación estrategia no es de inicio tan atractiva, si bien es un hito clave.

análisis del proceso junto a las variables intermedias que posteriormente se estudian. Estas variables son:

Tabla 1: Número de miembros

3	10	19,6
4	18	35,3
5	9	17,6
6	9	17,6
7	5	9,8
Total	51	100

Hay 10 grupos con 3 empresas miembros, 18 con 4, 9 con 5, 9 con 6 y 5 con 7 miembros. El número medio de miembros de un grupo es de 4.6 miembros y más del 50% de los grupos tiene 3 o 4 miembros.

Tabla 2: Sector

Primario	2	3,9
Secundario	36	70,6
Terciario	13	25,5
Total	51	100

Hay únicamente 2 empresas del sector primario (agrícola), 36 del sector secundario (industrias) y 13 del sector terciario (servicios).

Tabla 3: Nivel de relación anterior entre empresas

No relación	4	7,8
Relación superficial	10	19,6
Relación estrecha algunos	12	23,5
Todos tienen relación	25	49,0
Total	51	100

El 49% de los grupos se compone de empresas que, todas, tienen relación antes de cooperar y menos del 8% de los grupos no tenía relación entre sus miembros.

Tabla 4: Convergencia de facturación Convergencia de facturación

2	8	15,7
3	23	45,1
4	20	39,2
Total	51	100

Casi la mitad de los grupos (45.1%) tienen una convergencia media de facturación. No hay grupos con baja o alta convergencia.

Tabla 5: Convergencia de las empresas en su capacidad de RR.HH.

2	4	7,8
3	29	56,9
4	18	35,3
Total	51	100

Más de la mitad de los grupos tiene una convergencia media en sus RRHH. No hay grupos con extremos de baja o alta convergencia en sus RRHH.

Tabla 6: Convergencia de las empresas en su experiencia internacional

2	1	2,0
3	17	33,3
4	22	43,1
5	11	21,6
Total	51	100

Casi el 65% de los grupos tiene una convergencia media-alta o alta en dicha experiencia y El 33.3% de los grupos presenta una convergencia media.

Variables intermedias

Se consideran así las variables que no son independientes pero influyen en los resultados de las dependientes, según las hipótesis del trabajo. Son aquellas que se definen como ítems de constructo, en el marco inicial de lanzamiento del proceso de construcción del proyecto. Estas variables son:

Tabla 7: Objetivo definido para el proyecto de cooperación: Estratégico

	Objetivo estratégico	
	N	Porcentaje
No	21	41,2
Si	30	58,8
Total	51	100

Casi el 59% de los grupos tenía como objetivo inicial la cooperación por razones estratégicas.

Tabla 8: Objetivo definido (principal) para el proyecto de cooperación: Operativo

	Objetivo operativo	
	N	Porcentaje
4	12	23,5
5	39	76,5
Total	51	100

Los 51 grupos consideran como de medio-alto o alto interés la cooperación por razones operativas,

es decir, reducir gastos en su acceso o desarrollo de los mercados exteriores, o extraer la mayor

eficiencia de dichos recursos yendo en grupo. De hecho, más de tres cuartas partes de los grupos las consideran como de alto interés.

Más del 70% de los grupos tiene una convergencia alta o media alta en el posicionamiento de las ofertas de las empresas del grupo. Sólo 3 grupos tiene una convergencia media baja en el posicionamiento de las ofertas de las empresas.

Tabla 9: Convergencia en el Posicionamiento de las ofertas de los miembros del grupo

2	3	5,9
3	12	23,5
4	27	52,9
5	9	17,6
Total	51	100

El 53% de los grupos tiene una convergencia inicial, en el perfil de los mercados objetivo de las empresas en el grupo, media-alta o alta. Sólo 2 grupos tiene una convergencia media-baja en este punto.

Tabla 10: Convergencia en los Mercados objetivo de los miembros del grupo

2	2	3,9
3	22	43,1
4	19	37,3
5	8	15,7
Total	51	100

El 63% de los grupos tiene una convergencia media alta o alta en los perfiles de dichos canales de acceso a los mercados Sólo 4 grupos tienen una convergencia inicial en el posicionamiento de las ofertas del grupo medio-bajo.

Tabla 11: Convergencia de las empresas en los Canales de Acceso a los mercados exteriores

2	4	7,8
3	20	39,2
4	21	41,2
5	6	11,8
Total	51	100

17 Los gerentes que gestionaron los proyectos de grupos, lo hacían siempre en una primera instancia desde una contratación como autónomos. Sólo tras un cierto tiempo, con

Tabla 12: Existencia de al menos un Líder entre las empresas del grupo o consorcio

2	16	31,4
3	14	27,5
4	15	29,4
5	6	11,7
Total	51	100

En casi el 60% de los grupos el liderazgo es bajo o medio y sólo en el casi 12% es alto.

Tabla 13: Gerente en el grupo o consorcio

No hubo	18	35,3
Tiempo reducido/poca capacidad gestión	7	13,7
Lo hubo pero media capacidad gestión	8	15,7
Bastante tiempo y con capacidad gestión	10	19,6
Todo el tiempo y alta capacidad gestión	8	15,7
Total	51	100

El 35.3% de los grupos no tuvo gerente y casi el 50% o no lo tuvo o, si lo hubo, fue poco tiempo o con poca capacidad de gestión. En el otro lado, casi el 16% de los consorcios tuvo gerente todo el tiempo (desde la concreción de estrategia y plan) y alta capacidad de gestión.

Prácticamente el 57% de los grupos estaba compuesto por empresas que permanecieron en el grupo durante 17 todo el período (18 meses tras la realización del plan de acción).

Tabla 14: Continuidad

	Continuidad	
	Frecuencia	
No	22	43,1
Si	29	56,9
Total	51	100

El filtro previo de los perfiles de las empresas participantes, el modelo de promoción y captación de empresas para esta forma de cooperación, la propia convocatoria al efecto, los rasgos homogéneos de las empresas y de sus socios o directivos, todas PYME, la procedencia localizada de las empresas en Andalucía y Madrid, entre otros factores, llevan en cierto modo a las categorías

una mayor seguridad en la idoneidad de dicho gerente y cuando el grupo evolucionaba a consorcio, es decir, se constituía una nueva sociedad con forma jurídica, se contrataba al gerente por cuenta de dicho consorcio.

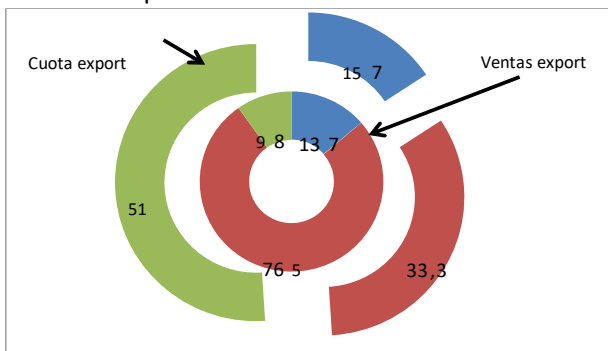
centrales, medias y medias altas de la gran mayoría de las variables intermedias.

Variables dependientes

Inicialmente, las variables dependientes estaban definidas para las empresas participantes, pero en el desarrollo del análisis se pasó a considerar los grupos como sujetos, dada la falta de información suficiente para mantener a las empresas como tales.

El resumen de estos descriptivos para las variables dependientes es:

Cuadro 7: Cambios en Ventas de exportación y Cuota de exportación

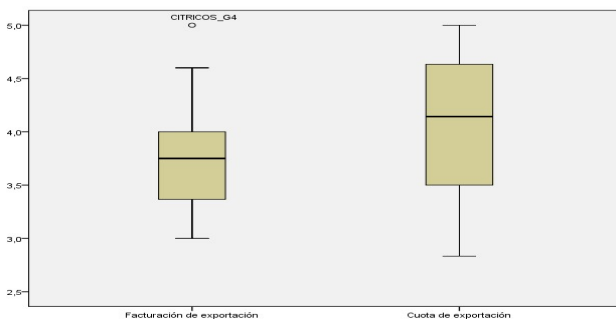


Más del 50% de los grupos aumenta por encima del 10% su cuota exportadora tras el período de análisis, mientras “sólo” el 10% aproximadamente aumenta su facturación exterior en esa variación, lo que quiere decir que probablemente la cifra de negocio en su mercado nacional creció por debajo de esa tasa o incluso decreció.

La facturación exterior del 76% de los grupos creció un solo dígito durante el período, mientras casi un 14% vio cómo su cifra exportadora se mantenía

Todas las empresas participantes mantuvieron o aumentaron su cifra y su cuota exportadoras.

Cuadro 7: Distribución de los Cambios en Ventas & Cuota de exportación



El gráfico boxplot que se muestra anteriormente refleja la distribución de las dos variables,

facturación de exportación y cuota de la exportación en el total del negocio de la empresa. En ambos casos podemos ver cómo tanto las puntuaciones que obtienen los grupos para la facturación como para la cuota de exportación están ligeramente sesgadas hacia los valores más altos, aunque se observan síntomas de distribución normal en ambas variables.

Mediante técnicas de **análisis factorial**, se ha buscado confirmar si dichas variables se agrupan por sí mismas tal y como el autor propone. Los resultados muestran que el modelo propuesto, agrupando todas las variables intermedias, no es totalmente convergente y aconseja algún cambio. De hecho, junto a la variable continuidad, que no se agrupa con ninguna otra en el desarrollo de un constructo, deberían diferenciarse al menos dos factores: un primer factor que agrupe las variables de estrategia y plan de acción y un segundo factor que recoja las variables de objetivos. Más allá y mejor aún, si se fijan tres factores y no sólo dos, deberían ser un primero con la estrategia y el plan de acción, un segundo factor que recoja la variable del objetivo estratégico y un tercero que recoja la variable de objetivo operativo, aumentando así la viabilidad total de los datos.

Los resultados sugieren considerar Estrategia (posicionamiento, mercados y canales de acceso) y Plan de Acción (liderazgo y gerente), como un único constructo, así como valorar que ambos factores de Objetivos están midiendo cosas diferentes y debe considerarse su tratamiento como diferentes constructos.

El análisis de **fiabilidad de los constructos** que se ha realizado, permite medir cómo de bien se relacionan las variables que componen un constructo. Se utiliza el estadístico alfa de cronbach para comprobar la fiabilidad de los constructos propuestos. Al igual que los resultados del análisis factorial, los valores del alfa de cronbach indican la adecuada fiabilidad del constructo de estrategia y plan de acción, juntos, sobre los demás posibles modelos.

También sería adecuado el constructo de estrategia, individualmente, pero con fiabilidad algo menor.

Los resultados muestran que las variables de objetivos no deben ir como único constructo.

Mediante el análisis de **regresiones** se ha analizado cómo las variables independientes y las variables intermedias influyen en las variables de facturación y cuota exportadora (dependientes), así como las correlaciones entre y la significatividad de las diferentes variables.

En primer lugar, las correlaciones entre las variables independientes no son muy altas y las correlaciones más altas son las que existen entre las variables del constructo de estrategia + plan de acción.

Para las variables independientes e intermedias, individualmente consideradas, las principales correlaciones detectadas son¹⁸:

- Continuidad, fuertemente correlacionada con la existencia de gerente y, en menor medida, de un líder.
- Gerente, con la existencia de líder y la convergencia en canales y mercados.
- Posicionamiento, con la convergencia en RRHH y en facturación.
- Objetivos estratégicos, si se conocen y son del mismo sector.

También se confirman algunas correlaciones contrastadas en la tutorización de los grupos:

- Hay una mayor convergencia exportadora si hay mayor convergencia en facturación
- Hay una mayor convergencia en los RRHH si hay mayor convergencia en facturación
- Si el número de empresas por grupo es alto, las convergencias son menores.

De los modelos de regresión utilizados, se difiere que ninguna de las variables es significativa en ningunos de los modelos propuestos, a saber:

Modelo inicial:	variables independientes
Modelo 2:	variables independientes + objetivos
Modelo 3:	variables independientes + estrategia
Modelo 4:	variables independientes + plan de acción
Modelo 5:	variables independientes + continuidad
Modelo completo:	todas las variables

Ello implica que no se ha encontrado evidencia estadística para explicar la cuota de exportación ni la facturación exterior en función exclusiva de las variables elegidas.

La convergencia en experiencia exportadora influye sobre la variable de facturación exterior. Lo hace con signo negativo, lo que quiere decir de la importancia para la facturación exterior de una

baja convergencia en la experiencia de exportación.

Análogamente, ocurre lo mismo con la cuota de exportación del grupo, para la que se obtuvo¹⁹ también que una baja convergencia en la experiencia exportadora lleva a un crecimiento de la cuota exportadora.

Las variables intermedias no parecen ejercer ningún efecto sobre la facturación exportadora.

En los casos en que se fijada como objetivo preferente el operativo, es decir, ahorro o mayor eficiencia, se afectaba negativamente la facturación de exportación.

La variable relativa al gerente sí influye en la cuota de exportación. A mayor tiempo y mayor capacidad de gestión otorgada al gerente, mayor cuota de exportación en el negocio de los consorcios y sus empresas.

En dicho modelo completo se ve que existe una relación negativa entre la convergencia de canales de acceso entre empresas y consorcios y su mejora en cuota exportadora transcurrido el tiempo de análisis.

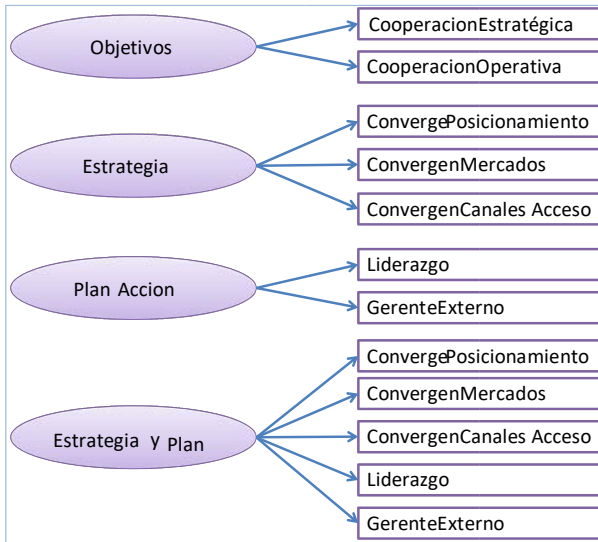
En resumen, los datos agrupados son válidos, pero no para la predicción. Se observa un comportamiento aleatorio, la naturaleza de las variables no es la más indicada para predecir la facturación exterior por sí mismas, al menos ellas solas.

Mediante un **Análisis Factorial Confirmatorio**, los resultados para los cuatro constructos propuestos en el trabajo: objetivos; estrategia; plan de acción; estrategia + plan de acción, y sus respectivos ítems, se resumen en el buen comportamiento del ajuste y la adecuada aportación de las variables en el constructo formado por las variables de Estrategia + Plan de Acción. Todos los ítems que componen este constructo muestran resultados estadísticamente significativos, especialmente el relativo a gerente, aunque también destacan los correspondientes a convergencia en canales y mercados, así como en la existencia de liderazgo. Los otros tres constructos no resultan suficientemente adecuados, especialmente el caso concreto de objetivos, en el que la cooperación operativa no muestra significación estadística.

¹⁸ En este punto se enuncian los resultados obtenidos y las correlaciones detectadas; su desarrollo y explicación se hace en el epígrafe 7.

¹⁹ La facturación exterior y la cuota exportadora, ambas calculadas a partir de la media de la de las empresas que lo componen

Cuadro 8. Constructos y Variables



RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Resultados del trabajo

* Aceptado, masivamente en la literatura al respecto, que la cooperación empresarial es una herramienta idónea para mejorar la competitividad de las empresas, en sus proyectos de emprendimiento, supervivencia y crecimiento.

Generando a las empresas beneficios que no lograrían alcanzar solas, de tres grandes tipos:

- Más ingresos, por ser más competitivas. (Badaracco 1991; Burgers *et al.* 1993; Gomes-Casseres 1994). Dicha competitividad se alcanza mediante más y mejor oferta, dada la suma o integración de las diferentes ofertas de los miembros del grupo. Esta mayor oferta permite defender los clientes actuales (Buckley & Casson 1988; Porter & Fuller 1986), o acceder al grupo y sus miembros a más y nuevos clientes, según se trate de desarrollo de negocio existente o desarrollo de un nuevo modelo de negocio.
- Menos gastos y costes, por mayor eficiencia y economías de escala. En efecto, al beneficio directo e inmediato de repartir gastos en la gestión comercial, logística o de marketing, (Hennart 1991; Thorelli 1986), hay que añadir los correspondientes a las economías de escala (Contractor & Lorange 1988; Haakanson & Snehota 1995; Oliver 1990; Porter & Fuller 1986) conseguidas²⁰ y la eficiencia de los recursos aplicados al proyecto

²⁰ Economías de escala son los ahorros producidos por la mayor dimensión del elemento en la cadena de valor y sus desempeños asociados, por ejemplo, compras, o producción,

- Mayor acceso a redes y menores riesgos en las decisiones y asignación de recursos. Este beneficio, menos valorado inicialmente por las empresas, representa sin embargo un pilar de desarrollo a medio y largo plazo sin parangón, además de representar un menor riesgo y perjuicio en casos de toma de decisiones entre inversiones alternativas. La cooperación puede llevar a un mayor y mejor conocimiento, (Meier, 2011), a más y mejores relaciones profesionales e institucionales, (Galaskiewicz 1985), a una mejor elección de alternativas y, en todo caso, a una mayor eficiencia en los nuevos proyectos (Dhanaraj 2000; Oliver 1990).

* Se profundiza y desarrollan, de manera prolífica, las siguientes áreas de investigación:

- Patrones de formación de las distintas fórmulas de cooperación. Constituye uno de los temas más desarrollados por investigadores en el pasado, definiendo y analizando las distintas posibilidades de formulación según grados de compromiso, perfiles de participantes, aportaciones, número de participantes, fórmula jurídica si es el caso, entre otras variables empleadas para dichas fórmulas de cooperación (Jolink & Niesten, 2012).

- Formas contractuales de la nueva organización en cooperación (Oliver, 1990; Ring & Van de Ven, 1992). Como elemento en sí mismo importante y como parte del marco de la formulación correspondiente. Está directamente relacionada con la confianza entre miembros y con el grado de compromiso y los objetivos que en el grupo se definen

- Características de las empresas cooperantes. Considerando en la literatura, de forma mayoritaria, estos perfiles en función de su sector, modelo de negocio, tamaño, carácter nacional o transnacional, entre otras (Burgers, Hill and Kim, 1993; Hagedoorn and Schakenraad, 1994)..

- Resultados de las posibles cooperaciones. Se relacionan las posibilidades de resultados y se establecen ciertas causalidades para ellos, (Verdecho, Alfaro-Saiz & Rodríguez- Rodríguez, 2012) básicamente soportadas sobre los puntos anteriores: fórmulas de cooperación, fórmulas contractuales, u otros factores de los definidos en este punto.

*Siendo resultados frecuentes en las investigaciones los siguientes:

o transporte, o tiempo y coste del trabajo comercial, o de marketing, o administrativo, entre otros. Según la estrategia y perfil del grupo y sus empresas serán mayores o menores dichas economías de escala

-Dificultad de integrar las diferentes empresas en las complejas tareas asociadas a cooperación, es decir, reconociendo explícitamente los investigadores en mayoría las dificultades de construir un grupo con empresas y tareas asociadas, razones por las que gana aún más importancia la gestión del proyecto.

-Especificidad de cada proyecto frente a la proximidad estructural de sus miembros, reconociendo la exigencia de cada proyecto en función de cada grupo, del perfil grupal y del de sus miembros, evidenciando los artículos la importancia e influencia de la convergencia de los perfiles de los miembros en los respectivos proyectos a desarrollar (Jarillo, 1988; Lorenzoni & Ornati, 1988; Nohria, 1992; Johannisson, 1998; Venkataraman & Van de Ven, 1998; Freel, 2000)..

-Es esencial considerar los aspectos relacionales en el grupo, (Reagans, Zuckerman & Mc Evily, 2004), poniendo de manifiesto la necesidad de fomentar y cuidar dichas relaciones, orientadas a la confianza y el compromiso.

-Clave elegir el diseño adecuado del modelo de intercambio del conocimiento, como parte del modelo relacional que permite el aprendizaje, el acceso y la transferencia de los activos intangibles en el grupo, (Duysters & Lokshin, 2011), además de trabajar en la construcción o mejora de los tangibles.

-El compromiso es clave para avanzar en el proyecto, entendido el compromiso de las dos formas posibles, una moral y ética, por el grado de implicación que debe tener el proyecto y la otra de carácter formal, por el modelo de organización y forma contractual del proyecto. Ambos compromisos quedan referidos en la literatura consultada como elementos importantes de estabilidad y desarrollo de los proyectos de cooperación, considerando gran parte de los investigadores dicho compromiso como consecuencia de la confianza. -La confianza es clave para cooperar, en sentido amplio y, de manera concreta:

. Por su recíproca y esencial relación con la comunicación interna y la transferencia y encaje de activos intangibles en el grupo. A mayor comunicación en el grupo, mayor relación y mayor confianza y claridad en la transferencia de activos intangibles (Levin & Cross, 2004).

. Por su mayor importancia para PYME's, vulnerables por sí mismas y aún más por tratarse de un proyecto de exportación, es decir, en entornos de incertidumbre. A las dudas que representa compartir el conocimiento y las

decisiones, añaden los investigadores las asociadas al desconocimiento de los mercados y entornos en que se desarrollará la cooperación (Lapidot et al., 2007)

. Por su exigencia en liderazgo dentro del grupo, para facilitar la comunicación, proporcionar confianza a los miembros, especialmente en situaciones de adversidad e incertidumbre (Brockner, Siegel, Daly, Tyler, & Martin, 1997).

* Se echan en falta por los propios investigadores, en cuanto a carencias en materia de cooperación empresarial, los siguientes aspectos:

-No hay trabajos suficientes y relevantes sobre los procesos de formación y gestión de los proyectos en cooperación, (Ring and Van de Ven, 1992, and Larson, 1992), así como se detectan y denuncian por los investigadores las carencias de conocimiento relacionado con el proceso de interacción de los partners durante la cooperación (Lui & Ngo, 2005) y el poco conocimiento sobre los beneficios obtenidos por las empresas en los procesos de trabajo en y para la cooperación (Xia, Zhao & Mahoney, 2011)

-Pocas investigaciones que analizan el impacto de la confianza en los partners de un proyecto de cooperación, (Poppo, Zhon & Ryu, 2008; Ryu, Park & Min, 2007), sin modelos de simulación al efecto, para mejor conocimiento y comprensión del peso de esta variables y de su sensibilidad a factores de influencia en la misma.

-No hay modelos de predicción de resultados para las empresas miembros y la propia fórmula de cooperación, (Judge & Dooley, 2006), sólo sumatorios de diferentes áreas de investigación y de conclusiones de éstas, sin integración en constructos que sirvan para predecir posibles resultados de la cooperación.

El modelo propuesto para el análisis empírico de este trabajo confirma que los datos propuestos, agrupados, sí funcionan, pero para la predicción tampoco lo hacen. No obstante, los resultados son válidos y fiables, destacando los principales a continuación.

* El constructo resultante más adecuado, entre los propuestos para el trabajo, es el que integra las variables definidas en estrategia + plan de acción, es decir, convergencia en el posicionamiento de la oferta, de los mercados objetivos y los canales de acceso a dichos mercados exteriores, así como la presencia de liderazgo en el grupo y de un gerente externo.

El constructo de objetivos debe desagregar sus dos formas, operativa y estratégica, pues miden cosas

diferentes. Más allá, el objetivo operativo exclusivamente, sin ser también estratégico, (Berg *et al.* 1982; Harrigan 1988; Killing 1983), se demuestra contraproducente para los resultados fijados en el trabajo, facturación exterior y cuota exportadora.

*Los principales resultados empíricos, además de la confirmación del constructo idóneo que integre estrategia y plan de acción, son:

- La variable relativa al gerente sí influye en la cuota de exportación. A mayor tiempo y mayor capacidad de gestión otorgada al gerente, mayor crecimiento y mayor cuota de exportación en el negocio del grupo y de sus empresas.

- Importancia, para aumentar la facturación exterior y la cuota exportadora en el negocio de las empresas, de que haya distintas experiencias de exportación entre las empresa agrupadas. *Las principales correlaciones detectadas son²¹:

- Continuidad, fuertemente correlacionada con la existencia de un gerente líder (Dirks & Ferrin, 2002). La existencia de un gerente tiene el ascendente y peso sobre la continuidad de las empresas en el grupo, dándose ésta en el caso de que haya un gerente, por lo que es esta la variable de referencia en la correlación.
- Gerente, con la existencia de líder y la convergencia en canales y mercados. En los grupos que presentan liderazgo (Gao, Janssen, & Shi, 2011) y coincidencia en los mercados objetivos y posibles canales de acceso, la presencia del gerente es más probable.
- Objetivos estratégicos, si las empresas se conocen y son del mismo sector. Las empresas que se conocen y son del mismo sector llegan a acuerdos de carácter estratégico, exigentes en mayor confianza (Fulmer & Gelfand, 2012) y no sólo de carácter económico y operativo.

También se confirman los resultados de algunas correlaciones, que además de lógicas en su definición, están confirmadas empíricamente y fueron contrastadas durante la tutorización de los grupos por el autor:

- Hay una mayor convergencia en experiencia exportadora si hay mayor convergencia en facturación. Las empresas de similar nivel de

facturación presentan mayor proximidad en su grado de presencia exterior.

- Hay una mayor convergencia en los RRHH si hay mayor convergencia en facturación. Las empresas que tienen similar nivel de facturación tienen mayor proximidad también en el número y perfil de sus recursos humanos.
- Si el número de empresas por grupo es alto, las convergencias son menores. A partir de un número de empresas en el grupo estas convergencias son más difíciles.

Este cuadro de resultados, obtenidos esencialmente del análisis empírico y de la abundante revisión literaria²², sirve de plataforma de comparación con los objetivos e hipótesis definidos para el trabajo, así como para la relación de conclusiones y revisión del modelo constructo propuesto para dicho trabajo y, en consecuencia, proponer futuras vías de investigación y trabajo en este tema de cooperación empresarial y su proceso de construcción.

Contraste frente a los objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación planteada fue: Analizar la importancia del proceso de construcción de un proyecto de cooperación empresarial, en forma de grupo de exportación, para los resultados que obtendrán con ello sus empresas miembros.

Los resultados confirman la alta importancia concedida por investigadores a este proceso de construcción del proyecto de cooperación, así como al proceso de gestión y ejecución del mismo. Este resultado de la investigación bibliográfica confirma además la relevancia que el tema ha suscitado entre investigadores y pone de manifiesto la carencia de investigaciones, bibliografía y referencias sobre los procesos de construcción de un proyecto de cooperación.

Asimismo, los resultados del análisis empírico, confirman la importancia del proceso y los constructos en dicho análisis, de las variables incluidas en los mismos y de la influencia de algunas de ellas en los resultados de facturación y cuota exportadora de las empresas.

En el modelo propuesto para el proceso de construcción del proyecto de cooperación, los

²¹ En este punto se citan las principales correlaciones detectadas, es decir, las relaciones entre variables, en las que una "absorbe" la importancia de la otra.

²² En el punto 9 se detallan las referencias que han sido consultadas y citadas en el trabajo. Algunas fueron objeto de

estudio por el autor con anterioridad a este trabajo, dado que el asunto forma parte de su actividad profesional. De ahí las numerosas referencias.

constructos y sus variables, independientes e intermedias, eran consideradas en la hipótesis elementos clave para alcanzar los resultados fijados. Algunas de dichas variables sí se confirman como tales, gerente y liderazgo de manera destacada, mientras otras no lo hacen o aparecen enmascaradas en el marco del proceso definido.

Limitaciones en el diseño y en la ejecución

Las principales limitaciones detectadas tras la realización del trabajo, son las siguientes:

- El horizonte definido para los grupos seleccionados y su análisis empírico es muy largo en el tiempo, con grupos desde los años '90 a grupos de 2011, alternando en este período épocas de bonanza económica con otros de crisis. Deberá desagregarse dicha situación y evaluar el análisis de las posibles variables externas influyentes en dichos casos (Gulati and Higgins, 2003).
- Todos los grupos parten de un filtro de empresas participantes, que ajusta mucho los perfiles en variables relativas a la convergencia. Con ello, se ha perdido cierta capacidad de análisis para estas variables, obviando su influencia en los resultados y su posible peso para la predicción de dichos resultados. En realidad, las variables definidas de convergencia, es decir, en estrategia, no son hipótesis a contrastar, pues en la muestra del autor no están sujetas a confirmación ni a cambios significativos, debido al filtro efectuado en los perfiles de los participantes.
- La promoción, la ejecución y la evaluación del proceso y de los resultados de la cooperación, se realizaron para todos los grupos en el marco de una promoción y apoyo institucional. Debería valorarse este hecho frente a proyectos que no tuvieran dicho empuje y sostén.
- Todos los grupos han sido tutorizados y deberán comprobarse los resultados para grupos no tutorizados. Este factor será un elemento clave en la valoración de la tutorización y sus posibles diferentes modelos de asistencia al proceso.
- Todos los grupos han sido tutorizados por la misma persona y análoga metodología, sin poder contrastar resultados el respecto.
- Sólo se han considerado resultados de tipo facturación y cuota, es decir, cuantitativos, siendo imprescindible considerar los

intangibles como elemento esencial en la cooperación. (Grant & Baden-Fuller, 2004)

- El plazo de ejecución fijado, 18 meses, desde el momento de lanzamiento operativo del proyecto, es muy corto para poder evaluar la importancia real de la cooperación, especialmente si se tienen en cuenta los activos intangibles (Gibb, 2012) y su rentabilidad posterior para los adquirentes de los mismos en el grupo.

Conclusiones

1. La cooperación es un instrumento de competitividad, en diferentes modos y medidas, para las empresas que participan. La cooperación para la exportación, en forma de grupos, lo es también
2. La cooperación empresarial es un tema de interés de investigadores, muy desarrollado en conceptos y formulaciones, pero su estado del arte en procesos de construcción y de ejecución está poco desarrollado. Válido esto también para grupos de exportación, como fórmula flexible de cooperación para la exportación.
3. Los modelos de predicción de resultados, según las variables en que se construye la cooperación, no están suficientemente desarrollados. El modelo propuesto en este trabajo, en su parte empírica, tampoco presenta esta cualidad.
4. El cuerpo del proceso definido en este trabajo, propuesto por el autor para su análisis empírico, es adecuado, pero los constructos requieren una adaptación al modelo que se detalla a continuación: Los rasgos de empresas que son importantes, entre los seleccionados como variables independientes, son:
 - Las empresas se conocen, como factor inductor de confianza.
 - Las empresas tienen distintos niveles de experiencia entre ellas, como motor y elemento dinamizador de la organización híbrida.
5. Los constructos del proceso de construcción del proyecto, propuestos tras el trabajo, son:
 - Objetivos estratégicos, o de negocio, por los que las empresas buscan mayor competitividad en sus modelos de negocio y no sólo ahorros y eficiencias, aunque formen

parte importante de sus logros. Obviamos los objetivos operativos del constructo²³.

- Estrategia y plan de acción, donde, según el modelo de trabajo tutorizado que se fija por el autor, la convergencia en posicionamiento viene prácticamente determinada por el filtro preliminar a empresas potenciales miembros del grupo y sólo las convergencias en mercados objetivos y canales de entrada son representativas para su consideración, entre las variables definidas en estrategia. Por el contrario, el liderazgo es un factor clave para los grupos de exportación. Liderazgo que puede ser ejercido por una o varias empresas, por el tutor o por el gerente, o por varios de ellos.

6. Los grupos con gerente externo tienen mejores resultados, como conclusión directa del análisis y también como consecuencia indirecta, ya que los grupos con gerente tienen mayor continuidad y los grupos que tienen más continuidad tienen mejores resultados.

7. La tutorización del proceso de construcción de un proyecto de cooperación, como grupo de exportación, es un factor de influencia en el mismo. Algunos elementos y desempeños hacen que dicha influencia sea positiva, como el liderazgo que puede ejercer en ese tiempo de proceso; otros elementos y desempeños no dejan clara su influencia o el alcance de las anteriores, por lo que debe ampliarse su estudio.

8. La confianza, dentro de un grupo y entre sus miembros, es un factor clave de éxito para el proyecto de cooperación, creando en sus miembros satisfacción (Chou, Wang, Wang, Huang, & Cheng, 2008) y favoreciendo la continuidad y las aportaciones en el grupo (Gulati & Nickerson, 2008).

9. Las palabras clave, llegados a este punto, tras la realización del trabajo, son: Confianza; estrategia; proceso; liderazgo; gerente, tutor²⁴

Futuras vías de estudio y líneas de investigación

Las futuras vías de estudio y líneas propuestas de investigación, son:

Sobre los rasgos de las empresas:

- Desarrollo de claves para filtrar las empresas participantes en grupos

- Importancia de la convergencia entre empresas si no se hace un filtro preliminar

- Influencia de factores eternos al grupo, del entorno y del sector en cuestión

Sobre la tutorización y el tutor en el proceso:

- Perfil del tutor, ¿experto en procesos? ¿En negocio? ¿En sectores? ¿En mercados?

- Funciones del tutor, ¿promoción del grupo? ¿Incluyen el filtro previo? ¿Llegan a entrar en el inicio de la gestión operativa? ¿Sólo, o junto al gerente?

¿Puede el tutor y su desempeño ser el motor de la confianza, incluso sustituyendo la relación previa entre empresas?

La ausencia de tutor, ¿empeora los resultados?

Sobre el liderazgo:

- El liderazgo es un factor positivo en el grupo, pero, ¿lo es sólo cuando se ejerce de manera secuencial entre los líderes? ¿Puede ser simultáneo entre empresa(s) y tutor? ¿Entre tutor y gerente?

- Correlación entre gerente y continuidad, ¿por qué?

Sobre el resultado de la cooperación:

- Beneficios para las empresas asociados al trabajo durante el proceso

- Resultados más allá de la facturación exterior: aprendizaje y otros intangibles

- Análisis de resultados tras un tiempo de ejecución operativa más largo (más de 18 meses), con medidas parciales y periódicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ardichvili A. & Cardozo R. (2000) A model of the opportunity recognition process. *Journal of Enterprising Culture*, 8 (2) 103-119.

Badaracco J. L. Jr. (1991) *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*. Boston. MA.: Harvard Business Press

Barney J. B. & Hesterley W. (2006) *Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis*.

²³ Cuando el objetivo es sólo económico, llamado operativo, surgen las siguientes cuestiones: ¿exceso de cautela en el esfuerzo y por consiguiente en la aplicación de recursos? ¿urgencias en la empresa, motivadas por la caída

de su mercado habitual? ¿motivadas por una baja competitividad? ¿por la necesidad de generar ingresos a la mayor brevedad?

²⁴ Serán términos a incorporar a los inicialmente definidos en el trabajo para la futura investigación del autor, en el marco previsto de su doctorado en este tema

- In Clegg S. R., Hardy C., Lawrence T. B. and Nord W. R. (Eds), *The Sage handbook of organization studies*. Sage Publications London
- Barringer B. R. & Harrison J. S. (2000) Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of management* 26 367-403
- Baum J. A. C. & Oliver C. (1991) Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36, 187-218
- Bell, J., Den Onden, B. & Willem Ziggers, G. (2006). Dynamics of Cooperation: At the Brink of Irrelevance. *Journal of Management Studies* 43:7.
- Berg S. V., Duncan J. L. Jr., and Friedman P. (1982) *Joint venture strategies and corporate innovation*. Cambridge MA.: Oelgeschlager, Gunn & Hain
- Borys B. & Jemison D. (1989) Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14, 234-249
- Brockner J., Siegel P.A., Daly. J. P., Tyler T. & Martin C. (1997) When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583
- Buckley P. & Casson M. (1988) A theory of cooperation in international business. In Contractor F. and Lorange P. (Eds) *Cooperative Strategies in International Business*. (pp. 31-53). Lexington MA. Lexington Books.
- Burgers W. P., Hill C. W. L. and Kim W. C. et al (1993) A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14, 419-432
- Chell E. & Baines S. (2000) Networking, entrepreneurship and microbusiness behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 195-215
- Chou L., Wang A., Wang T, Huang M. & Cheng B. (2008) Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, 61, 1713-1742
- Colquitt J. A., Scott B. A., LePine J. A. (2007) Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied Psychology*, 92, 909-927
- Contractor F. and Lorange P. (1988) Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In Contractor F. and Lorange P. (Eds) *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington MA. Lexington Books.
- Coyle-Shapiro J.A. M & Morrow P. C. (2003) The role of individual differences in employment adoption of TQM orientation. *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 320-340
- Das, T.K. (2006). Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism. *British Journal of Management*, 17, 1–21.
- Das, T.K. & Teng, B-S. (2002). The Dynamics of Alliance Conditions in The Alliance Development Process. *Journal of Management Studies* 39:5.
- Dhanaraj C. (2000) Legitimacy and stability of Japanese overseas subsidiaries. Unpublished doctoral dissertation. University of Western Ontario.
- Dirks K. T. & Ferrin D. L. (2002) Trust in leadership: Meta-analytical findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628
- Doz Y. L. (1996) The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes. *Strategic Management Journal*, 17, 55-84
- Doz Y. L. (1992) The role of partnerships and alliances in the European restructuring. In Cool K. et al (Eds) *European Industrial Restructuring in the 1990s* London MacMillan
- Duysters, G. & Lokshin B. (2011). Determinants of Alliance Portfolio Complexity and Its Effect on Innovative Performance of Companies. *Journal Product Innovation Management* 28, 570-585.
- Florin J. M. (1997) Organizing for efficiency and innovation: the case for non-equity interfirm cooperative arrangements. In Beamish P. W. and Killing J. P. (Eds) *Cooperative Strategies: North American Perspectives*. San Francisco CA. New Lexington Press
- Fombrun C. (1982) Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review* 7 280-291
- Freel M. (2000) External linkages and product innovation in small manufacturing firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 245-266
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.

- Galaskiewicz J. (1985) International relations. *Annual review of Sociology*, 11, 281-304
- Ganesan S. (1994) Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19
- Gao L., Janssen O. & Shi K. (2011) Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviours. *Leadership Quarterly*, 22, 787-798
- Gaur, A.S., Mukherjee, D & Gaurand, S.S. (2011). Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance. *Journal of Management Studies* 48:8.
- Gomes-Casseres B. (1994) Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard business Review*, 72 (4), 62-74
- Grant, R.M. & Baden-Fuller, Ch. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies* 41:1.
- Gulati R. (2007) Tent poles, tribalism, and boundary spanning: the rigor-relevance debate in management research. *Academy of Management Journal*, 50(4), 775-782
- Gulati R. & Higgins M. (2003) Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management journal*, 24(2), 127-144
- Gulati R. & Nickerson J. A. (2008) Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19, 688-708
- Haakanson H. & Snehota I. (1995) *Developing Relationships in Business*. London: Networks Routledge.
- Hagedoorn J. & Schakenraad J. (1994) The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal*, 15, 291-311
- Harrigan K. R. (1985) Strategies for joint venture success. Lexington Books. Lexington MA.
- Harrigan K. R. (1988) Strategic alliances and partner asymmetries. In contractor F. and Lorange P. (Eds) *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington MA. Lexington Books. 205-226
- Heide J. B. & John G. (1990) Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing Research*, 27, 24-36
- Hennart J. (1991) The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management Science* 37 483-497
- Hennart, J.F. (2006). Alliance Research: Less is More. *Journal of Management Studies* 43:7.
- Hergert M. & Morris D. (1986) Trends in international collaborative agreements. In contractor F. and Lorange P. (Eds) *Cooperative Strategies in International Business*. (pp. 99-110). Lexington MA. Lexington Books.
- Hoang H. & Antoncic B. (2003) Network-based research in entrepreneurship: a critical review. *Journal of Business Venturing*, 18, 165-187
- Huggins R. (2000) The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: Motivation, processes and structure. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 111-113
- Hymer S. H. (1960) *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* Cambridge MA The MIT Press
- Inkpen, A.C. (2000). Learning Through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition. *Journal of Management Studies* 37:7.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Jarillo C. (1988) On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41
- Jarillo C. (1989) Entrepreneurship and growth: the strategic use of external sources. *Journal of Business Venturing*, 4, 133-147
- Johannisson B. (1998) Networking and entrepreneurial growth. In: Sexton, D., Landstrom, H. (Eds), *Handbook of Entrepreneurship*. (pp. 368-386). Blackwell, Oxford.
- Jolink, A. & Niesten, E. (2012). Recent qualitative advances on hybrid organizations: Taking stock, looking ahead. *Scandinavian Journal of Management*, 28, 149-161. (LOLINK or JOLINK)
- Judge, W.Q. & Dooley, R. (2006). Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics Perspective. *British Journal of Management*, 17, 23-37.
- Kenis P. & Provan K. G. (2009) Towards and exogenous theory of public network preference. *Public Administration*, 87 (3), 440-456

- Kim, J. & Parkhe, A. (2009). Competing and Cooperating Similarity in Global Strategic Alliances: an Exploratory Examination. *British Journal of Management*, 20, 363–376.
- Killing J. P. (1983) *Strategies for Joint Venture Success*. New York: Praeger
- Knoke D. & Kuklinsky L. (1983) *Network Analysis*. Sage, Beverly Hills, CA
- Lapidot Y., Kark R., and Shamir B. (2007) The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers; trust in their leader. *Leadership Quarterly*, 18, 16-34
- Larson A. (1992) Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104
- Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K. and Sparks J. (1998). The Interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9, 285-305
- Lenchner, C., Dowling, M. & Welpel, I. (2006). Firm networks and firm development: The role of the relational mix. *Journal of Business Venturing* 21.
- Levin D. Z. & Cross R. (2004) The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50 (11), 1477-1490
- Lorenzoni G. & Ornati O. (1988) Constellations of firms and new ventures. *Journal of Business Venturing*, 3, 41-57
- Lui S. S. & Ngo H. (2005) An action pattern model of inter-firm cooperation. *Journal of Management Studies*, 42, 1123-1153
- Lui S. S. & Ngo H. (2012) Drivers and Outcomes of long-term orientation in cooperative relationships. *British Journal of Management*, 23(1), 80-95
- Madjar N. & Ortiz-Walters R. (2008) Customers as contributors and reliable evaluators of creativity in the service industry. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 949-966
- Mariti P. & Smiley R. H. (1983) Cooperative agreements and the organization of industry. *Journal of Industrial economics*, 31, 437-451
- McEvily B. & Zaheer A. (1999) Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 15(7), 537-554
- Meier, M. (2011). Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 1–23.
- Moran P. (2005) Structural vs relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26, 1129-1151
- Morgan R. M. & Hunt S. D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38
- Narula, R. (2004). R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalization. *Technovation*, 24, 153–161.
- Ness, H. (2009). Governance, Negotiations, and Alliance Dynamics: Explaining the Evolution of Relational Practice. *Journal of Management Studies* 46:3.
- Nohria N. (1992) Is a network perspective a useful way of studying organization? In Eccles, R. (Ed.), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston MA
- Nohria N. & Garcia-Pont C. (1991) Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12, 105-124
- Oliver C. (1990) Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15, 241-265
- Olk P. & Young C. (1997) Why members stay in or leave an R&D consortium: performance and conditions of membership as determinants of continuity. *Strategic Management Journal*, 18, 855-877
- Pangarkar, N. (2009). Do Firms Learn from Alliance Terminations? An Empirical Examination. *Journal of Management Studies* 46:6.
- Parker S. K., Williams H. M. & Turner N. (2006) Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652
- Poppo & Zenger 2002 – Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements. *Strategic Management Journal*, 23, 707-725
- Poppo, L., Xheng Zhou, K. & Zenger, T.R. (2008). Examining the Conditional Limits of Relational Governance: Specialized Assets, Performance Ambiguity, and Long-Standing Ties. *Journal of Management Studies* 45:7
- Porter M. E. and Fuller M. B. (1986) Coalitions and global strategy. In Porter M. E. (Ed)

- Competition in Global Industries*. Boston MA.: Harvard Business School Press
- Powell W. (1987) Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? *California Management Review*, 67-87 (Fall)
- Powell W. (1990) Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 295-336
- Premeaux S. & Bedeian A. G. (2003) Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40, 1537-1562
- Raghuram S., Garud R., Wiesenfeld B. & Gupta V. (2001) Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27, 383-405
- Raghuram S. and Wiesenfeld B. (2004) Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43, 259-277
- Reagans R., Zuckerman E. & McEvily B. (2004) How to make the team: social networks vs demography as criteria for designing effective teams. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 101-133
- Reid, D. & Bussiere and Kathleen, D. (2001). Alliance formation issues for Knowledge-based Enterprises. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 79-100.
- Richardson G. (1972) The Organization of industry. *Economy Journal*. 883-896
- Ring P. S. and van de Ven A. (1992) Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498
- Ring P. S., Doz Y. and Olk P. (2005) Managing formation processes in R&D consortia. *California Management Review*, 47, 483-498
- Rosanas J. (2008) Beyond economic criteria: A humanistic approach to organizational survival. *Journal of Business Ethics*, 78, 447-462
- Ryu S., Park J. E. and Min S. (2007) Factors determining long-term orientation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 60, 1225-1233
- Sawyer O., McGee J., Peterson M. (2003) Perceived uncertainty and firm performance in SMEs – the role of personal networking. *International Small Business Journal*, 21(3), 269-290
COMPROBAR SI HAY Sawyer 2003
- Shipilov A. V. (2006) Network strategies and performance of Canadian investment banks. *Academy of Management Journal*, 49(3), 590-604
- Soekijad, M. & Andriessen, E. (2003). Conditions for Knowledge Sharing in Strategic Alliances. *European Management Journal*, 21(5), 578-587.
- Spekman, R.E., Forbes, T.M., Lynn, A. I., MacAvoy, TC. (1998). Alliance Management: A view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies* 35:6.
- Stuart T. E. (2000) Interorganizational alliances and the performance of firms – a study of growth and innovation rates in a high technology industry. *Strategic Management Journal*, 21, 791-812
- Thorelli H. (1986) Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51
- Van Gils, A. & Zwart, P. (2004). Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian SMEs: The Role of Strategic Alliances. *European Management Journal*, 22(6), 685–692.
- Venkataraman S. & Van de Ven A. (1998) Hostile environment jolts, transaction set, and new business. *Journal of New Business Venturing*, 13, 231-255
- Verdecho, M.J., Alfaro-Saiz, J.J. & Rodriguez-Rodriguez, R. (2012). Prioritization and management of inter-enterprise collaborative performance. *Decision Support Systems* 53, 142–153.
- White, S. (2005). Cooperation Costs, Governance Choice and Alliance Evolution. *Journal of Management Studies* 42:7
- Xia, M., Zhao, K. & Mahoney, J.T. (2011). Enhancing value via cooperation: firms' process benefits from participation in a standard consortium. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 699–729.
- Yoshino M. Y. & Rangan U. S. (1995) *Strategic alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Cambridge MA. Harvard Business School Press.
- Zajac E. J. and Olsen C. P. (1993) From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of

interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30(3), 131-145

Zhao L. & Aram J. (1995) Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10, 349-370

Clima laboral en un departamento, Unidad de Gestión Clínica, del Área de Gestión Sanitaria Norte de Almería

FRANCISCO ANTONIO VICIANA CÉSPEDES

ÁNGEL SOLANES PUCHOL

El propósito del presente trabajo de investigación es buscar y analizar, bajo la perspectiva de la PCO de Likert, las dimensiones de clima que se establecen en una Unidad de Gestión Clínica. El tipo de diseño es transversal, analítico y observacional. Para lograr los objetivos se procedió a realizar un cuestionario compuesto de 18 ítems en el que valoramos las dimensiones de Dirección, Motivación, Comunicación, Toma de Decisiones, Establecimiento de Metas y Los Procesos de Control. Los resultados obtenidos muestran que el PCO es un instrumento válido para la medición del clima, con una fiabilidad superior a 0.75, lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan.

INTRODUCCIÓN

La relación existente entre las organizaciones y sus miembros, se basa en una serie de percepciones por ambas partes. Las percepciones, positivas y/o negativas, que tienen los miembros de las organizaciones respecto de la misma ayudan al desarrollo del potencial e implicación de sus miembros, por ejemplo, mediante la satisfacción. Por el contrario, las percepciones negativas suponen la inhibición de los miembros con los objetivos de la organización, considerándolos una fuerza exclusiva de trabajo, un coste de explotación y una carga económica, sin valor añadido como factor estratégico. La insatisfacción laboral, por una parte, y la necesidad de trabajo como medio de subsistencia favorecerá el aumento del absentismo (permisos, enfermedad común) y la presencia de enfermedades psicosomáticas, relacionadas con el estrés y el burnout, reforzando la percepción negativa que ambas partes empresa y trabajadores tienen sobre la otra, creando sensaciones mutuas de rechazo.

El clima laboral existente en una organización nos ofrece la visión de la percepción de los trabajadores/as acerca de los procesos de dirección, motivación, comunicación, interacción e influencia, la toma de decisiones, el establecimiento de metas y los procesos de control, de ahí la importancia de su evaluación. El clima organizacional es una característica del sistema social, diferenciándolo del clima psicológico en cuanto a que este último se

encuentra más cerca del concepto de satisfacción laboral (Joyce & Slocum, 1984).

Diversos autores desde diversas perspectivas teóricas y prácticas han definido teórica y proactivamente el constructo de clima organizacional - laboral (Forehand & Gilmert, 1962; Likert, 1961; Litwin & Stringer, 1966), dentro de las características de la percepción individual (Bartlett & Schneider, 1968) o dentro de la corriente interactiva entre las características de la persona y la organización (Rico, 1998). Así mismo, Glick (1985) define el clima organizacional, desde una perspectiva realista, como la descripción de los atributos organizacionales que están caracterizando las experiencias que tienen los individuos. Friedlander y Margulies (1975) definen clima laboral como el conjunto de características objetivas de la organización, perdurable y fácilmente medible, que distinguen una organización de otra. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son los índices de dichas características. Así, es necesario evaluar y conocer la "foto fija" de la organización en un momento determinado con el objetivo de observar cómo el clima laboral influye en la organización de cara a la definición de los objetivos laborales y la definición de planes de gestión eficaces.

Centrando nuestro enfoque en la Psicología de las Organizaciones, es complicado encontrar una definición de clima laboral que sea aceptada unánimemente. Podemos encontrar definiciones que establezcan el clima laboral como un conjunto

de atributos o características que definen a la organización, o definiciones que posicionen al mismo como el resultado de la percepción de los empleados de las características de la entidad (Mañas, Gonzalez & Peiró, 1999).

Así pues, el clima laboral, también denominado clima organizacional, se refiere al ambiente humano de un departamento, de una empresa, o de toda una organización dentro del cual realizan su trabajo los empleados de esa organización. Las diferentes definiciones son el resultado de una evolución partiendo desde aquellas que se referían a las características organizacionales valoradas a través de percepciones (Forehamd & Gilmert, 1962; Margulies, 1969), hasta los esquemas cognitivos (Jones, 1974; Sells, 1981) donde los factores individuales son los principales determinantes.

Diversas etapas y revisiones consideran redundante el concepto de clima respecto al de actitudes laborales (Johannesson, 1973), en contraposición a otros investigadores, que considera el clima laboral una reiteración de la satisfacción o no satisfacción laboral (Guion, 1973). No obstante, ambos autores cuestionan si el concepto de clima laboral aporta alguna ventaja teórica o práctica al concepto ya existente de satisfacción laboral.

En el entorno sanitario, se hace necesario realizar una gestión eficiente del talento y del conocimiento, consiguiendo transformar los hospitales del Sistema Público en "Hospitales Magnéticos" (Ayken & Mullin, 1995). La característica principal de estos hospitales estriba en el hecho de que sus profesionales trabajan en un excelente clima laboral, proporcionándoles a su trabajo, un alto grado de satisfacción, presentando por ello mejores resultados en los pacientes.

Rensis Likert (1967) ha estudiado los patrones y estilos de los líderes y empleados de las organizaciones. Concibe al administrador efectivo como aquel que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad. Todos los miembros del grupo e incluso el administrador o líder, adoptan una relación de soporte en la cual sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, puesto que va encaminado a las motivaciones humanas considerando este enfoque como el más apto para dirigir a un grupo. Este autor, en su libro *Likert, New Patterns of Management* (Likert, 1961), señala que existen tres

tipos de variables que determinan las características propias de una organización, y que a su vez influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen el resto de variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina los grandes tipos de clima organizacional situados en dos polos que van de un sistema muy autoritario a uno muy participativo (Corrales & Solis, 1986). Así pues, se establecen cuatro tipos diferentes de sistemas:

Sistema 1.- *La administración autoritaria. Explotador.* Estos administradores son altamente autócratas, inexistencia de confianza en la relación jefe-subordinado, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores, en la cúspide de la organización. Las metas y objetivos se imponen. El control se ejerce desde la dirección.

Sistema 2.- *La administración benevolente-autoritaria. Benevolente.* Estos administradores tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas, se decide desde la cúspide pudiendo a veces participar en el análisis de los problemas, permitiendo cierta delegación en la toma de decisiones.

Sistema 3.- *La administración consultiva. Consultivo.* Estos administradores tienen una

confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos. Predomina la motivación de logro y autorrealización basadas en la plena participación, la toma de decisiones se realiza analizando junto a los subordinados, por consenso y plena participación, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, promueven la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones.

Sistema 4.- *La administración de grupo participativo. Participativo.* Este sistema es el más participativo de todos. En este sistema, los administradores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y la toma de decisiones de forma conjunta. Likert propuso que el sistema 4 era el más efectivo en la toma de decisiones y el más productivo.

No obstante, posteriormente, Fernández-Ríos y Giménez (1991) añaden un nuevo sistema a los sistemas propuestos Likert (1967) todavía sin desarrollar que definen como Sistema 5. Este sistema se caracteriza por una administración y sistema social más efectivos, complejos y evolucionados, que tendrá la estructura y procesos de interacción del sistema 4, pero carecerá de autoridad jerárquica. La autoridad deriva de las funciones de conexión y de la influencia que ejercen los grupos.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones (Brunet, 1997; Sandoval-Caraveo, 2004): 1/ Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados; 2/ Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades; 3/ Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos; 4/ Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización; 5/ Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en

que se basan las decisiones así como el reparto de funciones; 6/ Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices; 7/ Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales; y 8/ Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación así como la formación deseada.

En base a esta propuesta, Likert (1961) elabora el cuestionario Form (J-2b) que desarrollado por el Survey Research Center de la Universidad de Michigan, fue diseñado para medir las mencionadas dimensiones en los trabajadores de una organización. La versión original del cuestionario se aplicó a 592 empleados asalariados en una planta industrial de Canadá (Berhr, 1977). Los encuestados calificaron la organización en tiempo real sobre la base de cómo es la organización, real, y como les gustaría que fuese, ideal. Más tarde, Likert (1967) desarrolló la teoría Likert System Level como parte del desarrollo organizacional en su libro *Likert, the human organizations: it's management and value* (Blumberg & Weiner, 1971).

Posteriormente, Brunet (1997) afirma que el clima organizacional depende de seis dimensiones: 1/ Estructura (percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización); 2/ Responsabilidad individual (sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón); 3/ Remuneración (percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho); 4/ Riesgos y Toma de decisiones (percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo); 5/ Apoyo (los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo); y 6/ Tolerancia al conflicto (es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones).

En la revisión de bibliografía realizada hallamos que en el trabajo de Corrales, Solis y Henry (1986) los autores defienden la correlación positiva entre la productividad de las organizaciones y el grado de participación de sus miembros en la dirección, desarrollo, organización y control de la misma. Y concluyeron que las organizaciones que se acercan o están en el sistema 4 son más productivas y eficientes, afirmando también que los grupos menos eficientes son administrados de forma benevolente-paternalista por sus jefes, mientras que los grupos más eficientes están siendo administrados de forma consultiva y participativa.

En muestras de salud, se ha estudiado la relación entre la satisfacción del personal, dentro del modelo EFQM, y el clima laboral, evidenciando el buen clima en las relaciones humanas, con un grado de satisfacción intermedio (Marrinez, Alosnos, Galan, Fluriache & Corrochano, 2005). Igualmente, el trabajo de Garcia-Pozo, Morotejedor y Medina-Torres (2010) mantiene que las dimensiones del clima laboral están más relacionadas con el entorno donde los trabajadores desarrollan su actividad que en cómo están dirigidas.

En el presente trabajo, nos planteamos el estudio del clima en una Unidad de Gestión Clínica, un sector laboral con un gran nivel de estrés y una continuidad laboro-asistencial de 24 horas. El objetivo que buscamos consiste en establecer la "foto fija" del Servicio de Tocoginecología y Obstetricia de un hospital, en un momento temporal concreto, y conocer las percepciones que tienen los miembros de la misma respecto de las dimensiones a estudiar. Para conseguir el objetivo se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Existen diferencias en la percepción del clima laboral en función del sexo.

H2: Existen diferencias en la percepción del clima laboral en función de la edad. Concretamente se espera que en los grupos de mayor edad la percepción de clima sea más negativa.

H3. Existen diferencias en la percepción del clima laboral en función de la categoría profesional. Concretamente se espera que a mayor categoría profesional la percepción del clima sea mayor y más positiva.

MÉTODO

Participantes

La muestra de este estudio incluyó 51 trabajadores/as encuadrados dentro del Área de Gestión Sanitaria Norte de Almería, Servicio Andaluz de Salud, y concretamente a la Unidad de Gestión Clínica de Tocoginecología. La edad media fue de 42,86 años, con edades comprendidas entre los 26 y 64 años (DT = 8,285).

Con respecto a los factores laborales, la antigüedad media de los sujetos encuestados se sitúa en torno a los 7 años (DT = 8.44). El 76.5% de los empleados/as encuestados son mujeres, el 95 % de los empleados encuestados disponía de un contrato indefinido y el 5% desarrolla su trabajo como mando intermedio.

La distribución de la muestra incluyó: 4 facultativos (7.8%); 12 enfermeros (23.5%); 16 matronas (31.4

%); 15 auxiliares de enfermería (29.4 %); 2 celadores (3.9%) y 2 auxiliares administrativos (3,9%).

La Unidad de Gestión Clínica de Tocoginecología situada en la población de Huércal-Overa en la provincia de Almería la forman aproximadamente unas 60 personas, por lo que la muestra encuestada supone el 85% de los trabajadores del servicio. Este se divide en 3 áreas principales: Paritorio-Urgencias de Ginecología, la zona de Consultas Externas y la planta de Hospitalización. Este último está situado en la primera planta del edificio principal y dispone de 12 habitaciones con 2 camas y 2 habitaciones con una cama. Todas las habitaciones tienen baño y ducha propia, televisor, y un sillón reclinable para el acompañante por cada cama.

Instrumentos y Variables

Las variables **sociodemográficas** se midieron mediante un cuestionario "ad hoc" en el que se incluyeron algunas variables laborales relevantes en diversos estudios consultados.

Evaluación del clima laboral: se ha evaluado mediante el cuestionario PCO - Perfil de Características Organizativas (Likert, 1961). Este cuestionario consta de 18 ítems en el que el sujeto contesta a las preguntas según una escala tipo Likert que oscila entre 1 y 8. El PCO mide el clima laboral a través de seis dimensiones (Berhr, 1977):

Procesos de dirección: Compuesto por tres ítems. Los ítems hacen referencia a la confianza, cordialidad existente entre los superiores y subordinados, y asociación de ideas. Es decir, "El cómo se utiliza las aportaciones de los subordinados". El coeficiente de alpha de Cronbach es 0.614.

Procesos de motivación: Compuesto por tres ítems. Satisfacer las necesidades de seguridad, poder, reconocimiento, estatus y logro. El coeficiente de alpha de Cronbach es 0.468.

Procesos de comunicación: Compuesto por cinco ítems. La información, en sus vertientes (ascendente, descendente y horizontal) circula por la organización de manera abierta, excelente, exacta, precisa, etc. El coeficiente de alpha de Cronbach es 0.805.

Procesos de toma de decisiones. Compuesto por tres ítems. El responsable no sólo debe de tomar las decisiones, sino que además debe hacer partícipe a los subordinados en la "misa" para

obtener de ellos una mayor implicación en el desarrollo del quehacer diario. El coeficiente de alpha de Cronbach es 0.619.

- *Proceso de establecimiento de metas:* Compuesto por dos ítems. La participación en la generación de los indicadores de actividad y, su posterior realización, conllevan la asunción de las mismas, tanto directamente como indirectamente por el grupo, a través de grupos informales o de asociación. El coeficiente de alpha de Cronbach es de 0.287.
- *Procesos de control:* Compuesto por dos ítems. Compartir las responsabilidades, a nivel formal o informal (creando la percepción de ello) es competencia de los puestos directivos y/o cargos intermedios, pero dejar sentir el control de la organización en todos los niveles crea además una implicación positiva en los trabajadores de la organización. El coeficiente de alpha de Cronbach es de 0.474.

Puntuaciones altas en cada una de las dimensiones indican efectos más favorables o positivos para la organización, es decir, a mayor puntuación, mejor percepción de cada dimensión.

Por último, los grupos de edad han sido clasificados en base a las diferentes etapas, que se hallan vinculadas a la carrera individual que atraviesa un individuo a lo largo de su vida y a su desarrollo profesional (Hall, 1976; Schein, 1978). Las etapas que se establecieron fueron: etapa de admisión (contribución dependientemente del empleado desde inicio de su actividad hasta aproximadamente los 35 años de edad); etapa de establecimiento (avance o contribución mucho más independientemente que alcanza hasta aproximadamente los 50/55 años de edad) y, por último, la etapa de contribución estratégica

Tabla 1: Valores estadísticos descriptivos del estudio.

	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Procesos de Dirección	17,12	3,60	9	24
Procesos de Motivación	17,47	3,87	8	24
Procesos de Comunicación	27,02	5,61	8	35
Procesos de Toma de Decisiones	14,80	4,45	7	24
Procesos de Metas	10,29	2,89	4	15
Procesos de Control	10,06	3,21	2	16

Como podemos observar en la tabla los Procesos de Dirección obtienen una puntuación media de 17.12 (DT=3.60). Los Procesos de Motivación presenta una puntuación media de 17.47 (DT=3.87). Los Procesos de Comunicación obtienen

(crecimiento, mantenimiento o estancamiento del empleado que comprende el periodo desde la etapa de establecimiento hasta la edad de jubilación).

Procedimiento

Toda la muestra participante se ubicó en la provincia de Almería. La primera fase se inició con una reunión entre el Director de la Unidad de Gestión Clínica, y los supervisores de Planta y Paritorio. En la misma, se estableció el procedimiento de entrega en mano de la encuesta y el consentimiento informado a cada trabajador a fin de que, de forma voluntaria e independiente, depositaran ambos documentos en una urna grande habilitada para tal fin.

En la primera página del conjunto de cuestionarios se enfatizaba la importancia de responder con sinceridad, la inexistencia de respuestas mejores o peores y la garantía del anonimato de las respuestas. Los sujetos no recibieron compensación económica ni de otro tipo por su colaboración.

Análisis estadísticos

Para la elaboración de los resultados se llevó a cabo un análisis de medias para conocer las diferencias existentes entre la variable sexo y análisis ANOVA, con el objetivo de estudiar las diferencias en el clima laboral en función de las variables categóricas de grupo de edad y grupo profesional. Se ha utilizado para todo ello el paquete estadístico SPSS 19.0

RESULTADOS

Como primer punto del análisis de los datos, se obtuvieron los siguientes valores estadísticos:

una puntuación media de 27.02 (DT=5.61). Los Procesos de Toma de Decisiones muestra una puntuación media de 14.80 (DT=4.45). Los Procesos de Metas presenta una puntuación media de 10.29 (DT=2.89) y, por último, los Procesos de

Control obtienen una puntuación media de 10.06 (DT=3.21).

A continuación se realizó un análisis de medias para los diferentes ítems del cuestionario de clima. Los valores obtenidos de la representación gráfica y de los estadísticos descriptivos fueron:

1/ En la dimensión de Dirección con tres preguntas: para el ítem número 1, ¿Cuánta confianza se deposita en los subordinados? (X=5.49, DT=1.70); los valores para el ítem 2, ¿Con cuanta libertad se sienten al hablar a los superiores acerca del

trabajo?, (X=6.35, DT=1.31), y para el ítem 3, ¿Con qué frecuencia se buscan y usan de manera constructiva las ideas de los subordinados? (X=5.27m DT=1.74);

2/ Para la Dimensión de Motivación, compuesta por tres preguntas: el ítem 4, ¿En la Organización predomina el uso de?, (X=5.84, DT=2.16); el ítem 5, ¿Dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas en la organización?, (X=5.90, DT=1.78) y, el ítem 6, ¿Cuánto trabajo se realiza en equipo cooperativo? (X=5.73, DT=1.51).

Tabla 2: Representación gráfica de las dimensiones vs sistemas

	ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS			SISTEMAS							
	Ítem Cuestionario	Media	Desv. típ.	1 Administración autoritaria. Explotador		2 Administración benevolente-autoritaria. Benevolente		3 Administración Consultiva.		4 Administración de grupo Participativo	
DIRECCION	Ítem 1	5,49	1,70	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 2	6,35	1,31	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 3	5,27	1,74	1	2	3	4	5	6	7	8
MOTIVACION	Ítem 4	5,84	2,16	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 5	5,90	1,78	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 6	5,73	1,51	1	2	3	4	5	6	7	8
COMUNICACION	Ítem 7	4,94	1,53	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 8	6,12	1,57	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 9	5,12	1,45	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 10	5,69	1,50	1	2	3	4	5	6	7	8
DECISIONES	Ítem 11	5,16	1,42	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 12	3,69	2,12	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 13	4,73	2,27	1	2	3	4	5	6	7	8
METAS	Ítem 14	6,39	1,40	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 15	5,18	2,21	1	2	3	4	5	6	7	8
CONTROL	Ítem 16	5,12	1,51	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 17	4,69	2,08	1	2	3	4	5	6	7	8
	Ítem 18	5,37	1,88	1	2	3	4	5	6	7	8

3/ Para la dimensión de Comunicación, con cinco preguntas, obtenemos los siguientes valores: ítem 7, ¿Cómo circula la Información en el centro de Trabajo? (X=4.94, DT=1.53); ítem 8, ¿Cómo se acepta la Comunicación procedente de niveles superiores? (X=6.12, DT=1.57); ítem 9, ¿En qué grado la información que va de abajo hacia arriba se transmite tal y como se formuló en su origen? (X=5.12, DT=1.45); ítem 10, ¿En qué grado conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los subordinados? (X=5.69, DT=1.50) y, el ítem 11, ¿La comunicación informal que existe en la organización sustituye a la formal? (X=5.16, DT=1.42).

4/ Para la dimensión de Toma de Decisiones, compuesta por tres preguntas, obtenemos los siguientes valores: ítem 12, ¿Dónde se toman las

decisiones? (X=3.69, DT=2.12); ítem 13, ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo? (X=4.73, DT=2.27) e, ítem 14, ¿Qué influencia cree que tiene la toma de decisiones sobre la motivación?, (X=6.39, DT=1.40).

5/ La Dimensión de Metas, con dos preguntas, obtenemos los siguientes valores: ítem15, ¿Cómo se establecen las metas en las tareas a desarrollar? (X=5.18, DT=2.21) e, ítem 16, ¿Cuánta resistencia encubierta hay hacia las metas propuestas? (X=5.12, DT=1.51).

6/ Por último, la Dimensión de Control, con dos preguntas: ítem 17, ¿Dónde residen las funciones de revisión y control?, (X=4.69, DT=2.08) e, ítem 18, ¿Para qué se usan los datos sobre productividad, costos y otros datos de control? (X=5.37, DT=1.88).

Como primer análisis comparativo se realizó una comparación entre las diferentes variables en función del sexo. Los resultados obtenidos no

muestran diferencias significativas para ninguna de las variables de clima estudiadas, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Muestras independientes: sexo

		Prueba T para la igualdad de medias					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
Procesos de Dirección	Se han asumido varianzas iguales	0,24	49,00	0,82	0,28	1,20	-2,13	2,69
	No se han asumido varianzas iguales	0,20	15,22	0,84	0,28	1,38	-2,66	3,22
Procesos de Motivación	Se han asumido varianzas iguales	1,05	49,00	0,30	1,35	1,28	-1,22	3,91
	No se han asumido varianzas iguales	1,04	17,84	0,31	1,35	1,30	-1,39	4,08
Procesos de Comunicación	Se han asumido varianzas iguales	1,35	49,00	0,18	2,48	1,84	-1,21	6,17
	No se han asumido varianzas iguales	1,63	26,28	0,11	2,48	1,52	-0,64	5,60
Procesos de Toma de Decisiones	Se han asumido varianzas iguales	1,77	49,00	0,08	2,54	1,44	-0,35	5,44
	No se han asumido varianzas iguales	1,77	18,34	0,09	2,54	1,44	-0,47	5,56
Procesos de Metas	Se han asumido varianzas iguales	0,62	49,00	0,54	0,60	0,96	-1,33	2,52
	No se han asumido varianzas iguales	0,54	15,30	0,59	0,60	1,10	-1,74	2,93
Procesos de Control	Se han asumido varianzas iguales	0,85	49,00	0,40	0,90	1,06	-1,23	3,04
	No se han asumido varianzas iguales	0,82	17,35	0,42	0,90	1,10	-1,42	3,22

Tabla 4: Análisis de varianza de las variables

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Procesos de Dirección	101.257	4	25.314	2.133	.092
Procesos de Motivación	92.002	4	23.000	1.606	.189
Procesos de Comunicación	230.297	4	57.574	1.975	.114
Procesos de Toma de Decisiones	204.539	4	51.135	2.995	.028
Procesos de Metas	102.984	4	25.746	3.776	.010
Procesos de Control	89.807	4	22.452	2.430	.061

Los resultados obtenidos muestran que las únicas variables que presentan diferencias en función de los grupos de edad son las variables procesos de Toma de decisiones ($F(4) 2.995, p<0.05$) y Procesos de metas ($F(4) 3.776, p<0.05$).

Los valores significativos para la variable de Procesos de Toma de decisiones, en cuanto a la

variable independiente de edad, obtiene la mayor puntuación el grupo de edad de mayores de 54 ($X=18.2, DT=4.08$), siguiendo en puntuación el grupo de edad de 0-35 años ($X=16.9, DT=3.64$) y obteniendo el menor resultado el grupo de edad de 36-54 años ($X=13.75, DT=4.35, t(44)0.212, p<0.05$)

A continuación, se procedió a realizar un análisis de diferencias en las variables de clima en función del grupo profesional. La variable de Procesos de Metas, la comparación significativa se obtiene entre los facultativos que presentan una puntuación mayor ($X=13.75$, $DT=1.25$) que el personal de gestión y servicios ($X=7.75$, $DT=2.06$, $t(6) 4.96$, $p < .05$). Los matrones/as obtienen unos valores mayores que ($X=11.18$, $DT=2.45$) el personal de gestión y servicios ($X=7.75$, $DT=2.06$, $t(18) 2.56$, $p < .05$).

Los resultados muestran, para la variable Procesos de Dirección, la comparación significativa entre los facultativos que obtienen una puntuación mayor ($X=21.25$, $DT=3.401$) que los auxiliares de enfermería ($X=16.40$, $DT=2.72$, $t(1872.98)$, $p < .05$).

Para la variable Procesos de Motivación, la comparación significativa se obtiene entre los facultativos que obtienen valores mayores ($X=21.25$, $DT=3.40$) que los auxiliares de enfermería ($X=16.40$, $DT=2.72$, $t(17) 3.21$, $p < .05$).

Tabla 5: Anova de un Factor Grupo Profesional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Procesos de Dirección	101,26	4,00	25,31	2,13	0,09
	546,04	46,00	11,87		
	647,29	50,00			
Procesos de Motivación	92,00	4,00	23,00	1,61	0,19
	658,70	46,00	14,32		
	750,71	50,00			
Procesos de Comunicación	230,30	4,00	57,57	1,98	0,11
	1340,68	46,00	29,15		
	1570,98	50,00			
Procesos de Toma de Decisiones	204,54	4,00	51,13	2,99	0,03
	785,50	46,00	17,08		
	990,04	50,00			
Procesos de Metas	102,98	4,00	25,75	3,78	0,01
	313,60	46,00	6,82		
	416,59	50,00			
Procesos de Control	89,81	4,00	22,45	2,43	0,06
	425,02	46,00	9,24		
	514,82	50,00			

Para la variable procesos de comunicación, la comparación significativa se obtiene entre los facultativos que obtienen una puntuación mayor ($X=32.75$, $DT=2.87$) que las matronas/es ($X=27.00$, $DT=3.91$, $t(18)2.73$, $p < .05$) y ésta a su vez mayor que el personal de gestión y servicios ($X=26.25$, $DT=2.50$, $t(6)3.41$, $p < .05$).

($X=11.18$, $DT=2.45$) que el personal de gestión y servicios ($X=7.75$, $DT=2.06$, $t(18) 2.56$, $p < .05$).

En el caso de la variable procesos de toma de decisiones, los facultativos tienen una puntuación ($X=20.50$, $DT=1.00$) mayor que los enfermeros ($X=15.33$, $DT=4.29$, $t(14) 2.33$, $p < .05$), que las matronas/es ($X=15.12$, $DT=3.72$, $t(18)2.81$, $p < .05$) y también mayor que los auxiliares de enfermería ($X=12.66$, $DT=3.97$, $t(17) 3.82$, $p < .05$).

La variable de Procesos de Control los Facultativos tienen una puntuación de ($X=13.75$, $DT=1.25$) y las matronas ($X=9.75$, $DT=2.05$, $t(18) 3.65$, $p < .05$), y mayor que los enfermeros ($X=9.08$, $DT=3.23$, $t(14) 2.76$, $p < .05$).

Para la variable de Procesos de Metas, la comparación significativa se obtiene entre los facultativos con una puntuación mayor ($X=13.75$, $DT=1.25$) que el personal de gestión y servicios ($X=7.75$, $DT=2.06$, $t(6) 4.96$, $p < .05$). La agrupación de matrones/as y personal de gestión y servicios. Los matrones/as obtienen unos valores mayores

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como hemos comentado anteriormente primer análisis comparativo que se realizó fue una comparación entre las diferentes variables en función del sexo. Los resultados obtenidos no muestran diferencias significativas para ninguna de las variables de clima estudiadas, tal como se muestra en la tabla 3, por lo que la Hipótesis H1 (Existen diferencias en la percepción del clima laboral en función del sexo) queda rechazada al no ser determinante.

La segunda hipótesis de trabajo (Existen diferencias en la percepción del clima laboral en función de la edad. Concretamente se esperaba que en los

grupos de mayor edad la percepción de clima fuera más negativa) queda parcialmente confirmada, dado que se confirma para el grupo de edad de mayores de 54 años. Pero tal y como se esperaba, para el cumplimiento total de la hipótesis, el siguiente grupo con mejor percepción del clima sería el grupo de edades comprendido entre 0-34 pero finalmente el grupo de edades comprendidas entre 35 y 54 años fue el grupo con la percepción más negativa.

Por último, nuestra tercera hipótesis planteada, queda parcialmente confirmada, dado que se cumple para el grupo profesional de facultativos, pero en el resto de las categorías los resultados obtenidos muestran un comportamiento desigual.

Los resultados obtenidos en los *Procesos de toma de decisiones* en los que no sólo el responsable debe de tomar las decisiones, sino que también debe de hacer partícipe a los subordinados para obtener una mayor implicación de los trabajadores en el desarrollo del quehacer diario, existe una correlación muy fuerte entre los ítems Participación – Decisiones, indicando que al incrementarse la participación, la toma de decisiones es más veloz y certera. El sistema 2, es un sistema en el que las decisiones son tomadas por los superiores, aun cuando atienden a los subordinados. Un sistema de dirección a mejorar sensiblemente.

- En el *Proceso de establecimiento de metas* en el que la participación en la generación de los indicadores de actividad y su posterior realización conllevan la asunción de las mismas por el grupo, tanto directamente como indirectamente a través de grupos informales o de asociación, cuando el establecimiento de las metas marcadas, objetivos de la Unidad, se realizan de una forma participativa, la relación aumenta significativamente. El efecto de la influencia de los subordinados sobre el establecimiento de las metas, genera la creación de grupos informales o de asociación con el objetivo del bien común.
- Por último, en los *Procesos de control*, que consisten en compartir las responsabilidades, a nivel formal o informal (creando la percepción de ello), competencia de los puestos directivos y/o cargos intermedios, dejando sentir el control de la organización en todos los niveles lo que a su vez también generalmente favorece una implicación positiva de los trabajadores en la organización, los resultados del estudio de la prueba t nos indica claramente que los niveles más altos corresponden al grupo de

profesionales que obtiene puntuaciones más altas siendo mayores en las dimensiones de toma de decisiones y establecimiento de metas

Por último, y a modo de conclusiones, comentar que el trabajo se ha realizado en esta Unidad de Gestión Clínica como consecuencia de la petición expresa del Director de la mencionada unidad con el fin de, citando textualmente sus palabras “saber dónde estamos e intentar conseguir un modelo de gestión participativo”. Las principales conclusiones que se derivan de este estudio son:

1.- Nos encontramos ante una Departamento encuadrado en un tipo de Organización Consultivo, Sistema 4, en las variables de Procesos de Dirección (cuando los administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos). La variable de Motivación (cuando predomina el logro y autorrealización basadas en la plena participación), la variable de Comunicación (fomentando la comunicación tanto en forma ascendente como descendente) y, por último, la variable de Establecimiento de Metas (bastante participación, aun cuando, la toma de decisiones esta, principalmente, en el nivel superior, los objetivos y las sugerencias del departamento o unidad se tienen en cuenta). Ahora bien, los aspectos a mejorar son las variables de Toma de Decisiones (se permite cierta delegación en esta variable) y Procesos de Control (las responsabilidades recaen en los puestos directivos e intermedios así como la evaluación de los resultados, existiendo una retroalimentación de los mismo bastante baja), por lo que nos encontramos con una organización Benevolente, encuadrada en el Sistema 2.

2. A raíz de los resultados obtenidos se observa que el sexo de los componentes no es un factor determinante. Creemos que tal vez al ser un servicio mayoritariamente cubierto por personal femenino (76,5 de mujeres) y, por ello, bastante homogéneo.

3. La edad, la plantilla tiene una edad joven ($X=42.68$ años) hace que se halla confirmado parcialmente esta hipótesis.

4. La administración pública, el trabajo se ha desarrollado en un Área de Gestión del Sistemas Público Sanitario, mantiene una jerarquía, formal e informal, bastante estricta, creando en la antigüedad ($X=7$ años, $DT= 8.44$) un elemento jerárquico, que ha posibilitado la conformación parcial de la hipótesis en la dirección de que a mayor edad la percepción del clima aumente más positivo y mayor. La asunción de la jerarquía como

algo natural en la toma de decisiones y en la necesidad de buscar la motivación en las categorías profesionales más elevadas es un factor determinante.

Por todo ello, no encontramos en un Sistema Organizativo tipo 4, Administración benevolente, y se deben de establecer medidas de intervención a fin incrementar los aspectos más bajos de las variables, Toma de decisiones y Procesos de control, para conseguir la homogeneidad que precisa una organización con un estilo de dirección Consultivo y nuevos sistemas de dirección, evolucionando de la dirección por objetivos y competencias hacia la dirección por valores.

Limitaciones de nuestro estudio. Hemos de destacar que nuestro estudio no está exento de limitaciones que no son más que futuros retos para próximas investigaciones que tendrán el objetivo de obtener nuevos datos y evidencias empíricas en esta misma línea.

Se ha pretendido con esta investigación constatar empíricamente en que sistema se encuentra el departamento objeto de estudio, a fin de averiguar en qué situación se está, de donde partimos, con el objetivo de realizar las intervenciones necesarias para concluir en un sistema gerencial óptimo que desarrolle la organización y los individuos.

Futuras propuestas de investigación. Por último, se debe de destacar la importancia de realizar un análisis mixto de clima laboral y Estilos de dirección, Satisfacción y/o motivación a fin de determinar cuáles son las variables posible objeto de intervención.

Se espera que con la nueva reestructuración del sistema organizativo del Servicio Andaluz de Salud, con la potenciación de las Unidades de Gestión Clínica y la instauración de las Áreas Integrales de Salud, se pueda desarrollar un estudio más completo del clima laboral, satisfacción y salud.

No se pretende ser exhaustivo en el presente estudio, debido a que la mortalidad estadística es bastante significativa ya que la población muestra del estudio es cambiante en cuanto a la posibilidad de solicitar cambios de puestos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acera, C. M. (1994). El contrato programa qué es, cuál es su importancia. *Revista Sanitaria de Higiene Pública*, 331 - 334.

Ayken, L. H. y Mullin, M. (1995). Hospitales con magnetismo: un mecanismo de organización para mejorar los resultados de los pacientes. *Enfermería Clínica*, 5, 35-38.

Barraza Macias, A. (2007). Confiabilidad. *INED. Universidad pedagógica de Durango*, 6, 6-10.

Berhr, T. (1977). Hierarchical Cluster Analysis of the profile of Organizational Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 120-133.

Blumberg, A. y Weiner, W. (1971). One from two: Facilitating an organizational merger. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 87-102.

Brunet, L. (1997). *El clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico, D.F.: Trillas.

Bueno, E; Rodriguez. (2003). La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador de capital intelectual *I congreso internacional y virtual de intangibles* (pp. 61-81). <http://entomologia.rediris.es/pub/bscw.cgi/d483390/07.pdf>.

Cantisano Topa y Morales Dominguez. (2005). El cumplimiento del contrato psicologico y su relacion con la cultura organizacional. *Apuntes de Psicología*, 45, 53-70.

Chiavenato, I. (1993). *Administracion de RR.HH.* Mexico, D.F.: McGraw-Hill.

Corrales Villalobos, C. L. y Solis B, H. (1986). Los sistemas gerenciales de Rensis Likert: Experiencia en una empresa estatal de Costarricense. *Revista Centroamericana de Administracion Publica*, 55-69.

Dessler, G. (1991). *Administracion de personal*. Mexico, D.F.: Prentice-Hall.

Diana Vega, A. A. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349.

Fernandez Rios, M. y Gimenez, L. (1991). *Estilos de liderazgo en un grupo industrial*. Madrid: Instituto de Estudios Aplicados. IDEA.

Forehand, G. A. y Gilmer, B. (1962). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychol Bulletin*, 6, 361-382.

Forehand y Gilmer. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 35, 361-382.

Friedlander, F. y Margulies, N. (1975). El Clima Laboral como una función de personal y variables organizacionales. *Journal of applied Psychology*, 60, 135-139.

García García, I. (2006). La formación del clima psicologico y su relación con los estilos de liderazgo. Granada: Editorial Universitaria.

- García-Pozo, A., Morotejedor, M. N. y Medina-Torres, M. (2010). Evaluación y Dimensiones que miden el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 54(4), 207-214.
- Giménez, F. R. y. (1991). Características generales de los sistemas de dirección de Likert. México, D.F.: McGraw-Hill
- Goleman, D. (2003). *El Líder Resonante crea más*. Barcelona: Plaza & Janés.
- James L. R. y Jones, A. P. (1974). *Constructo de clima laboral. Conceptos*. New Orleans: McGraw-Hill):
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). The human organizations: It's management and value. New York: McGraw-Hill.
- Litwin G.H. y Stringer R. A. (1966). *Influencia del Clima Organizacional*. Boston: Harvard University.
- Fernández Rios, M. y Sánchez García, J. C. (1997). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. Salamanca: Amaru Ediciones.
- Mañas Rodríguez, M. A., González Romá, V. y Peiró Silla, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería. Instituto de Estudios Almerienses.
- Mañas, P. E. (1999). El Clima de los equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias. Almería: IEA.
- Marrinez Ara, M. J., Alosnos, M. J., Galan, M.J., Fluriache García-Caro, P. y Corrochano, F. (2005). *Clima laboral en los profesionales del área sanitaria de Talavera de la Reina*. Talavera de la Reina: Servicio de Salud de Castilla la Mancha.
- Martines Ara, M.; Alonso, M.; Galan, M.J. (2006). *Clima Laboral en los profesionales del Área de Salud de Talavera de la Reina*. Talavera de la Reina: Servicio de Salud de Castilla la Mancha.
- Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y Administración de RR.HH.* México, D.F.: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Quijano, S. y Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoría del sistema humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3) 301-328.
- Quijano, S., Navarro, J., Berger, R. y Romeo, M. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 92-106.
- Rico, R. E. (1998). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. Salamanca: Amaru Ediciones.
- Ruiz Olabuénaga, J. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sandoval-Caraveo, M. (2004). Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económica Administrativa*, 27, 78-82.
- Werther, B y Davis, K. (2000). *Administración de Personal Y RR.HH.* México, D.F.: McGraw-Hill.

El contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional y la inseguridad laboral

BEATRIZ MARÍA ZARAGOZA MARTÍNEZ

ÁNGEL SOLANES PUCHOL

En un entorno inestable, el contrato psicológico resurge como concepto central en el estudio de las relaciones entre empleado y empleador. El presente trabajo estudia la influencia de las variables del contrato psicológico sobre el compromiso organizacional y la inseguridad laboral. Se empleó una muestra de 690 trabajadores de la provincia de Alicante, que comprendía gran parte de los sectores laborales existentes en la región. Mediante la utilización de análisis de regresión, los resultados obtenidos muestran que las variables estudiadas del contrato psicológico (contenido, cumplimiento, justicia y confianza), explican un porcentaje de varianza considerable tanto del compromiso organizacional como de la inseguridad laboral. Por lo tanto, el contrato psicológico es un adecuado predictor del compromiso organizacional y una buena medida para detectar una posible inseguridad laboral en los empleados.

INTRODUCCIÓN

En toda relación laboral, existen una serie de expectativas por parte de la organización y por parte del trabajador acerca de lo que ambos esperan recibir el uno del otro. El concepto de **contrato psicológico** se vuelve un constructo clave en este contexto ya que alude de forma general al sistema de creencias individuales acerca de las obligaciones mutuas existentes entre el trabajador y el empleador, ya se trate de una organización o de otra persona (Rousseau y Tijoriwala, 1998). La complejidad del concepto se relaciona fundamentalmente con el hecho de que la organización aunque proporciona el contexto para la creación del contrato psicológico, no puede percibirlo y responder en conformidad a sus miembros debido a que como tal no puede negociar, ni comunicar al trabajador en sí misma. Son sus representantes, como agentes individuales (directivos, mandos intermedios...) los que verdaderamente influyen en él. Por tanto, el contrato psicológico se establece realmente entre empleado y empleador.

El contrato psicológico surge de un cambio de paradigma en las relaciones del mundo laboral. Así según Rousseau (1997) nace de las nuevas relaciones laborales donde destacan los problemas de inequidad y son relaciones mediadas por una relación contractual más flexible.

De forma más específica, “un contrato psicológico alude a la creencia individual acerca de las

obligaciones mutuas existentes entre la persona y la otra parte, tal como un empleador, ya se trate este de una firma o de otra persona. Esta creencia se basa en la percepción de que se ha realizado una promesa (p.e., relativa a un empleo o a las oportunidades de desarrollar una carrera) y se ha ofrecido una consideración de intercambio por ella (p.e., la aceptación de un puesto, rechazando otras ofertas de empleo), lo que une a las partes a través de una serie de obligaciones recíprocas” (Rousseau y Tijoriwala, 1998, pg. 679). Desde esta perspectiva el contrato psicológico responde a una percepción subjetiva e individual de las obligaciones del empleado hacia la organización y de esta hacia el empleado. Bajo este enfoque Rousseau sostiene que el contrato psicológico solo puede ser estudiado desde el punto de vista del empleado, debido a que este fenómeno sirve de referencia al empleado para integrar todas las experiencias del trabajo, así como su relación con el empleador. El enfoque centrado en el empleado que propone esta definición, está respaldado por las múltiples investigaciones que por lo general se centran en las percepciones del empleado como objeto de estudio para conocer el contrato psicológico (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Lester, Turnley, Bloodgood y Bolino 2002; Robinson, 1996)

Algunos investigadores han indicado que el contrato psicológico puede ser empleado de modo semejante al de un esquema cognitivo (Herriot, 1984; Rousseau, 1995; Rousseau y Parks, 1993; Schein, 1980; Shore y Tetrick, 1994), ya que no parece existir ninguna diferencia en cuanto a la

supuesta obligación de llevar a cabo cierta conducta o las expectativas de acción cuando la misma se lleva a cabo (Arnold, 1996). Así para Rousseau (1995) un contrato psicológico es un modelo mental particular que permite al trabajador enmarcar aspectos relacionados con su ambiente organizacional tales como las promesas realizadas, las condiciones del empleo y la confianza establecida. Dicho modelo mental se basa en percepciones de carácter subjetivo que se emplea como referencia para realizar comparaciones en cuanto a la experiencia real. De este modo, el empleado valorará si las promesas y obligaciones se han cumplido o no, en base al modelo mental elaborado.

Tal y como refleja Rousseau (1989) en su definición de contrato psicológico, éste recoge a nivel individual los términos y condiciones de un intercambio recíproco entre la persona focal y la organización. Según esta autora emerge de una situación acerca de promesas de recepción futura, contribución y obligación creada para recibir futuros beneficios. De este modo, el individuo interpreta las acciones llevadas a cabo por la organización e infiere su contrato psicológico en base a estas acciones. El contrato psicológico depende de las promesas, la confianza, la aceptación y la percepción de reciprocidad que se dé entre los implicados de la relación. Se trata de una percepción individual, por lo que puede diferir en cuanto a las interpretaciones que tengan los afectados del mismo. Esta subjetividad implica que una persona puede tener una experiencia única que afecte a su percepción de la relación, por lo que el estudio del contrato psicológico debe centrarse en las creencias que esa persona posee y como afectan a la reciprocidad (Rousseau y Tijoriwala 1998).

Además, el contrato psicológico se crea en el proceso de socialización del empleado. Tal como establecen Robinson, Kraatz y Rousseau (1994), el contrato psicológico evoluciona con el tiempo. Así los recién llegados a una organización tienen mejor comprensión de lo que se espera de ellos, tienen mayor claridad en cuáles serán las aportaciones de su empleador y organización (Hiltrop, 1995). Este fenómeno es debido a que estos trabajadores tratan de reducir la incertidumbre que conlleva un ambiente desconocido mediante el aprendizaje acerca de la organización y sobre cómo funcionar de manera más eficaz en el mismo (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner, 1994; Morrison, 1993; Ostroff y Kozlowski, 1992) Sin embargo, transcurrido un tiempo el contrato psicológico se modifica. El ajuste se produce con mayor rapidez

inmediatamente después de la entrada en la organización, logrando cierta estabilidad en torno a los cuatro meses de permanencia en la misma (Ashforth y Saks, 1996; Morrison, 1993). Tras este periodo la percepción de los trabajadores sobre las obligaciones de su empleador varía, en cuanto a que consideran que sus obligaciones aumentan con respecto a promoción, aumento salarial y remuneración por objetivos y disminuye la percepción de su obligación con respecto a la formación. Por lo que respecta a las obligaciones de empleado, consideran que sus obligaciones disminuyen con respecto a la realización de horas extraordinarias y lealtad. Por todo ello podemos determinar que el contrato psicológico evoluciona con el tiempo, por lo que posee un carácter dinámico que se renegocia continuamente.

El contrato psicológico, como bien resaltan Rousseau y Parks (1993), se basa en las percepciones del trabajador como consecuencia de su relación laboral, concretamente con el grado y cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la organización. Así pues, las expectativas son el punto de referencia con el que los trabajadores comparan los resultados obtenidos en su relación laboral. Además, los resultados de esta comparación conllevan una serie de reajustes entre lo esperado y lo obtenido. Sin embargo, no es necesario que las partes implicadas estén de acuerdo en el conjunto de creencias que conforman el contrato psicológico para que exista (Rousseau, 1989), ya que éstas se forman como consecuencia de interpretaciones individuales referidas a las obligaciones recíprocas que se perciben en la relación de intercambio.

Por último, la literatura al respecto distingue entre dos tipos de contrato psicológico, (Rousseau, 1990; Robinson, Kratz y Rousseau 1994), el denominado contrato psicológico transaccional y el relacional. El contrato psicológico transaccional se centra en las recompensas materiales y es característico de empleados con poca o ninguna lealtad hacia la entidad, con baja intención de permanecer en la organización durante un largo periodo de tiempo y con baja posibilidad de asumir responsabilidades adicionales cuyo propósito sea la contribución hacia la empresa (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994). Por su parte, el contrato psicológico denominado relacional se centra en lo intangible, siendo característico en empleados muy dependientes de la organización, con deseos de compromiso con la misma y una alta intención y deseo de permanencia durante un largo periodo de tiempo, estableciendo expectativas recíprocas. En este tipo de contrato sí existe lealtad por parte del

empleado y la organización presenta la obligación de proporcionar seguridad a sus trabajadores (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994). Sin embargo, ambos tipos de contrato no se manifiestan en la práctica en un estado puro, sino que cualquier contrato contendrá elementos transaccionales y relacionales, con diferencias en la cantidad de elementos de uno y de otro, ambos tipos se encuentran enmarcados en un continuo donde los extremos vendrían a ser los contratos anteriormente descritos. La naturaleza de este equilibrio y sus cambios tendrá efectos diferentes ya que, por ejemplo, la violación del contrato psicológico tiene más impacto cuando éste presenta mayor número de componentes de tipo relacional (Robinson, Kratz Rousseau, 1994)

Modelos de contrato psicológico

En este punto se exponen tres modelos explicativos teóricos sobre contrato psicológico, que sirven como base al estudio planteado. Dichos modelos se han escogido en base a su información explicativa acerca del concepto, así el primer modelo presentado abordará la formación del contrato psicológico, el segundo modelo establecerá sus dimensiones y características y el último modelo revelará las consecuencias del mismo.

1. Modelo de Rousseau

Este modelo nos aporta luz acerca de la creación del contrato psicológico. Rousseau (1989) establece que el contrato psicológico está formado por el conjunto de creencias individuales sobre los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre personas. La clave de esta definición recae en dos elementos. Por una parte, en la creencia de la promesa y, por otra, en la contraprestación que se cree que se ofrece por ella. Desde este enfoque el contrato psicológico se estudia desde una perspectiva unilateral, ya que se basa en la perspectiva del trabajador y no en la perspectiva de la organización.

Según la autora, en la formación del contrato psicológico influyen dos tipos de factores: los externos y los internos.

Los **factores externos** se refieren a los mensajes que intenta transmitir la organización acerca de las oportunidades que esta brinda, su política, sus planes, etc. Esta comunicación no tiene porque ser formal sino que puede provenir de cualquier agente organizacional. Rousseau (1995) establece cuatro formas habituales en este tipo de comunicación: las declaraciones abiertas, las observaciones, las manifestaciones de la política organizacional y las construcciones sociales.

- Las declaraciones abiertas, tienen la capacidad de influir y potenciar determinadas acciones que se producen en la organización, de este modo cuando una comunicación adecuada acompaña a una acción es menos probable que se produzcan interpretaciones erróneas del mismo.
- Las observaciones, permiten conocer las relaciones que existen en una organización. Hace referencia al aprendizaje vicario como factor determinante de la socialización, sobre todo en los recién llegados al ambiente organizacional (Palací y Peiró, 1995; Wanous, 1992; Wanous, Poland, Premarck y Davis, 1992).
- Las manifestaciones de la política organizacional, hacen referencia a los intentos de la organización por transmitir su cultura e imagen, a través de manuales. La cultura organizacional tiene un impacto en las actitudes de los empleados tales como la satisfacción y el compromiso (Cameron y Freeman, 1991; Goodman, Zammuto y Gifford, 2001; Quinn y Spreitzer, 1991; Zanuto y Krakower, 1991). Rousseau (1995) manifiesta que gran parte de los trabajadores posee un conocimiento vago acerca de la cultura organizacional, lo que resalta las grandes dificultades que tienen las organizaciones para realizar comunicaciones adecuadas de la misma.
- Las construcciones sociales, responden al principio de memoria colectiva y cómo los recuerdos y eventos se van acumulando en la misma. Estos hitos pueden suponer una orientación en el resto de los trabajadores.

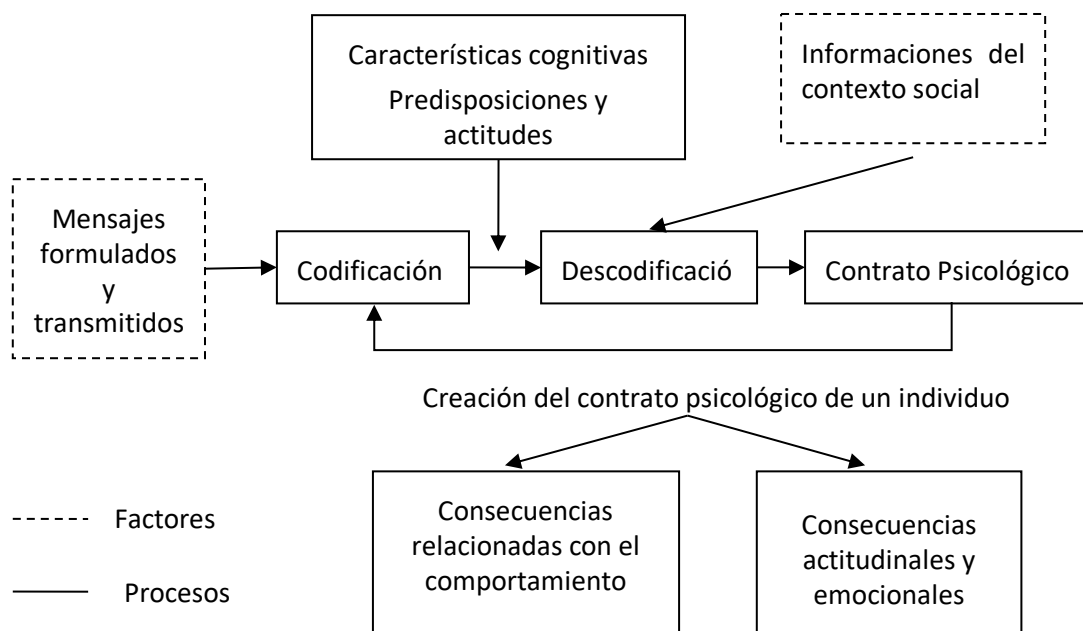
Por su parte, **los factores internos** responden a la información de carácter social que se adquiere habitualmente de los compañeros. Según Rousseau (1995) esta información tiene tres funciones en el proceso: (a) proporciona mensajes para la creación del contrato psicológico; (b) establece un grado de conformidad con respecto a las interpretaciones del grupo y; (c) determina las interpretaciones de las decisiones de la organización. Pero los empleados buscan de manera continua un significado acerca de su experiencias laborales, son activos a la hora de buscar significados para interpretar sus acciones e ideas (Gioia, 1986), lo cual implica que estos factores internos incluyen tanto los mensajes que reciben como la forma de interpretarlos. Estas interpretaciones determinan la formación del contrato psicológico.

Rousseau (1995) define tres factores internos en la formación del contrato psicológico, la codificación, las predisposiciones y actitudes, y por último la decodificación.

- La codificación, se refiere al proceso por el cual se interpretan las acciones de la organización o las promesas que se perciben de la misma. Para que un empleado perciba una promesa deben darse tres condiciones. Por un lado, el empleado debe caracterizar a la organización como poseedora de la autoridad suficiente o poder necesario para el establecimiento de la promesa. Por otro lado, la promesa debe darse en un proceso de cambio o transición, siendo éste su ambiente adecuado, permitiendo un juicio por parte del empleado de forma apropiada. Y por último, la promesa ha de ser consistente con el comportamiento organizacional, ya que si no son coherentes promesas y conductas organizacionales, el empleado no confiara en su credibilidad.

- Las características individuales o predisposiciones y actitudes, incluyen dos elementos personales clave, los sesgos cognitivos y los motivos que cada individuo asocia a su carrera profesional. En este punto, las personas tienden a percibir e interpretar la realidad acorde con sus expectativas. Estos sesgos conllevan que el empleado crea que ha cumplido su parte del contrato psicológico y además recordará en mayor medida aquellas conductas que hayan supuesto un cumplimiento ejemplar de los objetivos o compromisos marcados.
- La decodificación, se refiere al juicio subjetivo de comportamiento que implica el contrato psicológico. Es decir, las conductas que revelan que existe acuerdo entre ambas partes, las obligaciones que se desprenden de la existencia de un compromiso.

Figura 1. Fuente: Alcoer (2002)



Por tanto, el modelo de Rousseau (1995) establece que la creación del contrato psicológico se basa en la información de que dispone el individuo y de sus propias interpretaciones o motivos. De este modo, como se ha mencionado anteriormente, cada contrato psicológico supone una experiencia única, ya que viene determinado por factores personales que afectan a la creación del mismo.

2. Modelo de McLean, Kidder y Gallagher

En un intento de integración de la literatura acerca del contrato psicológico McLean Parks, Kidder y Gallagher en 1998 establecieron un modelo del concepto incluyendo las dimensiones y posibles influencias que el mismo pueda presentar.

El modelo que a continuación se presenta se muestra como un intento por comprender y predecir las actitudes y comportamientos de los

empleados. Este modelo tiene en cuenta todas las posibles relaciones laborales que puedan existir entre empleador y empleado, contemplando desde trabajadores a tiempo parcial, pasando por relaciones temporales, ya sea con la propia organización o a través de una empresa de trabajo temporal, contratos por tareas de consultoría, hasta las relaciones de carácter indefinido.

La base de este modelo son las características enumeradas por Rousseau y McLean Parks en 1993, quienes establecieron cinco dimensiones fundamentales del contrato psicológico: estabilidad, alcance, tangibilidad, enfoque y tiempo. El modelo teórico debido a su carácter integrador, añade otra dimensión más, el particularismo (McLean Parks y Smith, 1993,1998). Y como última aportación McLean Parks, Kidder y Gallagher (1998) incluyeron dos dimensiones más: múltiples organizaciones y voluntad, ya que existen investigaciones que aportan resultados que validan estas características como elementos importantes en el contrato psicológico (Lee y Jonson, 1991; Krausz, Brandwein y Fox, 1995). Para poder conocer en profundidad las relaciones existentes entre todas estas dimensiones, antes deberemos conocer la importancia de la inclusión de cada dimensión.

La dimensión de **estabilidad** se refiere al grado en que los términos del contrato psicológico pueden caracterizarse como estáticos o flexibles. Concretamente se establece que la estabilidad es el grado en que el contrato psicológico presenta capacidad de evolucionar y modificarse sin que ello implique una renegociación de sus términos.

Cuando un contrato estable se modifica, conlleva de manera explícita o implícita una renegociación del mismo, pero si el contrato es dinámico no necesita esta renegociación para provocar modificaciones en cuanto a sus términos. Rousseau y McLean Parks (1993) establecieron que el contrato psicológico que presentan los trabajadores temporales es más estable y menos flexible ya que en la mayoría de las organizaciones los puestos de trabajo destinados a ser cubiertos por trabajadores temporales están diseñados con ese propósito, evitando ambigüedad y facilitando la transición de los trabajadores (Pfeffer y Baron, 1988). Los contratos psicológicos estables son menos flexibles para adaptarse a cambios inesperados y exigirán la renegociación con mayor frecuencia, sobre todo en entornos complejos. Por su parte, Ouchi (1980) señaló que la flexibilidad de los términos facilita la confianza, lo que reduce los costos derivados de la incertidumbre (McLean Parks, 1990, Williamson, 1985), por lo que los

contratos psicológicos más dinámicos ofrecen la oportunidad para promover la formación de la confianza en la relación empleado-empleador (Mayer, Davis y Schoorman 1995).

Por su parte, la dimensión de **alcance** del contrato psicológico hace referencia a la permeabilidad de la frontera entre la vida profesional y la vida personal, pudiendo variar desde un alcance más estrecho, hasta otro más amplio y generalizado en el que se traspasa la frontera entre la relación del trabajo, hasta aspectos de la vida personal (Rousseau y McLean Parks, 1993). Así podemos considerar que el alcance del contrato psicológico de trabajadores de una cadena de montaje es más limitado que por ejemplo, el contrato psicológico de un agente de policía, debido a que las obligaciones de un agente se extienden invadiendo su vida privada (McLean Parks, 1990).

En este punto, existe cierta influencia de alguna variable personal, tal como la percepción de centralidad del empleo en la vida de los empleados. Guzzo (1994) encontró que los empleados que mayor importancia otorgan al trabajo en su vida, tienen una mayor omnipresencia del contrato psicológico y por lo tanto una mayor influencia en su ámbito privado. Y es que el alcance del contrato psicológico presenta consecuencias en cuanto a la relación entre empleado-empleador. La confianza entre ambos componentes de la relación es menos probable que se presente entre trabajadores con contrato de menor alcance (Rousseau y McLean Parks, 1993). Por otro lado, los contrato con menos alcance puede manifestarse en un descenso del compromiso organizacional y este supone que los trabajadores serán menos propensos a realizar tareas extra (Organ, 1988)

Ejemplo de ello lo tenemos en investigaciones como la de Guzzo y Noonan (1994), que indican como el alcance parece ser una explicación de las diferencias entre personal temporal e indefinido, ya que algunas investigaciones además afirman que los trabajadores de carácter temporal no presentan un compromiso firme para con la organización (Granovetter, 1985; Perrow, 1970; Pfeffer y Baron, 1988). Así, los trabajadores temporales suelen presentar contratos psicológicos de menor alcance, debido a que es menos probable que el trabajo inunde su vida personal, además presentan en menor medida conductas creativas o sugerencias, lo que muestra una menor implicación por su parte. Por otro lado, los trabajadores de pequeñas empresas, por su parte, tienen una mayor probabilidad de presentar contratos psicológicos de amplio alcance, debido a que deben responder en mayor medida a las

exigencias de la organización y realizar de forma más frecuente conductas extra. En este tipo de organizaciones se pierde el límite entre el trabajo y la vida personal.

Con respecto a la tercera dimensión, los contratos psicológicos **tangibles** son aquellos más fácilmente observables por terceros y sus términos son públicos, existiendo menos ambigüedad en cuanto a sus condiciones. Los trabajos de una cadena de montaje son un claro ejemplo de contratos con alto grado de tangibilidad, mientras que los ejecutivos, por ejemplo, presentan contratos menos tangibles.

Los contratos con alto grado de tangibilidad proporcionan un punto de referencia que permite determinar si el contrato se mantiene o se ha violado, ya que se centra en comportamientos concretos de la relación (McLean Parks y Smith, 1993, 1998; Rousseau y McLean Parks, 1993), además de tener una menor probabilidad de ser malinterpretados, por lo que habrá menos desacuerdo en cuanto a los términos del mismo, así como de las intenciones y condiciones que el empleador pueda tener, lo que a su vez conlleva menos probabilidad de ser violado (McLean Parks y Smith, 1993, 1998; Rousseau y McLean Parks, 1993; Rousseau, Robinson y Kratz, 1992). La percepción de incumplimiento se basa en la elaboración cognitiva de que la obligación no se ha cumplido, por lo que si la relación es tangible existe menos probabilidad de que se interpreten erróneamente (Morrison y Robinson, 1997).

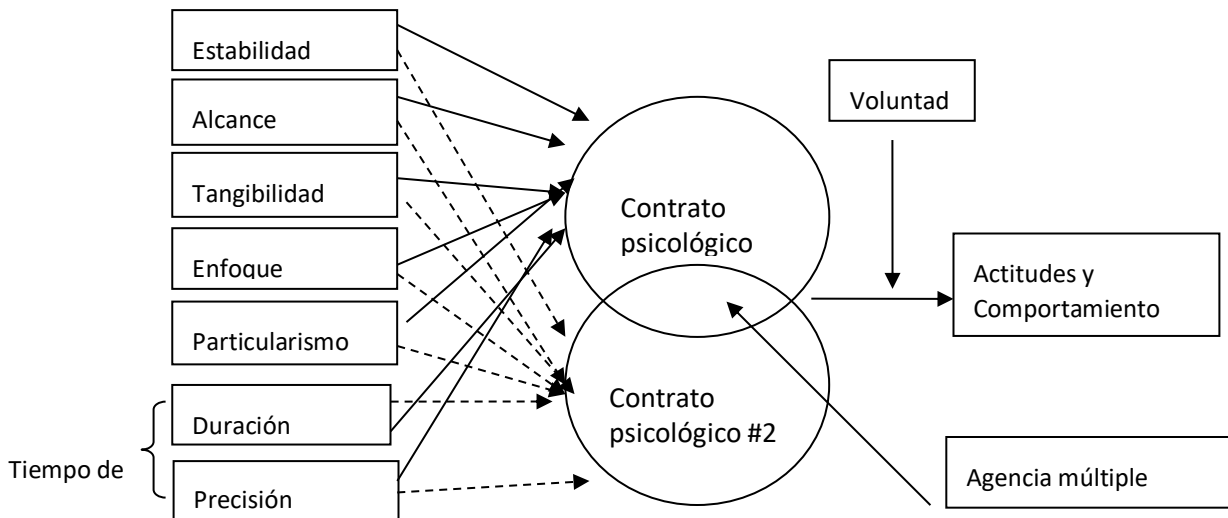
Con respecto al **enfoque**, diversos investigadores (Rousseau, 1989; Rousseau y McLean Parks, 1993) han establecido que el contrato psicológico se encuentra en un continuo donde en un extremo encontramos los aspectos económicos, y en el otro extremo los aspectos socio-emocionales. Puesto que la relación laboral propiamente definida, implica una serie de recompensas a nivel económico, este modelo plantea la dimensión del enfoque como la importancia relativa que los aspectos socioemocionales presentan en el contrato psicológico. Un contrato psicológico que presenta altos niveles socioemocionales, integra cuestiones tales como la lealtad, la honestidad y el mayor compromiso organizacional (Newton-McClurg, 1996). Los niveles más altos de compromiso entre los trabajadores temporales, se da en aquellos que poseen personal de apoyo y este es sensible a sus necesidades. Por otro lado, O'Reilly y Chapman (1986) estudiaron como la recompensa instrumental de tipo económico,

presenta menor aumento de conductas extra, en comparación con las recompensas socio-emocionales.

El **tiempo** como dimensión y antecedente del contrato psicológico, se refiere a la medida en que el empleado percibe que la relación será a corto o a largo plazo. Tanto la idea prevista que tiene el trabajador, como el grado de certeza sobre cuando finalizará la relación también es un factor que afecta al contrato psicológico. En esta dimensión se dividen dos componentes, la duración y la precisión. El marco temporal hace referencia al grado en que el empleado percibe que la relación con la organización será a corto plazo. La precisión, por su parte se refiere al grado en que percibe que su relación será de carácter indefinido o finito. La combinación de estos componentes tiene como resultado la elaboración de cuatro categorías basándose en este principio: (a) contratos a corto plazo con marco de tiempo finito (sustituciones); (b) a corto plazo con carácter indefinido (trabajador temporal propiamente, donde la duración no puede determinarse en detalle); (c) a largo plazo y finito (contratación externa) y; (d) a largo plazo e indefinido (trabajadores indefinidos). De este modo, aquellos trabajadores que presenten contratos más largos, tendrán mayor tiempo de interacción con compañeros y por lo tanto mayor apoyo socio-emocional. Sin embargo, también existen aspectos positivos en contratos de menor duración, ya que estos reducen la incertidumbre, aunque puede conllevar un descenso del desempeño cuando esté próximo el fin del mismo (McLean Parks, Kidder y Gallagher, 1998).

Por último, la dimensión de **particularismo** se refiere a la particularidad de los beneficios o recursos que se intercambian entre empleado y empleador (Foa y Foa 1975; Mclean Parks y Smith, 1998). El particularismo puede definirse como el grado en que el trabajador percibe el intercambio como único y no sustituible. Por ejemplo, el grado de importancia que supone el trabajar en una universidad y no en otra, para el caso de los profesores universitarios, estos establecerán su particularismo en función del grado de reputación que les aporte cada universidad. El particularismo de los beneficios aumenta la probabilidad de interacciones entre las partes que conforman el contrato psicológico (McLean Parks, Kidder y Gallagher, 1998).

Figura 2. Fuente: McLean Parks, Kikker y Gallagher (1998)



Así pues, según este modelo, las dimensiones planteadas anteriormente afectan a la percepción de los empleados acerca de su contrato psicológico. Este a su vez, media entre las dimensiones y los resultados de comportamientos que presenta el trabajador. Pero en un intento de ir más allá, incluyen dos variables más como influyentes en el contrato psicológico, pero no enmarcadas en las dimensiones anteriores, como son la agencia múltiple y la voluntad o también denominada *volition*.

En la mayoría de las investigaciones, las muestras estudiadas se centran en empleados contratados por una sola organización, pero la realidad es que en los últimos años cada vez es más frecuente encontrar personas con más de una relación laboral. Un claro ejemplo de este caso, serían los trabajadores subcontratados, consultores o temporales en relación con una empresa de trabajo temporal. En todas estas relaciones, los trabajadores cumplen con las obligaciones de dos o más entidades. El poseer **agencia múltiple** en las relaciones laborales se relaciona con mayor compromiso y satisfacción (Newton-McClurg 1996), aunque es muy probable que se sufra un desbordamiento de este compromiso y pueda conllevar ciertos conflictos de rol (Gottfried, 1991). Thoits (1993) estableció que los conflictos de rol en este tipo de situaciones disminuyen cuando los roles están claramente diferenciados y existen claras divisiones entre ellos. Este conflicto puede

producirse como consecuencia de la existencia de una competencia entre las organizaciones para las cuales presta sus servicios (Gottfried 1991, Rogers 1995). De este modo como se muestra en la figura, la superposición de los contratos psicológicos depende de la congruencia en las obligaciones que reciba de cada empleador.

Como última variable importante a la hora de evaluar y conocer el contrato psicológico, incluyen la **voluntad**, referida a la medida en que los trabajadores perciben que han participado voluntariamente en la definición de su contrato psicológico. Así, por ejemplo, una persona que no presenta más oportunidad de empleo que la de una oferta de trabajo no puede negociar los términos del mismo y sólo podrá beneficiarse de las condiciones que el empleador ofrezca. Sin embargo, una persona con varias ofertas de trabajo estará en situación de poder negociar su contrato, respaldado por el poder de poseer ofertas alternativas, escogiendo aquella entidad que más se ajuste a sus expectativas (McLean Parks y Kidder, 1994; McLean Parks y Smith, 1993, 1998).

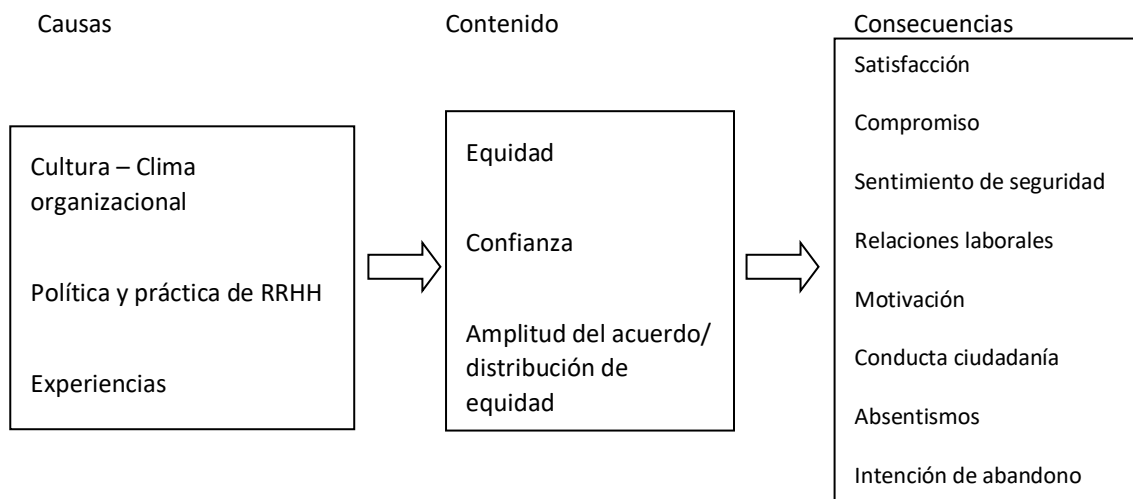
Así, cuando un trabajador posee un contrato psicológico en el que no se refleja su voluntad, es más probable que su apego hacia la organización, así como su identificación con la misma disminuya (Kelman, 1961; O'Reilly y Chapman, 1986). Las consecuencias de poseer un contrato de carácter voluntario, pasan por un aumento de la satisfacción (Krausz, Brandwein y

Fox; McLean Parks, Kidder y Gallagher, 1995, 1998), un aumento del compromiso (Salancik, 1977) y una mayor percepción de justicia (Sheppard, Leiwicki y Miton, 1992)

El modelo planteado, deja patente los múltiples factores que influyen en el contrato psicológico, y a su vez en la relación empleado-empendedor, dejando cabida a múltiples variaciones, ampliando así el marco en el que se encuadra en concepto.

3. Modelo de Guest

Figura 3. Guest (1998)



En la elaboración de su modelo, ofrece una perspectiva unilateral basada en el empleado, estableciendo una relación de causalidad entre las variables contenido del contrato psicológico, tales como la equidad, confianza y amplitud del acuerdo o distribución de la equidad con diferentes aspectos del trabajador tales como la satisfacción, compromiso, sentimiento de seguridad, relaciones laborales, motivación, absentismos, intención de abandonar la organización y conducta de ciudadanía organizacional.

El estado del contrato psicológico proviene de una serie de causas tales como las expectativas, experiencias, uso de prácticas de gestión de Recursos Humanos y clima organizacional (Guest y Conway, 1997). Si el contrato psicológico se crea como consecuencia de una correcta política de recursos humanos y un adecuado clima que favorezca la participación podemos determinar que se trata de un contrato psicológico positivo. Este tipo de contrato se asocia a un alto compromiso, alta satisfacción, alta motivación y evaluación positiva de las relaciones laborales, acompañado de baja intención de abandonar la empresa.

Como modelo complementario y basado en las consecuencias del contrato psicológico, encontramos el modelo propuesto por Guest en 1998. En una visión general acerca de los trabajos realizados sobre el contrato psicológico, establece que la mayoría de las aproximaciones empíricas a este término se han centrado en la ruptura y violación del mismo, siendo pocos los trabajos que analicen la permanencia o las razones de estabilidad.

Su modelo enfatiza el estado del contrato psicológico, basado en tres componentes, la confianza, la equidad y el intercambio, como base para el estudio de las relaciones, relegando a un segundo plano la violación del mismo. Su aportación, pasa por manifestar una actitud positiva del concepto, dejando a un lado las consecuencias negativas que la ruptura del contrato psicológico pueda suponer.

Medidas del contrato psicológico

Como hemos ido planteando, el contrato psicológico es una percepción individual, por lo que esta interpretación puede diferir entre trabajador y empleador. Esta subjetividad del concepto lleva a plantear cual sería la medida más adecuada para evaluar el constructo.

Para profundizar en la medida del contrato psicológico, como primer punto se debe realizar una diferenciación importante. El marco del contrato psicológico implica un concepto diferente al de las expectativas del trabajador y es que aunque todos los contratos psicológicos implican la creación de expectativas, todas las expectativas no son contractuales. La gran diferencia recae sobre el

hecho de que el contrato psicológico está compuesto por el conjunto de creencias que se originan como resultado de promesas, mientras que el de expectativas es un concepto más amplio que no sólo implica las creencias basadas en promesas, sino también otras expectativas resultado del razonamiento causal. Aunque las expectativas suponen un concepto más amplio, es el contrato psicológico el que muestra resultados más predictivos acerca de la relación entre empleador-empleado. De este modo, Robinson (1996) encontró que el cumplimiento de las obligaciones del contrato psicológico contribuye a predecir más sustancialmente la confianza, el compromiso y la satisfacción en comparación con las expectativas. Esta distinción es fundamental, para aclarar el concepto de contrato psicológico, ya que la violación del éste genera una reacción más intensa a nivel emocional que el incumplimiento de las expectativas elaboradas (Rousseau 1989). De esto se desprende, que las medidas del contrato psicológico deben ir orientadas hacia promesas y obligaciones, ofreciendo así un mayor rigor y ajuste del concepto que las expectativas.

Otro hecho que puede suponer cierta limitación en la medida del concepto es su grado de generabilidad, puesto que se trata de una construcción subjetiva, por lo que un individuo puede tener una experiencia única en cuanto a su relación con el empresario. Sin embargo existe evidencia de que muchas de las características son generalizables (Schneider, 1990).

Para dar respuesta a la variedad de cuestiones que se relacionan con el contrato psicológico, Rousseau y Tijoriwala (1998) propusieron tres tipos de medida:

a) *Orientadas hacia el contenido del contrato psicológico*: Este tipo de medidas examinan el contenido del contrato psicológico, recopilando todo tipo de información que proporcione materia que permita evaluar un contrato como relacional o transaccional. Esta medida puede referirse tanto a la percepción del trabajador como del empleador, así como la relación entre ambos. Dejando a un lado las medidas de carácter cualitativo y centrándonos en las medidas cuantitativas, estas pueden ser operacionalizadas de tres modos: a través de términos específicos, por medio de escalas y mediante clasificaciones nominales. A través de los términos específicos se hace referencia a las obligaciones percibidas por los individuos, en forma de mono-ítem, tratando éstas como ítems independientes, por lo que presentan una baja fiabilidad. Las

escalas o también denominados índices compuestos, se refieren a las medidas que se obtienen a partir de un conjunto de obligaciones, que combinadas aportan información acerca de las características del contrato. Por último, las clasificaciones nominales son tipologías, por lo que los individuos responden escogiendo aquella que mejor refleje su realidad o percepción de la misma.

- b) *Orientadas hacia las características del contrato*: Se trata de toda aquella información que nos ayude a establecer comparaciones entre contratos psicológicos, que nos ayude a determinar las dimensiones del mismo, siendo más frecuentes las referidas a los continuos explícito/implícito, certidumbre/incertidumbre, perspectiva restringida/amplia, estático/dinámico y escrito/no escrito (Mclean Parks, Kidder y Gallagher, 1998; Rousseau, 1995). Este campo de investigación se encuentra actualmente poco desarrollado ya que existe muy poca investigación en esta modalidad (Rousseau y Tijoriwala, 1998).
- c) *Orientada a la Evaluación*: Se trata de aquellas medidas orientadas a evaluar el grado de cumplimiento del contrato o la violación del mismo. En este sentido, hacer referencia a la evaluación del grado en que se ha cumplido ciertas obligaciones específicas (Robinson 1996).

Las evaluaciones del contrato psicológico suelen diferir en cuanto a si se centran en las partes del contrato psicológico, tal como los términos de construcción de los mismos, o si por el contrato permiten realizar un resumen más general del contenido del mismo. La medida adecuada para estudiar el concepto debe estar referida a términos compuestos por conjuntos discretos acerca de las obligaciones, que combinándolas formen modelos del contrato psicológico, ya que la definición del mismo establece que un contrato psicológico es un conjunto de obligaciones. Mediante medidas que muestren el contenido global del contrato psicológico es difícil la elaboración de patrones generalizables. Para poder establecer comparaciones en el tiempo, así como en diferentes contextos, son adecuadas las medidas de carácter discreto, basadas en las obligaciones y promesas.

Por último, como medida propicia para comparar resultados del contrato psicológico con respecto a las experiencias de un individuo, encontramos dos

posibles medidas. Por un lado el cumplimiento del contrato psicológico y por otro la violación del mismo.

Comúnmente se han empleado escalas tipo Likert de 1 a 5 para evaluar el cumplimiento del contrato psicológico, mientras que la violación del mismo, se ha evaluado mediante escalas dicotómicas (Rousseau, 1994). Esta diferenciación proviene del hecho de que la violación del contrato psicológico no es incompatible con una calificación favorable de la obligación de cumplimiento. Por lo tanto, el uso de una variable dicotómica en este aspecto refleja un episodio concreto y específico. La justificación de la elaboración de una escala gradual para evaluar el cumplimiento recae en el hecho de que su objetivo es evaluar el grado o medida de cumplimiento, por lo que esta escala es la más apropiada (Rousseau y Tijoriwala, 1998). Es necesario destacar, que la violación no es contraria al cumplimiento, así es posible que los empleados comuniquen una violación del contrato mientras que el empleador indique altas marcas de cumplimiento.

Robinson, Kraatz y Rousseau en 1994, desarrollaron un cuestionario para evaluar la perspectiva del trabajador acerca de su contrato psicológico. Este instrumento evaluaba las obligaciones del empleado (lo que creen que están obligados a aportar) y las obligaciones del empleador (lo que creen que la organización está obligada a aportarles). Esta herramienta no llegó a generalizarse debido a que su estructura factorial difería en las diversas pruebas. Más tarde, en 1997 vio la luz el *Psychological Contract Inventory* (PsyCon), desarrollado por Hutton y Cummins. Este instrumento cuenta con 44 ítems que evalúan las obligaciones del empleador y del empleado. Contaba con una escala de respuesta de 5 puntos. Sin embargo, aunque mostró resultados apropiados, los autores reconocieron la necesidad de un mayor desarrollo teórico del concepto como trabajo previo al desarrollo de una herramienta completamente validada.

En cuanto a medidas cuantitativas, no existe actualmente un cuestionario que permita una medida del contrato psicológico totalmente válida y susceptible de réplica. Es necesario que el cuerpo teórico del concepto avance y las herramientas sean adaptadas a cada estudio, con el fin de crear un cuerpo sólido que permita el desarrollo más avanzado de herramientas ampliamente reconocidas. Como conclusión, se debe resaltar el carácter subjetivo del concepto, puesto que el contrato psicológico se basa en un intercambio recíproco, siendo necesario la vinculación entre las

percepciones de los empleados y las percepciones de la organización, por lo que las medidas deben ir orientadas a ser capaces de evaluar la vinculación entre ambos agentes de la relación.

Contrato psicológico y compromiso organizacional

En los últimos años el interés por el estudio del compromiso organizacional ha ido en aumento. Cotton (1993), define el compromiso como un proceso participativo, resultado de combinar información, influencia y/o incentivos, donde se usan todas las capacidades personales para estimular el apego de los empleados hacia el éxito institucional. La formación del compromiso depende del intercambio que se mantiene entre el empleado y la organización, debido a que el empleado espera recibir recompensas psicológicas en el desarrollo de dicha relación (Mathieu y Zajac, 1990). Por su parte, Meyer y Allen (1993, 1997) propusieron una diferenciación entre tres tipos de compromiso: (a) el compromiso afectivo, referido a la implicación con la organización y unión emocional, de modo que dicha unión puede ser tal que el trabajador puede manifestarse solidario y cooperativo cuando las cosas funcionan mal (Arciniega, 2002); (b) el compromiso de continuidad, se relaciona directamente con los costos que los trabajadores relacionan con el abandono de la empresa; y (c) el compromiso normativo (Meyer 1997, 1997) que recoge la obligación percibida de permanecer en la organización.

Puesto que el compromiso organizacional se crea sobre la base de la relación existente entre empleado y empleador, es obvio suponer que se encuentra mediado o relacionado con el contrato psicológico. Así, Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986), establecieron que la creencia general de un empleado sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (apoyo organizacional percibido), es un precursor del compromiso organizacional.

En este sentido, algunos estudios también ponen de manifiesto que existe una fuerte relación entre éste y el compromiso de tipo afectivo, ya que se trata del concepto mediado por los sentimientos de los trabajadores. Topa, Palací y Morales (2004) establecieron la existencia de una relación directa entre la ruptura del contrato psicológico y el compromiso afectivo, además de una posible relación directa con las conductas de ciudadanía. Además, concluyeron que la ruptura del contrato psicológico afecta muy significativamente a la pérdida de creencias de los trabajadores en las

buenas intenciones de la organización, malogrando así cualquier idea de que la misma fuera merecedora de confianza. Por otro lado, los trabajadores que experimentaron la ruptura del contrato psicológico, también mostraron un descenso en la obligación de continuar en la organización, así como una menor identificación con la misma.

Contrato psicológico e inseguridad laboral

La inseguridad laboral aumentó en Europa a partir de los años 90 de manera generalizada (OCDE, 1997) y se ha convertido en una de las cuestiones más importantes actualmente, siendo cada vez más numerosos las investigaciones que abordan este concepto (Sverke, Hellgren y Näswall, 2002). Greenhalg y Rosenblatt (1984) definieron la inseguridad laboral como la percepción de impotencia para atender la continuidad deseada en una situación de amenaza del trabajo. Por lo tanto, la inseguridad laboral se basa en la percepción del individuo y de su interpretación del ambiente.

En nuestro estudio nos interesamos por la percepción subjetiva de inseguridad laboral, que está causada por factores de nivel organizativo o por las relaciones establecidas entre la organización y el empleado. La percepción subjetiva de inseguridad no mantiene una relación directa con la estabilidad laboral objetiva, es decir, no es necesario que una persona vea su puesto de trabajo amenazado para manifestar cierto grado de inseguridad. Este fenómeno se denomina "paradoja de la inseguridad" y ha sido origen de debate para muchos investigadores (Heery y Salmon, 2000). En este sentido, son numerosos los estudios que aportan información acerca de las consecuencias que puede conllevar. La inseguridad percibida puede asociarse con consecuencias negativas en cuanto al bienestar psicológico, satisfacción laboral y afectar en la vida fuera del trabajo. (De Witte, 1999; Nolan, Wichert y Burchell, 2000; Sverke, Hellgren y Näswall, 2002). También se ha relacionado con un deterioro del compromiso organizacional (Armstrong-Stassen, 1993; Davy, Kinicki y Schec, 1997) y reducción de la confianza que depositan en la gestión de la organización (Ashford, Lee y Bobko, 1989; Borg y Elizur, 1992). Por otro lado también puede conllevar menor participación laboral (Kuhnert y Palmer, 1991; Leavoni y Ventas, 1990), que puede desembocar en que el trabajador este menos dispuesto a permanecer en la organización.

Sin embargo, las posibles actuaciones organizacionales para paliar el efecto negativo que conlleva la percepción de inseguridad se han estudiado en menor medida. No obstante, en términos generales, como medidas a tomar podemos mencionar, la mejora de la comunicación, así como el proporcionar información exacta y garantizar el reciclaje de los empleados a través de la formación (Hartley, Jacobson, Klandermans y van Vuuren, 1991; Heaney, Israel y House, 1994; Kets de Vries y Balazs, 1991). Thibaut y Walker (1975) establecieron que la percepción de un trato justo en cuanto a política de despidos y aspectos de evaluación de procedimientos para lograr el cambio organizacional, paliar los efectos negativos de la inseguridad. Numerosos estudios apoyan este hecho, concluyendo que conceptos tales como la participación en el proceso de cambio (Lind y Tyler, 1988; Parker, Chmiel y Wall, 1997), el control de los procesos (Davy, Kinicki y Scheck, 1991) y la justicia organizacional (Brockner, 1990; Novelli, Kirkman y Shapiro, 1995) influyen notablemente en la disminución del efecto negativo de la inseguridad. Es aquí donde entra el contrato psicológico, ya que en función del contrato psicológico que el individuo mantenga con su organización percibirá en mayor o menor medida su grado de participación en la organización, así como en su juicio valorativo de justicia percibida.

Objetivos de la investigación e hipótesis

Este estudio surge como consecuencia de las afirmaciones anteriormente planteadas, así como de una línea e investigación previa publicada en 2006 por Gracia, Silla, Peiró y Fortes-Ferreira. Dicha publicación presentó datos que establecen que el estado del contrato psicológico contribuye a explicar varianza adicional a la explicada por el contenido del contrato psicológico en cuanto a variables tales como la satisfacción con la vida, el conflicto trabajo-familia y el bienestar psicológico. Sus datos muestran que cuanto mejor es el estado del contrato psicológico mayor es el bienestar psicológico, la satisfacción con la vida y menor el conflicto trabajo-familia. Este estudio además plantea la necesidad de prestar mayor atención al estado del contrato psicológico, así como explorar su utilidad para predecir resultados a nivel organizacional.

Por ello, en un intento por arrojar mayor información en cuanto la influencia del estado y cumplimiento del contrato psicológico, así como la justicia y confianza percibida, analizaremos la importancia de las variables que forman el contrato

psicológico (contenido, cumplimiento, justicia y confianza) en la explicación del compromiso organizacional y la inseguridad laboral.

De este modo, planteamos en nuestro estudio las siguientes hipótesis:

H1: El Contenido del contrato psicológico predecirá el compromiso con la organización y la inseguridad laboral percibida. Concretamente, se espera que cuanto mayor sea el contenido del contrato psicológico, mayor será el compromiso organizacional y menor la inseguridad laboral percibida.

H2: El Cumplimiento del contrato psicológico predecirá el compromiso con la organización y la inseguridad laboral percibida. Concretamente, se espera que cuanto mayor sea el cumplimiento del contrato psicológico, mayor será el compromiso organizacional y menor la inseguridad laboral percibida.

H3: La justicia percibida predecirá el compromiso con la organización y la inseguridad laboral percibida. Concretamente se espera que cuanto mayor sea la percepción de justicia mayor sea el compromiso organizacional y menor la inseguridad laboral percibida.

H4: La confianza predecirá el compromiso con la organización y la inseguridad laboral percibida. Concretamente, se espera que cuanto mayor sea la confianza depositada por el trabajador en la organización, mayor será el compromiso organizacional y menor la inseguridad laboral.

MÉTODO

Participantes

La muestra total de este estudio estuvo compuesta por 690 trabajadores y trabajadoras de empresas pertenecientes a diversos sectores y ubicadas en la provincia de Alicante. El 50.1% de los sujetos encuestados fueron hombres. La edad media fue de 33.70 años (DT = 10.72). El 76.5% de los empleados/as encuestados disponía de un contrato de tipo indefinido. El 14.6% de ellos ocupa puestos directivos, el 22.4% son mandos intermedios y el 63% restante son trabajadores. La antigüedad media de los mismos gira en torno a los 7 años (DT = 8.44), contando con un mínimo de antigüedad de 1 mes hasta un máximo de 46 años en la organización. El 38.6% posee algún tipo de titulación universitaria (16.5% Diplomatura; 16.5% Licenciatura; 3.3% Máster y 2.2% Doctorado) mientras que el 61.4% restante posee una formación básica o media (19.6% Estudios

Primarios o EGB; 19.9% Formación profesional y 22% Bachillerato o COU).

Instrumentos y Variables

1. Contrato Psicológico: Para su evaluación se utilizó el Cuestionario de Contrato Psicológico (Gracia y Peiró, 2003) que mide las dimensiones de: contenido del contrato psicológico, cumplimiento del contrato, justicia percibida y confianza percibida.

La dimensión de **Contenido contrato psicológico** se evaluó mediante una subescala de 15 ítems dicotómicos (sí/no), que valora la existencia o no de promesas por parte de la organización, como por ejemplo, "Su organización se ha comprometido a proporcionarle un trabajo razonablemente estable?" El coeficiente alpha de Cronbach para esta escala fue de 0.898.

Para el resto de subescalas, el formato de respuesta fue de tipo Likert de 5 puntos, de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

El **Cumplimiento** se evaluó mediante 15 ítems, que valoran el grado de cumplimiento de las promesas por parte de la organización, como por ejemplo, "¿su organización se ha comprometido a proporcionarle un buen clima de trabajo?". El coeficiente alpha de Cronbach para esta escala es 0.892. Por su parte, la **Justicia percibida** se evaluó mediante una escala de cuatro ítems, que indicaban el grado de justicia percibido por los trabajadores, como "En general, ¿Siente que se le recompensa justamente por el esfuerzo que pone en su trabajo?". El coeficiente alpha de Cronbach para esta escala es 0.892

La **Confianza percibida** se evaluó mediante una escala de tres ítems, que recopilan información sobre la confianza depositada por parte del trabajador en su organización, como por ejemplo, "¿En qué medida confía en que su supervisor/a tenga en cuenta las cosas que a usted le interesan?". El coeficiente alpha de Cronbach para esta escala es 0.821.

El **Compromiso**, se evaluó mediante una escala de 5 ítems, que valora el grado de compromiso de los trabajadores, como por ejemplo, "Me siento parte de esta empresa". El coeficiente de alpha de Cronbach para esta escala es 0.782.

Y la **Inseguridad** se evaluó mediante una escala de 4 ítems que indican el grado de inseguridad percibido por parte del trabajador, como por ejemplo, "Me siento inseguro sobre el futuro de mi trabajo." El coeficiente de alpha de Cronbach para esta escala es 0.811.

Procedimiento

La recogida de datos se llevó a cabo mediante una serie de visitas a cada una de las organizaciones estudiadas, en las cuales se realizó una entrevista con el gerente o, en su defecto, con el mando intermedio de la organización.

Una vez presentado el estudio, así como sus objetivos se entregaron los cuestionarios. Todos los sujetos participaron voluntariamente y de modo anónimo en la investigación. La cumplimentación de los cuestionarios fue llevada a cabo en horario laboral, salvo en aquellos casos en que las demandas laborales lo impidiesen, en cuyo caso se efectuó fuera de la jornada laboral acordando una fecha para su recogida.

La selección tanto de sujetos como de empresas se realizó mediante muestreo incidental, buscando, en el caso de éstas últimas, obtener el mismo

número de empresas del sector servicios que de industria, ya que son los sectores predominantes en la provincia de Alicante.

Metodología de Análisis

Todos los análisis estadísticos se llevaron a cabo mediante el paquete estadístico SPSS 17.0. De manera previa se realizaron los análisis pertinentes para conocer la fiabilidad de todas las escalas. Como análisis del cuerpo de estudio se procedió a realizar un análisis de correlaciones para más tarde realizar dos análisis de regresiones por pasos sucesivos, una para cada variable dependiente.

RESULTADOS

Para analizar las relaciones entre las distintas variables se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 1. Correlaciones

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Edad	33,703	10,772										
2. Sexo	0,501	0,500	-,097 ⁺									
3. Grupos antigüedad	2,468	1,043	,584 ⁺	-,119 ⁻								
4. Tipo de contrato	0,235	0,424	-,281 ⁻	,121 ⁻	-,442 ⁻							
5. Contenido del contrato psicológico	11,642	3,907	,069	-,107 ⁻	,187 ⁻	-,282 ⁻	(0,898)					
6. Cumplimiento del contrato psicológico	47,341	19,732	,090 ⁺	-,074	,161 ⁻	-,227 ⁻	,889 ⁻	(0,892)				
7. Justicia percibida	14,347	3,882	,084 ⁺	,019	,048	-,066	,379 ⁻	,595 ⁻	(0,892)			
8. Confianza	10,784	3,087	,072	-,046	,041	-,077 ⁻	,432 ⁻	,611 ⁻	,816 ⁻	(0,821)		
9. Compromiso organizacional	19,409	3,982	,234 ⁺	-,081 ⁻	,213 ⁻	-,198 ⁻	,440 ⁻	,568 ⁻	,543 ⁻	,583 ⁻	(0,782)	
10. Inseguridad laboral	7,650	3,730	-,183 ^{**}	0,07	-,315 ^{**}	,378 ^{**}	-,360 ^{**}	-,426 ^{**}	-,306 ^{**}	-,376 ^{**}	-,414 ^{**}	(0,811)

La edad correlacionó significativamente con la antigüedad en el puesto de trabajo ($r=0,584$ $p<0,01$), el cumplimiento del contrato psicológico ($r=0,090$ $p<0,05$), la justicia percibida ($r= 0,084$ $p<0,05$) y el compromiso organizacional ($r= 0,234$ $p<0,01$). Por el contrario correlacionó de forma negativa con el sexo ($r= -0,097$ $p<0,05$), el tipo de contrato ($r= -0,0281$ $p<0,01$) y la inseguridad laboral ($r= -0,183$ $p<0,01$).

La variable sexo, por su parte presenta correlaciones positivas con el tipo de contrato ($r=0,121$ $p<0,01$) y de forma negativa con la antigüedad ($r= -0,119$ $p<0,01$), el contenido del contrato ($r= -0,107$ $p<0,01$) y el compromiso organizacional ($r= -0,081$ $p<0,05$).

La antigüedad en la organización presenta relación negativa con el tipo de contrato ($r= -0,442$ $p<0,01$) y la inseguridad laboral ($r= -0,315$ $p<0,01$) y correlaciones positivas con el contenido del contrato ($r= 0,187$ $p<0,01$) el cumplimiento del mismo ($r=0,161$ $p<0,01$) y el compromiso organizacional ($r= 0,213$ $p<0,01$).

Por su parte el tipo de contrato, presenta en todos los casos correlaciones negativas, con la variable contenido del contrato psicológico ($r= -0,282$ $p<0,01$), cumplimiento ($r= -0,227$ $p<0,01$), confianza organizacional ($r= -0,077$ $p<0,05$) y compromiso ($r= -0,198$ $p<0,01$), pero sin embargo con la variable inseguridad laboral su relación es positiva ($r= 0,378$ $p<0,01$).

Por lo que respecta a las variables evaluadas del contrato psicológico, se encontró que el contenido del mismo correlaciona significativamente con el cumplimiento ($r= 0,889$ $p<0,01$), la justicia percibida ($r= 0,379$ $p<0,01$) y la confianza ($r=0,432$ $p<0,01$). El cumplimiento del contrato correlaciona con la justicia ($r= 0,595$ $p<0,01$) y con la confianza ($r=0,611$ $p<0,01$), así como con el contenido del contrato psicológico como se muestra anteriormente. La justicia percibida además de las correlaciones con el contenido y cumplimiento, también presenta relación significativa con la confianza ($r=0,816$ $p<0,01$).

Por su parte el compromiso organizacional presenta correlaciones positivas con el contenido

del contrato psicológico ($r= 0,440$ $p<0,01$), el cumplimiento ($r=0,568$ $p<0,01$), la justicia ($r=0,543$ $p<0,01$) y la confianza ($r= 0,583$ $p<0,01$). Por último la inseguridad laboral presenta correlaciones negativas con todas las variables evaluadas del contrato psicológico, así presenta relación con el contenido ($r= -0,360$ $p<0,01$) el cumplimiento ($r= -0,426$ $p<0,01$), la justicia ($r=-0,306$ $p<0,01$) y la confianza ($r= -0,378$ $p<0,01$), presentando de igual modo una relación negativa con el compromiso organizacional ($r=-0,414$ $p<0,01$).

Para conocer el aporte de cada variable independiente del contrato psicológico, en el compromiso organizacional se realizó una regresión de pasos sucesivos. De este modo encontramos como las variables socio demográficas incluidas en el estudio explican un 7,3% del compromiso organizacional.

En cuanto a las variables del contrato psicológico podemos observar que la variable que mayor incremento de R aporta es el cumplimiento del mismo, así el contenido del contrato psicológico permite lograr un modelo que explique el 23% de la varianza, frente al cumplimiento que consigue un incremento de un 18,9% de varianza, permitiendo a ambas, junto con las variables socio demográficas, explicar el 41,8% de varianza del compromiso organizacional.

La justicia percibida presenta un menor incremento de varianza explicada (2,6%) al igual que la confianza que tan sólo aporta un aumento de 1,8%, por lo que su efecto es menor en el modelo.

Tabla 2. Regresiones Compromiso Organizacional

		Compromiso Organizacional			
		R ²	Adj R ²	ΔR ²	β
Paso 1	edad				0,153*
	sexo				-0,04
	grupos antigüedad				0,06
	tipocontrato	0,078**	0,073**	0,078	-0,121*
Paso 2	Contenido del contrato psicológico	0,235**	0,230**	0,157	0,416**
Paso 3	Cumplimiento del contrato psicológico	0,424**	0,418**	0,189	0,956**
Paso 4	justicia	0,450**	0,444**	0,026	0,229**
Paso 5	confianza	0,468**	0,462**	0,018	0,250**

También se realizaron análisis de regresión para la variable inseguridad laboral. En este caso, las variables socio-demográficas permiten explicar un 16,4% de varianza. Como en el anterior caso la variable que mayor aumento de varianza explicada presenta es el Cumplimiento del contrato psicológico, presentando un aumento de 6,6%, sin embargo, en este caso la variable contenido del contrato presenta un aumento similar 6,4%.

Ambas en conjunto con las variables socio-demográficas logran explicar un 29,2% de varianza. En este caso la justicia percibida presenta un

escaso aumento de varianza, tan solo de 0,2%, mientras que la confianza aporta un 2,1%, porcentajes inferiores a las anteriores variables.

Los resultados obtenidos muestran como la variable contenido del contrato psicológico predice tanto el compromiso organizacional (R^2 0,23, $p=0,000$) como la inseguridad laboral ($R^2 = 0,227$, $p = .000$). Además presenta una relación positiva con el compromiso organizacional y negativa con la inseguridad, por lo que la relación creada para la hipótesis 1 (H1) queda confirmada.

El cumplimiento del contrato psicológico, es también un buen predictor del compromiso organizacional y de la inseguridad laboral. Así pues, en nuestro estudio, aporta un alto nivel de varianza explicada, así como un mayor incremento de la misma en los modelos creados. De este modo se logra crear un modelo en el cual junto con las variables socio-demográficas y el contenido del contrato psicológico permita explicar un 41,9% del compromiso organizacional ($p=0,000$) y un 29,2% de la inseguridad laboral. Como en la anterior variable presenta una relación positiva con el compromiso organizacional y negativa con la inseguridad, por lo que la relación creada para la hipótesis 2 (H2) queda confirmada.

Tabla 3. Regresiones Inseguridad Laboral

		Inseguridad Laboral			
		R ²	Adj R ²	ΔR ²	β
Paso 1	edad				,011
	sexo				,013
	grupos antigüedad				-0,189**
	tipocontrato	0,169 **	0,164**	0,169	0,294**
Paso 2	Contenido del contrato psicológico	0,233**	0,227**	0,064	-0,264**
Paso 3	Cumplimiento del contrato psicológico	0,299**	0,292**	0,066	-0,564**
Paso 4	justicia	0,301**	0,293**	0,002	-0,065
Paso 5	confianza	0,322**	0,313**	0,021	-0,266**

La justicia percibida, aporta cierto aumento de varianza explicada a los modelos, aunque no tan notablemente como la variable cumplimiento del contrato psicológico. De este modo, su inclusión a la hora de explicar el compromiso psicológico, en los modelos planteados establece una varianza explicada en un 44,5% ($p=0,000$). Por lo que respecta a la inseguridad laboral el modelo de regresión se sitúa en torno al 29,3% de varianza explicada ($p=0,000$). Aunque en menor medida, la justicia percibida, también predice el compromiso organizacional y la inseguridad laboral. Como en el caso anterior esta variable presenta correlaciones negativas para la inseguridad laboral y positiva para el compromiso, por lo que de nuevo, podemos afirmar que confirmamos la tercera de nuestras hipótesis planteadas (H3).

Por último, la variable confianza (depositada en la empresa) también aporta cierto porcentaje de varianza explicada a los modelos desarrollados. Así, su inclusión en el estudio del compromiso organizacional permite un aumento de la varianza explicada de 0,018 permitiendo la elaboración de un modelo que logre un 46,3% de varianza explicada ($p=0,000$). Por lo que respecta al modelo planteado para la inseguridad laboral, también experimenta un ligero aumento de varianza explicada (0,021) logrando así un 31,3% de varianza explicada ($p=0,000$). De igual modo presenta una relación positiva con el compromiso organizacional y negativa con la inseguridad, corroborando de lo estipulado en nuestra hipótesis 4 (H4).

Los resultados anteriormente expuestos confirman todas las hipótesis planteadas en este estudio. El contrato psicológico constituye, por tanto, un factor que ayuda en buena medida a explicar las variables Compromiso organizacional e Inseguridad laboral. En línea con lo planteado en nuestra hipótesis 1 (H1), podemos afirmar que el contenido del contrato psicológico supone un factor que aporta varianza explicada en cuanto al compromiso y a la inseguridad laboral que tienen los trabajadores en la organización en la que trabajan, siendo en este último caso una relación negativa.

En la hipótesis 2, hemos comprobado como el cumplimiento del contrato psicológico aporta mayor varianza explicada a los diferentes modelos, lo cual indica que la valoración que realizan los trabajadores del grado de cumplimiento de su contrato psicológico es más importante como factor influyente en su compromiso organizacional e inseguridad laboral que perciban. De este modo, cuando mayor sea el grado de percepción de cumplimiento del contrato psicológico mayor será el compromiso organizacional del trabajador con su organización y menor será la inseguridad laboral experimentada por ellos.

Por último, la justicia percibida y la confianza también aportan varianza explicada en cuanto al compromiso organizacional y a la inseguridad laboral, en este última de manera negativa. Su efecto es menos notable, aunque no por ello menor importante.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Estos resultados aportan apoyo empírico al modelo propuesto en 1998 por Guest, donde establecía que las variables del contenido del contrato psicológico tales como la justicia, confianza y amplitud del acuerdo, presentan consecuencias en

variables tales como el compromiso organizacional y el sentimiento de seguridad laboral.

En los resultados obtenidos en nuestro estudio además se confirma la importancia del contenido del contrato psicológico, así como su cumplimiento como parte relevante en este modelo, lo que implica que no sólo son las variables relacionadas con la ruptura del contrato las que afectan a este tipo de consecuencias, si no que el contrato psicológico, evaluado como positivo también provoca cierto cambio en el compromiso y la inseguridad laboral de los trabajadores.

La importancia de alejarse de la problemática con respecto a la ruptura del contrato psicológico y la necesidad de la inclusión de variables descriptivas del contrato como elemento de estudio ya fue propuesta por varios autores con anterioridad (García, F., Silla, I., Peiró, J., Fortes-Ferreira, L. 2006). Sus resultados apoyaron la hipótesis de la importancia del estado del contrato psicológico (justicia y confianza), el contenido, así como el cumplimiento del mismo como indicadores de la salud psicológica, evaluando su efecto explicativo en cuanto a la satisfacción con la vida, el bienestar psicológico y el conflicto trabajo-familia. De este modo, nuestro estudio supone un apoyo más a este trabajo aportando la importancia de dichas variables a la hora de analizar posibles causas del compromiso organizacional y la percepción de inseguridad laboral. Así son varios los estudios que establecen que la inseguridad laboral afecta negativamente al bienestar psicológico, la satisfacción laboral y la vida familiar, por lo que ambos conceptos están ampliamente relacionados (De Witte, 1999; Nolan, Wichert & Burchell, 2000; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002)

Las aplicaciones prácticas de este estudio pasan por aportar luz sobre este tipo de variables y establecer que las organizaciones deben preocuparse por el contrato psicológico que sus trabajadores perciban con la entidad y las variables que lo determinan. De este modo, conociendo el grado de promesas que los trabajadores esperan de la organización y la evaluación que realizan de su cumplimiento permitirá la elaboración de mejores prácticas en lo que respecta a una mejora de la gestión de los recursos humanos en la organización, con el fin de lograr trabajadores mayormente comprometidos y con mayor sentimiento de seguridad en su empleo. Las políticas, en este sentido, deben orientarse hacia la idea de que la creencia general de un empleado sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (apoyo organizacional percibido), es un precursor

del compromiso organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986).

La principal limitación de este estudio transversal, es que sólo se han recogido los datos en un momento puntual de la vida del trabajador, por lo que no se puede establecer una evolución temporal en cuanto al comportamiento de las variables estudiadas.

Otra limitación sería la muestra empleada, reducida a tan sólo dos sectores, por lo que en el futuro y para hallar resultados más específicos habría que ampliar, por una parte, el número de sectores y por otra, hacer un análisis más pormenorizado en función de cada una de las organizaciones objeto de estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arciniega, L. M. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica. Revista de Negocios del ITAM*, 2(1), 21-23.
- Alcover, C. M. (2002). El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511-520.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Illinois: Dorsey Press, Homewood.
- Armstrong-Stassen, M. (1993). Production workers' reactions to a plant closing: The role of transfer, stress and support. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 6, 201-214.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 4, 803-829.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment, *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.
- Borg, I. & Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*, 13, 13-26.
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to coworker layoffs. *Journal of Social Issues*, 46, 95-106.
- Cameron, K. S. y Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness, *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. y Gardner, P. (1994b). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Coyle-Shapiro, J. A-M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement*. Nueva York: Sage.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323-349.
- De la Rosa, M. y Cabrera, E. (2008). Tipología de relaciones de empleo: una propuesta integradora. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 81-111.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Foa, U. G. & Foa, E. B. (1975). *Resource Theory of Social Exchange*. N.J.: General Learning Press, Morris-town.
- Gracia, F.J. y Peiró, J.M. (2003). Diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y de la gestión empresarial pública o privada. *Revista de psicología social*, 20(1), 61-72.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 3, 438-448.
- Gioia, D. A. (1986). Symbols, scripts, and sensemaking. Creating meaning in the organizational experience. En H. P. Sims y D. A.

- Gioia (eds.), *The thinking Organization* (pp. 49-74). San Francisco: Jossey-Bass
- Gottfried, H. (1991). Mechanisms of control in the temporary help service industry. *Sociological Forum*, 6, 699-713.
- Goodman, E. A, Zammuto, R. F. & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58-69.
- Guest y Conway (1997). *Employee Motivation and the Psychological Contract*. London: Institute of Personnel and Development.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guzzo, R. A. y Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1991). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: Sage.
- Herriot, P. (1984). *Down from the ivory tower: graduates and their jobs*. Chichester: Wiley.
- Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine*, 38, 1431-1437.
- Heery, E. & Salmon, J. (Eds.) (2000). *The insecure workforce*. London: Routledge.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286-294.
- Hutton, D. & Cummins, R. (1997). Development of the psychological Contract Inventory. *Australian Journal of Career Development*, 6, 35-41.
- Kelman, H. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- Kerstin Isaksson; Kerstin Isaksson; Claudia Bernhard; Rita Claes; Hans De Witte; David Guest; Moshe Krausz; Gisela Mohr; Jose M. Peiró; René Schalk; *Employment contracts and psychological contracts in Europe /Results from a pilot study*.
- Kets de Vries, M. F. R., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50, 11-50.
- Krausz, M., Brandwein, T. y Fox, S. (1995). Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: An exploratory study, *Applied Psychology. An International Review*, 44, 217-232.
- Kuhnert, K. W., & Palmer, D. R. (1991). Job security, health and the intrinsic and extrinsic characteristics of work. *Group & Organization Studies*, 16, 178-192.
- Lee, T. W. y Johnson, D. R. (1991). The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part time employees, *Journal of Vocational Behavior*, 38, 204-224.
- Levinson, H., Price, R., Munden, K. J., Mandl, H. J. y Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Levanoni, E., & Sales, C. A. (1990). Differences in job attitudes between full-time and part-time Canadian employees. *Journal of Social Psychology*, 130, 231-237.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., y Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Lind, E., & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Mathieu J. E. y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the ante-cedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McLean Parks, J. (1990). Organizational contracts: the effects of contractual specificity and social distance. *Unpublished Dissertation, University of Iowa*.
- McLean Parks, J. y smith, f. (1993). Organizational contracting and rational exchanges. *Paper presented at the 1993 Pierce Memorial Conference, Cornell University, Ithaca, NY*.
- McLean Parks, J. y Kidder, D. L. (1994). Til death do us part: Changing work relationships in the 90's, In: Cooper, C. and Rousseau, D. M. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 111-136, Nueva York: John Wiley & Sons.
- McLean Parks, J.; Kidder, M. y Gallagher, D. (1998). *Fitting Square Pegs into round Holes: Mapping the Domain of Contingent Work*

- Arrangements onto the Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work (1998), 697-730
- McLean Parks, J. y Smith, F. (1998). Organizational contracting: a "rational" exchange? In: Halpern, J. and Stern, R. (Eds.), *Debating Rationality: Non-Rational Elements of Organizational Decision Making*, pp. 125-154, ILR Press, Ithaca, NY.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Meyer, J., y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Meyer, J., Allen, N., y Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of Three - Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Morrison, E. W. y Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Morrison, E. W. (1993). Learning the ropes: information acquisition during socialization, *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Morrison, E. W. (1993b). Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes, *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.
- Nolan, J., Wichert, I. & Burchell, B. (2000). Job insecurity, psychological wellbeing and family life. In E. Heery & J. Salmon (Eds.), *The Insecure Workforce*. London: Routledge.
- Novelli, Jr., L., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1995). Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, Vol. 2 (pp. 15-36). Chichester, UK: Wiley.
- Newton-McClurg, L. (1996). Organizational commitment in the temporary-help service industry, *Paper presented at the Southern Management Association, New Orleans, LA, November*.
- OECD (1997). Is job insecurity on the increase in OECD countries? Paris: OECD.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of complicity, compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Ostroff, C. y Kozlowski, S. (1992). Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition, *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Palací, F.J. y Peiro, J. M. (1995). *La incorporación a la empresa*. Valencia: Promolibro.
- Parker, S. K., Chmiel, N., & Wall, T. D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 289-303.
- Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*, London: Tavistock Publications.
- Pfeffer, J. y Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment, In: Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, pp. 257-303, JAI Press Inc., Greenwich, CT.
- Quinn RE, Spreitzer GM. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on the quality of life, *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-42.
- Richard, O; McMillan-Capehart, A; Bhuiyan, S. y Taylor, E. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter?, *Journal of Business Research*, 62, 818-825
- Robinson, S. L., Kraatz, S. M. y Rousseau, M. D. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study', *Academy of Management Journal*, 37, 137-151.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organisations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, London: Sage.

- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 389-400
- Rousseau, D.M., Parks, J.M. (1993). The contracts of individuals and organizations, in Cummings, L.L., Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, 15 JAI Press, Greenwich, CT.
- Rousseau, D. M., Robinson, S. L. y Kraatz, M. (1992). Renegotiating the psychological contract, *Paper presented at the Society for Industrial Organizational Psychology meetings*, Montreal.
- Rousseau, D.M. y Greller, M.M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, 385-401.
- Rousseau, D.M. y Tijoriwala, S.A.(1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of organizational Behaviour*, 19, 679-698.
- Rousseau, D. y Wade-Benzoni, K. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created, *Human Resource Management*, 33, (3), 463-489
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological Contracts in Organisations. Understanding Written and Unwritten Agreements, London: Sage.
- Rousseau, D. M. and McLean Parks, J. (1993). *The contracts of individuals and organizations*, In: Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D.M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual review of psychology*, 48, 515-546.
- Rousseau, D.M. y Tijoriwala, S (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior, Special Issue: The Psychological Contract at Work*, 19. 679-695
- Rogers, J. K. (1995). Just a temp: experience and structure of alienation in temporary clerical employment, *Work and Occupations*, 22, 137-166.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behaviour and belief, In: Staw, B. M. and Salancik, G. R. (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, 1-54, St. Clair, Chicago, IL.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. and Minton, J. W. (1992). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*, Nueva York: Lexington Books.
- Shore, L. and Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, In: Cooper, C. L. and Rousseau, D. M. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, (1) 91-109, Wiley, Chichester.
- Sverke, M., Hellgren, J., Y Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Tena, G. (2002). El Contrato Psicológico: relación laboral empresa-trabajador, *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 85-107.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thoits, P. A. (1983). Multiple identities and psychological well-being: a reformulation and test of the social isolation hypothesis, *American Sociological Review*, 48, 174-187.
- Thomas, H. y Anderson, N. (1998) Changes in Newcomers' Psychological Contracts during Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army, *Journal of Organizational Behavior*, 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work (1998), 745-767
- Topa, G., Palaci, F. y Morales, J.F. (2004.) La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 31-45.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 333-344.
- Wanous, J.P. (1992). Organizational entry. Recruitment, Selections, Orientation and

Socialization of Newcomers (2^a ed.). Reading, MA: Addison-wesley.

Wanous, J.P.; Poland, T.D.; Premarck, S.L. y Davis, K.S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New Cork.

Zammuto RF, Krakower JY. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In: Woodman RW, Pasmore WA, editors. *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press; 1991. 83–114.

Análisis y adaptación de los puestos de trabajo de monitor/a escolar como medio de inclusión para trabajadores y alumnos

LAURA HERNÁNDEZ POMARES

JOSÉ RAFAEL LOBATO CAÑÓN

La educación es el pilar básico sobre el que construir la base de una sociedad inclusiva. Por ello, se expone la importancia de educar y promover la inclusión de personas con discapacidad y la integración de alumnos con necesidades educativas especiales (NEE). Uno de los objetivos es hacer posible la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral por medio de herramientas que faciliten y ayuden en el proceso. En el presente trabajo, se pretende conseguir ese objetivo analizando y adaptando los puestos de trabajo de monitor/a de comedor para alumnos de entre 3 años y 11 años de edad donde también hay alumnos con NEE, de un colegio público de Elche. Para ello, se utiliza la herramienta ERTOMIS que permite analizar los requerimientos y capacidades para cada uno de los puestos. Según los resultados obtenidos se ha podido comprobar que es posible incorporar a personas con discapacidad en algún puesto de trabajo, teniendo en cuenta las características y necesidades de cada uno de los grupos de alumnos. Todo ello sirve tanto para la inclusión de personas con discapacidad como para la motivación y el ejemplo a seguir para estos alumnos con NEE y sin NEE, ya que es importante que los alumnos se familiaricen y asuman que cualquier persona puede tener un futuro laboral digno.

INTRODUCCIÓN

Todo niño y adolescente merece una educación, y no una educación cualquiera, sino una de calidad. Cada vez todos los países invierten más en este pilar fundamental, ya que la educación de hoy es la sociedad de mañana.

Cuando se habla de educación, lo primero que se suele pensar es en los profesores de guarderías, colegios, institutos, universidades... pero la verdadera educación reside en la casa de cada persona, y no solo educación en materias como matemáticas, lengua, química... sino también de educación en cuanto a respeto, aceptación y valoración de las diferencias.

Cada vez más, se hace hincapié en la inclusión e integración de los niños con necesidades educativas especiales (NEE). Se dice que un alumno tiene NEE cuando presenta dificultades en el aprendizaje si se compara con el resto de alumnos de su edad o curso y, en muchos casos, es necesario proporcionarle clases de apoyo especializada ya que, si no, se limitaría su aprendizaje y desarrollo. Las NEE se pueden dar por discapacidades físicas, mentales, cognitivas y/o sensoriales y se

diferencian en Necesidades Educativas Especiales permanentes (NEEp) y Necesidades Educativas Especiales transitorias (NEEt), en las que en las permanentes se engloban discapacidades intelectuales, espectro autista, múltiple...y en las transitorias se incluyen trastornos del lenguaje, del aprendizaje, emocionales, conductuales... etc.

La integración escolar para estos niños es algo fundamental. Esto se refiere al desarrollo social con los demás compañeros en el colegio y, por lo tanto, también fuera de él porque les posibilita el poder realizar actividades sociales (Blanco, 1999). En este proceso de integración social surgen actitudes y pensamientos negativos por parte de familiares y profesores y esto se debe al desconocimiento del tema en sí. Todas estas actitudes negativas también se deben al miedo, miedo al fracaso de este proceso, a no saber llevar de forma correcta este proceso, en definitiva, miedo a lo desconocido.

La diversidad es un tema muy relacionado con ese concepto ya que, si se educa en la diversidad, se educará de forma en la que los niños conozcan que hay diferencias entre unos y otros y que la distinción entre normal y diferente no tiene por

qué hacerse con las personas. Tienen que aprender desde pequeños que todas las personas son iguales, aunque unos necesiten de más atención que otros, sean por las causas que sean. Es más, que los niños sin necesidades especiales tomen contacto y se relacionen con niños con necesidades especiales, seguramente, será positivo a largo plazo ya que esto reduciría los prejuicios. Con todo lo anteriormente mencionado, se hace referencia al término educación inclusiva. Este término es reciente del siglo XXI, cuando en la Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad en 2006 se reconoce el derecho a la educación para las personas con necesidades especiales, haciendo hincapié en la no discriminación e igualdad de oportunidades y asegurando una educación inclusiva con los apoyos necesarios. La educación inclusiva es crucial para fomentar y promover sociedades inclusivas.

En el lado contrario, se sabe de la segregación de los niños con necesidades especiales o lo que es peor, la exclusión de estos, la cual no hace más que reforzarse con el paso de los años por la misma sociedad, excluyendo cada vez más a esta población e incentivando los prejuicios y la diferenciación. Todo ello, a su vez, repercutirá en el futuro para la inserción laboral de personas con necesidades especiales.

El sistema educativo tiene como reto promover y proporcionar prácticas de inclusión que den posibilidad de lograr los aprendizajes básicos de la educación a todos aquellos que así lo deseen (Martínez, 2011). Por otro lado, el proceso educativo de inclusión también supone un gran reto a nivel de profesorado (Gisbert y Giné, 2011), ya que ellos son un pilar muy grande en su educación y es una de las vías más favorables por las que pueden evitar la exclusión de los mismos y, por ende, favorecer el proceso de inclusión social en la etapa educativa llegando así a aumentar las probabilidades de inclusión laboral en un futuro.

Por todo esto, también es de especial relevancia la selección de personal adecuado para alumnos con NEE fuera de las aulas ya que, al igual que en las horas reguladas por educación, se realiza la educación inclusiva de la que se ha hablado anteriormente, la gran mayoría de los alumnos de los colegios pasan varias horas todos los días fuera de las aulas, ya sea en la hora del comedor o en clases extraescolares y por ello, se necesita personal apto para seguir con esa dinámica en todo ese tiempo y así, poder seguir ofreciéndoles un tiempo de calidad junto con sus compañeros.

La selección de personal para niños con NEE supondrá pedir una serie de requisitos al candidato o a la candidata que desee ocupar el puesto en cuestión ya que se requerirán una serie de elementos los cuales son necesarios para el cargo de estos niños con NEE.

Por otro lado, también se quiere favorecer la inclusión laboral de personas con necesidades especiales o con algún tipo de discapacidad, ya que como a cualquier persona, el tener un trabajo supone la independencia económica, aumenta la autoestima, el sentimiento de utilidad social y, sobre todo, poder desarrollarte como ser humano, y esto, en el caso de personas con NEE, es imprescindible para poder lograr la integración social. Por ello, es interesante disponer de herramientas que permitiesen la inclusión de trabajadores con discapacidades en puestos aptos para cada uno de ellos, lo que se valoraría cada caso de manera individual, con el objetivo de poder proporcionar puestos favorables a estos candidatos. Además, cobra mayor sentido social la integración laboral de personas cuando se realiza para favorecer la integración de niños con NEE.

Justificación

Este trabajo, está realizado porque es necesario, seleccionar al personal adecuado para atender a los alumnos con necesidades especiales fuera de las aulas, es decir, tanto en horas extraescolares como en horas de comedor, ya que muchas veces el no tener personal especializado supone un problema a la hora de coordinar las actividades con dichos alumnos. Estos niños necesitan de una atención especial en determinados momentos, como lo es por ejemplo la hora de comer. Según la necesidad del alumno habrá que saber cómo dirigir la situación y por ello se ha de tener unas aptitudes y conocimientos específicos y en algunos casos formación especializada. Además, estos puestos de trabajo pueden ser aptos para ser desempeñados por personas con discapacidad, lo que redundaría en una mayor integración y normalización de las personas con necesidades especiales, tanto alumnos como cuidadores.

Por ello el objetivo de este trabajo es doble:

Determinar los requerimientos de los puestos de trabajo de cuidadores fuera del aula para la integración de alumnos con necesidades especiales.

Valorar la adecuación entre requerimientos del puesto de trabajo y capacidades de personas con discapacidad para su inclusión laboral como

cuidadores fuera del aula para la integración de alumnos con necesidades especiales.

Objetivo general y específico

El objetivo general del presente trabajo es facilitar herramientas al personal de recursos humanos para seleccionar a las personas adecuadas para el puesto de monitor de comedor, tanto para niños con necesidades especiales como sin ellas. Este personal ha de estar debidamente cualificado y poseer las capacidades adecuadas a los requerimientos que cada tipo de alumnado presenta.

Por otro lado, también se facilita la inclusión en estos puestos de trabajo de personas con algunos tipos de discapacidad que puedan hacer frente a los requerimientos del alumnado con NEE o sin ella.

METODOLOGÍA

En esta investigación se analizan los requerimientos que exige la atención a los alumnos de un colegio público de Elche, de cursos comprendidos entre los 3 años de edad hasta el curso máximo del centro que es 6º de primaria, 11-12 años. Para ello, se ha realizado una distinción entre los alumnos más pequeños y los más mayores del centro, basándose sobre todo en su grado de independencia a la hora de realizar actividades individuales tales como, el manejo de cubiertos como el cuchillo. Por un lado, el bloque de los pequeños, en el que se han incluido los cursos de 3, 4, 5 años y 1º, 2º de primaria y por otro el de los mayores o autónomos siendo estos 3º, 4º, 5º y 6º de primaria.

La metodología utilizada ha sido el método EAM: *Ertomis Assessment Method*, conocido también como método ERTOMIS, el cual permite la valoración objetiva de las capacidades que el trabajador debe emplear para el desarrollo de su trabajo haciendo frente a sus requerimientos.

Este método consta de dos fichas, una llamada "perfil de requerimientos" (Anexo 1), en la que se valoran múltiples ítems o criterios en una escala de 0 a 3, siendo 0 que el requerimiento es completo o totalmente necesario, y 3 siendo ningún requerimiento, es decir, que no hace falta que el trabajador posea ese criterio para el puesto solicitado, y otra llamada "perfil de capacidades" (Anexo 2), la cual es una ficha similar a la anterior descrita pero la diferencia es que esta última se cumplimentará en el caso de aspirantes con necesidades especiales al puesto de trabajo y,

posteriormente, se cruzará con el perfil de requerimientos para valorar si es apto para el puesto solicitado.

En estas fichas se valoran siete bloques que son: del ítem 1 al 18, movimientos corporales individualmente, cabeza, tronco y coordinación, del ítem 19 al 27 se valoran posturas y movimientos básicos, del ítem 28 al 38 las capacidades sensoriales, del ítem 39 al 54 se valoran las capacidades mentales, del ítem 55 al 56 la comunicación (habla y escritura), del ítem 57 al 63 las condiciones ambientales y, por último, en el 64 la capacidad de dirección.

De este modo, en el presente estudio se van a describir tres puestos de trabajo como monitores de comedor, ocio y tiempo libre. Uno será para el bloque de los más pequeños, otro para el bloque de los más mayores y otro para niños con necesidades especiales sean del curso que sean, ya que, al ser un grupo pequeño en este colegio en concreto, se podrían agrupar o incluso que la persona seleccionada, se considerara un apoyo al monitor del grupo. Por lo que, esta persona iría rotando según las necesidades de cada curso.

RESULTADOS

En general, las funciones a realizar en el puesto de monitor/a de comedor son: de servicio en el comedor a los alumnos, recogida y servicio en mesas, limpieza, higiene pre y post comedor de los alumnos, talleres, juegos y vigilancia, cada cosa adaptada a cada grupo de alumnos.

A continuación, se presentan las fichas del método ERTOMIS correspondientes al puesto de trabajo con alumnos de 3, 4, 5 años, 1º y 2º de primaria, al puesto de trabajo de 3º, 4º, 5º y 6º de primaria, y al puesto de trabajo de alumnos con NEE, respectivamente.

En primer lugar, haciendo referencia a la primera ficha del puesto de monitor de los alumnos del bloque de los más pequeños, esto es, de edades entre los 3 y los 7 años, se requerirán mayores aptitudes relacionadas con niños pequeños, alta atención sobre ellos, cuidados afines a esa edad, control total a la hora de la comida, en los juegos, cambio de ropa si fuese necesario y total vigilancia.

Como se puede observar, en el primer bloque de movimientos corporales, la valoración requerida es de 0 que significa completa, es decir, que el puesto de trabajo requiere el cumplimiento de estos ítems. Esto se debe a que, para tratar con niños de edades comprendidas entre los 3 y los 7 años, es necesario la completa movilidad de las extremidades para el desempeño correcto del trabajo como monitor/a.

En el siguiente bloque en el que se valoran las posturas y movimientos básicos, se puede observar que de igual manera casi todos los ítems la valoración requerida es de 0, completa, excepto en la sedestación que es de 1 (ligeramente reducido), ya que la posición de estar sentado/a en el puesto de trabajo no es muy frecuente y se podría aceptar y en sobrecarga duradera, que la valoración es de 1,5 (moderadamente reducida) ya que en el puesto no se dan situaciones de carga física continua.

En el siguiente bloque, en los requerimientos sensoriales, se observa que en agudeza visual, palpar unilateral y bilateral, la valoración es de 1 ya que es admisible una reducción ligera de estos campos y en distribución de colores, tenemos una valoración de 2, es decir, severamente reducidos ya que no es relevante para el puesto y el resto de los ítems el requerimiento es completo porque elementos como visión espacial, el campo visual, audición, procedencia de ruidos, olfato, gusto y sentido del equilibrio se consideran relevantes para el puesto de monitor/a de comedor.

Siguiendo con el bloque de requerimientos mentales, todos los criterios son valorados como completos ya que, con niños de estas edades, la atención, la comprensión, ser resolutivo/a, saber trabajar en equipo y demás, es fundamental, mientras que ítems como la iniciativa, la disposición al rendimiento, la concentración, el aprendizaje y el rendimiento, aunque también son relevantes, podría valorarse como ligeramente reducidos.

En cuanto al bloque de requerimientos de lenguaje y escritura, se considera el lenguaje como un criterio fundamental, es decir, se requiere en su totalidad ya que se está trabajando con niños y es muy necesario al igual que la escritura, aunque se puede considerar el tener dicho criterio ligeramente reducido.

En el bloque de requerimientos ambientales, el ser tolerante con la luz/iluminación, el clima cambiante y los ruidos, son valorados en su máximo nivel por el entorno de trabajo, el cual es en un colegio con zonas al aire libre, mientras que la exposición a gases y humedad, se podrían valorar como moderadamente reducidos aunque también son importantes por el clima y no siendo necesarios requerimientos, es decir, con una valoración de 3 son las vibraciones y las alteraciones de la presión atmosférica porque esas situaciones no se dan en este puesto de trabajo.

Por último, el ítem de dirección, se encuentra marcada la casilla de "SI" ya que en el puesto de

monitor/a de comedor se está dirigiendo, en este caso, a alumnos de un colegio.

En segundo lugar, haciendo referencia a la ficha correspondiente al puesto de monitor de los alumnos del bloque de los más mayores, esto es, de edades entre los 8 y los 12 años, se requerirá atención sobre ellos a la hora de comer, aunque no tanta como en los pequeños porque estos son más autónomos e independientes, también se requerirá vigilancia, aptitudes mediadoras cuando sea necesario, buen manejo de actitudes en adolescentes, empatía y control de situaciones estresantes.

En el bloque de movimientos corporales, la valoración requerida en cuanto a todo lo relacionado con movimientos de dedos, mano y brazo es de 1,5, esto es, moderadamente reducidos porque con niños de estas edades no son necesarios en su totalidad este tipo de requerimientos ya que a la hora de la comida son bastante más autónomos.

Sin embargo, en cuanto a los movimientos correspondientes a pie, piernas, muslos, cabeza y tronco, sí que se requieren completos ya que es necesario para el desempeño de monitor/a como tal.

En el siguiente bloque, en el que se valoran las posturas y movimientos básicos, se observa que, en el ítem de sedestación, al igual que en la ficha anterior, es de 1 (ligeramente reducido), por el mismo motivo, la posición de estar sentado no es nada habitual durante el trabajo como monitor/a. En cuanto a los ítems de estar agachado/arrodillado, posición forzada, elevación de pesos y transporte de pesos, la valoración requerida es de 1,5 ya que con niños de estas edades no se suele dar el caso de tener que cogerlos en brazos ni mantener pases forzadas, es por ello, que el ítem de sobrecarga duradera se considera que puede estar severamente reducido. Bipedestación, deambulación y subida sí que se requieren completos porque se usan en toda la jornada laboral.

En el bloque de requerimientos sensoriales, agudeza visual, palpar unilateral y bilateral oscilan entre 1 y 1,5 ya que es admisible una reducción ligera/moderada en estos campos, mientras que en distribución de colores tenemos una valoración de 2 ya que no es relevante para el puesto. Para finalizar, se observa que el resto de los ítems de este bloque son completos porque elementos como la visión espacial, el campo visual, la audición, la procedencia de ruidos, el olfato, el

gusto y el sentido del equilibrio son relevantes para el puesto de monitor/a.

En el bloque de requerimientos mentales, predomina la valoración completa, es decir, de 0 siendo la iniciativa, la comprensión, la independencia, la ideación/resolución, el trabajo en equipo, el control crítico, el rendimiento, la velocidad de reacción y el ritmo de trabajo conceptos muy relevantes para el puesto de trabajo y dejando con una valoración de 1, que no dista mucho de la anterior a conceptos como disposición de rendimiento, atención, concentración, aprender, representación, responsabilidad y estrés.

En el siguiente bloque de requerimientos del lenguaje y escritura, ambos son valorados como requerimientos completos ya que el puesto de trabajo requiere en su totalidad de estos dos criterios.

Por último, en el bloque de los requerimientos ambientales, se valoran como completos la luz/iluminación, el clima y el ruido. Se valoran como ligeramente reducidos los gases, vapores, polvo y la humedad ya que el trabajo se desarrolla en parte, al aire libre y vibraciones y alteraciones de presión atmosférica no se requieren.

En cuanto a la dirección, la valoración marcada es un "SI" ya que se está dirigiendo a un grupo de alumnos.

En tercer lugar, en la ficha para el puesto de monitor para alumnos con NEE, se ha considerado

que se requerirá extremada atención, especial cuidado a la hora de digerir alimentos en la hora del comedor, habilidades comunicativas, conocimientos en cuanto a la adaptabilidad de tareas, y también se valorarán positivamente aspectos como la posesión de estudios relacionados con personas con NEE y experiencia en trato con ellos.

En el puesto de monitor para alumnos con NEE, se requiere una valoración de 0, es decir, completa, para la mayoría de los ítems de la ficha. Como se puede observar, en el primer bloque de movimientos corporales, todos tienen una valoración de 0. En el bloque de requerimientos sensoriales, excepto el ítem de distribución de colores, que se valora como ligeramente reducido, todos los demás se consideran completos. En el siguiente bloque de requerimientos mentales, todos son considerados de valoración 0, excepto la iniciativa, la disposición al rendimiento y la representación que son valorados como ligeramente reducidos. En el bloque de requerimientos de lenguaje y habla, el lenguaje es requerido al completo mientras que la escritura se admite una ligera reducción. Por último, en el bloque de requerimientos ambientales, como en las anteriores fichas, se valoran de igual forma ya que el puesto es en el mismo ámbito. En cuanto a la dirección, también se considera de "SI" ya que también se dirige a un grupo de alumnos.

PERFIL REQUERIMIENTOS (3, 4, 5 AÑOS, 1º Y 2º DE PRIMARIA)			
APELLIDOS:		NOMBRE:	
FECHA DE NACIMIENTO:			
Valoración: 0 =Completos 1= Ligeramente reducidos 1.5= Moderadamente reducidos 2= Severamente reducidos 3= No requerimientos			
CRITERIO	VALORACIONES	CRITERIO	VALORACIONES
1.Movimientos dedos unilateral	0	35.Gustar	0
2.Movimientos dedos bilateral	0	36.Palpar unilateral	1
3.Movimientos mano unilateral	0	37.Palpar bilateral	1
4.Movimientos mano bilateral	0	38.Sentido del equilibrio	0
5.Movimientos antebrazo unilateral	0		
6.Movimientos antebrazo bilateral	0	39.Iniciativa	1
7.Movimientos brazo unilateral	0	40.Disposición de rendimiento	1
8.Movimientos brazo bilateral	0	41.Atención	0
9.Movimientos pie unilateral	0	42.Comprensión	0
10.Movimientos pie bilateral	0	43.Concentración	1
11.Movimientos pierna unilateral	0	44.Aprender/Notar	1
12.Movimientos pierna bilateral	0	45.Representación	1
13.Movimientos muslos unilateral	0	46.Independencia	0
14.Movimientos muslos bilateral	0	47.Ideación/Resolución	0

15.Movimientos cabeza	0	48.Trabajo en equipo	0
16.Movimiento tronco	0	49.Control crítico	0
17.Coordinación movimientos EESS	0	50.Responsabilidad	0
18.Coordinación movimientos EEII	0	51.Estrés	0
		52.Rendimiento	1
19.Sedestación	1	53.Velocidad de reacción	0
20.Bipedestación	0	54.Ritmo de trabajo	0
21.Agachado/Arrodillado	0		
22.Posición forzada	0	55.Lenguaje	0
23.Deambulación	0	56.Escritura	1
24.Subida	0		
25.Elevación de pesos	0	57.Luz/Iluminación	0
26.Transporte de pesos	0	58.Clima	0
27.Sobrecarga duradera	1,5	59.Ruido	0
28.Agudeza visual	1	60.Gases/Vapores/Polvo	1,5
29.Visión espacial	0	61.Humedad/Líquidos	1,5
30.Distribución de colores	2	62.Vibraciones	3
31.Campo Visual	0	63.Alteraciones presión atmosférica	3
32.Audición	0	64.Dirección [X] SI [] NO	
33.Procedencia de ruidos	0		
34.Olfato	0		

PERFIL REQUERIMIENTOS (2º, 3º, 4º, 5º Y 6º PRIMARIA)			
APELLIDOS:		NOMBRE:	
FECHA DE NACIMIENTO:			
Valoración: 0 =Completos 1= Ligeramente reducidos 1.5= Moderadamente reducidos 2= Severamente reducidos 3= No requerimientos			
CRITERIO	VALORACIONES	CRITERIO	VALORACIONES
1.Movimientos dedos unilateral	1,5	35.Gustar	0
2.Movimientos dedos bilateral	1,5	36.Palpar unilateral	1,5
3.Movimientos mano unilateral	1,5	37.Palpar bilateral	1,5
4.Movimientos mano bilateral	1,5	38.Sentido del equilibrio	0
5.Movimientos antebrazo unilateral	1,5		
6.Movimientos antebrazo bilateral	1,5	39.Iniciativa	0
7.Movimientos brazo unilateral	1,5	40.Disposición de rendimiento	1
8.Movimientos brazo bilateral	1,5	41.Atención	1
9.Movimientos pie unilateral	0	42.Comprensión	0
10.Movimientos pie bilateral	0	43.Concentración	1
11.Movimientos pierna unilateral	0	44.Aprender/Notar	1
12.Movimientos pierna bilateral	0	45.Representación	1
13.Movimientos muslos unilateral	0	46.Independencia	0
14.Movimientos muslos bilateral	0	47.Ideación/Resolución	0
15.Movimientos cabeza	0	48.Trabajo en equipo	0
16.Movimiento tronco	0	49.Control crítico	0
17.Coordinación movimientos EESS	0	50.Responsabilidad	1
18.Coordinación movimientos EEII	0	51.Estrés	1
		52.Rendimiento	0
19.Sedestación	1	53.Velocidad de reacción	0
20.Bipedestación	0	54.Ritmo de trabajo	0
21.Agachado/Arrodillado	1,5		
22.Posición forzada	1,5	55.Lenguaje	0
23.Deambulación	0	56.Escritura	0
24.Subida	0		
25.Elevación de pesos	1,5	57.Luz/Iluminación	0
26.Transporte de pesos	1,5	58.Clima	0
27.Sobrecarga duradera	2	59.Ruido	0
28.Agudeza visual	1	60.Gases/Vapores/Polvo	1,5
29.Visión espacial	0	61.Humedad/Líquidos	1,5

30. Distribución de colores	2	62. Vibraciones	3
31. Campo Visual	0	63. Alteraciones presión atmosférica	3
32. Audición	0	64. Dirección [X] SI [] NO	
33. Procedencia de ruidos	0		
34. Olfato	0		

PERFIL REQUERIMIENTOS (ALUMNOS CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES)			
APELLIDOS:		NOMBRE:	
FECHA DE NACIMIENTO:			
Valoración: 0 = Completos 1= Ligeramente reducidos 1.5= Moderadamente reducidos 2= Severamente reducidos 3= No requerimientos			
CRITERIO	VALORACIONES	CRITERIO	VALORACIONES
1. Movimientos dedos unilateral	0	35. Gustar	0
2. Movimientos dedos bilateral	0	36. Palpar unilateral	0
3. Movimientos mano unilateral	0	37. Palpar bilateral	0
4. Movimientos mano bilateral	0	38. Sentido del equilibrio	0
5. Movimientos antebrazo unilateral	0		
6. Movimientos antebrazo bilateral	0	39. Iniciativa	1
7. Movimientos brazo unilateral	0	40. Disposición de rendimiento	1
8. Movimientos brazo bilateral	0	41. Atención	0
9. Movimientos pie unilateral	0	42. Comprensión	0
10. Movimientos pie bilateral	0	43. Concentración	0
11. Movimientos pierna unilateral	0	44. Aprender/Notar	0
12. Movimientos pierna bilateral	0	45. Representación	1
13. Movimientos muslos unilateral	0	46. Independencia	0
14. Movimientos muslos bilateral	0	47. Ideación/Resolución	0
15. Movimientos cabeza	0	48. Trabajo en equipo	0
16. Movimiento tronco	0	49. Control crítico	0
17. Coordinación movimientos EESS	0	50. Responsabilidad	0
18. Coordinación movimientos EEII	0	51. Estrés	0
		52. Rendimiento	0
19. Sedestación	0	53. Velocidad de reacción	0
20. Bipedestación	0	54. Ritmo de trabajo	0
21. Agachado/Arrodillado	0		
22. Posición forzada	0	55. Lenguaje	0
23. Deambulación	0	56. Escritura	1
24. Subida	0		
25. Elevación de pesos	0	57. Luz/Iluminación	0
26. Transporte de pesos	0	58. Clima	0
27. Sobrecarga duradera	0	59. Ruido	0
28. Agudeza visual	0	60. Gases/Vapores/Polvo	1,5
29. Visión espacial	0	61. Humedad/Líquidos	1,5
30. Distribución de colores	1	62. Vibraciones	3
31. Campo Visual	0	63. Alteraciones presión atmosférica	3
32. Audición	0	64. Dirección [X] SI [] NO	
33. Procedencia de ruidos	0		
34. Olfato	0		

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

En base a los resultados obtenidos, se puede observar una pequeña diferencia en los requerimientos necesarios para el grupo de los alumnos más mayores con el de los alumnos más pequeños, siendo este último un grupo en el que se exige un mayor nivel debido a la edad de los

alumnos y a sus características. Sin embargo, en el grupo de los niños con NEE, la exigencia de requerimientos solicitados al monitor/a para ocupar este puesto de trabajo es mayor que para el puesto de monitor/a del grupo de los más pequeños. Esto se debe a las necesidades y características de estos. Con los datos presentados, se puede valorar la inclusión de trabajadores con

algún tipo de discapacidad, la cual sea apta para poder realizar las tareas de monitor/a de comedor sin ningún inconveniente.

Para el grupo de alumnos de los más mayores, no habría inconveniente que el puesto de trabajo fuese ocupado por una persona con discapacidad física y/o mental, pudiendo adaptarse las capacidades del candidato al puesto de trabajo que rellenase el área médica. Teniendo en cuenta la comparación con la ficha de requerimiento adecuada a estos alumnos, por ejemplo, en este grupo se podría incluir a una persona con discapacidad en uno de sus brazos o manos ya que, como bien se ha visto, no es un requerimiento completo para poder desarrollar con éxito el trabajo. Personas con una discapacidad no muy importante en espalda o columna, que no le permita agacharse con cierta facilidad serían también aptas, pudiendo realizar las tareas correspondientes. Todas las adaptaciones podrían hacerse, haciendo coincidir el nivel de requerimiento concreto a la capacidad del candidato.

La educación es el pilar básico para hacer saber que las personas con discapacidad deben ser tratadas como iguales. Esta educación tiene como objetivo buscar el equilibrio y la equidad para todas las personas, compartiendo un entorno educativo, o en este caso, laboral común. Por lo tanto, la idea de incluir en la plantilla a un trabajador con discapacidad, será muy beneficioso ya que se promovería la inclusión de dichas personas en el mundo laboral, y todo ello, en un grupo de edades como las de estos alumnos, ya que en estas edades es adecuado conocer a cerca de la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral y con ello, apreciar y valorar el trabajo realizado, normalizando la percepción por los alumnos de la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad.

Para el grupo de los alumnos de los más pequeños, como se puede observar, es más complicado que una persona con discapacidad física pueda hacerse cargo del grupo, ya que la mayoría de los requerimientos solicitados son completos. Sin embargo, podría valorarse la inclusión de una persona con discapacidad ocupando el puesto de monitor/a de apoyo al monitor/a estándar. De esa manera, se promueve la inclusión de personas con discapacidad y también, proporcionamos un apoyo extra al monitor/a del grupo para así, facilitar y dar un mejor servicio a estos alumnos de edades tan reducidas, sobre todo los niños de infantil.

Para el grupo de los alumnos con NEE, como hemos mencionado anteriormente, aún son más exigentes dichos requerimientos debido a las necesidades de este grupo, por lo que al igual que en el grupo anterior, podría valorarse la inclusión para el puesto de monitor/a de apoyo con el objetivo también de dar una mejor atención a estos alumnos y, sobre todo, para que sirva de modelo a ellos mismos. Al igual que hay que educar a todos los alumnos de que todas las personas son iguales, sean de la condición que sean, tengan el físico que tengan o sean de la nacionalidad que sean, también es de gran importancia, enseñar desde pequeños a los niños y adolescentes con discapacidad que tienen derecho a la salida en el mundo laboral, social y económico. Es por ello que, al introducir trabajadores con discapacidad en estos puestos de trabajo, puede ser un factor importante a la hora de verse identificados con los monitores, y que les motive a superarse y a llegar donde quieran llegar. No hay que dejar que la sociedad les limite y, en consecuencia, se aislen, por lo que hay que promover esta inclusión siempre que sea posible.

Como conclusión, es muy importante poder seleccionar al personal adecuado para un puesto en el que se trabaja con niños de diversas edades y necesidades por lo que el método ERTOMIS es una herramienta de gran ayuda para facilitar este proceso y realizar una buena selección de personal y también promover la inclusión al mundo laboral de personas con discapacidad. Este método permite, a través de la evaluación de los requerimientos de los puestos de trabajo, adaptar cada puesto al trabajador y seleccionar con mayor precisión al personal adecuado y así, proporcionar una mejor atención y servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemany Arrebola, Inmaculada, y Villuendas Giménez, Ma. Dolores (2004). Las actitudes del profesorado hacia el alumnado con necesidades educativas especiales. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 11 (34), 183-215. [Fecha de consulta 3 de junio de 2020]. ISSN: 1405-1435. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105/10503408>
- Damm Muñoz, X. (2014). Representaciones y actitudes del profesorado frente a la integración de Niños/as con Necesidades Educativas Especiales al aula común. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*. Recuperado de <http://www.repositoriocdpd.net:8080>

- Leydy Andrea Mafla Zambrano, Daniela Fernanda Naspirán Martínez, Nathalia Katherine Palles Moran, & Ana Cristina Tumul Enríquez. (2019). Inclusión laboral de personas con discapacidad cognitiva. *Boletín Informativo CEI*, 6(2), 61-62. Recuperado a partir de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/2003>
- López, S. I. M., & Valenzuela, B. G. E. (2015). NIÑOS y adolescentes con necesidades educativas especiales. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 26(1), 42-51.
- Medina García, M. (2016, marzo). Principales problemas para hacer efectiva la educación inclusiva. (Main issues to effective inclusive education). *Revista Nacional e Internacional de Educación Inclusiva*, 9(1), 196-206.
- Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe Mundial sobre La Discapacidad*. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000370386_spa&file=/in/rest/annotationSV C/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_5e27dc4c-076f45939a05199e39b9f78b%3F_%3D370386spa.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000370386_spa/PDF/370386spa.pdf#%5B%7B%22num%22%3A73%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C88%2C658%2C0%5D
- Vega Godoy, Andrea. (2009). Integración de alumnos con necesidades educativas especiales: ¿existe coherencia entre el discurso y las prácticas pedagógicas ejercidas por los profesores básicos? *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 35(2), 189-202.
- Villa Fernández, N. (2003). Situación laboral de las personas con discapacidad en España. *Revista Complutense De Educación*, 14(2), 393 - 424. Recuperado a partir de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0303220393A>
- Zambrano, Leydy Andrea Mafla, et al. (2019). Inclusión laboral de personas con discapacidad cognitiva. *Boletín Informativo CEI*, 6(2), 61-62, <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/2003>

ANEXO 1

PERFIL REQUERIMIENTOS			
APELLIDOS:		NOMBRE:	
FECHA DE NACIMIENTO:			
Valoración: 0 =Completos 1= Ligeramente reducidos 1.5= Moderadamente reducidos 2= Severamente reducidos 3= No requerimientos			
CRITERIO	VALORACIONES	CRITERIO	VALORACIONES
1.Movimientos dedos unilateral		35.Gustar	
2.Movimientos dedos bilateral		36.Palpar unilateral	
3.Movimientos mano unilateral		37.Palpar bilateral	
4.Movimientos mano bilateral		38.Sentido del equilibrio	
5.Movimientos antebrazo unilateral			
6.Movimientos antebrazo bilateral		39.Iniciativa	
7.Movimientos brazo unilateral		40.Disposición de rendimiento	
8.Movimientos brazo bilateral		41.Atención	
9.Movimientos pie unilateral		42.Comprensión	
10.Movimientos pie bilateral		43.Concentración	
11.Movimientos pierna unilateral		44.Aprender/Notar	
12.Movimientos pierna bilateral		45.Representación	
13.Movimientos muslos unilateral		46.Independencia	
14.Movimientos muslos bilateral		47.Ideación/Resolución	
15.Movimientos cabeza		48.Trabajo en equipo	
16.Movimiento tronco		49.Control crítico	
17.Coordinación movimientos EESS		50.Responsabilidad	
18.Coordinación movimientos EEII		51.Estrés	
		52.Rendimiento	
19.Sedestación		53.Velocidad de reacción	
20.Bipedestación		54.Ritmo de trabajo	
21.Agachado/Arrodillado			
22.Posición forzada		55.Lenguaje	
23.Deambulación		56.Escritura	
24.Subida			
25.Elevación de pesos		57.Luz/Iluminación	
26.Transporte de pesos		58.Clima	
27.Sobrecarga duradera		59.Ruido	
28.Agudeza visual		60.Gases/Vapores/Polvo	
29.Visión espacial		61.Humedad/Líquidos	
30.Distribución de colores		62.Vibraciones	
31.Campo Visual		63.Alteraciones presión atmosférica	
32.Audición		64.Dirección [] SI [] NO	
33.Procedencia de ruidos			
34.Olfato			

ANEXO 2

PERFIL DE CAPACIDADES			
APELLIDOS:		NOMBRE:	
FECHA DE NACIMIENTO:			
Valoración: 0 =Completos 1= Ligeramente reducidos 1.5= Moderadamente reducidos 2= Severamente reducidos 3= No requerimientos			
CRITERIO	VALORACIONES	CRITERIO	VALORACIONES
1.Movimientos dedos unilateral		35.Gustar	
2.Movimientos dedos bilateral		36.Palpar unilateral	
3.Movimientos mano unilateral		37.Palpar bilateral	
4.Movimientos mano bilateral		38.Sentido del equilibrio	
5.Movimientos antebrazo unilateral			
6.Movimientos antebrazo bilateral		39.Iniciativa	
7.Movimientos brazo unilateral		40.Disposición de rendimiento	
8.Movimientos brazo bilateral		41.Atención	
9.Movimientos pie unilateral		42.Comprensión	
10.Movimientos pie bilateral		43.Concentración	
11.Movimientos pierna unilateral		44.Aprender/Notar	
12.Movimientos pierna bilateral		45.Representación	
13.Movimientos muslos unilateral		46.Independencia	
14.Movimientos muslos bilateral		47.Ideación/Resolución	
15.Movimientos cabeza		48.Trabajo en equipo	
16.Movimiento tronco		49.Control crítico	
17.Coordinación movimientos EESS		50.Responsabilidad	
18.Coordinación movimientos EEII		51.Estrés	
		52.Rendimiento	
19.Sedestación		53.Velocidad de reacción	
20.Bipedestación		54.Ritmo de trabajo	
21.Agachado/Arrodillado			
22.Posición forzada		55.Lenguaje	
23.Deambulación		56.Escritura	
24.Subida			
25.Elevación de pesos		57.Luz/Iluminación	
26.Transporte de pesos		58.Clima	
27.Sobrecarga duradera		59.Ruido	
28.Agudeza visual		60.Gases/Vapores/Polvo	
29.Visión espacial		61.Humedad/Líquidos	
30.Distribución de colores		62.Vibraciones	
31.Campo Visual		63.Alteraciones presión atmosférica	
32.Audición		64.Dirección [] SI [] NO	
33.Procedencia de ruidos			
34.Olfato			

Inserción y adaptación de personas con discapacidad intelectual en el sector aeroportuario

DAMELI KALMURZAYEVA

JOSÉ RAFAEL LOBATO CAÑÓN

El presente Trabajo de Fin de Máster en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones, hace referencia a la valoración de los requerimientos de los puestos de trabajo agente de facturación y embarques, gestor de colas y agente de rampa, para promover la inserción laboral de las personas con discapacidad en el sector de la aviación y gestión aeroportuaria, en concreto, departamento de operaciones tierra. Mediante el empleo del EAM (ERTOMIS assesment method), se valorarán y se registran los requerimientos ocupacionales de los puestos de trabajo analizados, para así facilitar tanto la selección de personal, como poder proceder a la adaptación de los puestos de trabajo a las personas con discapacidad intelectual teniendo presentes el perfil de capacidades de los candidatos.

INTRODUCCIÓN

El proyecto expuesto, es de carácter profesional, en el cual se percibe una clara justificación referente a la inclusión laboral y social de personas con discapacidad. Esto se debe, a que la integración social y laboral de este colectivo suele ser reducida y mucho más dificultosa que la de las personas que no poseen limitaciones de ninguna clase.

Principalmente, se valorarán los perfiles de requerimientos de tres puestos de trabajo reales: agente de facturación y embarques, gestor de colas y agente de rampa, aplicando la metodología ERTOMIS, permitiendo la valoración objetiva de las capacidades que el trabajador debe emplear para el desarrollo del trabajo. Se pretende con ello, tanto la adaptación de los puestos de trabajo a las personas con discapacidad, como facilitar a la empresa una herramienta para la selección de candidatos para estos puestos de trabajo con determinados tipos de discapacidad, como por ejemplo discapacidad intelectual, para integrarlos en los puestos mencionados y así, beneficiar al trabajador con su integración laboral.

Posteriormente, se hará referencia al marco legal que se estructura en torno al Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de

derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.

Finalmente, se hará referencia a la empresa, creando una imagen favorable, aumentando la inserción laboral y concienciando al resto de empleados, a su vez, equilibrando su balance social, integración de personas laboralmente comprometidas y que además le proporcionan la posibilidad de acogerse a beneficios económicos vía subvenciones, bonificaciones y desgravaciones.

Contextualización

Actualmente, son numerosas las personas con discapacidad, en el cual la inclusión social²⁵ ha aumentado, no obstante, sigue siendo una gran desconocida y genera tensión no sólo en los empresarios, sino también en la población en general. La integración de este colectivo, es mucho más laboriosa que el de las personas que no poseen limitaciones de ninguna clase. Esto ha causado, la restricción de sus derechos básicos y libertades, condicionándolos de la posibilidad de contribuir en un entorno laboral y al desarrollo personal.

Definición de discapacidad

Para poder centrar este proyecto, se necesita conocer la definición del colectivo estudiado. Se pueden encontrar numerosas definiciones de discapacidad, ya que durante todo este tiempo han ido evolucionando y se han ido modificando. A

²⁵ (n.d.). Definición de inclusión social - Diccionario del español. Se recuperó el abril 19, 2020 de <https://dej.rae.es/lema/inclusi%C3%B3n-social>

continuación, se hace hincapié en la definición según la OMS (Organización Mundial de la Salud): “Discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive”.

El Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad (en adelante, LGDPCD) y de su inclusión social, define la discapacidad en el Capítulo I, Artículo 2: “A efectos de esta ley se entiende por: a) **Discapacidad**: es una situación que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias previsiblemente permanentes y cualquier tipo de barreras que limiten o impidan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”.

Tipos de discapacidad

El Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, LGDPCD y de su inclusión social, define a la **persona con discapacidad** oficialmente reconocida en su artículo 4.1 y 4.2: “1. Son personas con discapacidad aquellas que presentan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales [...]”. Cabe destacar, que se reconoce un grado de discapacidad igual o superior a 33%. Dentro de este concepto se incluyen diversos tipos: discapacidad intelectual²⁶, social, auditiva, visual, trastornos mentales, enfermedades crónicas, entre otras.

Para este trabajo, se tendrá en cuenta la discapacidad intelectual con el planteamiento defendido por la AAIDD (American Association on Intellectual and Developmental Disabilities - Asociación Americana de Discapacidades Intelectuales y del Desarrollo), como el cambio de denominación de Retraso Mental por el de Discapacidad intelectual, como la nueva conceptualización de habilidades adaptativas divididas en conceptuales, sociales y prácticas. La definición incluye tres criterios básicos según APA 2013 (American Psychological Association): “A.

Déficits en el funcionamiento intelectual, tal como en razonamiento, solución de problemas, planificación, pensamiento abstracto, toma de decisiones, aprendizaje académico y aprendizajes a través de la propia experiencia, confirmado por evaluaciones clínicas a través de tests de inteligencia estandarizados aplicados individualmente. B. Los déficits en el funcionamiento adaptativo que resultan en la no consecución de los estándares sociales y culturales para la independencia personal y la responsabilidad social. Sin el consiguiente apoyo, los déficits adaptativos limitan el funcionamiento en una o más actividades de la vida diaria, tales como la comunicación, la participación social, y la vida independiente, a través de múltiples entornos, tales como la casa, la escuela, el trabajo y la comunidad. C. Inicio de los déficits intelectuales y adaptativos durante el periodo de desarrollo”.

PUESTOS DE TRABAJO.

Una vez definido el concepto de discapacidad, se aborda como objeto principal, la inclusión laboral de personas con discapacidad, concretamente en el sector aeroportuario. Para ello se describen los tres puestos escogidos y los requerimientos que tiene cada puesto.

3.1 Descripción de puestos.

A continuación, se describen los puestos de trabajo:

El agente de facturación y embarques es a quien se encomienda la primera toma de contacto presencial entre el pasajero y la aerolínea. La persona del puesto mencionado, es la encargada de cumplir lo exigido por la normativa de la compañía: control de documentación, tarifas del billete, control de peso de maletas, entre otras, y facturarlos al destino correspondiente según la reserva. A su vez, puede encontrarse en la zona de embarque, y debe comprobar los datos entre la documentación y el billete, para poder embarcar a los clientes al avión.

Gestor de colas, un puesto innovador para ofrecer mejor servicio y orden, organizando y orientando. Consiste, en atender a los clientes cuando llegan a la zona de facturación para organizar la afluencia del pasaje de manera justa según los criterios, por ejemplo, la prioridad de algunos clientes. Evitando la impaciencia de la espera y aumentando el nivel de satisfacción de las personas atendidas.

²⁶ (n.d.). Comprendiendo la discapacidad intelectual:: datos, criterios y Se recuperó el abril 19, 2020 de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322016000100007

Agente de rampa, tiene la función de estar en el lado “aire”. Consiste en estar en la pista donde se encuentran los aviones y las maletas. Su función es cargar y descargar el equipaje de las zonas de carga. Deben llevar cuidado al ordenar el equipaje para evitar daños o cargar la maleta en el área equivocada. Es primordial trabajar con rapidez, orden y dando prioridad al esfuerzo físico.

MARCO LEGAL. DERECHOS DE DISCAPACITADOS EN RELACIÓN A LA INCLUSIÓN LABORAL Y SOCIAL.

Las personas con discapacidad, sobre todo las que presentan una discapacidad severa, son las más afectadas a nivel de desempleo. Es cierto que se han generado nuevos enfoques y estrategias a lo largo del tiempo, pero, cabe destacar que la incorporación al mercado laboral de este colectivo es un factor importante para conseguir su plena integración, además, de que por ley al menos 2% de la plantilla debe estar compuesta por discapacitados si supera más de 50 empleados. No obstante, dichas personas no están favorecidas en las empresas ya que aún existen prejuicios. Es por ello, que debe trabajarse desde diferentes disciplinas, tales como la psicología, la educación, el ámbito judicial y el legislativo, entre otros, para hacer partícipes de una forma activa a este colectivo en la vida social de la comunidad.

Para ello, se debe dar gran importancia al Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la LGDPCD y de su inclusión social. Concretamente, se resalta el Artículo 1. Objeto de esta ley: *“Esta ley tiene por objeto: a) Garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades y de trato, así como el ejercicio real y efectivo de derechos por parte de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones respecto del resto de ciudadanos y ciudadanas, a través de la promoción de la autonomía personal, de la accesibilidad universal, del acceso al empleo, de la inclusión en la comunidad y la vida independiente y de la erradicación de toda forma de discriminación, conforme a los artículos 9.2, 10, 14 y 49 de la Constitución Española y a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y los tratados y acuerdos internacionales ratificados por España [...]”*.

El artículo 9.2 CE (Constitución Española), hace referencia a que los poderes públicos son los que ayudan a las empresas para ofrecer trabajo a las personas. Los poderes públicos son los garantes del ejercicio real y efectivo de esos derechos: *“Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del*

individuo de los grupos en que se integra sean reales y efectivas [...]”.

En referencia al Artículo 10 CE: *“1. La dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden político y de la paz social. 2. Las normas relativas a los derechos fundamentales y a las libertades que la Constitución reconoce se interpretarán de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos y los tratados y acuerdos internacionales sobre las materias ratificados por España”*.

El Artículo 14 CE: *“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”*.

Finalmente, el artículo 49 CE: *“Los poderes públicos realizarán una política de previsión, tratamiento, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a los que prestarán la atención especializada que requieran [...]”*.

Puede afirmarse que las personas con discapacidad pueden integrarse en todo tipo de empresas, compitiendo de igual forma de eficiencia siempre y cuando esté en el puesto correcto compatible con su perfil y los requerimientos exigentes ofreciendo el apoyo y/o formación necesaria dependiendo de la discapacidad para desempeñar de forma correcta el trabajo.

EMPLEO ORDINARIO (SUBVENCIONES, BONIFICACIONES Y DEDUCCIONES).

Las empresas, instituciones y trabajadores, se guían por diferentes medidas y modalidades de empleo. El Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de LGDPCD y de su inclusión social, defiende en el Capítulo VI, Artículo 39 el fomento al empleo: *“1. Se fomentará el empleo de las personas con discapacidad mediante el establecimiento de ayudas que faciliten su inclusión laboral. 2. Estas ayudas podrán consistir en subvenciones o préstamos para la contratación, la adaptación de los puestos de trabajo [...] , bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social y cuantas otras se consideran adecuadas para promover la colocación de las personas con discapacidad, especialmente la promoción de cooperativas y otras entidades de la economía social”*.

Las personas con discapacidad pueden ejercer su derecho de trabajo a través de: centros

ocupacionales (no es una modalidad de empleo propiamente dicho ya que hace referencia a talleres, cursos, etc.), y dos tipos de empleo; a) el empleo protegido (se ha diseñado para los casos en los que la persona con discapacidad puede ejercer una actividad laboral en centros especiales) y b) el empleo ordinario es la modalidad laboral en que la persona con discapacidad, ocupa un puesto de trabajo en una empresa convencional.

El empleo ordinario son las empresas, administraciones públicas y los servicios de empleo con apoyo. Este apartado se debe centrar en las empresas ya que los puestos de trabajo pertenecen al sector aeroportuario y los servicios de empleo con apoyo.

Contratación por cuenta ajena:

Contrato Indefinido

Subvenciones: por cada contrato indefinido a una persona con discapacidad (jornada completa), el empleador recibirá 3.907€, si es a tiempo parcial, se reducirá proporcionalmente en función de la jornada establecida. Además, por la adaptación de puestos de trabajo, la dotación de equipos de protección o la eliminación de barreras, se recibirá una subvención de hasta 902€.

Se pueden observar las siguientes bonificaciones de las cuotas de la seguridad social durante la vigencia del contrato en la tabla:

Tabla 2. Bonificaciones sin discapacidad severa contrato indefinido

Trabajadores sin discapacidad severa:		
Grupo de edad	Hombres	Mujeres
Menores de 45 años	4.500€/año	5.350€/año
Mayores de 45 años o más	5.700€/año	5.700€/año

Tabla 3. Bonificaciones con discapacidad severa contrato indefinido

Trabajadores con discapacidad severa:		
Grupo de edad	Hombres	Mujeres
Menores de 45 años	5.100€/año	5.950€/año
Mayores de 45 años o más	6.300€/año	6.300€/año

En cuanto a las deducciones sería: 9.000€ por persona y año en que se haya incrementado el promedio de trabajadores en plantilla con un grado de discapacidad igual o superior al 33% y 12.000€ por persona y año si incrementa igual o superior al 65%.

Contrato temporal de fomento de empleo

Se pueden observar las siguientes bonificaciones de las cuotas de la seguridad social durante la vigencia del contrato en la tabla:

Tabla 4. Bonificaciones sin discapacidad severa contrato temporal

Trabajadores con discapacidad severa:		
Grupo de edad	Hombres	Mujeres
Menores de 45 años	3.500€/año	4.100€/año
Mayores de 45 años o más	4.100€/año	4700€/año

Tabla 5. Bonificaciones con discapacidad severa contrato temporal

Trabajadores con discapacidad severa:		
Grupo de edad	Hombres	Mujeres
Menores de 45 años	4.100€/año	4700€/año
Mayores de 45 años o más	4.700€/año	5.300€/año

Otras ayudas: incentivos por adaptación de puestos y si el contrato se transforma en indefinido, se aplicarán las bonificaciones y subvenciones que en el apartado A.

Contratos formativos (formación, aprendizaje y prácticas)

Para la formación y aprendizaje los incentivos son los siguientes: para una plantilla inferior a 250 trabajadores, hay una reducción del 100% de las cuotas de la seguridad social. Si la plantilla es superior a 250 trabajadores, se reduce en un 75% de todas las cuotas de la seguridad social. Adicionalmente, estos contratos durante su vigencia, se bonifica al 100% de las cuotas de los empleados a la seguridad social. Las empresas con contratos de formación y aprendizaje con discapacidad, tienen derecho a una reducción del 50% en las cuotas empresariales de la seguridad social.

En el caso de prácticas, las empresas tendrán derecho a una reducción del contrato, del 50€ de la cuota empresarial a la seguridad social correspondiente a las contingencias comunes. Si el contrato es igual o superior a un año, la empresa tendrá el derecho de solicitar subvenciones para la adaptación del puesto, eliminación de barreras o dotación de medio de protección personal.

Contrato de interinidad

Consiste en sustituir a un trabajador con discapacidad que se encuentre en situación de baja por incapacidad transitoria por otro trabajador desempleado con discapacidad. Las bonificaciones en este caso son el 100% de la cuota empresarial a la seguridad social mientras que el contrato sea vigente.

Empleo de apoyo.

El Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de LGDPCD) y de su inclusión social,

define el empleo de apoyo en el Capítulo VI, Artículo 41: "Los servicios de empleo con apoyo son el conjunto de acciones de orientación y acompañamiento individualizado en el puesto de trabajo, que tienen por objeto facilitar la adaptación social y laboral de personas trabajadoras con discapacidad con especiales dificultades de inclusión laboral [...]".

Las subvenciones que se obtienen por cada trabajador con parálisis cerebral, enfermedad mental o con discapacidad intelectual es de 4.000€/año si el grado de discapacidad reconocido es igual o superior al 33% inferior al 65% y de 6.600€/año si el grado de discapacidad es reconocido igual o superior al 65%.

Para el cumplimiento de este objetivo, la normativa contempla diferentes medidas que fomentan el empleo de los trabajadores con discapacidad, tales como el establecimiento de un sistema de intermediación laboral, el empleo con apoyo, los

enclaves laborales, o la regulación de medidas de acción positiva en las políticas activas de empleo.

METODOLOGÍA EAM (ERTOMIS assesment method).

Los requerimientos de los puestos de trabajo, pueden considerarse desde una doble perspectiva según los principios básicos de la ergonomía, aplicados a la valoración de la capacidad laboral y a la adaptación de los puestos de trabajo. En éste trabajo, se aplica el método ERTOMIS, basado en la comparación de perfil de capacidad laboral y perfil de requerimientos, ambos compuestos por 64 criterios redactados de manera idéntica para describir funciones elementales, permitiendo una valoración objetiva tanto de las capacidades que el empleado debe poseer para el desarrollo del puesto, como de los requerimientos del puesto de trabajo a los que tiene que hacer frente, y poder determinar su adecuación. A continuación, se pueden observar ambas fichas:

PERFIL DE CAPACIDAD LABORAL			
Nº CANDIDATO:			
Valoración: 0 = Capacidad normal completa 1 = Ligeramente reducida 1.5 = Moderadamente reducida 2 = Severamente reducida 3 = Capacidad nula			
CRITERIO	VALORACIÓN	CRITERIO	VALORACIÓN
Movimientos dedos unilateral		Gustar	
Movimientos dedos bilateral		Palpar unilateral	
Movimientos mano unilateral		Palpar bilateral	
Movimientos mano bilateral		Sentido del equilibrio	
Movimientos antebrazo unilateral			
Movimientos antebrazo bilateral		Iniciativa	
Movimientos brazo unilateral		Disposición de rendimiento	
Movimientos brazo bilateral		Atención	
Movimientos pie unilateral		Compresión	
Movimientos pie bilateral		Concentración	
Movimientos pierna unilateral		Aprender/ Notar	
Movimientos pierna bilateral		Representación	
Movimientos muslos unilateral		Independencia	
Movimientos muslos bilateral		Ideación/ Resolución	
Movimientos cabeza		Trabajo en equipo	
Movimientos tronco		Control crítico	
Coordinación movimientos EESS		Responsabilidad	
Coordinación movimientos EEII		Estrés	
		Rendimiento	
Sedestación		Velocidad de reacción	
Bipedestación		Ritmo de trabajo	
Agachado/ Arrodillado			
Posición forzada		Lenguaje	
Deambulación		Escritura	
Subida			
Elevación de pesos		Luz/ Iluminación	
Transporte de pesos		Clima	
Sobrecarga duradera		Ruido	
Agudeza visual		Gases/ Vapores/ Polvo	

Visión Espacial		Humedad/ Líquidos	
Distribución colores		Vibraciones	
Campo visual		Alteraciones presión atmosférica	
Audición			
Procedencia de ruidos		Dirección [X] SI [] NO	
Olfato			

PERFIL DE REQUERIMIENTOS			
PUESTO DE TRABAJO:			
Valoración: 0 = Completos 1 = Ligeramente reducidos 1.5 = Moderadamente reducidos 2 = Severamente reducidos 3 = No requerimientos			
CRITERIO	VALORACIÓN	CRITERIO	VALORACIÓN
Movimientos dedos unilateral		Gustar	
Movimientos dedos bilateral		Palpar unilateral	
Movimientos mano unilateral		Palpar bilateral	
Movimientos mano bilateral		Sentido del equilibrio	
Movimientos antebrazo unilateral			
Movimientos antebrazo bilateral		Iniciativa	
Movimientos brazo unilateral		Disposición de rendimiento	
Movimientos brazo bilateral		Atención	
Movimientos pie unilateral		Compresión	
Movimientos pie bilateral		Concentración	
Movimientos pierna unilateral		Aprender/ Notar	
Movimientos pierna bilateral		Representación	
Movimientos muslos unilateral		Independencia	
Movimientos muslos bilateral		Ideación/ Resolución	
Movimientos cabeza		Trabajo en equipo	
Movimientos tronco		Control crítico	
Coordinación movimientos EESS		Responsabilidad	
Coordinación movimientos EEII		Estrés	
		Rendimiento	
Sedestación		Velocidad de reacción	
Bipedestación		Ritmo de trabajo	
Agachado/ Arrodillado			
Posición forzada		Lenguaje	
Deambulación		Escritura	
Subida			
Elevación de pesos		Luz/ Iluminación	
Transporte de pesos		Clima	
Sobrecarga duradera		Ruido	
Agudeza visual		Gases/ Vapores/ Polvo	
Visión Espacial		Humedad/ Líquidos	
Distribución colores		Vibraciones	
Campo visual		Alteraciones presión atmosférica	
Audición			
Procedencia de ruidos		Dirección [X] SI [] NO	
Olfato			

Para adaptar esta metodología al trabajo realizado, se abordará de manera específica la adaptación de tres tipos de discapacidad concretos:

Discapacidad intelectual leve madurativa, se encuadra en el mismo tipo de discapacidad que las personas con Síndrome de Down, lo único que estos últimos tienen un síndrome genético y otras

causas de discapacidad intelectual de origen no genético que suele suceder durante el embarazo.

Síndrome Down: es la principal causa de discapacidad intelectual y alteración genética humana más común. Las personas con síndrome de Down, muestran algunas características comunes pero cada individuo es singular, ya sea la apariencia, personalidad y habilidad única. La normalización e integración de estas personas,

consiste en gran medida el logro de unos niveles mínimos de independencia y autonomía personal, por lo que es fundamental la implicación, la educación y el grado de adaptación.

Trastorno del espectro autista (TEA) con discapacidad intelectual: el grupo de Trastornos Generalizados del Desarrollo se han unificado en un único diagnóstico unificando todas las categorías anteriores (síndrome Asperger, trastorno autista, síndrome de Rett, entre otros): "A. Déficits persistentes en la comunicación social y la interacción social a través de múltiples contextos, manifestadas actualmente o en el pasado por medio de las siguientes características: 1. Déficits en la reciprocidad socio-emocional. 2. Déficits en las conductas de comunicación no verbal empleadas para la interacción social. 3. Déficits en el desarrollo, mantenimiento y comprensión de las relaciones. Consiste en un nivel reducido en compartir intereses, emociones, falta de expresión facial y comunicación no verbal.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Para cada una de los puestos de trabajo y de las discapacidades estudiadas, se incluirán las fichas de capacidades de cada discapacidad concreta y en base a ella recomendar los tres puestos de trabajo que se han descrito con anterioridad para corresponder adecuadamente con el "perfil de requerimientos" del puesto concreto. Para ello, se deben valorar: los movimientos corporales, las posturas y movimientos básicos, las capacidades sensoriales, las capacidades mentales, la comunicación, condiciones ambientales y la capacidad de dirección. En las siguientes fichas podemos observar el perfil de capacidad laboral, puntuado con una valoración de 0 (capacidad normal completa) a 3 (capacidad nula) y el perfil de requerimientos puntuado con una valoración de 0 (requerimientos completos) a 3 (no requerimientos).

Se puede observar en las fichas 1 y 2, que, una persona con discapacidad intelectual leve madurativo, puede adaptarse perfectamente según los requerimientos expuestos para el puesto de agente de facturación y embarque.

En el caso del Síndrome de Down, según las fichas 3 y 4, podría adaptarse según el perfil de requerimientos en el puesto de gestor de colas ya que se suele orientar de forma correcta y suelen tener habilidades sociales. En ello consiste, el atender amablemente a los clientes y organizar la zona.

Por último, en las fichas 5 y 6, se puede percibir que una persona con TEA (Trastorno del espectro autista) con discapacidad intelectual, puede ocupar un puesto rutinario, y técnico, ya que suelen ser bastante comprometidos, aunque puedan tener algún momento de carencia en cuanto a empatía.

CONCLUSIONES

Las empresas del mercado de trabajo ordinario actual tienen incentivos para contratar a personas con discapacidad, debido a la cantidad de ayudas que se prevén por parte de los Servicios Públicos de Empleo.

Aplicando la metodología ERTOMIS, se han podido obtener los resultados de las fichas tanto de las capacidades laborales como de los requerimientos del puesto de trabajo, que facilita la inserción laboral de personas con discapacidad, en concreto la intelectual. Además, de poder ver la posibilidad existente, ayuda a decidir sobre eventuales medidas complementarias dirigidas a un mejor ajuste de los discapacitados a un determinado puesto de trabajo, o al mejor ajuste de ese trabajo a las capacidades de los discapacitados.

Es a través de estos proyectos de intervención, como podemos conseguir que sus derechos sean reconocidos, promover el cambio social, garantizando de este modo la igualdad de oportunidades. Por ello, se debe tener en cuenta y cumplir el marco legal mencionado con anterioridad y tomar medidas para beneficiar tanto al sujeto como a la empresa en este caso. El reconocimiento de los derechos de las personas con discapacidad y su plena integración en la sociedad de la que forman parte, es la eliminación de las barreras existentes para los empleados con discapacidad; eliminando los prejuicios y los estigmas existentes en este colectivo vulnerable.

Ficha 1. Perfil de capacidad laboral discapacidad intelectual leve madurativa.

PERFIL DE CAPACIDAD LABORAL DISC. INT. LEVE MADURATIVA			
Nº CANDIDATO:			
Valoración: 0 = Capacidad normal completa 1 = Ligeramente reducida 1.5 = Moderadamente reducida 2 = Severamente reducida 3 = Capacidad nula			
CRITERIO	VALORACIÓN	CRITERIO	VALORACIÓN
Movimientos dedos unilateral	0	Gustar	0
Movimientos dedos bilateral	0	Palpar unilateral	0
Movimientos mano unilateral	0	Palpar bilateral	0
Movimientos mano bilateral	0	Sentido del equilibrio	0
Movimientos antebrazo unilateral	0		
Movimientos antebrazo bilateral	0	Iniciativa	0
Movimientos brazo unilateral	0	Disposición de rendimiento	0
Movimientos brazo bilateral	0	Atención	0
Movimientos pie unilateral	0	Compresión	1
Movimientos pie bilateral	0	Concentración	1
Movimientos pierna unilateral	0	Aprender/ Notar	0
Movimientos pierna bilateral	0	Representación	0
Movimientos muslos unilateral	0	Independencia	0
Movimientos muslos bilateral	0	Ideación/ Resolución	1
Movimientos cabeza	0	Trabajo en equipo	1
Movimientos tronco	0	Control crítico	0
Coordinación movimientos EESS	1	Responsabilidad	0
Coordinación movimientos EEII	1	Estrés	0
		Rendimiento	0
Sedestación	0	Velocidad de reacción	0
Bipedestación	0	Ritmo de trabajo	0
Agachado/ Arrodillado	1		
Posición forzada	1	Lenguaje	0
Deambulación	0	Escritura	0
Subida	0		
Elevación de pesos	1	Luz/ Iluminación	1
Transporte de pesos	1	Clima	1
Sobrecarga duradera	1	Ruido	1
Agudeza visual	0	Gases/ Vapores/ Polvo	1
Visión Espacial	1	Humedad/ Líquidos	1
Distribución colores	0	Vibraciones	1
Campo visual	1	Alteraciones presión atmosférica	1
Audición	1		
Procedencia de ruidos	0	Dirección <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Olfato	0		

Ficha 2. Perfil de requerimientos puesto: "check in" y "boarding".

PERFIL DE REQUERIMIENTOS			
PUESTO DE TRABAJO: AGENTE DE FACTURACIÓN Y EMBARQUES			
Valoración: 0 = Completos 1 = Ligeramente reducidos 1.5 = Moderadamente reducidos 2 = Severamente reducidos 3 = No requerimientos			
CRITERIO	VALORACIÓN	CRITERIO	VALORACIÓN
Movimientos dedos unilateral	0	Gustar	3
Movimientos dedos bilateral	0	Palpar unilateral	3
Movimientos mano unilateral	0	Palpar bilateral	3
Movimientos mano bilateral	0	Sentido del equilibrio	1
Movimientos antebrazo unilateral	0		
Movimientos antebrazo bilateral	0	Iniciativa	0
Movimientos brazo unilateral	0	Disposición de rendimiento	0
Movimientos brazo bilateral	0	Atención	0
Movimientos pie unilateral	1	Compresión	0
Movimientos pie bilateral	1	Concentración	0
Movimientos pierna unilateral	1	Aprender/ Notar	0
Movimientos pierna bilateral	1	Representación	0
Movimientos muslos unilateral	0	Independencia	0
Movimientos muslos bilateral	0	Ideación/ Resolución	0
Movimientos cabeza	0	Trabajo en equipo	0
Movimientos tronco	0	Control crítico	0
Coordinación movimientos EESS	0	Responsabilidad	0
Coordinación movimientos EEII	0	Estrés	0
		Rendimiento	0
Sedestación	1	Velocidad de reacción	0
Bipedestación	1	Ritmo de trabajo	0
Agachado/ Arrodillado	1		
Posición forzada	0	Lenguaje	1
Deambulación	1	Escritura	1
Subida	1		
Elevación de pesos	1	Luz/ Iluminación	1
Transporte de pesos	1	Clima	2
Sobrecarga duradera	1	Ruido	2
Agudeza visual	1	Gases/ Vapores/ Polvo	2
Visión Espacial	1	Humedad/ Líquidos	2
Distribución colores	1	Vibraciones	2
Campo visual	0	Alteraciones presión atmosférica	2
Audición	1		
Procedencia de ruidos	1	Dirección [X] SI [] NO	
Olfato	1.5		

Ficha 3. Perfil de capacidad laboral Síndrome De Down:

PERFIL DE CAPACIDAD LABORAL SÍNDROME DE DOWN			
Nº CANDIDATO:			
Valoración: 0 = Capacidad normal completa 1 = Ligeramente reducida 1.5 = Moderadamente reducida 2 = Severamente reducida 3 = Capacidad nula			
CRITERIO	VALORACIÓN	CRITERIO	VALORACIÓN
Movimientos dedos unilateral	0	Gustar	0
Movimientos dedos bilateral	0	Palpar unilateral	1
Movimientos mano unilateral	0	Palpar bilateral	1
Movimientos mano bilateral	0	Sentido del equilibrio	1
Movimientos antebrazo unilateral	0		
Movimientos antebrazo bilateral	0	Iniciativa	0
Movimientos brazo unilateral	0	Disposición de rendimiento	0
Movimientos brazo bilateral	0	Atención	0
Movimientos pie unilateral	0	Compresión	1.5
Movimientos pie bilateral	0	Concentración	1
Movimientos pierna unilateral	0	Aprender/ Notar	0
Movimientos pierna bilateral	0	Representación	0
Movimientos muslos unilateral	0	Independencia	1.5
Movimientos muslos bilateral	0	Ideación/ Resolución	2
Movimientos cabeza	1	Trabajo en equipo	1
Movimientos tronco	1	Control crítico	2
Coordinación movimientos EESS	1	Responsabilidad	0
Coordinación movimientos EEII	1	Estrés	1.5
		Rendimiento	0
Sedestación	0	Velocidad de reacción	1.5
Bipedestación	0	Ritmo de trabajo	1
Agachado/ Arrodillado	1		
Posición forzada	1	Lenguaje	1.5
Deambulación	0	Escritura	2
Subida	1		
Elevación de pesos	1.5	Luz/ Iluminación	1
Transporte de pesos	2	Clima	1
Sobrecarga duradera	2	Ruido	1
Agudeza visual	1	Gases/ Vapores/ Polvo	1
Visión Espacial	1	Humedad/ Líquidos	1
Distribución colores	1	Vibraciones	1
Campo visual	1	Alteraciones presión atmosférica	1.5
Audición	1		
Procedencia de ruidos	0	Dirección [X] SI [] NO	
Olfato	1		

Ficha 4. Perfil de requerimientos puesto: gestor de colas.

PERFIL DE REQUERIMIENTOS PUESTO			
PUESTO DE TRABAJO: GESTOR DE COLAS			
Valoración: 0 = Completos 1 = Ligeramente reducidos 1.5 = Moderadamente reducidos 2 = Severamente reducidos 3 = No requerimientos			
CRITERIO	VALORACIÓN	CRITERIO	VALORACIÓN
Movimientos dedos unilateral	1.5	Gustar	3
Movimientos dedos bilateral	1.5	Palpar unilateral	3
Movimientos mano unilateral	1	Palpar bilateral	3
Movimientos mano bilateral	1	Sentido del equilibrio	1
Movimientos antebrazo unilateral	1		
Movimientos antebrazo bilateral	1	Iniciativa	1
Movimientos brazo unilateral	1	Disposición de rendimiento	1
Movimientos brazo bilateral	1	Atención	1
Movimientos pie unilateral	1	Compresión	1
Movimientos pie bilateral	1	Concentración	1
Movimientos pierna unilateral	1	Aprender/ Notar	1
Movimientos pierna bilateral	1	Representación	1
Movimientos muslos unilateral	1	Independencia	1
Movimientos muslos bilateral	1	Ideación/ Resolución	1
Movimientos cabeza	1	Trabajo en equipo	1
Movimientos tronco	1	Control crítico	1
Coordinación movimientos EESS	1	Responsabilidad	1
Coordinación movimientos EEII	1	Estrés	1
		Rendimiento	1
Sedestación	2	Velocidad de reacción	1
Bipedestación	0	Ritmo de trabajo	1
Agachado/ Arrodillado	2		
Posición forzada	1	Lenguaje	1
Deambulación	1	Escritura	2
Subida	1		
Elevación de pesos	1.5	Luz/ Iluminación	1
Transporte de pesos	2	Clima	1
Sobrecarga duradera	3	Ruido	1
Agudeza visual	1	Gases/ Vapores/ Polvo	2
Visión Espacial	1.5	Humedad/ Líquidos	2
Distribución colores	1	Vibraciones	1.5
Campo visual	1	Alteraciones presión atmosférica	2
Audición	1		
Procedencia de ruidos	1	Dirección <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Olfato	3		

Ficha 5. Perfil de capacidad laboral TEA.

PERFIL DE CAPACIDAD LABORAL TEA			
Nº CANDIDATO:			
Valoración: 0 = Capacidad normal completa 1 = Ligeramente reducida 1.5 = Moderadamente reducida 2 = Severamente reducida 3 = Capacidad nula			
CRITERIO	VALORACIÓN	CRITERIO	VALORACIÓN
Movimientos dedos unilateral	0	Gustar	0
Movimientos dedos bilateral	0	Palpar unilateral	0
Movimientos mano unilateral	0	Palpar bilateral	0
Movimientos mano bilateral	0	Sentido del equilibrio	1
Movimientos antebrazo unilateral	0		
Movimientos antebrazo bilateral	0	Iniciativa	0
Movimientos brazo unilateral	0	Disposición de rendimiento	1
Movimientos brazo bilateral	0	Atención	1
Movimientos pie unilateral	0	Compresión	1.5
Movimientos pie bilateral	0	Concentración	1
Movimientos pierna unilateral	0	Aprender/ Notar	1.5
Movimientos pierna bilateral	0	Representación	1.5
Movimientos muslos unilateral	0	Independencia	0
Movimientos muslos bilateral	0	Ideación/ Resolución	1.5
Movimientos cabeza	0	Trabajo en equipo	1.5
Movimientos tronco	0	Control crítico	2
Coordinación movimientos EESS	0	Responsabilidad	0
Coordinación movimientos EEII	0	Estrés	1.5
		Rendimiento	0
Sedestación	0	Velocidad de reacción	1.5
Bipedestación	0	Ritmo de trabajo	0
Agachado/ Arrodillado	0		
Posición forzada	1	Lenguaje	1.5
Deambulación	0	Escritura	1
Subida	0		
Elevación de pesos	0	Luz/ Iluminación	1
Transporte de pesos	0	Clima	1
Sobrecarga duradera	0	Ruido	1
Agudeza visual	1	Gases/ Vapores/ Polvo	1
Visión Espacial	1	Humedad/ Líquidos	1
Distribución colores	1	Vibraciones	1
Campo visual	1	Alteraciones presión atmosférica	1
Audición	1		
Procedencia de ruidos	0	Dirección <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Olfato	0		

Ficha 6. Perfil de requerimientos puesto: agente de rampa.

PERFIL DE REQUERIMIENTOS			
PUESTO DE TRABAJO: AGENTE DE RAMPA			
Valoración: 0 = Completos 1 = Ligeramente reducidos 1.5 = Moderadamente reducidos 2 = Severamente reducidos 3 = No requerimientos			
CRITERIO	VALORACIÓN	CRITERIO	VALORACIÓN
Movimientos dedos unilateral	1	Gustar	3
Movimientos dedos bilateral	1	Palpar unilateral	3
Movimientos mano unilateral	1	Palpar bilateral	3
Movimientos mano bilateral	1	Sentido del equilibrio	1
Movimientos antebrazo unilateral	1		
Movimientos antebrazo bilateral	1	Iniciativa	1
Movimientos brazo unilateral	1	Disposición de rendimiento	1
Movimientos brazo bilateral	1	Atención	0
Movimientos pie unilateral	1	Compresión	1
Movimientos pie bilateral	1	Concentración	1
Movimientos pierna unilateral	1	Aprender/ Notar	1.5
Movimientos pierna bilateral	1	Representación	2
Movimientos muslos unilateral	1	Independencia	1.5
Movimientos muslos bilateral	1	Ideación/ Resolución	1.5
Movimientos cabeza	1	Trabajo en equipo	1.5
Movimientos tronco	1	Control crítico	1.5
Coordinación movimientos EESS	1	Responsabilidad	0
Coordinación movimientos EEII	1	Estrés	1
		Rendimiento	0
Sedestación	1.5	Velocidad de reacción	1
Bipedestación	1	Ritmo de trabajo	0
Agachado/ Arrodillado	1		
Posición forzada	1	Lenguaje	1.5
Deambulación	1	Escritura	2
Subida	1		
Elevación de pesos	0	Luz/ Iluminación	0
Transporte de pesos	0	Clima	0
Sobrecarga duradera	0	Ruido	0
Agudeza visual	1	Gases/ Vapores/ Polvo	1.5
Visión Espacial	1	Humedad/ Líquidos	2
Distribución colores	1	Vibraciones	1
Campo visual	1	Alteraciones presión atmosférica	2
Audición	1		
Procedencia de ruidos	1	Dirección [X] SI [] NO	
Olfato	3		

BIBLIOGRAFÍA

Imsero. Instituto de Mayores y Servicios Sociales: Autonomía Personal y Dependencia. (2015). Recuperado el 25 de abril de 2020, de https://www.imsero.es/imsero_01/autonomia_personal_dependencia/index.htm

Imsero. Instituto de Mayores y Servicios Sociales : Grado de discapacidad. (2015). Recuperado el 25 de abril de 2020, de https://www.imsero.es/imsero_01/autonomia_personal_dependencia/grado_discapacidad/index.htm

Jochheim, K. A., Koch, M., Kronauer, D., Mittelstein Scheid, E., Schian, H. M., & Weinmann, S. (1993). Ertomis Assessment Method: Introduction for users. EAM, Rehabilitation mbH, Siegen.

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social: Empleo y Discapacidad (s. f.). Recuperado 25 de abril de 2020, de: <https://www.msbs.gob.es/ssi/discapacidad/informacion/empMasInformacion.htm>

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social - Servicios Sociales e Igualdad - Discapacidad. (s. f.). Recuperado 25 de abril de 2020, de

<https://www.mscbs.gob.es/ssi/discapacidad/home.htm>

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social - Servicios Sociales e Igualdad - Discapacidad - Empleo y discapacidad. (s. f.). Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://www.mscbs.gob.es/ssi/discapacidad/informacion/empleoDiscapacidad.htm>

Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las

personas con discapacidad y de su inclusión social. Boletín Oficial del Estado. (2013). Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12632>

Síndrome Down: DOWN España. (2014). Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://www.sindromedown.net/sindrome-down/>

Valoración de requerimientos ocupacionales y adaptación de puestos de trabajo

MIREIA LLORENS DEVESA

JOSÉ RAFAEL LOBATO CAÑÓN.

En este trabajo se evalúa la adaptación de una serie de personas con daño cerebral adquirido (DCA), que presentan secuelas establecidas que originan un grado de discapacidad menor del 33%, con limitaciones físicas y/o cognitivas, a los puestos de trabajo de caja, reposición y panadería de un supermercado contrastando sus capacidades con los requerimientos de los puestos de trabajo seleccionados mediante el método ERTOMIS¹, que pone en relación el perfil de capacidad laboral de cada persona, con el perfil de requerimientos de cada puesto de trabajo. El perfil de requerimientos ha sido elaborado específicamente para los puestos de trabajo citados anteriormente, y el perfil de capacidad ha sido cumplimentado para cada persona. Al cruzarlos han indicado en cada caso los requerimientos que son alcanzables y cuáles no por las personas valoradas a pesar de las secuelas que presentan, y sobre estos desajustes se centrará la adaptación de cada puesto a cada persona.

INTRODUCCIÓN

El trabajo realizado es de carácter profesional y es de diseño habitual en la práctica profesional.

Constantemente se ven situaciones en las que existen personas que han sufrido accidentes o enfermedades que les dejan secuelas tanto en la vida personal como en la profesional.

Por ello es necesario que se evalúe el grado de discapacidad que posee la persona afectada. Se realizan evaluaciones de tipo motor, cognitivo, conductual, del lenguaje y funcional.

Para poder adaptar a estas personas en un puesto de trabajo concreto hay que evaluar también el puesto de trabajo, utilizando herramientas que mediante escalas adaptadas permitan comparar la capacidad funcional del trabajador y los requerimientos del puesto de trabajo.

La valoración de la capacidad funcional del trabajador incluye desde capacidad física, sensorial y psíquica hasta formativa y social.

Los requerimientos del puesto de trabajo se refieren a las exigencias o demandas del puesto concreto incluyendo las condiciones de trabajo en que se desarrollará la actividad, organización de tareas y aspectos puramente operativos (manejo de máquinas, herramientas, controles, etc.) y de comunicación.

Uno de los métodos más conocidos y más versátiles para valorar si la persona tiene capacidad o no para desempeñar un puesto de trabajo concreto, al

tiempo que indica los requerimientos sobre los que hay que realizar adaptaciones a las capacidades del trabajador, es el método ERTOMIS¹.

Cuando se trata de lograr la reintegración laboral de una determinada persona, es necesario realizar un análisis que permita comparar las características de la persona con las del trabajo y así poder detectar el grado de ajuste entre ambos.

El método ERTOMIS¹ se compone de dos plantillas. La primera es el perfil de capacidad laboral, será cumplimentada dependiendo de las habilidades que tenga la persona. Se puntuará mediante una serie de criterios recogidos en la escala de valoración. A mayor puntuación, existirá más limitación.

La segunda plantilla es el perfil de requerimientos del puesto de trabajo que vaya a ser analizado. A mayor puntuación el requerimiento será menor.

Al comparar y analizar ambas plantillas, se comprueba que la puntuación de los ítems del perfil de requerimientos debe ser mayor que la puntuación del perfil de capacidad laboral, para poder considerar que la persona se adapta al puesto,

Por el contrario, si la puntuación del perfil de capacidad laboral es mayor en algún requerimiento del puesto de trabajo, la persona no podrá hacer frente a ese requerimiento debido a sus limitaciones, ya sean físicas, cognitivas, funcionales y del lenguaje, y entonces se requerirá la adaptación del requerimiento a la persona,

disminuyéndolo mediante la intervención ergonómica.

Tabla 1.- Puntuaciones de requerimientos y capacidades en el método ERTOMIS¹.

Requerimientos	Puntuación	Capacidades
Completos	0	Cap. normal completa
Ligeramente reduc.	1	Ligeramente reduc.
Moderada. reduc.	1.5	Moderada. Reduc.
Severamente reduc.	2	Severamente reduc.
No requerimientos	3	Capacidad nula

Por tanto, se considera que el método ERTOMIS¹ es idóneo para la realización de este trabajo porque permite identificar problemas o aspectos conflictivos entre el puesto y el trabajador y, aunque no incorpora automáticamente las soluciones a dichos problemas si identifica los puntos de intervención ergonómica.

En este trabajo se evalúa la adaptación de diez personas con daño cerebral adquirido (DCA), que presentan secuelas establecidas que originan un grado de discapacidad menor del 33%, con limitaciones físicas y/o cognitivas, a los puestos de trabajo de caja, reposición y panadería de un supermercado contrastando sus capacidades con los requerimientos de los puestos de trabajo seleccionados mediante el método ERTOMIS¹, determinando en cada caso que requerimientos son alcanzables y cuáles no por las secuelas que presenta cada persona valorada, y sobre estos desajustes se indicará la posibilidad de desempeño y se orientará la adaptación de cada puesto a cada persona, teniendo como finalidad reinsertar a la gente con un grado de discapacidad en el mundo laboral.

MARCO EMPÍRICO

Participantes

La población objeto de estudio, está constituida por diez personas que han sufrido diferentes patologías que se engloban dentro del Daño Cerebral Adquirido (DCA), presentan déficits físicos, viéndose afectado:

- Movimiento, manifestándose como una pérdida de fuerza, falta de coordinación o pérdida de control de movimiento.
- Trastornos visuales. Pérdida de visión de la mitad del campo visual.
- Trastornos en el lenguaje. Se puede tratar de afasia cuando el paciente es incapaz de comprender o emitir ningún tipo de lenguaje

adecuado o disartria, alteración del habla o dificultad de articular palabras.

- Trastornos de la sensibilidad. Como puede ser la falta de sensibilidad al tacto, suelen acompañarse de problemas de movimiento en el lado afectado.

Algunos de ellos presentan un deterioro cognitivo leve, como déficit en los procesos atencionales complejos, mnésicos, y en las funciones ejecutivas como la dificultad en la planificación y organización de las tareas.

La mayor parte de la recuperación se experimenta en el periodo agudo, que se sitúa en los tres primeros meses tras sufrir el DCA, la recuperación prosigue de manera más lenta hasta al menos los seis meses, e incluso un año, considerándose a partir de entonces las secuelas como establecidas.

Las diez personas seleccionadas se encuentran en fase de secuelas establecidas, al haber sufrido las patologías entre los años 2009 y 2014.

La descripción de las limitaciones de cada uno de ellos se recoge en el Anexo 1.

La cumplimentación de la herramienta de ERTOMIS¹ se ha realizado respetando totalmente el anonimato y cumpliendo la legislación sobre protección de datos. Se ha contado con el apoyo de la terapeuta ocupacional y de la fisioterapeuta del centro especializado en DCA donde han sido tratados.

Procedimiento

Una vez seleccionadas las personas cuya adaptación se pretende, se ha procedido a analizar las tareas fundamentales de los puestos seleccionados del supermercado.

Puesto de caja:

- Pasar por el escáner los productos.
- Contar el dinero para garantizar que las cantidades sean correctas.
- Ocuparse de las devoluciones y cambios.
- Recibir tanto pagos efectivos como con tarjeta.
- Mantener limpia y en orden la zona de caja, rollos para la caja, bolsas y otros artículos.

Puesto de reponedor.

- Transportar los embalajes desde el almacén hasta la sala de venta con el uso de traspaleas manuales o eléctricas.
- Rasgar el embalaje con el cúter.
- Colocar la mercancía en las estanterías.

- Acercar los productos más antiguos a la parte frontal y colocar los nuevos al fondo.

Puesto de panadería.

- Preparación de bandejeros según la demanda de pan o bollería del día.
- Adecuación de tiempo y temperatura del horno dependiendo del producto.

- Sacar bandejeros, dejar enfriar diez minutos, embolsar y colocar.

Las funciones determinadas se basan en el conocimiento personal de los puestos de trabajo y en la observación en el área del supermercado objeto de estudio.

Figura 1: Requerimientos de los puestos de trabajo panadería, reposición y caja

PERFIL DE REQUERIMIENTOS							
APELLIDOS:							
NOMBRE:							
FECHA NACIMIENTO:							
Valoración: 0 = Completos 1 = Ligeramente reducidos 1.5 = Moderadamente reducidos 2 = Severamente reducidos 3 = No requerimientos							
	VALORACION				VALORACION		
CRITERIO	Panadería	Reposicion	Caja	CRITERIO	Panadería	Reposición	Caja
Movimientos dedos unilateral	1	1	1	Gustar	3	3	3
Movimientos dedos bilateral	1	1	1	Palpar unilateral	1.5	1	2
Movimientos mano unilateral	1	1	1	Palpar bilateral	1.5	1	2
Movimientos mano bilateral	1	1	1	Sentido del equilibrio	1	1	1.5
Movimientos antebrazo unilateral	1	1	1				
Movimientos antebrazo bilateral	1	1	1	Iniciativa	1	1	1
Movimientos brazo unilateral	1	1	1	Disposición de rendimiento	1	1	1
Movimientos brazo bilateral	1	1	1	Atención	1	2	0
Movimientos pie unilateral	1.5	1	2	Comprensión	1	2	1
Movimientos pie bilateral	1.5	1	2	Concentración	1	2	1
Movimientos pierna unilateral	1.5	1	2	Aprender/Notar	1	2	2
Movimientos pierna bilateral	1.5	1	2	Representación	1	1	2
Movimientos muslos unilateral	1.5	1	2	Independencia	1	1	1
Movimientos muslos bilateral	1.5	1	2	Ideación/Resolución	1	2	2
Movimientos cabeza	1	1	1	Trabajo en equipo	3	2	3
Movimientos tronco	1	1	1	Control crítico	1	3	1
Coordinación movimientos EESS	1	1	2	Responsabilidad	1	1.5	1
Coordinación movimientos EEII	1	1	2	Estrés	2	2	1
				Rendimiento	1	1	0
Sedestación	3	3	1	Velocidad de reacción	1	1	1.5
Bipedestación	1	0	1.5	Ritmo de trabajo	1	1	0
Agachado/Arrodillado	3	1.5	3				
Posición forzada	3	1	2	Lenguaje	2	3	1
Deambulación	1	0	3	Escritura	2	3	1.5
Subida	3	1	3				
Elevación de pesos	1	1	1	Luz/Iluminación	1	2	2
Transporte de pesos	1	1	1.5	Clima	1.5	3	3
Sobrecarga duradera	1	1	2	Ruido	3	3	3
Agudeza visual	1	1	1	Gases/Vapores/Polvo	3	3	3
Visión Espacial	1	1.5	2	Humedad/Líquidos	3	3	3
Distribución colores	1	1.5	2	Vibraciones	3	3	3
Campo visual	1	1.5	1	Alteraciones presión atmosférica	3	3	3
Audición	1.5	2	1	Dirección [] SI [x] NO			
Procedencia de ruidos	3	3	3				

Figura 2: Capacidades de las personas estudiadas (1 a 10)

PERFIL DE CAPACIDAD LABORAL																					
APELLIDOS:																					
NOMBRE:																					
FECHA NACIMIENTO:																					
Valoración: 0 = Capacidad normal completa 1 = Ligeramente reducida 1.5 = Moderadamente reducida (representado con /). 2 = Severamente reducida 3 = Capacidad nula																					
VALORACION										VALORACION											
CRITERIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	CRITERIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Movimientos dedos unilateral	0	/	0	0	0	0	2	2	1	/	Gustar	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Movimientos dedos bilateral	0	/	0	0	0	0	2	/	0	/	Palpar unilateral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Movimientos mano unilateral	0	1	0	0	0	0	2	3	1	/	Palpar bilateral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Movimientos mano bilateral	0	1	0	0	0	0	2	2	0	/	Sentido del equilibrio	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Movimientos antebrazo unilateral	0	1	0	0	0	0	2	2	0	/											
Movimientos antebrazo bilateral	0	1	0	0	0	0	2	2	0	/	Iniciativa	0	0	0	1	1	/	1	1	1	1
Movimientos brazo unilateral	0	1	0	0	0	0	2	2	0	/	Disposición de rendimiento	1	0	1	1	1	/	1	1	/	1
Movimientos brazo bilateral	0	1	0	0	0	0	2	2	0	/	Atención	1	/	0	0	1	/	1	1	/	2
Movimientos pie unilateral	0	1	0	0	1	0	/	/	0	1	Comprensión	0	/	0	0	0	0	1	0	0	0
Movimientos pie bilateral	0	1	0	0	0	0	/	/	0	1	Concentración	1	1	0	0	1	/	1	1	/	2
Movimientos pierna unilateral	0	1	0	0	0	0	/	/	0	1	Aprender/Notar	0	1	0	0	0	1	0	0	2	2
Movimientos pierna bilateral	0	1	0	0	0	0	/	/	0	1	Representación	0	0	0	0	0	1	0	0	0	/
Movimientos muslos unilateral	0	1	0	0	0	0	/	/	0	1	Independencia	0	0	0	0	1	/	1	1	1	/
Movimientos muslos bilateral	0	1	0	0	1	0	/	/	0	1	Ideación/Resolución	1	0	0	0	1	/	0	0	/	/
Movimientos cabeza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	Trabajo en equipo	0	0	0	0	1	/	0	1	1	/
Movimientos tronco	0	1	1	0	0	0	/	/	0	1	Control crítico	1	1	0	1	1	/	0	0	1	/
Coordinación movimientos EESS	0	1	0	0	0	0	/	/	0	1	Responsabilidad	0	0	0	0	1	/	0	0	/	/
Coordinación movimientos EEII	0	1	0	0	1	0	/	/	0	1	Estrés	/	0	1	/	1	/	1	1	2	/
											Rendimiento	1	1	1	1	1	/	1	1	1	/
Sedestación	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	Velocidad de reacción	1	1	1	/	1	/	1	1	1	/
Bipedestación	0	1	0	0	0	0	1	/	0	1	Ritmo de trabajo	1	1	1	/	1	/	1	1	1	/
Agachado/Arrodillado	0	/	/	1	1	/	2	3	1	1											
Posición forzada	/	/	/	1	/	/	2	3	1	1	Lenguaje	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
Deambulación	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	Escritura	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Subida	1	1	1	/	1	2	3	3	0	/											
Elevación de pesos	/	/	/	1	0	1	2	3	0	1	Luz/Iluminación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transporte de pesos	/	/	/	1	0	1	2	3	0	/	Clima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sobrecarga duradera	2	/	/	1	1	1	2	3	0	/	Ruido	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0
Agudeza visual	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	Gases/Vapores/Polvo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Visión Espacial	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	Humedad/Líquidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribución colores	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	Vibraciones	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Campo visual	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	Alteraciones presión atmosférica	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Audición	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	Dirección [] SI [x] NO										
Procedencia de ruidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1											

Tabla 2: Correlación entre personas, limitaciones, situación funcional y adaptación a los puestos de trabajo

Personas	Puestos	Limitación funcional	Situación funcional	Adaptaciones
1	Caja y panadería	Debilidad muscular en el miembro superior.	Preservadas las funciones cognitivas.	
2	Panadería	Atención alterada y dificultad en la destreza fina (mano izquierda).	Mantiene la fuerza en las extremidades superiores.	
3	Caja y panadería	Flexión de tronco.	Preservadas las funciones cognitivas.	Pautar periodos de descanso.
4	Caja, panadería y reposición	Cambio de posiciones.	Preservadas las funciones cognitivas y físicas.	
5	Caja, panadería y reposición	Enlentecimiento psicomotor.	Preservadas las funciones cognitivas y físicas.	Disminuir la exigencia en el ritmo de trabajo.
6	Reposición	Velocidad de reacción.	Preservadas las funciones físicas.	Disminuir la exigencia en el ritmo de trabajo.
7	Ningún puesto	Graves alteraciones físicas y cognitivas.		
8	Caja	Limitación en el lado pléjico.	Preservadas las funciones cognitivas.	Posicionar la cinta transportadora en el lado izquierdo.
9	Caja, panadería y reposición		Preservadas las funciones físicas y cognitivas.	
10	Ningún puesto	Graves alteraciones físicas y cognitivas.		

Metodología aplicada

Aplicación del método ERTOMIS¹ comparando los requerimientos de los puestos de trabajo de caja, reponedor y panadería, cuyos resultados se recogen en la figura 2, con las capacidades de las personas evaluadas que se recogen en la figura 3.

La comparación entre los perfiles de requerimientos establecidos y las capacidades de las personas estudiadas ofrece los resultados que se presentan en la tabla 2, en la que también se incluyen las adaptaciones precisas en puestos concretos para cada persona.

Tras poner en relación el perfil de capacidades y el perfil de requerimientos obtenemos (como se observa en la tabla 2), que las personas 7 y 10 no podrían adaptarse a ninguno de los tres puestos debido a la reducción del movimiento de la mano derecha (dominante). También por tener afectada la atención, concentración y resolución.

Las personas 1 y 3 se pueden adaptar a los puestos de caja y panadería. Tienen mayor dificultad para elevar y transportar pesos, y el puesto de reposición requiere un cierto grado de esfuerzo en estas tareas, y la persona 3 precisaría que se le pautasen periodos de descanso adicionales.

Las personas 4, 5 y 9 se podrían adaptar a los tres puestos de trabajo. Tienen capacidad plena o ligeramente reducida en toda la plantilla. Permite una buena adaptación, precisando la persona 5 una adaptación mediante la disminución de exigencia en el ritmo de trabajo por su lentitud psicomotriz.

La persona 2, debido a las dificultades atencionales que puedan condicionar la atención al público se ha optado por posicionarlo en el puesto de panadería, precisando una adaptación mediante la disminución de exigencia en el ritmo de trabajo por su disminución en la velocidad de reacción. Para la persona 6, debido a la poca capacidad de reacción y velocidad, se ha seleccionado el puesto de reposición, precisando también una adaptación mediante la disminución de exigencia en el ritmo de trabajo.

Por último, la persona 8 quedaría incluida en el puesto de caja adaptando el puesto a sus necesidades mediante el posicionamiento de la cinta transportadora en su lado izquierdo.

CONCLUSIÓN.

El trabajo realizado ha permitido adaptar a una serie de personas con discapacidad a los puestos de trabajo elegidos: caja, reposición y panadería, mediante la herramienta de ERTOMIS¹.

Se ha resuelto la cuestión de si las personas seleccionadas se podían adaptar o no a los puestos seleccionados en base a la comparación entre requerimientos de los puestos y capacidades de las personas.

ERTOMIS¹ es un método útil y eficaz que puede ayudar a las empresas a no tener incertidumbre a la hora de la contratación de trabajadores con limitaciones, pudiendo determinar mediante esta herramienta si la persona sería adaptable o no al puesto de trabajo que se desee, y las adaptaciones que fuese necesario realizar en algunos casos para

permitir la adaptación laboral de estos trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

Schian HM, Kronauer D. The ERTOMIS1 Assessment Method EAM system--an aid in the rehabilitation of handicapped patients at work, Rehabilitation (Stuttg). 1991 Feb;30(1):14-7.

Mahoney F. Barthel2 D. Functional evaluation: the Barthel2 Index. Md Med J. 1965; 14:61-65.

The Purdue Pegboard3: norms and studies of reliability and validity. Tiffin, Joseph; Asher, E.J. Journal of Applied Psychology, Vol 32 (3), Jun 1948, 234-247.

ANEXO A.

Limitaciones y valoración de cada persona:

Persona 1. Presenta un Índice de Barthel2 del 100% para la ejecución de las actividades básicas de la vida diaria.

Se observa fatiga en actividades físicas cuando se prolongan en el tiempo. La destreza manual en la mano derecha, la dominante, se observa una alteración de la motricidad y disminución de la fuerza. La destreza para la mano izquierda es normal.

Por lo tanto, quedaría excluido del puesto de reposición ya que requiere mayor esfuerzo físico y tiene dificultad en la elevación y transporte de pesos.

Persona 2. Presenta un Índice de Barthel² del 96%.

La destreza manual de la mano dominante, la derecha, es normal, mientras que la mano izquierda está más alterada. Tiene dificultades en los procesos atencionales. Se puede adaptar mejor al puesto de panadería porque tiene menos distractores ambientales. Podría preparar los carros de la panadería correctamente con la mano dominante (derecha) e incluir la mano izquierda como apoyo.

Persona 3. Presenta un Índice de Barthel2 del 100%.

La destreza manual realizada mediante el test de Purdue Pegboard3 se observa que la movilidad de ambas manos es buena siendo totalmente funcionales. Tiene capacidad completa en la

movilidad del cuerpo y las articulaciones pero destaca una dificultad en posiciones como agachada, arrodillada y elevación de pesos a causa de una hernia discal. Debido a esta limitación quedaría excluido del puesto de reposición. Adaptándose a los puestos de caja y panadería.

Persona 4. Presenta un Índice de Barthel2 del 100%.

Existe una leve alteración del tiempo de reacción y dificultades en la realización de actividades que requieren de procesos atencionales complejos.

En cuanto a la valoración de la destreza manual realizada mediante el test de Purdue Pegboard3 se observan puntuaciones superiores a la normalidad para la mano dominante la izquierda y para la derecha normal.

En este caso, se adapta a los tres puestos de trabajo.

Persona 5. Presenta un Índice de Barthel2 del 100%:

En la valoración de la destreza manual realizada mediante el test Purdue Pegboard3 se observa que la motricidad fina de la mano no dominante la izquierda es normal mientras que la destreza de la mano dominante los resultados salen alterados debido al tiempo de ejecución pero, la mano es totalmente funcional.

Tras la realización de las plantillas de ERTOMIS¹, se observa que el perfil de capacidad laboral es inferior al perfil de requerimiento de los tres puestos. Se puede adaptar a los tres puestos de trabajo.

Persona 6. Presenta un Índice de Barthel2 del 100%.

En cuanto a la valoración de la destreza manual realizada mediante el test Purdue Pegboard3 se observa que ambas manos son funcionales.

A nivel funcional presenta una independencia total pero tiene afectada la resolución, velocidad de reacción y ritmo de trabajo. No puede adaptarse al puesto de panadería porque se requiere un determinado tiempo para las horneadas. Se adapta al puesto de reposición.

Persona 7. Presenta un Índice de Barthel2 del 94%.

Presenta disminuidos los procesos atencionales básicos, con omisiones durante la ejecución en la tarea así como un estilo de respuesta impulsivo.

A nivel ejecutivo se observa una ligera lentitud en la planificación y la organización durante la tarea. Destaca una gran capacidad de aprendizaje.

En cuanto a la valoración de la destreza manual realizada mediante el test Purdue Pegboard3 se observa que la motricidad fina de la mano no dominante la izquierda es normal mientras que para la derecha está muy alterada aunque es funcional y se debe a la velocidad en la ejecución.

Debido a que la mano derecha es la dominante y la tiene muy afectada no se puede adaptar a ninguno de los puestos, ya que se requiere que este ligeramente reducida y presenta una severa reducción de la mano dominante.

Persona 8. Presenta un Índice de Barthel2 del 96%.

A nivel cognitivo se observa que tiene unos buenos niveles atencionales, mnésicos y las funciones más complejas serían las funciones ejecutivas.

En la destreza manual se observa que la motricidad fina de la mano izquierda es totalmente funcional y hábil para hacer todas las actividades. Debido a la lesión sufrida, su hemicuerpo afectado es el derecho, su lado dominante. Por lo que se hizo un cambio de dominancia. Lleva bastón para distancias largas.

Tiene severamente reducidos los movimientos tanto de manos como piernas. Tendrá más dificultad de adaptación para los puestos de

reposición y panadería porque requieren mayor movilidad física.

Debido a la buena capacidad cognitiva que mantiene, se le adaptaría al puesto de caja para mejorar su calidad laboral.

Persona 9. Presenta un Índice de Barthel2 del 100%.

Procesos de planificación, organización y secuenciación levemente alterados.

En cuanto a la valoración de la destreza manual realizada mediante el test Purdue Pegboard3 se observa que la motricidad fina de los dedos y la mano derecha, la dominante sale alterada pero no supera los límites de los requerimientos de los puestos de trabajo.

Puede realizar los tres tipos de trabajo.

Persona 10. Presenta un Índice de Barthel2 del 100%. Existe alteración en los tiempos de reacción. Los procesos de organización y planificación no son adecuados.

Su mano derecha la dominante presenta una lentitud en la velocidad de ejecución y su mano izquierda presenta temblor.

Tiene moderadamente reducida la movilidad de manos, brazos y dedos. Tiene severamente reducida la atención, concentración y resolución.

Tras la realización de la plantilla de ERTOMIS¹ del perfil de capacidad laboral, las puntuaciones son mayores que la plantilla de perfil de requerimientos.

Regreso al trabajo tras una lesión de médula espinal: una revisión sistemática

NIEVES MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

JOSÉ RAFAEL LOBATO CAÑÓN

Introducción: Se trata de una revisión sistemática. El objetivo es resumir la literatura existente en los últimos cinco años sobre retorno al trabajo tras una lesión de médula espinal (LME) e identificar las variables asociadas. **Metodología:** Búsqueda bibliográfica en las bases de datos Medline, Pubmed, Psycinfo, Embase y Google Académico. Se seleccionaron artículos de más de 100 personas y que estudiaran las variables influyentes. Los artículos comprendían revisiones sistemáticas, estudios prospectivos, una comparación internacional y un meta-análisis. **Resultados:** Se seleccionaron 8 artículos. Las variables que se encontraron fueron: haber participado en rehabilitación vocacional, intervención de empleo con apoyo, de búsqueda de empleo o psicológica, también el nivel educativo y la independencia funcional de los sujetos. **Discusión:** La intervención de empleo con apoyo demostró ser más efectiva que la rehabilitación vocacional. Tanto la intervención en búsqueda de empleo como la psicológica y el aumento del nivel educativo están incluidas habitualmente en la intervención de empleo con apoyo. De estas, el aumento del nivel educativo es la variable de la intervención de empleo con apoyo que más se ha relacionado con la capacidad de retorno al trabajo.

INTRODUCCIÓN

Las lesiones de médula espinal (LME) significan para cualquiera un cambio muy importante en su vida (Hachem, Ahuja & Fehlings, 2017); este tipo de lesiones, además, suelen afectar mayoritariamente a personas en edad de trabajar (Singh, Tetreault, Kalsi-Ryan, Nour & Fehlings, 2014). Por ser un tipo de lesión con una alta prevalencia según la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2013) que sitúa las cifras entre 250 000 y 500 000 personas que sufren cada año lesiones medulares en todo el mundo, existen numerosos trabajos dedicados al estudio de las LME. Son estudios muy variados, tratando este tema desde el punto de vista médico, ocupacional, psicológico, rehabilitacional, de prevalencia mundial, etc. Los datos de prevalencia muestran que no son pocas las personas que se encuentran en esta situación y por tanto, que requieren medidas para que su vida pueda restablecerse al máximo tras dicha lesión. En el trabajo de Jiménez Lara (2018) se puede observar que según el Informe Olivenza 2016 “en Europa, una de cada cuatro personas de 16 o más años experimentan alguna limitación en sus actividades habituales debido a problemas de salud (25.4% en 2015)”.

En cuanto a las causas de la LME, a nivel mundial, incluyen accidentes de tráfico (44%), violencia o

agresiones (24%), caídas (22%), deportes (8%) y otras causas (2%) que podrían estar relacionadas con el trabajo (White & Black 2016).

El porcentaje de personas empleadas después de una LME es del 35% (Holtslag, Poste, van der Werken & Linderman, 2007; Ottomanelli, Sspel, Cipher & Goetz, 2011) siendo la tasa de paro mayor que en la población general (un 64,4% según el Instituto Nacional de estadística, 2019) (Ville & Ravaud, 1998) y es que las personas con LME se encuentran con muchas barreras cuando intentan volver a trabajar después de la lesión, estas van desde un sistema de transporte público deficiente, limitaciones físicas relacionadas con la pérdida de movilidad, escasa experiencia laboral, bajo nivel educativo, barreras estructurales y el trato injusto o discriminatorio por parte de los empleadores (Lidal, Huynh, & Biering-Sørensen, 2007).

En países en vías de desarrollo hay una evidencia clara de la existencia de muchas barreras relacionadas con aspectos sociales y de actitud ante la discapacidad además de las barreras físicas, mientras que, en los países más desarrollados o sectores sociales con mayores ingresos, las personas con LME se reintegran en la sociedad y reanudan su vida con la ayuda de dispositivos de asistencia de alta tecnología y sillas de ruedas motorizadas (Rathore, 2010).

El empleo ha demostrado ser un factor que influye positivamente en el bienestar subjetivo y la realización personal (Cole, Daly & Mak, 2009; Waddell & Burton, 2006). En concreto, el empleo en personas con LME también ha sido estudiado y demostrado como un factor que interviene en la felicidad y la satisfacción personal como concluyen Krause (1992); Meade, Reed, Saunders & Krause (2015); Schedin Leiufrud, Reinhardt, Ostermann, Ruoranen & Post (2014) y Vogel, Klaas, Lubicky & Anderson (1998) que estudiaron el valor del empleo para las personas que viven con lesiones de la médula espinal en distintas regiones del mundo.

No obstante, y aunque existen estudios sobre las variables que influyen en la reinserción laboral en personas con LME (Anderson, Dumont, Bourdais & Noreau, 2007; Ottomanelli & Lind, 2009), en los últimos cinco años, el estudio sobre la capacidad de regreso al trabajo tras una LME y las adaptaciones del puesto que esto supone no ha sido tan ampliamente investigado y por ello este trabajo pretende hacer una revisión sistemática sobre los artículos y publicaciones referentes a dicho tema. Con esto se pretende analizar las investigaciones más recientes realizadas en el ámbito del regreso al trabajo en personas con LME para que con ello sea más fácil recuperar información de calidad a través de un solo trabajo en el que se resumirá y contrastará la información que aportan los distintos estudios sobre el tema.

Objetivos

El objetivo principal de este trabajo será analizar los puntos fuertes y débiles del retorno al trabajo tras una LME, a partir de la literatura existente en los últimos cinco años sobre el tema. También se buscará identificar entre los distintos artículos las variables asociadas a la posibilidad de retorno al trabajo desde el punto de vista de las capacidades del trabajador y de las adaptaciones necesarias del puesto de trabajo.

METODOLOGÍA

Las revisiones sistemáticas son una forma de identificar, cotejar y sintetizar la evidencia disponible de un ámbito concreto. Para realizarlas existen numerosas pautas y sistemas. En este caso se ha utilizado la metodología de revisión sistemática de PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) que consiste en un manual de cómo diseñar una revisión sistemática o metanálisis con apartados pautados y con un contenido concreto en cada uno de ellos, además se indica la necesidad de realizar un flujograma que ilustre cómo se realizó la

investigación que resultó en la obtención de los artículos que se tendrán en cuenta para dicha revisión (Liberati, et al., 2009).

Para la búsqueda de los artículos que se utilizaron en la realización de esta revisión sistemática se realizó el estudio de trabajos que investigasen sobre LME y retorno al trabajo. Se incluyeron revisiones sistemáticas, metanálisis, estudios prospectivos y comparaciones internacionales que estudiaran los factores que afectan al retorno al trabajo tras una LME. Solo se seleccionaron artículos publicados en los últimos cinco años (desde 2014 ya que no se esperaba encontrar investigación relevante de los dos meses con los que contaba el año 2020 en el momento de la búsqueda) con el fin de agrupar la información más reciente que se ha extraído de este tema.

La búsqueda de artículos se realizó durante el mes de marzo de 2020. Los términos de búsqueda utilizados fueron: lesión de médula espinal, regreso al trabajo, factores o variables. Estos términos se seleccionaron para acotar estudios que no solo tuvieran en cuenta el daño en la médula espinal sino que hablaran del regreso al trabajo de estos sujetos y de las variables y factores que propiciaban dicho regreso o que podrían modificarse para aumentar las tasas de empleabilidad de personas con LME. Se acotó la búsqueda a los últimos cinco años. Estos términos se utilizaron tanto en inglés como en español y alemán para poder así acceder a la mayor cantidad de investigaciones posible que se han realizado sobre este tema en los últimos años. Las bases de datos utilizadas fueron: Medline, Pubmed, Psycinfo, Embase y Google Académico. Para obtener uno de los artículos [Rohels et al. (2020)], por ser de muy reciente publicación, fue necesario contactar con los autores a través de la página Research Gate mediante la cual los propios autores dieron su consentimiento para el uso de su trabajo en la presente revisión y este fue facilitado por los autores en texto completo.

Así pues la estrategia de búsqueda consistió en acudir una a una a las bases de datos citadas anteriormente, introducir los términos de búsqueda: "lesión de médula espinal" y "regreso al trabajo" y "factores" o "variables". Filtrar por fecha de publicación -de 2014 hasta hoy- y leer los *abstracts* de todos los artículos que aparecían hasta seleccionar los que tuvieran muestras de más de 100 sujetos. Este proceso se repetía traduciendo los términos al inglés y al alemán, eliminando las repeticiones.

De los artículos obtenidos en las búsquedas iniciales la mayoría solo estudiaban las tasas de empleo tras una LME, pero no evaluaban los factores implicados en la capacidad de retorno al trabajo de los sujetos, todos los que no contemplaban el estudio de estas variables fueron descartados. Además, se excluyeron los artículos con muestras inferiores a 100 sujetos por ser estadísticamente poco significativos.

Los artículos se seleccionaron en dos fases: la primera se realizó tras la búsqueda de los términos antes indicados y el posterior filtrado por fecha de publicación para asegurar que los trabajos fueran recientes, en esta fase se procedió a la lectura del título y el *abstract* de los estudios encontrados y se seleccionaron todos los que parecieran potencialmente relevantes ya fueran estudios de caso concreto, revisiones sistemáticas, comparaciones internacionales, metanálisis o estudios prospectivos; el resultado de esta fase, y tras filtrar trabajos repetidos, fueron un total de 17 artículos. En la segunda fase se leyeron los textos completos de todos los artículos y se descartaron nueve artículos por no abordar las variables concretas que determinan la reinserción laboral en personas con LME, por tener muestras de menos de 100 sujetos, por ser casos concretos que evaluaban el proceso de búsqueda de empleo de uno o varios sujetos o por ser artículos basados en el tipo de rehabilitación física que habían de realizar las personas con LME para tener la suficiente movilidad para volver a su empleo. Tras esta fase se seleccionaron finalmente ocho artículos.

Para extraer los datos relevantes de los artículos seleccionados se procedió a la lectura de texto completo de todos ellos haciendo hincapié en las secciones de resultados así como en las tablas y las conclusiones de los mismos, tras esta inspección sistematizada de cada uno de los artículos se extrajeron los siguientes datos: el tipo de artículo de que se trataba (revisión sistemática, estudio prospectivo, comparación internacional o metanálisis), el número de participantes o sujetos del estudio y, en caso de que procediese, los artículos tenidos en cuenta para su revisión o los centros entrevistados; porcentaje de retorno al trabajo de los sujetos entrevistados y los factores o variables implicadas en este retorno al trabajo que se hubiesen demostrado relevantes en dicho retorno en los pacientes con LME.

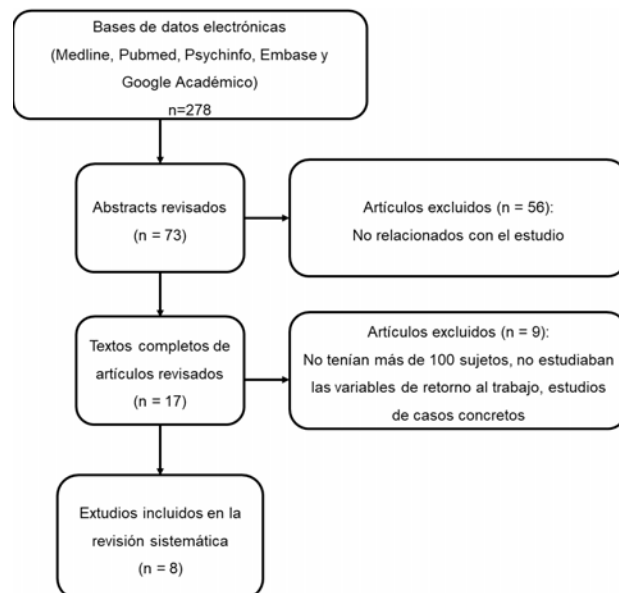
Para poder valorar correctamente estos datos se buscaron informes oficiales de datos de empleabilidad en población general con el fin de compararlos con los datos extraídos de los artículos

sobre sujetos con LME. También se contrastaron las variables tenidas en cuenta en cada artículo con las que proponían los demás para evaluar si estas variables pudiesen ser complementarias entre sí o suponían un factor dicotómico (más adelante se verá cómo un tipo de intervención que en unos artículos se señala como crucial en otros se considera menos relevante para la reincorporación al trabajo que otras).

En lo que refiere al sesgo de los estudios individuales era algo que se pretendía evitar y por ello se utilizaron solamente estudios con una muestra de más de 100 sujetos porque se considera que esto resulta en conclusiones más fiables y extrapolables a toda la población con LME.

En cuanto a las medidas de resumen ha de tenerse en cuenta que varios artículos centraban su atención no solo en las variables que afectan al retorno al trabajo en sujetos con LME sino también en el tipo de rehabilitación física que realizan, la independencia motriz que pueden desarrollar (ya sea para autocuidados o para la deambulación) y la afectación psicológica que la LME les ha podido suponer. Sin embargo, y con el fin centrar el tema, esta sección de los artículos se ha descartado para incidir en las variables concretas que estos trabajos muestran como claves o barreras para el retorno al trabajo tras la LME.

Figura 1. Flujoograma de la estrategia de búsqueda



Para la síntesis de resultados se confeccionaron tablas con el fin de que la información quedase condensada a golpe de vista y fuera más sencilla la comparación de los resultados de los distintos trabajos incluidos en esta revisión sistemática.

Posteriormente se procedió a extraer conclusiones a partir de los datos obtenidos de los trabajos examinados y de la comparación de estos.

RESULTADOS

Como podemos ver en el flujograma de la Figura 1 se extrajeron inicialmente 278 estudios y de ellos la mayoría se identificó a partir de la base de datos de Google Académico (53%). Después descartar estudios duplicados o no relacionados con el presente estudio, se procedió a la lectura de texto completo de 17 artículos. De los cuales 9 fueron descartados por no tener más de 100 sujetos o no estudiar los factores relacionados con el regreso al trabajo. Por lo tanto 8 estudios cumplieron los criterios de selección. Tras la selección de artículos se extrajeron los datos iniciales para la presente revisión sistemática.

Los datos iniciales extraídos se observan en la Tabla 1 y se dividen en el tipo de estudio, las variables que en cada uno de ellos se detallaron como clave para la vuelta al trabajo y el número de participantes de cada uno. Los artículos se agrupan en tres revisiones sistemáticas, tres estudios prospectivos, un estudio de comparación internacional y un metanálisis. También en dicha tabla se indican los factores que, según cada artículo, intervinieron más notablemente en el reemplazo de las personas tras una LME. Tres de los artículos señalan la rehabilitación vocacional como

factor clave en la reincorporación al trabajo (Roels, Aertgeerts, Ramaekers & Peers, 2016; Roels et al., 2020 y Trenaman, Miller, Querée & Escorpizo, 2015) aunque este último también obtuvo resultados concluyentes en lo referente al factor del nivel educativo de los sujetos. Dos artículos (Trenaman, Miller & Escorpizo, 2014 y Ottomnelli et al., 2014) desmienten estos datos y afirman que los sujetos que obtuvieron una intervención de empleo con apoyo tuvieron más posibilidades de conseguir regresar al trabajo que los que contaban con rehabilitación vocacional.

Los otros tres artículos aportan datos diferentes y es que según Ferdiana, Post, de Groot, Bültmann & Van der Klink (2014a) el factor que más se relaciona con altas tasas de retorno al trabajo es la realización de intervenciones en la búsqueda de empleo. A sí mismo estos mismos autores en otro estudio (Ferdiana et al., 2014b) detallan la importancia del nivel educativo como ya indicaban Trenaman et al. (2015) y la independencia funcional que puedan adquirir los sujetos mediante rehabilitación y herramientas ortopédicas. Por último, Kent & Dorstyn (2014) detectaron que las intervenciones psicológicas, y en concreto las que presentan el trabajo como una herramienta para aumentar la satisfacción vital en los sujetos con LME, son un gran predictor de la reincorporación al trabajo.

Tabla 1.

Artículo	Tipo	Participantes	Factores
Roels et al. (2016)	Revisión sistemática	15 estudios, 312 sujetos	Rehabilitación vocacional
Trenaman et al. (2014)	Revisión sistemática	14 estudios, 15832 sujetos	Intervención de empleo con apoyo
Ottomanelli et al. (2014)	Estudio prospectivo	201 sujetos	Intervención de empleo con apoyo
Roels et al. (2020)	Comparación internacional	7 centros, 575 sujetos	Rehabilitación vocacional
Ferdiana et al. (2014a)	Estudio prospectivo	114 sujetos	Intervenciones en búsqueda de empleo
Ferdiana et al. (2014b)	Estudio prospectivo	8 centros, 176 sujetos	Nivel educativo e independencia funcional
Kent & Dorstyn (2014)	Metanálisis	14 estudios, 868 sujetos	Intervención psicológica y satisfacción vital
Trenaman et al. (2015)	Revisión sistemática	39 estudios, 20599 sujetos	Educación y rehabilitación vocacional

Roels et al. (2016) en su revisión sistemática agruparon 15 estudios en los cuales se incluía a 312 sujetos y detectaron que la rehabilitación vocacional conseguía una tasa de empleo mayor que otros tipos de intervenciones al menos en los Estados Unidos. Sin embargo, la tasa de

empleabilidad con este tipo de intervención rondaba entre el 26 y el 38.8%, siendo la tasa habitual en pacientes con LME de entre el 30 y el 40% como se vio en la introducción. En el estudio atribuyen la diferencia en los datos a que los sujetos sufren LME crónica y que habían estado desempleados durante muchos años, además

remarcan que el estudio definió el empleo solo como trabajos remunerados con al menos el salario mínimo y no está claro que esta sea la misma definición que se utiliza habitualmente a la hora de datar el porcentaje de empleabilidad en sujetos con LME.

En la revisión sistemática de Trenaman, Miller & Escorpizo (2014) se agruparon 14 estudios de intervención tras LME con un total de 15832 sujetos que evaluaran el porcentaje de empleo adquirido tras la intervención. La mayoría de los estudios que se incluyeron en esta revisión se centraban en la rehabilitación vocacional como única medida para conseguir que los sujetos recuperasen su empleo. Sin embargo, los estudios controlados aleatorios (uno con apoyo social con perro guía y otro con un programa de empleo con apoyo) mostraron mejores resultados en reincorporación al trabajo que el método convencional de rehabilitación vocacional. La evidencia más importante se constató mediante un ensayo aleatorizado de una intervención que comparaba la rehabilitación vocacional convencional con el empleo con apoyo, los resultados indicaban que la intervención de empleo con apoyo daba lugar al retorno al trabajo 2.5 veces más que la rehabilitación vocacional convencional puesto que integra también aspectos de la rehabilitación vocacional y permite una experiencia de retorno al trabajo más personalizada y basada en las preferencias individuales de los sujetos. Por último, en esta revisión se identificó en cuatro estudios la educación como un factor modificable asociado con la empleabilidad, sin embargo, no mostró mayor tasa de retorno al trabajo que la intervención de empleo con apoyo y se considera que puede ser un paso intermedio para obtener empleo, pero no excluyente de la intervención de empleo con apoyo o la rehabilitación vocacional.

El estudio de Ottomanelli, Barnett & Goetz (2014) es un estudio prospectivo aleatorizado con 201 sujetos en el que se examinó si la intervención de empleo con apoyo es más efectiva que el tratamiento habitual de rehabilitación vocacional con un seguimiento de 24 meses para constatar que la tasa de empleabilidad no disminuye o se ve alterada con el tiempo. Los resultados indicaban que los intervenidos con programas de empleo con apoyo tenían más probabilidad de conseguir empleo (30.8%) que los sujetos que acudieron al tratamiento habitual de rehabilitación vocacional (10.5%). Sus resultados también indican que el primer año de búsqueda de empleo es crítico puesto que el promedio para iniciar el primer

empleo competitivo, es decir, con salario mínimo, en este estudio con veteranos fue de aproximadamente 17 semanas.

Roels et al. (2020) realizaron una comparación internacional de las tasas de empleo en personas con LME y de las barreras que dificultan su empleabilidad mediante la evaluación con encuestas de médicos y expertos en rehabilitación vocacional en centros de rehabilitación de siete países que admiten al año 575 sujetos. Sus conclusiones indican que la edad de los sujetos y la ocupación previa a la lesión influyen en el contenido de la rehabilitación vocacional en algunos centros. La rehabilitación vocacional demostró ser clave a la hora de retornar al trabajo, aunque también influyó la movilidad del paciente, su falta de confianza en su capacidad para trabajar y la accesibilidad del puesto.

En el estudio prospectivo de Ferdiana et al. (2014a) se examinó la situación laboral y los predictores de reincorporación al trabajo en personas con LME cinco años después de su alta de la rehabilitación en centros hospitalarios. Los 114 sujetos entrevistados estaban empleados antes de la lesión. Se descubrió que la tasa de retorno al trabajo para empleos de entre 1 y 12 horas a la semana fue de entre el 50.9 y el 42.6%. La mediana del tiempo que requerían los pacientes para volver a trabajar fue de 12 meses. La intervención en búsqueda de empleo se asoció con mayores probabilidades de retorno al trabajo, sin embargo, los empleos adquiridos por los sujetos con LME fueron de menos horas de trabajo que el puesto que tenían antes de la lesión y constaban de tareas menos intensas físicamente.

Ferdiana et al. (2014b) también realizaron un estudio prospectivo en el que evaluaron ocho centros de rehabilitación que agrupaban 176 sujetos y tomaron medidas de seguimiento de los sujetos uno, dos y cinco años después del alta en dichos centros. En este estudio se identificaron tres tipos de trayectorias de empleo: participantes sin empleo antes de la lesión y durante el seguimiento de cinco años (22.2%), grupo de bajo empleo que tenían trabajo antes de la LME, pero con baja probabilidad de empleo tras ella (56.3%) y grupo de empleo estable que tenían un empleo antes de la LME y después de esta (21.6%). Como predictores del tipo de trayectoria de empleo que tendrían los sujetos tras la LME se encontraron: el nivel educativo del que gozaran los sujetos y la capacidad funcional resultante tras la LME y la posterior rehabilitación física.

En el metanálisis de Kent & Dorstyn (2014) se investigó la relación entre las variables psicológicas y la empleabilidad en pacientes con LME en 14 estudios con un total de 868 sujetos. Los resultados de su metanálisis encontraron efectos ponderados de moderadas a grandes en tres constructos psicológicos: sentimientos afectivos, calidad de vida y satisfacción con la vida. Tras estos resultados se concluyó que la intervención psicológica, en concreto la que mejorara la satisfacción vital de los sujetos con LME, aumenta en ellos la tasa de empleo y mejora su calidad de vida tanto por la obtención del propio empleo como por la mejora emocional y psicológica que este tipo de intervenciones aporta en los sujetos. Sin embargo, los datos disponibles que refuercen esta conclusión son limitados y requieren investigaciones longitudinales que los sustenten.

Por último, la revisión sistemática de Trenaman et al. (2015) extrajo información de 39 estudios que agrupaban un total de 20599 sujetos. Los factores que influyeron en la tasa de reincorporación al trabajo tras una LME fueron en orden de efecto demostrado: el nivel educativo que poseían los pacientes, haber realizado un programa de rehabilitación vocacional, la independencia funcional y la movilidad de estos y el apoyo social percibido por parte de los sujetos. Se considera que se habría de facilitar la formación tanto de enseñanzas superiores como de formación profesional dentro de los programas de rehabilitación vocacional porque el aumento del nivel educativo puede mejorar sustancialmente la empleabilidad de personas con LME.

En lo referente al riesgo de sesgo de cada uno de los estudios cabe señalar que Roels et al. (2016) indican en su estudio que los artículos seleccionados para su revisión fueron los que menos riesgo de sesgo mostraban y, aun así, eran estudios de baja calidad; en concreto estudios de casos y series de casos sin grupo control o cegamiento ni aleatorización y esto supone un riesgo de sesgo alto.

Aunque Trenaman, Miller & Escorpizo (2014) no analizan el riesgo de sesgo derivado del tipo de artículos seleccionados o de la muestra de estos artículos por ser estos muy heterogéneos tanto en su metodología como en los factores que investigan, sí que indican que pueda haber sesgos en su trabajo derivados de no haber realizado búsquedas en más bases de datos o en otros idiomas distintos del inglés.

Ottomanelli, Barnett & Goetz (2014) declaran sobre sus posibles sesgos que pueden haber sido

originados por falta de financiación ya que esta se produjo solo por el primer año y esto puede producir sesgo de selección potencial. Por otro lado, y aunque no hubo diferencias significativas entre el grupo control y el grupo de intervención, la muerte muestral fue alta sobre todo durante el segundo año posiblemente por falta de motivación o por no haber tenido éxito laboral.

Roels et al. (2020) son muy críticos con sus sesgos ya que, como ellos mismos narran, la selección de centros que participaron en su estudio se basó en colaboraciones previas y esto representa sesgo de selección potencial. Además, en cada país solo se seleccionó un centro y esto no puede representar a toda una nación. El hecho de que el proveedor de la información en cada centro fuera una figura diferente por no contar todos con un experto en rehabilitación vocacional asimismo puede ser una fuente de sesgos. Por último, los países elegidos también pueden resultar limitantes para esta investigación por ser todos países con altos ingresos y occidentales.

En el caso del estudio prospectivo de Ferdiana et al. (2014a) a pesar de ser un estudio fuerte y de calidad por mantener un seguimiento de los sujetos durante cinco años, además de incluir LME traumática y no traumática puede tener sesgos debidos a la tasa de retorno al trabajo por ser esta una subestimación de la tasa real en individuos con LME que vuelven al trabajo. Esto es así porque no se tuvo en cuenta si los participantes tenían un empleo antes de su LME y si volvieron a él o nunca tuvieron empleo antes de la lesión. Tampoco contemplaron si los sujetos mantenían su puesto de trabajo o tenían que abandonarlo ya que a menudo las personas con LME necesitan nuevas hospitalizaciones por posibles complicaciones de su lesión. Por último, en su estudio no se tuvo en cuenta factores como la asistencia tecnológica u ortopédica y variables ambientales que también pueden influir en la capacidad de retorno al trabajo de los sujetos.

Ferdiana et al. (2014b) aunque evaluaron la situación laboral de personas con LME a lo largo de cinco años pueden sufrir sesgos referentes a que las personas encuentren trabajo tras este periodo de seguimiento. En concreto los participantes con bajo nivel educativo y que inician un curso académico o varios antes de iniciar su búsqueda al trabajo pueden tener grandes tasas de reempleo por haber mejorado sus condiciones y sin embargo encontrar trabajo más allá de los cinco años en los que se produjo el seguimiento. Además, no existen datos entre las tres mediciones del estado de empleo al año, los dos años y los cinco años y esto

puede suponer que los sujetos entren y salgan del mundo laboral con diversos contratos y estar desempleados justo en el momento de la medición. También indican que sus datos solo se pueden extrapolar a personas con LME que puedan deambular en silla de ruedas y en un entorno y cultura holandeses.

En lo referente a los posibles sesgos del metanálisis de Kent & Dorstyn (2014) ellos mismos hablan de que existen pocos datos sobre el tema estudiado, para reducir este sesgo se intentó garantizar una búsqueda exhaustiva en las bases de datos y en la lista de referencias de todos los artículos extraídos. Hablan también de un posible sesgo de publicación por no haber encontrado estudios no publicados o en revisión que superasen los criterios de exclusión del metanálisis. Señalan también que varios estudios evaluaban a los sujetos mediante encuestas o autoinformes transversales y este tipo de medidas tiene un marcado sesgo por ser subjetivas. Además, la muestra fue muy selectiva ya que la mayoría de los estudios procedían de Estados Unidos y, en conjunto, de América del Norte. Kent & Dorstyn (2014) destacan también que los estudios incluidos fueron transversales, esto produce un sesgo derivado de la falta de seguimiento ya que los sujetos pueden retornar al empleo después de la medida o estar desempleados en ese momento, pero haber sido empleados antes. También señalan que los estudios tendrían que evaluar el tipo de empleo que el sujeto tenía antes de iniciar una rehabilitación vocacional para así identificar mejor el tipo de capacitación requerida por cada persona.

Por último, Trenaman et al. (2015) explican en su revisión sistemática los distintos posibles sesgos que sufre su trabajo. En primer lugar, existe sesgo por haber seleccionado solo publicaciones en inglés y que no realizaran análisis de regresión o que tuvieran medidas que no fueran de ratio de proporción, riesgo relativo o cociente de riesgos. Puesto que utilizaron la base de datos NSCISC que realiza análisis retrospectivos mediante medidas disponibles es posible que varios de los individuos medidos aparecieran en múltiples estudios incluidos en este metanálisis. En lo referente al nivel educativo señalan que no se tuvo en cuenta si la educación adquirida se había producido antes de la lesión o tras ella y esto produce un sesgo en el tamaño del efecto dado que la educación posterior a la LME tendría un mayor efecto en el retorno al trabajo que la efectuada antes de la lesión. También puede haberse producido un sesgo al comparar los resultados de estudios que utilizan métodos muy diversos para construir sus modelos

de regresión. En este estudio tampoco se tuvo en cuenta el tipo de empleo adquirido tras la lesión y ni las horas trabajadas por semana y esto puede resultar un sesgo por considerar empleo a tareas no remuneradas o a trabajos que supongan muy pocas horas a la semana con la consiguiente falta de remuneración que pueda producir una estabilidad en el estilo de vida de los sujetos.

DISCUSIÓN

Este trabajo compara estudios de los últimos cinco años referentes a los factores que influyen en el regreso al trabajo tras una LME. Los resultados confirman que los factores que estudian los artículos seleccionados son variados pero las variables que más se han demostrado influyentes son: la rehabilitación vocacional, la intervención de empleo con apoyo, las intervenciones en la búsqueda de empleo, el nivel educativo, la independencia funcional, la intervención psicológica y la satisfacción vital.

El factor más estudiado que influye en el retorno al trabajo es la rehabilitación vocacional definida por Escorpizo et al. (2011) como un "enfoque basado en evidencia multiprofesional que se proporciona en diferentes entornos, servicios y actividades a personas en edad laboral con impedimentos, limitaciones o restricciones relacionadas con la salud con el funcionamiento del trabajo, y cuyo objetivo principal es optimizar la participación laboral " (p.130). Este factor ha demostrado ser crucial para la reinserción laboral en las investigaciones de Roels et al. (2016), Roels et al. (2020) y Trenaman et al. (2015).

La segunda variable que más interviene en el retorno al trabajo en pacientes con LME según los trabajos seleccionados fue la intervención de empleo con apoyo. Este tipo de intervención se define por Law & Act (1998) como "trabajo competitivo en entornos de trabajo integrados ... consistente con las fortalezas, recursos, prioridades, preocupaciones, habilidades, capacidades, intereses y la elección informada de las personas, para las personas con las discapacidades más significativas para quienes tradicionalmente no se ha producido un empleo competitivo; o para quienes el empleo competitivo ha sido interrumpido o intermitente como resultado de una discapacidad significativa " (p. 393).

Este segundo factor ha demostrado ser más eficaz que la rehabilitación vocacional logrando la reincorporación al trabajo en pacientes con LME. Esto se puede observar en el trabajo de Trenaman,

Miller & Escorpizo (2014) ya que es la conclusión a la que llegan mediante su revisión sistemática. Los datos indican que el empleo con apoyo es 2.5 veces más eficaz que la rehabilitación vocacional (Ottomanelli et al., 2012) empleo con apoyo 2.5 veces más que rehabilitación vocacional.

En lo referente al nivel educativo, dos de los artículos (Ferdiana et al., 2014b y Trenaman et al., 2015) lo señalan como un factor modificable que puede influir en el regreso al trabajo en pacientes con LME. Sin embargo, este factor ya es tenido en cuenta en intervención de empleo con apoyo como señala la definición de Law & Act (1998) ya que en ella se trabajan las capacidades, intereses y habilidades de lo sujetos y estas pueden incluir cursos de capacitación o académicos. Estos dos artículos señalan que el nivel académico puede ser la variable incluida en la rehabilitación vocacional que hace que esta sea eficaz. En concreto el trabajo de Trenaman et al. (2015) evalúa la educación y la rehabilitación vocacional como factores diferenciados y señala una mayor correlación de regreso al trabajo en pacientes con LME para aquellos que habían tenido un aumento en su nivel educativo frente a los que pasaron por una rehabilitación vocacional convencional. De echo los estudios de Anderson et al. (2007) y de Ottomanelli & Lind (2009) ya hablan de una alta correlación entre el nivel educativo y el retorno al trabajo en pacientes con LME indicando que es el factor modificable que más influye en la reinserción laboral tras este tipo de lesiones.

El artículo de Kent & Dorstyn (2014) tiene resultados diferentes a lo descrito anteriormente y es que en su metanálisis se extrajo que los dos factores que más influían en la capacidad de vuelta al trabajo tras una LME fueron la intervención psicológica y la satisfacción vital. Estos factores también están incluidos en intervención de empleo con apoyo ya que, como explican Law & Act (1998), esta debe incidir también en las preocupaciones de los sujetos y esto es precisamente de lo que se ocupa la intervención psicológica. En concreto la preocupación que más parece influir en el retorno al trabajo es, según el artículo de Kent & Dorstyn (2014), la falta de satisfacción vital. Y es que, como se ha visto anteriormente, el trabajo es una fuente de satisfacción para la población general (Cole, Daly & Mak, 2009; Waddell & Burton, 2006) y más específicamente para las personas con LME (Krause, 1992; Meade, Reed, Saunders & Krause, 2015; Schedin Leiufrud, Reinhardt, Ostermann, Ruoranen & Post, 2014 y Vogel, Klaas, Lubicky & Anderson, 1998).

Por último, Ferdiana et al. (2014a) señalan la importancia de intervenir en las capacidades de los sujetos para buscar empleo. En su estudio prospectivo vieron que, aunque la mayoría de las personas con LME asistieron a rehabilitaciones vocacionales, en estas se hacía hincapié en desarrollar un currículum, evaluar qué empleos podían ejercer con sus nuevas limitaciones y se realizaban cursos de capacitación laboral tales como cursos de informática, idiomas etc. Sin embargo, en lo que respecta a la búsqueda activa de trabajo, manejo de los portales de empleo, realización de entrevistas etc. la intervención era limitada o inexistente para todos los sujetos entrevistados. En el artículo se explica que en otros trabajos como el de Marti, Reinhardt, Graf, Excorpizo & Post (2012) o el de Tomassen, Poste & Van Asbeck (2000) se señala la importancia de este tipo de intervenciones en la búsqueda de empleo y que la intervención en búsqueda de empleo influye de manera sustancial en la capacidad de retorno al trabajo tras una LME. Esta intervención en la búsqueda de empleo podría estar integrada en las intervenciones de empleo con apoyo y ser parte de ellas como de hecho ya se hace según Trenaman, Miller & Escorpizo (2014).

Limitaciones

Estos resultados han de ser tomados con cautela ya que los estudios agrupados aquí tienen ciertas limitaciones ya mencionadas. Entre los distintos sesgos que presentan los artículos cabe destacar el sesgo relacionado con la falta generalizada de grupos de control que otorgaría mayor fiabilidad a las medidas obtenidas. Otra limitación que presentan estos artículos tiene relación con la selección de la muestra ya sea de sujetos como de artículos (en caso de meta-análisis o revisión sistemática) puesto que a menudo no se podía contar con una muestra aleatoria; relacionado con el sesgo de selección muestral habría que tener en cuenta la muerte muestral que se presentó en concreto en el trabajo de Ottomanelli, Barnett & Goetz (2014). Muchos de estos trabajos también exponen una falta de estudios longitudinales o que cuenten con seguimiento de los sujetos, este podría ser un factor de sesgo también a tener en cuenta. Como ya se indicó anteriormente la falta de datos entre medidas (Ferdiana et al., 2014b y Kent & Dorstyn, 2014) y la dudosa objetividad de estas en algunos casos (Roels et al., 2020 y Kent & Dorstyn, 2014) puede ser una limitación a la hora de extrapolar los datos extraídos de esta revisión sistemática. Por último, en todos los trabajos agrupados en el presente documento, se expone la

dificultad a la hora de definir lo que supone el retorno al trabajo o la propia definición de empleo; esta dependería tanto del número de horas trabajadas como de la remuneración de las mismas y de la duración del contrato laboral si es que lo hubiera. Teniendo en cuenta que la definición de vuelta al trabajo puede diferir entre considerar un empleo a una ocupación que tan solo se trata de unas pocas horas a la semana, y con una remuneración que en absoluto cubre las necesidades vitales del sujeto, frente a un trabajo de 40 horas a la semana con el salario mínimo; se puede entender que los datos extraídos en materia de porcentaje de reincorporación al trabajo no sean fiables.

El presente trabajo, al igual que los artículos que en él se recogen, tiene sus propias limitaciones internas. La primera limitación a tener en cuenta es la referente a la selección muestral, y es que en el presente documento se agruparon tan solo los artículos publicados en los últimos cinco años (desde 2014) y en ese plazo el número de trabajos publicados fue limitado. Así mismo en esa selección de trabajos hubo que priorizar los artículos con mayor muestra pese a no ser necesariamente los de más calidad pudiendo estos no constar de grupo control, muestreo aleatorizado o cegamiento. Además, se ha encontrado una falta de estudios de los últimos cinco años que analicen la influencia de las barreras físicas a la hora de retomar el trabajo, así como que analicen el peso de los prejuicios sociales que puedan tener los empresarios a la hora de contratar personas con LME. Así mismo hay que tener en cuenta que para extrapolar los resultados obtenidos en este escrito se habría de aumentar la investigación que compara la rehabilitación vocacional con la intervención de empleo con apoyo ya que existen pocos estudios que trabajen dicha comparación y sería crucial para demostrar las conclusiones que se han extraído en esta revisión sistemática.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo es analizar los puntos fuertes y débiles de la investigación reciente a cerca del retorno al trabajo tras una LME. En este sentido podemos concluir que, en los últimos cinco años, las investigaciones se han centrado en la influencia de las intervenciones ya sean de rehabilitación vocacional como de intervención de empleo con apoyo, psicológicas o de búsqueda de empleo. Los puntos débiles de la investigación actual sobre este tema serían la falta de estudios longitudinales y que evalúen las barreras tanto psicológicas (prejuicios) como físicas

que impiden a una persona con LME reanudar su vida laboral.

El objetivo secundario era identificar las variables asociadas a la posibilidad de retorno al trabajo tras una LME y como se ha visto estas variables están estrechamente relacionadas con las intervenciones que se realizan en estos sujetos tras su lesión, en concreto las variables identificadas por los artículos que recojo el presente trabajo serían: rehabilitación vocacional, intervención de empleo con apoyo, intervención en búsqueda de empleo, nivel educativo, intervención psicológica e independencia funcional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, D., Dumont, S., Azzaria, L., Bourdais, M. L., & Noreau, L. (2007). Determinants of return to work among spinal cord injury patients: A literature review. *Journal of Vocational Rehabilitation, 27*(1), 57-68.
- Cole, K., Daly, A., & Mak, A. (2009). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio-Economics, 38*(3), 464-474.
- Escorpizo, R., Reneman, M. F., Ekholm, J., Fritz, J., Krupa, T., Marnetoft, S. U., ... & Chan, C. C. (2011). A conceptual definition of vocational rehabilitation based on the ICF: building a shared global model. *Journal of occupational rehabilitation, 21*(2), 126-133.
- Ferdiana, A., Post, M. W., de Groot, S., Bültmann, U., & Van der Klink, J. J. (2014a). Predictors of return to work 5 years after discharge for wheelchair-dependent individuals with spinal cord injury. *Journal of rehabilitation medicine, 46*(10), 984-990.
- Ferdiana, A., Post, M. W., Hoekstra, T., van der Woude, L. H., van der Klink, J. J., & Bültmann, U. (2014b). Employment trajectories after spinal cord injury: results from a 5-year prospective cohort study. *Archives of physical medicine and rehabilitation, 95*(11), 2040-2046.
- Hachem, L. D., Ahuja, C. S., & Fehlings, M. G. (2017). Assessment and management of acute spinal cord injury: From point of injury to rehabilitation. *The journal of spinal cord medicine, 40*(6), 665-675.
- Holtslag, H. R., Post, M. W., van der Werken, C., & Lindeman, E. (2007). Return to work after major trauma. *Clinical Rehabilitation, 21*(4), 373-383.

- Instituto Nacional de Estadística (11 de marzo de 2019). *Empleo de las Personas con Discapacidad (EPD)* [Nota de prensa]. Recuperado de https://www.ine.es/prensa/epd_2017.pdf
- Jiménez Lara, A. (2018). *Informe Olivenza 2016, sobre la situación de la discapacidad en España*.
- Kent, M. L., & Dorstyn, D. S. (2014). Psychological variables associated with employment following spinal cord injury: a meta-analysis. *Spinal Cord*, 52(10), 722-728.
- Krause, J. S. (1992). Employment after spinal cord injury. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 73(2), 163-169.
- Law, P., & Act, A. (1998). Workforce Investment Act of 1998. *Public Law*, 105, 220.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Annals of internal medicine*, 151(4), W-65.
- Lidal, I.B., Huynh, T.K. & Biering-Sørensen, F., (2007). Return to work following spinal cord injury: A review. *Disability and Rehabilitation*, 29(17), 1341-1375.
- Marti, A., Reinhardt, J. D., Graf, S., Escorpizo, R., & Post, M. W. M. (2012). To work or not to work: labour market participation of people with spinal cord injury living in Switzerland. *Spinal cord*, 50(7), 521-526.
- Meade, M., Reed, K., Saunders, L., & Krause, J. (2015). It's all of the above: benefits of working for individuals with spinal cord injury. *Topics in spinal cord injury rehabilitation*, 21(1), 1-9.
- Organización Mundial de la Salud. (19 de noviembre de 2013). *Lesiones medulares*. Recuperado el 24 de marzo de 2020 de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/spinal-cord-injury>
- Ottomanelli, L., Barnett, S. D., & Goetz, L. L. (2014). Effectiveness of supported employment for veterans with spinal cord injury: 2-year results. *Archives of physical medicine and rehabilitation*, 95(4), 784-790
- Ottomanelli, L., Goetz, L. L., Suris, A., McGeough, C., Sinnott, P. L., Toscano, R., ... & Holmes, S. A. (2012). Effectiveness of supported employment for veterans with spinal cord injuries: results from a randomized multisite study. *Archives of physical medicine and rehabilitation*, 93(5), 740-747.
- Ottomanelli, L., & Lind, L. (2009). Review of critical factors related to employment after spinal cord injury: implications for research and vocational services. *The journal of spinal cord medicine*, 32(5), 503.
- Ottomanelli, L., Sippel, J. L., Cipher, D. J., & Goetz, L. L. (2011). Factors associated with employment among veterans with spinal cord injury. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34(3), 141-150.
- Rathore, F.A. (2010). *Spinal Cord Injuries in the Developing World*. *International Encyclopaedia of Rehabilitation*. Centre for International Rehabilitation Research Information and Exchange (CIRRIE). State University, New York.
- Roels, E. H., Aertgeerts, B., Ramaekers, D., & Peers, K. (2016). Hospital-and community-based interventions enhancing (re) employment for people with spinal cord injury: a systematic review. *Spinal Cord*, 54(1), 2-7.
- Roels, E. H., Reneman, M. F., New, P. W., Kiekens, C., Van Roey, L., Townson, A., Scivoletto, G., Smith, E., Eriks-Hoogland, I., Staubli, S. & Post, M. W. M. (2020). International Comparison of Vocational Rehabilitation for Persons With Spinal Cord Injury: Systems, Practices, and Barriers. *Topics in Spinal Cord Injury Rehabilitation*, 26(1), 21-35.
- Schedin Leiufrud, A., Reinhardt, J. D., Ostermann, A., Ruoranen, K., & Post, M. W. (2014). The value of employment for people living with spinal cord injury in Norway. *Disability & Society*, 29(8), 1177-1191.
- Singh, A., Tetreault, L., Kalsi-Ryan, S., Nouri, A., & Fehlings, M. G. (2014). Global prevalence and incidence of traumatic spinal cord injury. *Clinical epidemiology*, 6, 309.
- Tomassen, P. C. D., Post, M. W. M., & Van Asbeck, F. W. A. (2000). Return to work after spinal cord injury. *Spinal cord*, 38(1), 51-55.
- Trenaman, L. M., Miller, W. C., & Escorpizo, R. (2014). Interventions for improving employment outcomes among individuals with spinal cord injury: a systematic review. *Spinal cord*, 52(11), 788-794.
- Trenaman, L., Miller, W. C., Querée, M., & Escorpizo, R. (2015). Modifiable and non-modifiable factors associated with employment outcomes following spinal cord

injury: A systematic review. *The journal of spinal cord medicine*, 38(4), 422-431.

Ville, I., & Ravaud, J. F. (1998). Work values: a comparison of non-disabled persons with persons with paraplegia. *Disability and Rehabilitation*, 20(4), 127-137.

Vogel, L. C., Klaas, S. J., Lubicky, J. P., & Anderson, C. J. (1998). Long-term outcomes and life satisfaction of adults who had pediatric spinal

cord injuries. *Archives of physical medicine and rehabilitation*, 79(12), 1496-1503.

Waddell, G., & Burton, A. K. (2006). *Is work good for your health and well-being?*. The Stationery Office.

White, N. H., & Black, N. H. (2016). *Spinal cord injury (SCI) facts and figures at a glance*. Birmingham: National Spinal Cord Injury Statistical Center, Facts and Figures at a Glance.

Valoración de requerimientos ocupacionales y adaptación de puestos de trabajo

INMACULADA CONCEPCIÓN PONS FERRÁNDEZ

JOSÉ RAFAEL LOBATO CAÑÓN

A día de hoy todavía existen diferencias entre las personas con y sin discapacidad. Este hecho también se observa en la desigualdad de oportunidades para acceder al mercado laboral, pues los datos evidencian diferencias entre ambos sectores de la población. Por este motivo, es necesario elaborar y emplear estrategias que permitan integrar a las personas con discapacidad en las empresas. De este modo, el objetivo del trabajo es realizar la valoración de los requerimientos de los puestos de trabajo de auxiliar administrativo y técnico de biblioteca en el Hospital Universitario del Vinalopó, situado en Elche (Alicante), para la adaptación de personas con discapacidad. Se aplica la metodología de ERTOMIS para adaptar los puestos de trabajo mencionados a dos casos concretos. Esta metodología consta de dos hojas de respuesta que contienen 64 ítems cada una, las cuales proporcionan información acerca de los requerimientos del puesto y de la capacidad laboral de los candidatos. Se comparan y valoran las discrepancias entre sus perfiles de requerimientos y de capacidad laboral y, en base a ellas, se plantean una serie de recomendaciones y adaptaciones del puesto de trabajo. Finalmente, este método se presenta como una herramienta útil a emplear en los procesos de selección que permite valorar la posible adaptación de los puestos de trabajo para contratar a personas con discapacidad.

INTRODUCCIÓN

El empleo se erige como uno de los factores más relevantes de nuestra sociedad y que, además, interviene en facetas de nuestra vida, como en las relaciones interpersonales que mantenemos y en nuestra salud y bienestar. Este aspecto constituye un pilar fundamental en las sociedades industrializadas que acontecen en el presente (Salanova, Gracia y Peiró, 1996).

En este sentido, el trabajo representa una actividad principal en la vida de las personas, e influye tanto en su organización, en su desarrollo a nivel económico y en el bienestar social de la población (Super, 1980). No obstante, el acceso al empleo está condicionado por diferentes variables personales y contextuales que interaccionan entre sí y que, a menudo, se transforman en barreras que obstaculizan la participación en la sociedad como suele ser el caso de las personas con discapacidad, un colectivo tradicionalmente excluido (Flores, Jenaro, Tomsa, López Lucas y Beltrán, 2014).

La Organización Mundial de la Salud en la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM) diferenció por primera vez en el año 1980, tres dimensiones en el campo de la salud: deficiencia, discapacidad y minusvalía. El primero de los términos hace

referencia a afecciones de tipo orgánico; el segundo a limitaciones en la vida cotidiana, en caso que las hubiere, con motivo de dichos problemas orgánicos; y por último, minusvalía se entiende como una afección del plano social, es decir, describe las consecuencias negativas derivadas en lo referente a la inserción social del individuo (Organización Mundial de la Salud, 2001).

Las tres definiciones parten del conjunto de actividades para las cuales la persona se encuentra limitada o incapacitada. En referencia a las sociedades industrializadas, esa limitación se traduciría en discapacidad para trabajar. Sin embargo, el establecimiento de esa relación de discapacidad con incapacidad para trabajar no es útil, puesto que no representa la relación existente entre las personas con alguna discapacidad con su integración en el mercado laboral (Malo, 2003).

Dos décadas después, la OMS revisó dicha clasificación (CIDDM) y realizó modificaciones trascendentes, las cuales fueron reflejadas en la Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud (CIF) en el año 2001. Al modificar la forma de denominar la clasificación, se mostró la pretensión de reemplazar la perspectiva negativa de las deficiencias, discapacidades y minusvalías por otra más neutral de la estructura y la función que destaque los

aspectos positivos de las actividades y de la participación. Por tanto, la CIF concibe la discapacidad como un término genérico que comprende tanto deficiencias como limitaciones de la actividad y restricciones a la participación que, a su vez, interaccionan con los factores personales y ambientales de la persona (Jiménez, González y Marín, 2002).

Según la OMS (2018) se estima que un 15% de la población mundial, más de mil millones de personas, tiene alguna discapacidad y, en cierto modo, como consecuencia del envejecimiento y del aumento de las enfermedades de tipo crónico, las tasas de discapacidad están incrementándose.

A partir de los datos recogidos en Empleo de las Personas con Discapacidad (EPD) para el año 2016, el porcentaje español de personas en edad de trabajar (16-64 años) y con una discapacidad reconocida de manera oficial, asciende al 6'1% de la población. Asimismo, del número de personas en edad laboral (28'6%) está desempleada, un porcentaje que supera en 9 puntos la tasa de empleo para las personas sin discapacidad (Instituto Nacional de Estadística, 2017).

Todos estos datos evidencian las desigualdades que a día de hoy todavía persisten en relación a los ciudadanos con algún tipo de discapacidad y por las que hay que promover y lograr su equiparación con el resto de las personas. Por este motivo, para velar por la accesibilidad universal y por la lucha contra la discriminación es necesario elaborar y emplear estrategias que permitan abordar la discapacidad de manera más eficaz. De este modo, estaremos más cerca de garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades para este subsector de la población (García y González, 2004).

Por su parte, los poderes públicos constituyen un papel fundamental para fomentar y garantizar una efectiva inserción sociolaboral de este colectivo de trabajadores. Esto se debe a la especial dificultad que presentan en relación a la consecución de empleo. Por este motivo, se han establecido una serie de políticas de empleo para fomentar la integración de las personas con discapacidad en el ámbito laboral. Algunas de las medidas adoptadas para activar el empleo son: la cuota de reserva que tanto empresas públicas como privadas deben destinar a la contratación de personas con discapacidad; los incentivos económicos que recibe el empleador al contratar a una persona con discapacidad, los cuales varían en función del tipo de contrato realizado al trabajador; las bonificaciones de cotizaciones sociales y las subvenciones por contratar a personas con

discapacidad; incentivos para la adaptación de puestos de trabajo, etc. En concreto, la dificultad y el dispendio económico que puede suponer una adaptación del puesto de trabajo es algo que influye y, en ocasiones, condiciona de manera negativa a las empresas a la hora de contratar a personas con algún tipo de discapacidad. Esta medida persigue facilitar al empresario su contratación, subvencionándole la adaptación necesaria o dotándole de medidas de protección adecuadas al grado de minusvalía o la discapacidad particular del empleado y, de este modo, eliminar las barreras que obstaculizan la correcta accesibilidad al empleo de estos trabajadores (García y González, 2004).

Un método del que podemos hacer uso para realizar las adaptaciones del puesto pertinentes es el EAM (Ertomis Assessment Method) desarrollado por la fundación Ertomis en Wuppertal, Alemania (Jochheim et al., 1993). Mediante este método se pretende comparar las capacidades del trabajador con los requerimientos del puesto de trabajo, de manera que se pueda valorar si el ajuste entre el candidato y las demandas del trabajo son ideales, adaptables, o por el contrario, no se puede adaptar.

Justificación de la intervención

La idea para la realización de este trabajo y su correspondiente intervención parte de dos aspectos fundamentales: en primer lugar, las diferencias observadas entre las personas con y sin discapacidad en cuanto a empleo y oportunidades laborales se refiere; y en segundo lugar, al considerar la necesidad de integrar a este colectivo que se encuentra en detrimento respecto al resto de la sociedad. Asimismo, se pretende dar a conocer una vía mediante la cual las empresas podrían contratar a personas con discapacidad de un modo más sencillo, y sin suponer un coste adicional, como sería a través del Método ERTOMIS.

Objetivos

El presente trabajo tiene como principal **objetivo** realizar la valoración de los requerimientos de los puestos de trabajo de auxiliar administrativo y técnico de biblioteca en el Hospital Universitario del Vinalopó, situado en Elche (Alicante), para la adaptación de personas con discapacidad. Para ello, se aplicará la metodología de ERTOMIS, con el fin último de adaptar los puestos de trabajo a dos casos concretos.

MÉTODO

Como ya se ha indicado, para la realización de este trabajo se va a emplear el EAM desarrollado por la fundación ERTOMIS (Jochheim et al., 1993). Esta metodología se desarrolla en base a dos formularios, uno del perfil de requerimientos del puesto de trabajo y otro del perfil de capacidades del sujeto.

Por un lado, el perfil de requerimientos (pR) hace referencia a los requerimientos concretos que el trabajo demanda de la persona encargada de realizar dichas labores. Es conveniente matizar que se trata de demandas del trabajo relacionadas con capacidades o funciones básicas, y no de habilidades profesionales que se hayan adquirido o de destrezas propias de una profesión en concreto. Asimismo, la persona a la que se le encomienda cumplimentar el pR debería centrarse en los requerimientos del puesto de manera objetiva, dejando a un lado las capacidades del sujeto que ocupa el puesto en la actualidad, para evitar que la evaluación del trabajo se centre en una mera valoración de la tarea y pierda objetividad. Por este motivo, se recomienda que la persona que rellene el perfil de requerimientos no conozca al aspirante para el puesto de trabajo. Además, suele ser cumplimentado por una persona con experiencia en el trabajo en cuestión, y para realizar la valoración, se puede ayudar mediante la observación directa del proceso de trabajo, o bien mediante entrevistas para recabar la información necesaria.

Por otro lado, el perfil de capacidades (pC) se refiere a las propias capacidades del sujeto en relación con el trabajo. Se mide el grado de capacidad o aptitud de la persona en base a funciones muy elementales. En este caso, el pC lo ha de cumplimentar el médico u otros profesionales relacionados, ya que recoge las capacidades del candidato de forma totalmente anónima.

En definitiva, ambos formularios constan de 64 ítems que miden criterios referentes a: movimientos corporales individuales de los miembros superiores e inferiores, de la cabeza, del tronco y coordinación de movimientos; posturas básicas y movimientos complejos como estar de pie, sentado, etc.; funciones de los sentidos como agudeza visual, audición, olfato, etc.; criterios mentales como la capacidad de atención, trabajo en equipo, etc.; la comunicación como el habla y la escritura; las condiciones ambientales como el ruido, la iluminación, etc.; y la capacidad de dirección.

Para realizar la valoración de los perfiles se utiliza una escala de tres grados, tal y como se muestra en la Tabla 1.1. El 0 hace referencia a capacidad o requerimiento normal completo. 1-2 se refiere a capacidad o requerimiento limitado, y 3 indica capacidad nula o requerimiento ausente. El grado intermedio se subdivide a su vez en 1 (capacidad o requerimiento ligeramente reducido), 1.5 (capacidad o requerimiento moderadamente reducido) y 2 (capacidad o requerimiento severamente reducido), de manera que se pueda interpretar una tendencia hacia alguno de los dos extremos de la escala.

Tabla 1.1. Escala de clasificación de capacidades y requerimientos utilizada en el método ERTOMIS

Grado	Perfil de Capacidad del sujeto pC	Perfil de Requerimientos del trabajo pR
0	Capacidad completa (normal)	Requerimiento completo (normal)
1-2	Capacidad limitada	Requerimiento limitado
3	Capacidad ausente	Requerimiento ausente

Una vez se ha cumplimentado el perfil de requerimientos y el de capacidades, se puede proceder a realizar la comparación entre ambos. El contraste de las puntuaciones de los perfiles se puede hacer de dos modos, o bien de manera manual, al estar estructurados del mismo modo y tener ítems iguales, o a través de un programa informático, recomendado sobre todo cuando el número de puestos de trabajo es elevado. La finalidad de comparar es determinar el grado de ajuste entre las capacidades de la persona y los requerimientos del puesto. En este sentido, se pueden dar tres circunstancias, en las que la primera de ellas ocurrirá cuando el ajuste entre pC y pR es perfecto, la situación ideal, y tendrá lugar cuando las valoraciones numéricas de ambos perfiles coincidan, algo poco habitual. No obstante, es más frecuente encontrarse con las otras dos circunstancias, ya que tienen lugar cuando existen variaciones entre ambos perfiles. Estas diferencias las podemos encontrar en dos direcciones: cuando el requerimiento del puesto es mayor que la capacidad del sujeto, y tiene lugar una sobreexigencia que habrá que valorar si se puede hacer algo para corregirla o no, es decir, si se pueden introducir adaptaciones en el puesto para subsanar los sobre-requerimientos hallados; o por el

contrario, cuando el requerimiento del puesto es inferior a la capacidad del sujeto, por lo que se produce una sub-exigencia, lo que no suele manifestarse como algo estrictamente negativo. La sobre-exigencia se daría cuando el valor del requerimiento (O) queda a la izquierda de la capacidad (X), mientras que la sub-exigencia tiene lugar cuando la capacidad (X) se sitúa a la izquierda del valor del requerimiento en las hojas de datos (O).

PROCEDIMIENTO

Cuando se observó la problemática que presentan las personas con discapacidad para integrarse en el mundo laboral, se decidió utilizar la metodología de ERTOMIS para valorar la posibilidad de realizar una adaptación a dos aspirantes con discapacidad para un puesto de trabajo en el Hospital Vinalopó de Elche.

En primer lugar, se contactó con la dirección del departamento de Recursos Humanos de citado hospital para concertar una cita en la que poder plantearles el proyecto y que valorasen la posibilidad de aplicar el EAM. A continuación, cuando se obtuvo el beneplácito por su parte para dar comienzo al proyecto, se contactó con el departamento de salud laboral, en concreto con la médico del trabajo, que sería la encargada de cumplimentar el perfil de capacidades de dos candidatos con discapacidad elegidos al azar. Dado que se pretendía recoger limitaciones de manera anonimizada, en las fichas no se rellenaron datos ni a nivel personal, ni referentes al sexo o a la edad del aspirante, de manera que se salvaguardaba su identidad como establece esta metodología. Del mismo modo, una persona que conociese los diferentes puestos de trabajo del hospital sería la encargada de cumplimentar el perfil de requerimientos, y en este caso fui yo al formar parte del departamento de RR.HH y tener contacto diario con el servicio de prevención de riesgos laborales así como servir de apoyo al área de selección, y por tanto conocer las funciones que desempeñan los profesionales en cada uno de sus puestos de trabajo.

Se estableció una semana de plazo para rellenar los formularios y la médica del trabajo rellenó los perfiles de capacidades tras realizar el examen médico laboral inicial a los candidatos en la propia consulta de salud laboral. Por mi parte, los perfiles de requerimientos se cumplimentaron en mi puesto de trabajo, de manera que fuese posible desplazarme a los puestos que serían objeto de adaptación y observarlos de manera directa, pudiendo así obtener la información necesaria para

rellenar los formularios. La valoración de los perfiles se hizo de manera manual en un primer momento, para más tarde, transcribir las fichas a ordenador.

Una vez se recogieron ambos perfiles para cada puesto de trabajo, se procedió a contrastar las puntuaciones y valorar el grado de ajuste entre las capacidades laborales del candidato y los requerimientos del puesto en cuestión. Posteriormente, en base a las discrepancias observadas, se procedió a realizar las propuestas de adaptaciones pertinentes.

RESULTADOS

Tras analizar y comparar las valoraciones de los perfiles de capacidades en relación a los perfiles de requerimientos, se han encontrado similitudes y sub-exigencias para ambos casos, tanto para la persona que aspira a un puesto de trabajo como auxiliar administrativo, como para la persona que aspira al puesto de técnico de biblioteca. Sin embargo, destacan ciertas discrepancias que serán objeto de valoración para su posible adaptación, que se muestran a continuación.

Por un lado, se han encontrado las siguientes variaciones para el caso de la persona que opta a un puesto de trabajo como auxiliar administrativo, tal y como se muestran en la Tabla 1.2. De los resultados, se observa que el sujeto presenta una capacidad moderadamente reducida en el criterio de sedestación, y para dicho puesto se requiere que dicha capacidad sea como mínimo ligeramente reducida. Del mismo modo, la persona posee una capacidad moderadamente reducida en el criterio de bipedestación, y para ocupar el puesto de auxiliar administrativo se requiere como mínimo una capacidad ligeramente reducida, por lo tanto, se produce un sobre-requerimiento. La comparación del resto de ítems se puede observar en el Anexo 10.5.

Tabla 1.2. Superposición manual de 2 de los 64 criterios que incluye el método ERTOMIS en el caso de la vacante para auxiliar administrativo: las equis corresponden a la capacidad del sujeto en el pC y los círculos al requerimiento del trabajo en el pR.

Nº	Criterio	Grado					Comentario
		0	1	1,5	2	3	
19	Sedestación	O	X				Sobre-exigencia
20	Bipedestación	O	X				Sobre-exigencia

Por otro lado, en cuanto a las discrepancias halladas de la comparación entre el pC y el pR para el aspirante a técnico de biblioteca, se observa en la Tabla 1.3. que la capacidad que el sujeto posee en cuanto a los criterios de audición y procedencia de ruidos están severamente reducidos. Dichas valoraciones discrepan con el mínimo requerido para dicho puesto de trabajo, que sería una capacidad moderadamente reducida. Por lo que en este caso, también se produce un sobre-requerimiento. La comparación del resto de ítems se puede observar en el Anexo 10.6.

Tabla 1.3. Superposición manual de 2 de los 64 criterios que incluye el método ERTOMIS en el caso de la vacante para técnico de biblioteca: las equis corresponden a la capacidad del sujeto en el pC y los círculos al requerimiento del trabajo en el pR.

Nº	Criterio	Grado					Comentario
		0	1	1,5	2	3	
32	Audición			O	X		Sobre-exigencia
33	Procedencia de ruidos			O	X		Sobre-exigencia

DISCUSIÓN

En primer lugar, para lograr el ajuste entre la persona con discapacidad y el puesto de auxiliar administrativo, se debe atender a los sobre-requerimientos hallados en cuanto a las tareas o funciones que requieran estar sentado, o por el contrario, permanecer de pie.

Debido al tipo de tareas que se desempeñan en dicho puesto de trabajo (archivo, gestión de documentación, atención telefónica, etc.), es necesario contemplar todos aquellos factores que intervengan al respecto, para adoptar medidas que permitan adecuar el puesto al trabajador o trabajadora con discapacidad. En este caso, la persona tiene una capacidad de sedestación y bipedestación moderadamente reducidas, por lo que su adaptación se centrará básicamente en cuatro aspectos que se enumeran a continuación.

El primero de ellos se centrará en rediseñar las tareas diarias, de manera que se organicen las tareas que requieran estar de pie y permanecer sentado, y se establezca un orden de ejecución de tal forma que se alterne una tarea que requiera estar sentado como la atención telefónica, y otra que requiera estar de pie como el archivo de documentación. De este modo, el/la trabajador/a podrá alternar posturas y no cargarse en exceso por permanecer en una misma posición durante mucho tiempo. Con el mismo motivo, el segundo aspecto consistirá en programar pausas breves

entre tareas. En este sentido, el tercero de ellos se centrará en introducir algún tipo de tarea, de manera alternada con el resto de tareas a desempeñar, que le permita deambular, como por ejemplo repartir la documentación recibida por correo en el departamento al que pertenezca. El último aspecto hará referencia a las recomendaciones respecto al mobiliario de oficina, con el fin de alcanzar un mayor grado de calidad en el puesto de trabajo. Según las indicaciones que marcan Sebastián y Noya (2009) sería conveniente disponer de una silla que cumpla criterios ergonómicos, es decir, que sea estable, con el asiento graduable, regulable en altura y profundidad, con respaldo reclinable, reposabrazos regulables en altura y separación. Asimismo, se podría optar por una mesa que se ajuste a las capacidades antropométricas del trabajador, para facilitarle el tiempo que tenga que estar trabajando en ella y proporcionarle un mayor confort, evitando así posturas forzadas e incómodas que puedan perjudicar su salud. También sería conveniente disponer de mobiliario para almacenaje de documentos que facilite la labor de archivo de documentación, como por ejemplo que no requiera fuerza para su manejo, que sea estable, que las carpetas estén almacenadas perpendicularmente, etc.

Por otro lado, en cuanto al grado de ajuste entre la persona y el puesto de técnico de biblioteca se observan sobre-requerimientos tanto en audición como en procedencia de ruidos. Por este motivo, dado que la persona únicamente presenta una afección severa de tipo auditivo, las propuestas de adaptación se centrarán en dotarle de los elementos necesarios para realizar las tareas habituales del puesto mencionado.

Atendiendo a las indicaciones de Sebastián y Noya (2009), las propuestas realizadas en esta ocasión serán básicamente tres, ya que los sobre-requerimientos no resultan un problema grave para la ejecución de las tareas rutinarias del puesto. La primera de ellas, consistirá en adquirir un teléfono que facilite la recepción de las señales sonoras, el cual tenga un luminoso que indique la llamada y un auricular que permita ajustar el volumen según la necesidad. La segunda, se centrará en adaptar el plan de emergencias, de manera que se disponga de un avisador de sonido, que transforme el sonido procedente de la alarma de emergencias en información mixta (visual y vibrotáctil). Con estas medidas, lo que se pretende es que ante una situación de emergencias como un incendio, la persona con discapacidad pueda recibir la información auditiva emitida por la

alarma por otra vía, en este caso visual y vibratoria, y pueda poner en marcha el plan de emergencias al igual que el resto de personas que se encuentren en la organización. Asimismo, se le designará a una persona que trabaje en un departamento contiguo la responsabilidad de avisar al técnico de biblioteca en caso de emergencia, para avisarle del riesgo y de la necesidad de evacuar a la mayor brevedad posible.

En definitiva, estas serían las adaptaciones que se proponen para lograr la integración de los candidatos, de tal forma que puedan ejecutar con normalidad los requerimientos de los puestos de trabajo a pesar de su discapacidad.

CONCLUSIONES

Tras la realización de este trabajo se puede afirmar que la metodología de ERTOMIS ha resultado útil para adaptar los puestos de trabajo de auxiliar administrativo y de técnico de biblioteca mencionados, el objetivo principal del que se partía, y que además, ha permitido integrar laboralmente a dos personas con discapacidad en situación de desempleo.

A pesar de que en esta ocasión el método ha sido aplicado a dos casos concretos, la principal utilidad que se observa de él radica en la posibilidad de emplearlo a grandes magnitudes. Dada la sencillez de su aplicación y la rápida comparación entre perfiles, sería posible emplearlo en amplios procesos de selección, con la única diferencia que sería necesario diseñar un programa informático en el que solo se precise introducir las puntuaciones de los ítems para que él mismo proporcione la valoración de los datos, detectando las discrepancias entre los perfiles de requerimientos y de capacidad laboral de los candidatos. De esta manera, se podría valorar la posibilidad de incorporar a la plantilla de trabajadores a personas con discapacidad en edad de trabajar y desempleadas con mayor asiduidad. No obstante, si lo que se pretende es aplicar la metodología en procesos de selección de mayor envergadura, sería conveniente realizar una prueba previa con el instrumento informático diseñado ad hoc para la corrección de los perfiles, asegurando así que funciona correctamente y que cumple con el cometido por el que fue diseñado.

En último lugar, cabe destacar que de la implantación del Método ERTOMIS en la organización y de la posterior incorporación a la plantilla de personas con discapacidad, se derivan una serie de beneficios. Los más significativos serían, por un lado, la importante contribución a la

sociedad por integrar laboralmente a personas en peligro de exclusión a nivel social y laboral y, por otro lado, los beneficios fiscales que recibiría la empresa por su contratación, así como el coste cero que supondría para la misma. Por esto motivo, consideramos esta metodología como una herramienta de gran utilidad para las organizaciones, que podría integrarse en los procesos de selección realizados y que además, permitiría comenzar una relación contractual con personas que posean distintos tipos de discapacidad mediante la realización de las adaptaciones del puesto pertinentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Flores, N., Jenaro, C., Tomsa, R., López Lucas, J. y Beltrán, M. (2014). Actitudes, barreras y oportunidades para el empleo de personas con discapacidad intelectual. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4 (1), 613-619.
- García, M. D. y González, R. M (2004). Discapacidad y trabajo. Un balance tras el año europeo de las personas con discapacidad. *Temas Laborales*, 75, 59-93.
- Instituto Nacional de Estadística (2017). El empleo de las personas con discapacidad [Comunicado de prensa, 1 de diciembre de 2017]. URL: http://www.ine.es/prensa/epd_2016.pdf Acceso: 10/07/2018.
- Jiménez, M. T., González. P. y Martín, J. M. (2002). La clasificación internacional del funcionamiento de la discapacidad y de la salud. *Revista Española de Salud Pública*, 76, 271-279.
- Jochheim, K. A., Koch, M., Kronauer, D., Mittelstein Scheid, E., Schian, H. M., & Weinmann, S. (1993). *Ertomis Assessment Method: Introduction for users*. EAM, Rehabilitation mbH, Siegen.
- Malo, M. A. (2003). Las personas con discapacidad en el mercado de trabajo español. *Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*, 46, 99-126.
- OMS (2018, 16 de Enero). Discapacidad y Salud. Extraído el 10 de Julio de 2018 desde <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
- Organización Mundial de la Salud (2001). *Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías*. Ginebra: OMS (ISBN 9241545429).

Salanova, M., Gracia, F.J. y Peiró, J.M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. En J.M. Peiró y F. Prieto (Dir.). Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II: Aspectos Psicosociales del Trabajo (pp.35-62). Madrid: Síntesis.

Sebastián, M. y Noya, R. (2009). Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia. CEAPAT

Super, D. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. Journal of Vocational Behavior, 16, 282-298.

10. ANEXOS

ANEXO 10.1. Perfil de Requerimientos Auxiliar Administrativo

PERFIL DE REQUERIMIENTOS (Auxiliar Administrativo)			
APELLIDOS:			
NOMBRE:			
FECHA NACIMIENTO:			
Valoración: 0 = Completos 1 = Ligeramente reducidos 1.5 = Moderadamente reducidos 2 = Severamente reducidos 3 = No requerimientos			
CRITERIO	VALORACION	CRITERIO	VALORACION
Movimientos dedos unilateral	0	Gustar	3
Movimientos dedos bilateral	0	Palpar unilateral	1,5
Movimientos mano unilateral	0	Palpar bilateral	1,5
Movimientos mano bilateral	0	Sentido del equilibrio	1
Movimientos antebrazo unilateral	0		
Movimientos antebrazo bilateral	0	Iniciativa	0
Movimientos brazo unilateral	0	Disposición de rendimiento	0
Movimientos brazo bilateral	0	Atención	0
Movimientos pie unilateral	1	Comprensión	0
Movimientos pie bilateral	1	Concentración	0
Movimientos pierna unilateral	1	Aprender/Notar	0
Movimientos pierna bilateral	1	Representación	0
Movimientos muslos unilateral	1	Independencia	0
Movimientos muslos bilateral	1	Ideación/Resolución	0
Movimientos cabeza	0	Trabajo en equipo	0
Movimientos tronco	1	Control crítico	1
Coordinación movimientos EESS	0	Responsabilidad	0
Coordinación movimientos EEII	0	Estrés	1
		Rendimiento	0
Sedestación	1	Velocidad de reacción	0
Bipedestación	1	Ritmo de trabajo	0
Agachado/Arrodillado	1,5		
Posición forzada	3	Lenguaje	0
Deambulación	1	Escritura	0
Subida	3		
Elevación de pesos	2	Luz/Iluminación	1
Transporte de pesos	2	Clima	3
Sobrecarga duradera	3	Ruido	3
Agudeza visual	1	Gases/Vapores/Polvo	3
Visión Espacial	1	Humedad/Líquidos	3
Distribución colores	0	Vibraciones	3
Campo visual	0	Alteraciones presión atmosférica	3
Audición	1	Dirección [X] SI [] NO	
Procedencia de ruidos	1		
Olfato	3		

ANEXO 10.2. Perfil de Capacidad Laboral Auxiliar Administrativo

PERFIL DE CAPACIDAD LABORAL (Auxiliar Administrativo)			
APELLIDOS:			
NOMBRE:			
FECHA NACIMIENTO:			
Valoración: 0 = Capacidad normal completa 1 = Ligeramente reducida 1.5 = Moderadamente reducida 2 = Severamente reducida 3 = Capacidad nula			
CRITERIO	VALORACION	CRITERIO	VALORACION
Movimientos dedos unilateral	0	Gustar	0
Movimientos dedos bilateral	0	Palpar unilateral	0
Movimientos mano unilateral	0	Palpar bilateral	0
Movimientos mano bilateral	0	Sentido del equilibrio	0
Movimientos antebrazo unilateral	0		
Movimientos antebrazo bilateral	0	Iniciativa	0
Movimientos brazo unilateral	0	Disposición de rendimiento	0
Movimientos brazo bilateral	0	Atención	0
Movimientos pie unilateral	0	Comprensión	0
Movimientos pie bilateral	0	Concentración	0
Movimientos pierna unilateral	0	Aprender/Notar	0
Movimientos pierna bilateral	0	Representación	0
Movimientos muslos unilateral	0	Independencia	0
Movimientos muslos bilateral	0	Ideación/Resolución	0
Movimientos cabeza	0	Trabajo en equipo	0
Movimientos tronco	0	Control crítico	0
Coordinación movimientos EESS	0	Responsabilidad	0
Coordinación movimientos EEII	0	Estrés	0
		Rendimiento	0
Sedestación	1,5	Velocidad de reacción	0
Bipedestación	1,5	Ritmo de trabajo	0
Agachado/Arrodillado	0		
Posición forzada	0	Lenguaje	0
Deambulación	0	Escritura	0
Subida	0		
Elevación de pesos	2	Luz/Iluminación	0
Transporte de pesos	2	Clima	0
Sobrecarga duradera	2	Ruido	0
Agudeza visual	0	Gases/Vapores/Polvo	0
Visión Espacial	0	Humedad/Líquidos	0
Distribución colores	0	Vibraciones	0
Campo visual	0	Alteraciones presión atmosférica	0
Audición	0	Dirección <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Procedencia de ruidos	0		
Olfato	0		

ANEXO 10.3. Perfil de Requerimientos Técnico de Biblioteca

PERFIL DE REQUERIMIENTOS (Técnico de Biblioteca)			
APELLIDOS: NOMBRE: FECHA NACIMIENTO:			
Valoración: 0 = Completos 1 = Ligeramente reducidos 1.5 = Moderadamente reducidos 2 = Severamente reducidos 3 = No requerimientos			
CRITERIO	VALORACION	CRITERIO	VALORACION
Movimientos dedos unilateral	0	Gustar	3
Movimientos dedos bilateral	0	Palpar unilateral	1
Movimientos mano unilateral	0	Palpar bilateral	1
Movimientos mano bilateral	0	Sentido del equilibrio	1
Movimientos antebrazo unilateral	0		
Movimientos antebrazo bilateral	0	Iniciativa	0
Movimientos brazo unilateral	0	Disposición de rendimiento	0
Movimientos brazo bilateral	0	Atención	0
Movimientos pie unilateral	1,5	Comprensión	0
Movimientos pie bilateral	1,5	Concentración	0
Movimientos pierna unilateral	1,5	Aprender/Notar	0
Movimientos pierna bilateral	1,5	Representación	0
Movimientos muslos unilateral	1,5	Independencia	0
Movimientos muslos bilateral	1,5	Ideación/Resolución	0
Movimientos cabeza	0	Trabajo en equipo	0
Movimientos tronco	0	Control crítico	1
Coordinación movimientos EEES	0	Responsabilidad	0
Coordinación movimientos EEII	1	Estrés	0
		Rendimiento	1
Sedestación	0	Velocidad de reacción	0
Bipedestación	1	Ritmo de trabajo	0
Agachado/Arrodillado	1		
Posición forzada	3	Lenguaje	0
Deambulación	1	Escritura	0
Subida	1		
Elevación de pesos	2	Luz/Iluminación	1
Transporte de pesos	2	Clima	3
Sobrecarga duradera	3	Ruido	3
Agudeza visual	1	Gases/Vapores/Polvo	3
Visión Espacial	1	Humedad/Líquidos	3
Distribución colores	0	Vibraciones	3
Campo visual	0	Alteraciones presión atmosférica	3
Audición	1,5	Dirección [X] SI [] NO	
Procedencia de ruidos	1,5		
Olfato	3		

ANEXO 10.4. Perfil de Capacidad Laboral Técnico de Biblioteca

PERFIL DE CAPACIDAD LABORAL (Técnico de Biblioteca)			
APELLIDOS:			
NOMBRE:			
FECHA NACIMIENTO:			
Valoración: 0 = Completos 1 = Ligeramente reducidos 1.5 = Moderadamente reducidos 2 = Severamente reducidos 3 = Capacidad nula			
CRITERIO	VALORACION	CRITERIO	VALORACION
Movimientos dedos unilateral	0	Gustar	0
Movimientos dedos bilateral	0	Palpar unilateral	0
Movimientos mano unilateral	0	Palpar bilateral	0
Movimientos mano bilateral	0	Sentido del equilibrio	0
Movimientos antebrazo unilateral	0		
Movimientos antebrazo bilateral	0	Iniciativa	0
Movimientos brazo unilateral	0	Disposición de rendimiento	0
Movimientos brazo bilateral	0	Atención	0
Movimientos pie unilateral	0	Comprensión	0
Movimientos pie bilateral	0	Concentración	0
Movimientos pierna unilateral	0	Aprender/Notar	0
Movimientos pierna bilateral	0	Representación	0
Movimientos muslos unilateral	0	Independencia	0
Movimientos muslos bilateral	0	Ideación/Resolución	0
Movimientos cabeza	0	Trabajo en equipo	0
Movimientos tronco	0	Control crítico	0
Coordinación movimientos EESS	0	Responsabilidad	0
Coordinación movimientos EEII	0	Estrés	0
		Rendimiento	0
Sedestación	0	Velocidad de reacción	0
Bipedestación	0	Ritmo de trabajo	0
Agachado/Arrodillado	0		
Posición forzada	0	Lenguaje	0
Deambulación	0	Escritura	0
Subida	0		
Elevación de pesos	0	Luz/Iluminación	0
Transporte de pesos	0	Clima	0
Sobrecarga duradera	0	Ruido	1
Agudeza visual	0	Gases/Vapores/Polvo	0
Visión Espacial	0	Humedad/Líquidos	0
Distribución colores	0	Vibraciones	1
Campo visual	0	Alteraciones presión atmosférica	0
Audición	2	Dirección [X] SI [] NO	
Procedencia de ruidos	2		
Olfato	0		

ANEXO 10.5. Comparación entre pC y pR de Auxiliar Administrativo

Número	Criterio	Grado					Comentario
		0	1	1,5	2	3	
1	Movimientos dedos unilateral	O/X					Ajuste perfecto
2	Movimientos dedos bilateral	O/X					Ajuste perfecto
3	Movimientos mano unilateral	O/X					Ajuste perfecto
4	Movimientos mano bilateral	O/X					Ajuste perfecto
5	Movimientos antebrazo unilateral	O/X					Ajuste perfecto
6	Movimientos antebrazo bilateral	O/X					Ajuste perfecto
7	Movimientos brazo unilateral	O/X					Ajuste perfecto
8	Movimientos brazo bilateral	O/X					Ajuste perfecto
9	Movimientos pie unilateral	X	O				Sub-exigencia
10	Movimientos pie bilateral	X	O				Sub-exigencia
11	Movimientos pierna unilateral	X	O				Sub-exigencia
12	Movimientos pierna bilateral	X	O				Sub-exigencia
13	Movimientos muslos unilateral	X	O				Sub-exigencia
14	Movimientos muslos bilateral	X	O				Sub-exigencia
15	Movimientos cabeza	O/X					Ajuste perfecto
16	Movimientos tronco	X	O				Sub-exigencia
17	Coordinación movimientos EESS	O/X					Ajuste perfecto
18	Coordinación movimientos EEII	O/X					Ajuste perfecto
19	Sedestación		O	X			Sobre-exigencia
20	Bipedestación		O	X			Sobre-exigencia
21	Agachado/Arrodillado	X		O			Sub-exigencia
22	Posición forzada	X				O	Sub-exigencia
23	Deambulación	X	O				Sub-exigencia
24	Subida	X				O	Sub-exigencia
25	Elevación de pesos				O/X		Ajuste perfecto
26	Transporte de pesos				O/X		Ajuste perfecto
27	Sobrecarga duradera				X	O	Sub-exigencia
28	Agudeza visual	X	O				Sub-exigencia
29	Visión Espacial	X	O				Sub-exigencia
30	Distribución colores	O/X					Ajuste perfecto
31	Campo visual	O/X					Ajuste perfecto
32	Audición	X	O				Sub-exigencia
33	Procedencia de ruidos	X	O				Sub-exigencia
34	Olfato	X				O	Sub-exigencia
35	Gustar	X				O	Sub-exigencia
36	Palpar unilateral	X		O			Sub-exigencia
37	Palpar bilateral	X		O			Sub-exigencia
38	Sentido del equilibrio	X	O				Sub-exigencia
39	Iniciativa	O/X					Ajuste perfecto
40	Disposición de rendimiento	O/X					Ajuste perfecto
41	Atención	O/X					Ajuste perfecto
42	Comprensión	O/X					Ajuste perfecto
43	Concentración	O/X					Ajuste perfecto
44	Aprender/Notar	O/X					Ajuste perfecto
45	Representación	O/X					Ajuste perfecto
46	Independencia	O/X					Ajuste perfecto
47	Ideación/Resolución	O/X					Ajuste perfecto
48	Trabajo en equipo	O/X					Ajuste perfecto
49	Control crítico	X	O				Sub-exigencia
50	Responsabilidad	O/X					Ajuste perfecto
51	Estrés	X	O				Sub-exigencia
52	Rendimiento	O/X					Ajuste perfecto
53	Velocidad de reacción	O/X					Ajuste perfecto
54	Ritmo de trabajo	O/X					Ajuste perfecto
55	Lenguaje	O/X					Ajuste perfecto

Número	Criterio	Grado					Comentario
		0	1	1,5	2	3	
56	Escritura	O/X					Ajuste perfecto
57	Luz/Iluminación	X	O				Sub-exigencia
58	Clima	X				O	Sub-exigencia
59	Ruido	X				O	Sub-exigencia
60	Gases/Vapores/Polvo	X				O	Sub-exigencia
61	Humedad/Líquidos	X				O	Sub-exigencia
62	Vibraciones	X				O	Sub-exigencia
63	Alteraciones presión atmosférica	X				O	Sub-exigencia
64	Dirección [X] SI [] NO						

ANEXO 10.6. Comparación entre pC y pR de Técnico de Biblioteca

Número	Criterio	Grado					Comentario
		0	1	1,5	2	3	
1	Movimientos dedos unilateral	O/X					Ajuste perfecto
2	Movimientos dedos bilateral	O/X					Ajuste perfecto
3	Movimientos mano unilateral	O/X					Ajuste perfecto
4	Movimientos mano bilateral	O/X					Ajuste perfecto
5	Movimientos antebrazo unilateral	O/X					Ajuste perfecto
6	Movimientos antebrazo bilateral	O/X					Ajuste perfecto
7	Movimientos brazo unilateral	O/X					Ajuste perfecto
8	Movimientos brazo bilateral	O/X					Ajuste perfecto
9	Movimientos pie unilateral	X		O			Sub-exigencia
10	Movimientos pie bilateral	X		O			Sub-exigencia
11	Movimientos pierna unilateral	X		O			Sub-exigencia
12	Movimientos pierna bilateral	X		O			Sub-exigencia
13	Movimientos muslos unilateral	X		O			Sub-exigencia
14	Movimientos muslos bilateral	X		O			Sub-exigencia
15	Movimientos cabeza	O/X					Ajuste perfecto
16	Movimientos tronco	O/X					Ajuste perfecto
17	Coordinación movimientos EESS	O/X					Ajuste perfecto
18	Coordinación movimientos EEII	X	O				Sub-exigencia
19	Sedestación	O/X					Ajuste perfecto
20	Bipedestación	X	O				Sub-exigencia
21	Agachado/Arrodillado	X	O				Sub-exigencia
22	Posición forzada	X				O	Sub-exigencia
23	Deambulación	X	O				Sub-exigencia
24	Subida	X	O				Sub-exigencia
25	Elevación de pesos	X			O		Sub-exigencia
26	Transporte de pesos	X			O		Sub-exigencia
27	Sobrecarga duradera	X				O	Sub-exigencia
28	Agudeza visual	X	O				Sub-exigencia
29	Visión Espacial	X	O				Sub-exigencia
30	Distribución colores	O/X					Ajuste perfecto
31	Campo visual	O/X					Ajuste perfecto
32	Audición			O	X		Sobre-exigencia
33	Procedencia de ruidos			O	X		Sobre-exigencia
34	Olfato	X				O	Sub-exigencia
35	Gustar	X				O	Sub-exigencia
36	Palpar unilateral	X	O				Sub-exigencia
37	Palpar bilateral	X	O				Sub-exigencia
38	Sentido del equilibrio	X	O				Sub-exigencia
39	Iniciativa	O/X					Ajuste perfecto
40	Disposición de rendimiento	O/X					Ajuste perfecto
41	Atención	O/X					Ajuste perfecto
42	Comprensión	O/X					Ajuste perfecto
43	Concentración	O/X					Ajuste perfecto
44	Aprender/Notar	O/X					Ajuste perfecto
45	Representación	O/X					Ajuste perfecto
46	Independencia	O/X					Ajuste perfecto
47	Ideación/Resolución	O/X					Ajuste perfecto

Número	Criterio	Grado					Comentario
		0	1	1,5	2	3	
48	Trabajo en equipo	O/X					Ajuste perfecto
49	Control crítico	X	O				Sub-exigencia
50	Responsabilidad	O/X					Ajuste perfecto
51	Estrés	O/X					Ajuste perfecto
52	Rendimiento	X	O				Sub-exigencia
53	Velocidad de reacción	O/X					Ajuste perfecto
54	Ritmo de trabajo	O/X					Ajuste perfecto
55	Lenguaje	O/X					Ajuste perfecto
56	Escritura	O/X					Ajuste perfecto
57	Luz/Iluminación	X	O				Sub-exigencia
58	Clima	X				O	Sub-exigencia
59	Ruido		X			O	Sub-exigencia
60	Gases/Vapores/Polvo	X				O	Sub-exigencia
61	Humedad/Líquidos	X				O	Sub-exigencia
62	Vibraciones		X			O	Sub-exigencia
63	Alteraciones presión atmosférica	X				O	Sub-exigencia
64	Dirección [X] SI [] NO						

Estudio de viabilidad de adaptación de puestos de trabajo en una empresa de carpintería

JOSÉ ALFONSO SALAS MÉNDEZ

JOSÉ RAFAEL LOBATO CAÑÓN

En este trabajo se realiza un estudio de viabilidad de adaptación de puestos de trabajo en una empresa real que se dedica al montaje y a la instalación de carpintería en obras a personas con discapacidad. Se han estudiado los dos puestos de trabajo en los que la carpintería basa fundamentalmente su trabajo, el de Peón Carpintero y el Oficial de 1ª Carpintero. En la actualidad, aunque existan y se fomenten políticas para la contratación de personas discapacitadas, sigue habiendo importantes barreras que llegan a dificultar la igualdad de oportunidades en el mercado laboral actual. Esto es debido a una falta de información y de sensibilización en general por parte de las empresas. La contratación de personas con discapacidad lleva aparejados beneficios tanto para el trabajador, como para la empresa y para la sociedad en su conjunto. La metodología empleada para la realización de este trabajo ha sido el método ERTOMIS desde una perspectiva práctica, ya que permite una valoración objetiva de los requerimientos de los puestos de trabajo y de las capacidades que el trabajador debe utilizar para que desarrolle su trabajo. Los resultados obtenidos son concluyentes, se pueden adaptar el puesto de trabajo de peón carpintero a personas con discapacidad intelectual.

INTRODUCCIÓN

En nuestro entorno existen políticas para el fomento de la contratación de personas con discapacidad, pero a día de hoy siguen existiendo barreras que imposibilitan que pueda existir una igualdad de oportunidades para este colectivo.

El Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, define la discapacidad como *“la situación que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias previsiblemente permanentes y cualquier tipo de barreras que limiten o impidan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”*.

El presente Trabajo Fin de Máster (TFM), tiene como objeto el estudio de la viabilidad de adaptación de puestos de trabajo en una empresa real de carpintería a personas con discapacidad, para fomentar la contratación de este colectivo teniendo en cuenta las características y las condiciones que se dan en el puesto de trabajo.

Para realizar dicho estudio se ha utilizado el Método ERTOMIS, que es un método que valora tanto la capacidad del trabajador y que es cumplimentada de manera confidencial por el Servicio de Prevención, y el perfil de requerimientos, en el que se valoran movimientos y capacidades necesarios en el puesto de trabajo.

Esta empresa se dedica al montaje y a la instalación de carpintería de madera en obras. Se ubica en el campo de Cartagena y está compuesta por:

- Un administrativo: Encargado de la realización de la facturación y gestión de personal.
- Un gerente: Se encarga de la dirección de la organización.
- Encargado de obra: El cual se encarga de velar por el correcto funcionamiento del trabajo desempeñado por los montadores.
- Montadores: Los cuales se encarga de realizar los trabajos encomendados por la dirección en obras externas.

El trabajo principal se realiza en el exterior, es decir fuera de las oficinas de la empresa y esta carece de taller propio, por lo que todo el trabajo es realizado en obra y el material es suministrado por el proveedor de esta organización a pie de calle.

El puesto para el que se realiza este estudio de viabilidad es para el de montadores, tanto para oficiales de primera como peones.

Para el puesto de Oficiales, se encuentran tareas periódicas y tareas esporádicas. Cuando se habla de tareas periódicas que estos trabajadores realizan, se encuentran entre ellas las mediciones de material en obra, la selección de materiales básicos y de piezas auxiliares, el acoplamiento de

las piezas al producto y la realización de ajustes en obra de los elementos de carpintería entre otros.

Con respecto a tareas esporádicas, los trabajadores que componen esta categoría profesional pueden llegar a realizar tareas de carga y descarga de material, ayudar al Peón con la limpieza del taller y en el ámbito de obras.

Para el puesto de Peón Carpintero, se encuentran como tareas periódicas la preparación de la zona de trabajo y organización; limpieza y acondicionamiento del lugar de trabajo; carga y descarga de material; sujeción de tableros y apoyo en trabajos manuales como son la colocación de bisagras, pomos y manivelas. En tareas esporádicas, realizarán recados encomendados esporádicamente y movilización de herramientas entre otros.

Resulta de gran interés que personas con discapacidad puedan incorporarse al mundo laboral del montaje de carpintería, ya que posibilita un mayor compromiso con los valores y aceptar la diversidad. La mayoría de los trabajos realizados en las distintas categorías pueden llegar a ser mecánicos, haciendo que no exista una alteración en el trabajo habitual con su incorporación. Otro aspecto de interés son las subvenciones que pueden otorgarse por la contratación de este colectivo y de los beneficios que la empresa pueda llegar a disponer.

MARCO TEÓRICO

Para la adaptación del puesto de trabajo, se ha utilizado el Método ERTOMIS (Jochheim, 1993) desde una perspectiva práctica. Dicho método valora los requerimientos de los puestos de trabajo y las capacidades que dicho trabajador debe de realizar para que pueda desarrollar su trabajo correctamente. En este método se encuentra un perfil de capacidad laboral y un perfil de requerimientos, en el que son valorados movimientos corporales, posturas y movimientos básicos, capacidades sensoriales, capacidades mentales, comunicación, condiciones ambientales y capacidad de dirección. Todo lo anterior tendrá una valoración comprendida en una escala de 0 a 3 en el que el significado de cada ponderación se recoge en la Tabla 1 (IMSERO, 1997).

En la Tabla 1, cuando se habla de perfil de requerimientos, se refiere a las demandas del puesto de trabajo, en este caso se refiere al puesto de Carpintero. Mientras que el perfil de capacidad laboral comprenda las capacidades del trabajador candidato a ocupar el puesto de trabajo, que de

manera anónima habrá cumplimentado la parte sanitaria del Servicio de Prevención.

Tabla 1. Escala Método ERTOMIS

Perfil de Requerimientos	Perfil de Capacidad Laboral
0 = Completos	0 = Capacidad normal
1 = Ligeramente reducidos	completa
1.5 = Moderadamente reducidos	1 = Ligeramente reducida
2 = Severamente reducidos	1.5 = Moderadamente reducida
3 = No requerimientos	2 = Severamente reducida
	3 = Capacidad nula

Dentro de Carpintero existen varias categorías profesionales. En dichas categorías existen determinados requerimientos de lo que cada categoría profesional tiene que tener para que puedan llegar a desempeñarse correctamente las funciones de cada una, por lo que, en este caso, se denominará 'Perfil de requerimientos'.

Como se ha mencionado, han sido seleccionadas dos categorías profesionales objeto de este estudio, Peón Carpintero y Oficial de 1ª Carpintero.

Según la aplicación ERTOMIS donde se ha recogido la valoración de cada criterio y siguiendo las especificaciones de cada puesto tanto de las tareas periódicas como esporádicas, se aprecia lo siguiente:

El análisis del perfil de capacidades (recogido en el Anexo A de este estudio) y sobre todo del perfil de requerimientos recogido en el anexo B se desprende que el puesto de Peón Carpintero tiene requerimientos físicos de difícil adaptación para insertar a personas con discapacidad, mientras que el nivel de requerimientos mentales hace que sea idóneo para poder adaptarlo a personas con déficits cognitivos. Como es el caso de la iniciativa, del lenguaje, escritura y la ideación/resolución entre otros.

Caso opuesto ocurre con el Oficial de 1ª Carpintero, cuyo perfil de requerimientos se recoge en el Anexo C, y que, aunque también tenga como el Peón Carpintero de requerimientos físicos de difícil adaptación, sus requerimientos mentales también serán difíciles de adaptar. Esto sucede debido a que sus tareas suelen ser más complejas, imposibilitando una adaptación plena a este colectivo. Criterios tales como Iniciativa, Independencia, Ideación/Resolución, Control crítico, rendimiento, concentración y responsabilidad entre otros tienen una valoración de completos.

Para poder adaptar los puestos de trabajo a las personas con discapacidad, es necesario que la

empresa realice una serie de adaptaciones a estos, con lo que conllevaría a un desembolso monetario importante.

A día de hoy, existen diversas ayudas y subvenciones que facilitan la adaptación de los puestos de trabajo. Esto beneficia, por una parte, a las empresas, porque las ayuda a que el tiempo invertido en la formación de este colectivo no se vea afectado en la disminución de ingresos productivos al reducirse el volumen de colocación de carpintería y al aumento considerable de costes. Una vez formados, el volumen de ingresos y la producción vuelven a ser el mismo que desde antes de la contratación.

Por otra parte, también son beneficiados el personal de este colectivo, ya que fomenta su inserción laboral.

Con respecto a los niveles de absentismo laboral a personas con discapacidad, tras el estudio realizado por la Fundación Adecco (2018), a un total de 297 empresas colaboradoras para medir el absentismo tanto a trabajadores discapacitados como a trabajadores no discapacitados, afirma que los niveles de absentismo en personas con discapacidad en activo, son inferiores al del resto de compañeros de trabajo que no tienen ninguna discapacidad. Esto se debe a que los valores intrínsecos del personal discapacitado como la motivación, el afán de superación y el esfuerzo entre otros, hacen que tengan un alto nivel de compromiso con la empresa. Y es que, a día de hoy, siguen existiendo barreras en la inserción laboral, por lo que las personas discapacitadas que quieren estar en el mercado laboral son porque realmente quieren estarlo, por eso se encuentran niveles de absentismo inferiores con el resto de trabajadores.

Dicho lo anterior, y debido al incremento de costes en la adaptación de los puestos de trabajo y en la formación de estos empleados, se pone a disposición de las empresas subvenciones para que se fomente la contratación de este colectivo. Por un lado, se encuentran las subvenciones a nivel Estatal, que son las que otorga el Estado y por otro, la subvenciones a nivel autonómico. Es decir, donde radica el centro de trabajo, en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

Cada una de estas subvenciones se recogen en los apartados siguientes de este estudio.

3.1. BECAS, AYUDAS Y SUBVENCIONES

Como se ha mencionado anteriormente, existen diversas subvenciones tanto a nivel nacional, como a nivel autonómico para el fomento de la contratación de personas con discapacidad

3.1.1. SUBVENCIONES A NIVEL NACIONAL

Según la Ley 43/2006, de 29 de diciembre para la mejora del crecimiento y del empleo, existen varias subvenciones para las empresas que contraten a personas con discapacidad.

Para poder adherirse a este tipo de subvenciones, los trabajadores con discapacidad tienen que tener un grado de minusvalía de un 33 por ciento o superior.

3.1.1.1 Contratación Indefinida

En caso de que la contratación a discapacitados se realice con carácter indefinido, el empleador se beneficiará, siempre que lo solicite, de una bonificación en la Seguridad Social de 4.500 euros al año, es decir, de 375 euros al mes por el tiempo que dure la vigencia del contrato.

En el caso de que estos trabajadores se les realicen una conversión de su contrato temporal a indefinido se beneficiarán del mismo importe que el párrafo anterior.

Si el trabajador con discapacidad se enmarca dentro de personas que tienen:

- Parálisis cerebral, enfermedad mental discapacidad intelectual, minusvalía igual o superior al 33 por 100.
- Discapacidad física o sensorial con una minusvalía del 65 por 100

Su bonificación será de 5.100 euros al año, es decir de 425 euros al mes.

3.1.1.2. Contratación a personas discapacitadas mayores o igual de 45 años

Si la persona contratada tiene la edad de 45 o más años de edad, o sea mujer, se incrementará en 1.200 euros al año más, dependiendo del tipo de contrato.

3.1.1.3 Contratación de personas discapacitadas mediante Contrato Temporal de Fomento del Empleo

Si se contratan mediante esta modalidad de contrato, la bonificación será de 3.500 euros al año durante toda la duración y vigencia del presente contrato.

Si el trabajador con discapacidad se enmarca dentro de personas que tienen:

Parálisis cerebral, enfermedad mental discapacidad intelectual, minusvalía igual o superior al 33 por 100.

Discapacidad física o sensorial con una minusvalía del 65 por 100.

Su bonificación será de 4.100 euros al año.

Si en el momento de la contratación, en esta modalidad tienen 45 o más años de edad, o si se tratase de una mujer, la cuantía se vería incrementada en 600 euros al año.

3.1.2. SUBVENCIONES A NIVEL AUTONÓMICO

A nivel autonómico, se encuentran las ayudas de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, que es donde radica el centro habitual de trabajo. En dicha Comunidad, se ponen de manifiesto dos tipos de subvenciones para la contratación de personal discapacitado. Una de ellas es la Subvención al Fomento de la Contratación Indefinida de Personas con Discapacidad y otra es la Subvención por adaptación del puesto de trabajo en contratos con trabajadores discapacitados.

3.1.2.1. Subvención al Fomento de la Contratación Indefinida de Personas con Discapacidad

Se beneficia a la empresa con la cantidad de 3.907 euros por contrato celebrado a tiempo completo, siempre que la discapacidad de la persona a contratar sea igual o superior al 33%.

Cuando el contrato se celebre a tiempo parcial, dicha cantidad se verá reducida proporcionalmente a la cantidad pactada.

Los requisitos que se exigen para solicitar dicha subvención son los siguientes:

- Se deben solicitar los trabajadores a la Oficina de Empleo mediante la correspondiente Oferta de Empleo.
- El Puesto de Trabajo tiene que estar adecuado a la discapacidad del trabajador y tiene que mantenerse como mínimo 3 años.
- La empresa tiene que estar al corriente en sus obligaciones tributarias, tanto a nivel estatal, como a nivel Regional, y con la Seguridad Social.

También incluye como requisito posterior, a que las empresas que se beneficien de dicha subvención, estarán obligadas a mantener la estabilidad en el empleo de los trabajadores contratados por un mínimo de 3 años, tal y como se ha descrito en los requisitos anteriores.

3.1.2.2. Subvención por adaptación del puesto de trabajo en contratos con trabajadores discapacitados.

Lo que se pretende con esta subvención es que se contraten a trabajadores con discapacidad para subvencionar en la totalidad, los costes que se producen de la adaptación de los puestos de trabajo que se precisan cubrir por el trabajador que tiene dicha discapacidad.

Como requisitos que se exigen, son una instancia de solicitud, que esta tiene que ir acompañada por un informe en el que se requiera la adaptación del puesto.

Para que se conceda la Subvención, es necesario que tanto la Inspección de Trabajo Seguridad Social, y los Servicios Sociales competentes emitan un informe favorable al respecto.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Tras aplicar la metodología ERTOMIS en los dos puestos de trabajo estudiados, se obtienen los siguientes resultados.

Como se puede apreciar en el Anexo B, el puesto de Peón Carpintero reúne los requisitos para la adaptación del puesto de trabajo en sí para personas con discapacidad intelectual, ya que tales criterios como la iniciativa, independencia, lenguaje y escritura tienen una valoración de 2, severamente reducidos, y de 3, no requeridos, en el perfil de requerimientos del puesto, haciéndolo idóneo a este tipo de colectivo.

Caso contrario ocurre con el puesto de Oficial de 1ª de Carpintero, como se aprecia en el anexo C, que no reúne los criterios correspondientes para adaptar dicho puesto de trabajo. Esto es porque, entre otros, la iniciativa, atención, comprensión, concentración y resolución tiene que tener una valoración de 0, es decir, completa y un criterio de dirección.

La contratación de personas con discapacidad conlleva unos beneficios tanto para el trabajador, para la empresa que contrata a personas de este colectivo como a la sociedad en sí.

Los trabajadores se benefician de la integración porque pueden formar parte de una organización, la cual hace posible su inserción en el mundo laboral ocupando un oficio y desempeñando las funciones de este, logrando una alta motivación personal, afán de superación, alcanzar sus objetivos y superar retos.

La contratación de personal con discapacidad también es beneficiosa para las empresas, porque además de las subvenciones y ayudas que tanto la Comunidad Autónoma y el Estado les ofrece para fomentar tanto su contratación, como la adaptación de los puestos de trabajo, hay un impacto positivo que recae sobre ellas, dando una imagen equitativa, igualitaria y justa tratando a todas las personas por igual y mejorando así su reputación, siendo un modelo ejemplar empresarial destacando frente a la competencia. También para que exista una mejora en el clima

laboral empresarial, teniendo una alta sensibilización con el resto de personal, impulsando de esta manera la aceptación de la diversidad entre trabajadores y la no discriminación.

Para los puestos de trabajo de carpintero, se han valorado dos categorías profesionales distintas, la primera el Oficial de Primera carpintero y la segunda el de Peón Carpintero.

El Peón Carpintero es el que más se adecúa para insertar a personas con discapacidad con déficits cognitivos, aunque el puesto tenga requerimientos físicos de difícil adaptación, las tareas que van a desempeñar son sencillas, tales como la preparación de la zona de trabajo, la organización de material, ayudar a los oficiales a la realización del trabajo, como montaje de puertas, sujeción de tableros, colocación de manivelas. En resumen, repetitivas y que no requieren de unas altas especificaciones y responsabilidades, ya que la responsabilidad suele recaer en el Oficial o la persona encargada de la supervisión y la realización de los trabajos.

Con respecto a los apoyos económicos que pueden encontrarse para la contratación de personas de este colectivo decir que son diversos y dependiendo de la modalidad del tipo de contrato que quieran beneficiarse, las ayudas a estos serán de una u otra cantidad.

Lo más recomendable es que se celebre un contrato con carácter indefinido, asegurando que, por el hecho de ser denominado de este modo, asegura una fiabilidad y una estabilidad en el tiempo, haciendo que la motivación y la satisfacción del empleado se incrementen. Por otra parte, la empresa se ve beneficiada por una subvención Estatal de 4.500 euros al año en Seguridad Social por cada trabajador discapacitado, que tenga contratado durante la vigencia del contrato y su relación laboral.

A esta subvención de nivel Estatal, hay que añadirle la subvención a nivel autonómico, que, por celebrar un contrato indefinido con una persona con discapacidad, la empresa se beneficiará de 3.907 euros por cada trabajador contratado. El requisito que tiene que tener es que la persona tiene que permanecer 3 años en la misma empresa con el mismo contrato sin modificaciones, que el puesto esté adaptado a la discapacidad del trabajador y que se encuentre al corriente en las obligaciones de pago tanto en Seguridad Social como en obligaciones tributarias nacionales.

Es decir, la empresa se beneficiará de los dos tipos de ayuda. Por una parte, recibirá 4.500 euros al año

de la subvención Estatal, y por otros 3.907 euros por la autonómica. Esto hace una suma total de 8.407 euros. Importe que la empresa recibirá en concepto de bonificación por cada trabajador contratado.

Como conclusión a este estudio, se afirma que el puesto de trabajo que es adaptable a personas discapacitadas es el puesto de peón carpintero ya que su nivel de requerimientos mentales lo hace idóneo a personas con déficits cognitivos. Sin embargo, el puesto de Oficial 1ª Carpintero es difícil de adaptar tanto en requerimientos físicos, como mentales debido a la gran complejidad de tareas que son exigidas en el puesto. Estos resultados se han obtenido gracias a la metodología empleada, que ha sido el Método ERTOMIS. Método de gran utilidad, ya que en el, se han valorado tanto los requerimientos del puesto de trabajo, como las capacidades profesionales.

También se afirma que la contratación de personal discapacitado es beneficiosa para la empresa, ya que los niveles de absentismo son inferiores al del resto de trabajadores, haciendo que el nivel productivo se mantenga y que mejore la imagen corporativa. Esto se debe a una alta motivación de querer formar parte del equipo, las ganas de desarrollarse y formar parte de este.

Por todo lo anterior, y para que las empresas puedan hacer frente al incremento de costes que conlleva la adaptación de los puestos de trabajo, tanto el Estado como las Comunidades Autónomas, ponen a disposición de estas, subvenciones, ayudas o bonificaciones para hacer más fácil su inserción laboral y que se fomente la contratación de este colectivo, aunque realmente, lo que se debe de premiar, es que se eliminen barreras y se valoren las aptitudes que tenga cada persona, independientemente si es discapacitada o no.

Aunque a día de hoy, exista falta de información y se intente educar a las empresas de que todos somos iguales y que todos tenemos las mismas oportunidades que el resto, se debe de seguir mejorando este aspecto, concienciando cada vez más a las empresas, sensibilizando y favoreciendo a este colectivo, disminuyendo así los prejuicios.

BIBLIOGRAFIA

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. (2019, 1 de enero). *Subvenciones y ayudas*. Extraído el 20 de febrero de 2019 desde [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=1701&IDTIPO=240&NOMBRECANAL=Subvenciones+y+ayudas&RASTRO=c159\\$m6275](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=1701&IDTIPO=240&NOMBRECANAL=Subvenciones+y+ayudas&RASTRO=c159$m6275)

- Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. (2019, 1 de enero). Becas, ayudas y subvenciones. Extraído el 20 de febrero de 2019 desde [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=1644&IDTIPO=240&NOMBRECANAL=Becas%2C+Ayudas+y+Subvenciones&RASTRO=c159\\$m6275](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=1644&IDTIPO=240&NOMBRECANAL=Becas%2C+Ayudas+y+Subvenciones&RASTRO=c159$m6275)
- Ergonomía y discapacidad, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales, Madrid, 1997.
- Fundación Adecco (2018, 1 de Julio). *El absentismo entre los trabajadores con discapacidad*. Extraído el 1 de Abril de 2019 desde <https://fundacionadecco.org/azimut/el-absentismo-entre-los-trabajadores-con-discapacidad-es-inferior-a-la-media/>
- Jochheim, K. A., Koch, M., Kronauer, D., Mittelstein Scheid, E., Schian, H. M., & Weinmann, S. (1993). *Ertomis Assessment Method: Introduction for users*. EAM, Rehabilitation mbH, Siegen.
- Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo. *Boletín Oficial del Estado*, num. 312, de 30 de diciembre de 2006, pp.46586-46600
- Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 289, de 3 de diciembre de 2013, pp. 95635-95673

Anexo A

PERFIL DE CAPACIDAD LABORAL	
APELLIDOS: NOMBRE: FECHA NACIMIENTO:	
Valoración: 0 = Capacidad normal completa 1 = Ligeramente reducida 1.5 = Moderadamente reducida 2 = Severamente reducida 3 = Capacidad nula	
CRITERIO	VALORACION
Movimientos dedos unilateral	Gustar
Movimientos dedos bilateral	Palpar unilateral
Movimientos mano unilateral	Palpar bilateral
Movimientos mano bilateral	Sentido del equilibrio
Movimientos antebrazo unilateral	
Movimientos antebrazo bilateral	Iniciativa
Movimientos brazo unilateral	Disposición de rendimiento
Movimientos brazo bilateral	Atención
Movimientos pie unilateral	Comprensión
Movimientos pie bilateral	Concentración
Movimientos pierna unilateral	Aprender/Notar
Movimientos pierna bilateral	Representación
Movimientos muslos unilateral	Independencia
Movimientos muslos bilateral	Ideación/Resolución
Movimientos cabeza	Trabajo en equipo
Movimientos tronco	Control crítico
Coordinación movimientos EESS	Responsabilidad
Coordinación movimientos EEII	Estrés
	Rendimiento
Sedestación	Velocidad de reacción
Bipedestación	Ritmo de trabajo
Agachado/Arrodillado	
Posición forzada	Lenguaje
Deambulación	Escritura
Subida	
Elevación de pesos	Luz/Iluminación
Transporte de pesos	Clima
Sobrecarga duradera	Ruido
Agudeza visual	Gases/Vapores/Polvo
Visión Espacial	Humedad/Líquidos
Distribución colores	Vibraciones
Campo visual	Alteraciones presión atmosférica
Audición	Dirección [] SI [] NO
Procedencia de ruidos	
Olfato	

Anexo B

PERFIL DE REQUERIMIENTOS PEÓN CARPINTERO			
APELLIDOS:			
NOMBRE:			
FECHA NACIMIENTO:			
Valoración: 0 = Completos 1 = Ligeramente reducidos 1.5 = Moderadamente reducidos 2 = Severamente reducidos 3 = No requerimientos			
CRITERIO	VALORACION	CRITERIO	VALORACION
Movimientos dedos unilateral	1	Gustar	3
Movimientos dedos bilateral	1	Palpar unilateral	1
Movimientos mano unilateral	1	Palpar bilateral	1
Movimientos mano bilateral	1	Sentido del equilibrio	0
Movimientos antebrazo unilateral	0		
Movimientos antebrazo bilateral	0	Iniciativa	2
Movimientos brazo unilateral	0	Disposición de rendimiento	1
Movimientos brazo bilateral	0	Atención	0
Movimientos pie unilateral	0	Comprensión	1
Movimientos pie bilateral	0	Concentración	1
Movimientos pierna unilateral	0	Aprender/Notar	1.5
Movimientos pierna bilateral	0	Representación	1
Movimientos muslos unilateral	0	Independencia	2
Movimientos muslos bilateral	0	Ideación/Resolución	1.5
Movimientos cabeza	1	Trabajo en equipo	1
Movimientos tronco	0	Control crítico	1
Coordinación movimientos EESS	0	Responsabilidad	0
Coordinación movimientos EEII	0	Estrés	1.5
		Rendimiento	1.5
Sedestación	1	Velocidad de reacción	1
Bipedestación	0	Ritmo de trabajo	1
Agachado/Arrodillado	0		
Posición forzada	0	Lenguaje	2
Deambulación	0	Escritura	2
Subida	0		
Elevación de pesos	0	Luz/Iluminación	0
Transporte de pesos	0	Clima	1
Sobrecarga duradera	0	Ruido	1.5
Agudeza visual	1.5	Gases/Vapores/Polvo	1
Visión Espacial	1	Humedad/Líquidos	1
Distribución colores	2	Vibraciones	1
Campo visual	1	Alteraciones presión atmosférica	1
Audición	2	Dirección [] SI [X] NO	
Procedencia de ruidos	1		
Olfato	2		

Anexo C

PERFIL DE REQUERIMIENTOS OFICIAL 1º CARPINTERO			
APELLIDOS:			
NOMBRE:			
FECHA NACIMIENTO:			
Valoración: 0 = Completos 1 = Ligeramente reducidos 1.5 = Moderadamente reducidos 2 = Severamente reducidos 3 = No requerimientos			
CRITERIO	VALORACION	CRITERIO	VALORACION
Movimientos dedos unilateral	1	Gustar	3
Movimientos dedos bilateral	1	Palpar unilateral	1
Movimientos mano unilateral	1	Palpar bilateral	1
Movimientos mano bilateral	1	Sentido del equilibrio	0
Movimientos antebrazo unilateral	0		
Movimientos antebrazo bilateral	0	Iniciativa	0
Movimientos brazo unilateral	0	Disposición de rendimiento	0
Movimientos brazo bilateral	0	Atención	0
Movimientos pie unilateral	0	Comprensión	0
Movimientos pie bilateral	0	Concentración	0
Movimientos pierna unilateral	0	Aprender/Notar	0
Movimientos pierna bilateral	0	Representación	0
Movimientos muslos unilateral	0	Independencia	0
Movimientos muslos bilateral	0	Ideación/Resolución	0
Movimientos cabeza	0	Trabajo en equipo	0
Movimientos tronco	0	Control crítico	0
Coordinación movimientos EESS	0	Responsabilidad	0
Coordinación movimientos EEII	0	Estrés	0
		Rendimiento	0
Sedestación	1	Velocidad de reacción	0
Bipedestación	0	Ritmo de trabajo	0
Agachado/Arrodillado	0		
Posición forzada	0	Lenguaje	0
Deambulación	0	Escritura	0
Subida	0		
Elevación de pesos	0	Luz/Iluminación	0
Transporte de pesos	0	Clima	0
Sobrecarga duradera	0	Ruido	1
Agudeza visual	1	Gases/Vapores/Polvo	1
Visión Espacial	0	Humedad/Líquidos	1
Distribución colores	1	Vibraciones	1
Campo visual	0	Alteraciones presión atmosférica	1
Audición	1	Dirección <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Procedencia de ruidos	1		
Olfato	1.5		

Análisis de la accesibilidad para el profesorado en los institutos de educación secundaria de Elche

M. MONTIEL LERMA BERNAT

JOSÉ RAFAEL LOBATO CAÑÓN

El colectivo de las personas con discapacidad es uno de los que ha estado expuesto a lo largo de la historia a una situación de marginación más evidente. Y, debido a ello, todas las sociedades han establecido mecanismos de asistencia, ayuda y apoyo para las personas con discapacidad. Hoy en día, la accesibilidad universal es un tema candente en nuestra sociedad, con este estudio se pretende analizar los centros de educación secundaria de Elche y mostrar la situación respecto a la accesibilidad universal para el desarrollo de su trabajo de un profesor con una discapacidad motora severa del tren inferior. Para ello, se ha realizado un análisis de carácter cualitativo y cuantitativo de doce de los catorce centros de Elche. En esta investigación, queda reflejada la escasez de recursos, tanto materiales como espaciales, para que los profesores con una discapacidad motora severa del tren inferior puedan desempeñar su trabajo con las mismas condiciones que los demás. Además, se constata que en muchos casos no existen estos recursos a pesar de que muchas de las soluciones tienen bajo coste económico.

INTRODUCCIÓN

2.1 Marco Legal

Según el Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba la Ley general de derechos de las personas con discapacidad y su inclusión social, podemos definir una serie de conceptos, como:

a) Discapacidad: es una situación que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias previsiblemente permanentes y cualquier tipo de barreras que limiten su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones.

k) Accesibilidad universal: es la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos, instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible. Presupone la estrategia de «diseño universal o diseño para todas las personas», y se entiende sin perjuicio de los ajustes razonables que deban adoptarse.

Uno de los objetivos es Garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades y de trato, así como el ejercicio real y efectivo de derechos por parte de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones respecto del resto de ciudadanos y ciudadanas, a través de la promoción de la

autonomía personal, de la accesibilidad universal, del acceso al empleo, de la inclusión en la comunidad y la vida independiente y de la erradicación de toda forma de discriminación, conforme a los artículos 9.2, 10, 14 y 49 de la Constitución Española y a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y los tratados y acuerdos internacionales ratificados por España.

La Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo fueron aprobados el 13 de diciembre de 2006 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU). Ambos son tratados internacionales que recogen los derechos de las personas con discapacidad, así como las obligaciones de los Estados Partes de promover, proteger y asegurar tales derechos.

La discapacidad queda configurada como la circunstancia personal y el ecosistema social resultante de la interacción de algunas personas con un entorno inadecuado por excluyente en tanto en cuanto que establecido según el parámetro de persona «normal». En ese sentido, una sociedad abierta e inclusiva ha de modificar tal entorno solidariamente para acoger a las personas con discapacidad como elementos enriquecedores que ensanchan la humanidad y le agregan valor y debe hacerlo tomando en consideración la propia intervención de las personas con capacidades diferenciadas. Para ello, adicionalmente, la

Convención se constituye en el primer tratado internacional que regula la importancia de la participación de la sociedad civil.

Un entorno de trabajo globalmente accesible normaliza socialmente la oferta de empleo abriendo la oportunidad a personas que, si bien presentan alguna discapacidad, están suficientemente preparadas para su desempeño.

La accesibilidad global de un centro de trabajo es la resultante de la suma de procesos accesibles, pero de todos y cada uno de ellos. Si algún entorno o algún elemento de uno de los entornos por los que discurren los procesos de trabajo rompen la cadena de la accesibilidad y resulta inaccesible, el proceso o procesos que en ellos se debieran o pudieran desarrollarse se convierten a su vez en inaccesibles.

Lograr que un centro de trabajo sea accesible globalmente requiere prestar atención a toda una secuencia de elementos con los han de interactuar los usuarios.

2.2 Objetivos

Con el presente trabajo se persigue un doble objetivo:

1.- Analizar la accesibilidad de los entornos de trabajo en los institutos de educación secundaria de la ciudad de Elche.

2.- Detectar los problemas de accesibilidad de los profesores que sufren una discapacidad motora del tren inferior, para facilitar la ejecución de acciones de mejora de los centros de educación secundaria.

Para la consecución de los objetivos propuestos, el contenido global del trabajo se desglosa en dos líneas de trabajo implementadas secuencialmente:

1ª. Elaboración de Diagnósticos de Accesibilidad de cada uno de los centros participantes en el trabajo para aquellos profesores que sufren una discapacidad motora del tren inferior.

2ª. Realización de un Diagnóstico Global, a partir de los datos agregados obtenidos del conjunto de los diagnósticos de los respectivos institutos.

3. METODOLOGÍA

3.1 Configuración de la muestra

La muestra se ha obtenido de la selección al azar de doce institutos de educación secundaria (IES) de los catorce radicados en la ciudad de Elche.

Centros participantes

- La Torreta d'Elx - Montserrat Roig
- Joanot Martorell - Tirant Lo Blanc
- Cayetano Sempere - Victoria Kent
- Severo Ochoa - Sixto Marco
- Pedro Ibarra - Misteri d'Elx
- La Asunción de Nuestra Señora - Carrús

Fecha de realización del trabajo de campo

Las visitas a los diferentes centros analizadas se han llevado a cabo durante los meses de marzo, abril y mayo de 2017.

3.3 Metodología de trabajo

Alcance del análisis en cada sede

El estudio se circunscribe al análisis-diagnóstico de la accesibilidad de los entornos de trabajo tanto en la organización y distribución de espacios y elementos materiales y su organización en el centro en general, como en el aula de trabajo.

Selección de entornos

En cada sede se han analizado **33 elementos diferenciados**, agrupados en 2 grupos: centro y aula, y estos a su vez en 2 bloques temáticos subdivididos. Dichos elementos refieren los espacios por los que, eventualmente, suelen producirse los trayectos que un trabajador realiza o en los que discurre su actividad laboral cotidiana además de diferentes materiales adaptados necesarios para el desarrollo de su trabajo. La relación de elementos diferenciados es la siguiente:

Tabla 6. Elementos analizados en cada uno de los centros

A) Organización y Distribución de Espacios:					
Bloque		ÍTEMS			
CENTRO	Accesibilidad y maniobrabilidad	Barreras	Ascensores	Agarradores	Baños Adaptados
		Aulas accesibles	Puertas anchas (90cm)	Accesibilidad Biblioteca	Accesibilidad Cantina
		Accesibilidad Conserjería	Accesibilidad Dirección	Rampas	
AULA	Accesibilidad y maniobrabilidad	Ubicación del aula	Distribución de los espacios	Amplitud pasillos	

B) Elementos materiales y su organización					
Bloque		ÍTEMS			
CENTRO	Que faciliten la movilidad y el desplazamiento	Estantes y armarios bajos			
	Que faciliten el control postural	Mesas y sillas adaptadas			
	Que faciliten la manipulación	Grifería mono mando	Palancas en vez de pomos		
	Que faciliten la comunicación	Comunicadores			
	Que faciliten la movilidad y el desplazamiento	Cercanía de los materiales de trabajo	Acceso fácil a su mesa		
AULA	Que faciliten el control postural	Mobiliario adaptado	Pizarras adaptadas	Estanterías y armarios bajos	
	Que faciliten la manipulación	Adaptación de materiales de uso común	Palancas en vez de pomos		
	Que faciliten la comunicación	Ordenador en el aula	Pantalla del proyector adaptada	Dispositivos de comunicación	

Nota: elaboración propia

Estándar utilizado para el diagnóstico de accesibilidad

Como referencia para el diagnóstico de accesibilidad se ha tomado la norma UNE 170001-1, Sobre Accesibilidad Global. Los requisitos que debe de cumplir el centro para poder ser considerado como entorno laboral accesible para trabajadores con discapacidad motora severa del tren inferior.

Medición del grado de accesibilidad de los entornos

Para la evaluación de los entornos analizados se ha diseñado un modelo de herramienta a partir de la norma UNE 170001-1 que ha facilitado el registro de la información recogida y cuyas características principales se resumen a continuación.

El concepto de accesibilidad, como ya se ha indicado, se ha puesto en relación con el cumplimiento de unos requisitos que se listan en el Anexo A. Para cada requisito se han señalado 3 elementos referenciales sobre los que centrar el análisis de su grado de cumplimiento, según apliquen en cada entorno. (Tabla 2).

La valoración de cada uno de los 12 entornos se ha realizado en función de la accesibilidad que ofrecen, para que en ellos se desenvuelvan sin problemas aquellos trabajadores que pudieran presentar limitaciones funcionales motoras severas del tren inferior, tanto en el centro en general como en el aula.

El resultado se ha agrupado en una escala de 3 niveles de accesibilidad: 1 - correcto; 2 - necesita mejorar; y 3 - debe ser adaptado.

Tabla 2. Grado de cumplimiento de los requisitos y su puntuación

Correcto	Necesita Mejora	Debe ser Adaptado
Valorado como aceptable o suficientemente accesible para su uso, siendo su mejora muy dificultosa. (Lo tienen en cuenta y está adecuado para su uso) 2 PUNTOS	Necesario mejorar por no alcanzar los niveles mínimos de accesibilidad requeridos para su utilización. (Lo tienen en cuenta pero no está adecuado para su uso) 1 PUNTO	Elemento no accesible o/y peligroso. (No lo tienen en cuenta, deben adaptarlo) 0 PUNTOS

Nota: elaboración propia

A cada uno de los niveles se les ha dado una puntuación, donde al nivel 1 – correcto, se le ha dado la puntuación de 2; al nivel 2 - necesita mejorar, se le ha dado la puntuación de 1 y al nivel 3 - debe ser adaptado, se le ha dado la puntuación de 0.

Donde a mayor puntuación mayor accesibilidad, los datos se han expresado en %.

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO GLOBAL

A continuación se presenta la segunda línea de trabajo del proyecto que en esta ocasión, se centra en la panorámica ofrecida por el Diagnóstico de Accesibilidad global del conjunto de las sedes analizadas.

En relación a la organización y distribución de los espacios concretando en la accesibilidad y maniobrabilidad tanto del centro en general como en el aula se ha obtenido que en 7 de los 12 centros están más preparados respecto a la accesibilidad en el centro general que en las aulas de trabajo. El centro que más accesible es respecto al apartado de organización y distribución de los espacios en relación al aula es el centro 9 con un resultado de 100% de accesibilidad y distribución de los espacios. Y el centro más accesible respecto a nivel general es el centro 11 con un resultado del 96,42%.(Tabla 3 y Figura 1).

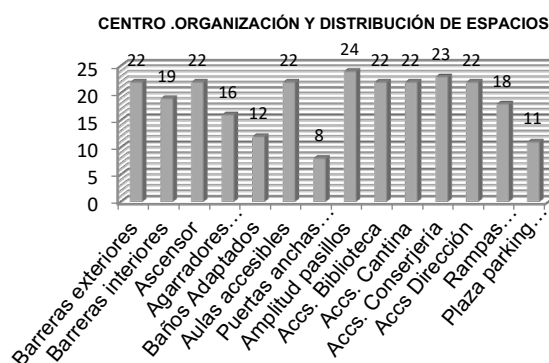
Tabla 3. Valor, representado en %, obtenido por cada centro respecto a la organización y distribución de los espacios en el aula y el centro

A) Organización y distribución de los espacios	Aula %	Centro %
CENTRO 1	83,33	82,14
CENTRO 2	66,66	85,71
CENTRO 3	83,33	82,14
CENTRO 4	83,33	71,42
CENTRO 5	66,66	78,57
CENTRO 6	66,66	89,28
CENTRO 7	50	75
CENTRO 8	83,33	89,28
CENTRO 9	100	75
CENTRO 10	66,66	32,14
CENTRO 11	66,66	96,42
CENTRO 12	50	82,14

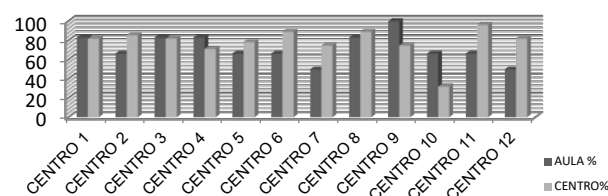
Nota: elaboración propia

Destacando que los ítems que mayor problema presentan para la accesibilidad en relación con la organización y distribución del espacio en el centro en general son que las puertas tengan una anchura de 90 cm, que adecuen una plaza de parking reservada y que exista un baño adaptado para profesores (Tabla 4 Anexo B y Figura 2). Figura 1.

Comparación en la organización y distribución de espacios entre aula y centro Figura 2. Comparación de los ítems de la organización y distribución de espacios en el centro



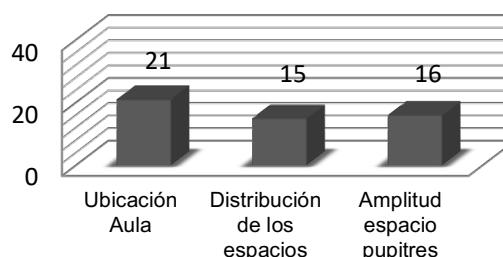
Fuente: elaboración propia



Y en el aula son tanto la distribución de los espacios como la amplitud del espacio existente entre los pupitres (Tabla 5 Anexo B y Figura 3).

Figura 3. Comparación de los ítems pertenecientes a la organización y distribución de espacios en el aula

AULA .ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN ESPACIOS



Nota: elaboración propia

Por otro lado, en relación con los elementos materiales y su organización los centros en general están mejor preparados que el aula de trabajo, ya que once de los doce centro obtienen en los ítems mayor puntuación pudiéndose observar en la Tabla 6. Destacando que los centros mejor preparados respecto a los elementos materiales y su organización son los centro 1, 2 y 4. Y respecto a las

aulas, los centros más preparados son el centro 1, 4, 6 y 11. (Figura 4).

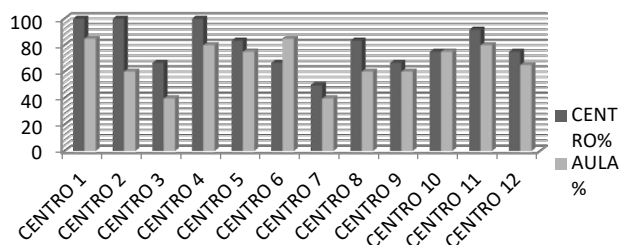
Por tanto el centro que mejor está adaptado respecto a los elementos materiales y su organización tanto en el centro en general como en el aula es el centro 1 y el 4.

Tabla 6. Valor, representado en %, obtenido por cada centro respecto a los elementos materiales y su organización en el aula y el centro

B) Elementos materiales y su organización	Centro %	Aula %
CENTRO 1	100	85
CENTRO 2	100	60
CENTRO 3	66,66	40
CENTRO 4	100	80
CENTRO 5	83,33	75
CENTRO 6	66,66	85
CENTRO 7	50	40
CENTRO 8	83,33	60
CENTRO 9	66,66	60
CENTRO 10	75	75
CENTRO 11	91,66	80
CENTRO 12	75	65

Nota: elaboración propia

Figura 4. Comparación en la organización y distribución de los espacios entre el aula y el centro

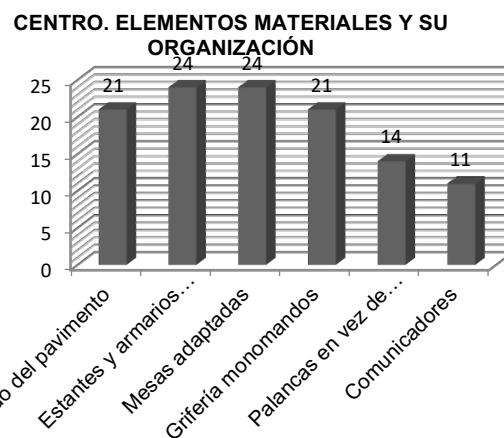


Fuente: elaboración propia

En este sentido, respecto a los elementos materiales y su organización en los centros, los elementos que mayor problema presentan son las palancas en vez de pomos y los comunicadores como podemos observar en la **Tabla 7** Anexo B y **Figura 5**.

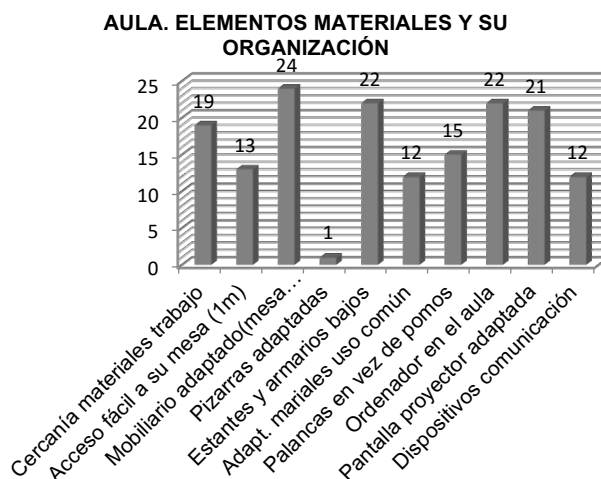
Y en las aulas, los elementos materiales y su organización que mayores problemas presentan son acceso fácil a su mesa (1m), las pizarras adaptadas, adaptación de los materiales de uso común y los dispositivos de comunicación en el aula como podemos observar en la **Figura 6** y **Tabla 8** Anexo B. Destacando que estos ítems pertenecen a los bloques que faciliten la movilidad y el desplazamiento, el control postural, la manipulación y la comunicación respectivamente.

Figura 5. Comparación de los ítems pertenecientes a los elementos materiales y su organización en el centro



Nota: elaboración propia

Figura 6. Comparación de los ítems pertenecientes a los elementos materiales y su organización en el aula



Nota: elaboración propia

Así pues, los centros que mayor accesibilidad tienen en relación a la conjunción entre la accesibilidad al centro y al aula de trabajo son el centro 1 con un 86,05 %, el centro 11 con un 85,96 % y el centro 6 con un 81,63 % y los podemos encontrar en la **Tabla 9** y en la **Figura 7**. Y los menos accesibles son el centro 7 con un 54,9%, centro 10 con un 59 % y el centro 3 con un 63,75 %.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

En relación a la organización y distribución tanto del centro en general como en el aula se ha obtenido que en siete de los doce centros están más preparados respecto a la accesibilidad en el centro general que en las aulas de trabajo. El centro

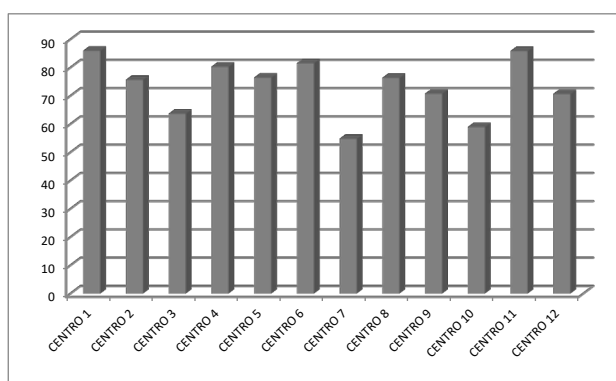
que más accesible es respecto al apartado de organización y distribución de los espacios en relación al aula es el centro 9 con un resultado de 100% de accesibilidad y distribución de los espacios. Y el centro más accesible respecto a nivel general es el centro 11 con un resultado del 96,42%.

Tabla 9. Comparación de la accesibilidad universal de cada centro

Organización y distribución de los espacios / Elementos materiales y su organización					
	Centro	%	Aula	%	TOTAL %
CENTRO 1	35	87,5	22	84,61	86,05
CENTRO 2	36	90	16	61,53	75,76
CENTRO 3	31	77,5	13	50	63,75
CENTRO 4	32	80	21	80,76	80,38
CENTRO 5	32	80	19	73,07	76,53
CENTRO 6	33	82,5	21	80,76	81,63
CENTRO 7	27	67,5	11	42,30	54,90
CENTRO 8	35	87,5	17	65,38	76,44
CENTRO 9	29	72,5	18	69,23	70,86
CENTRO 10	18	45	19	73,07	59,03
CENTRO 11	38	95	20	76,92	85,96
CENTRO 12	32	80	16	61,53	70,76

Nota: elaboración propia

Figura 7. Comparación de la accesibilidad universal de los centros



Nota: elaboración propia

Los ítems que mayor problema presentan en relación con la organización y distribución del espacio en el centro en general son que las puertas tengan una anchura de 90 cm, que adecuen una plaza de parking reservada y que exista un baño adaptado para profesores. Y en el aula son tanto la distribución de los espacios como la amplitud del espacio existente entre los pupitres.

Por otro lado, **en relación con los elementos materiales y su organización** los centros en general están mejor preparados que el aula de trabajo, ya que diez de los doce centros obtienen en los ítems mayor puntuación. Destacando que los centros mejor preparados son los centro 1, 2 y 4. Y respecto a las aulas, los centros más preparados son el centro 1, 6, 4 y 11.

Por tanto, los centros que mejor están adaptados respecto a los elementos materiales y su organización tanto en el centro en general como en el aula son el centro 1 y el 4.

En este sentido, respecto a los elementos materiales y su organización en los centros, los elementos que mayor problema presentan son las palancas que deben sustituir a los pomos y los comunicadores. En las aulas, son acceso fácil a su mesa (1m), las pizarras adaptadas, adaptación de los materiales de uso común y los dispositivos de comunicación en el aula.

Así pues, los centros que mayor **accesibilidad universal** tienen en relación a la conjunción entre la accesibilidad al centro y al aula de trabajo son el centro 1 con un 86,05 %, el centro 11 con un 85,96% y el centro 6 con un 81,63%. Y los menos accesibles son el centro 7 con un 54,90%, centro 10 con un 59,03% y el centro 3 con un 63,75%.

BIBLIOGRAFÍA

Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. Boletín Oficial del Estado. Madrid, 3 de diciembre de 2013, pp. 95635-95673.

Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad; Naciones Unidas, Nueva York, 2006.

Protocolo Facultativo de desarrollo del Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, Naciones Unidas, Nueva York, 2006.

AENOR, UNE 170001-1:2007, Accesibilidad universal. Parte 1: Criterios DALCO para facilitar la accesibilidad al entorno. Madrid, 2007.

ANEXO A. TABLAS DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE CADA UNO DE LOS CENTROS.

CENTRO		NÚMERO: 1		
A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS				
		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO	Barreras exteriores	X		
	Barreras interiores	X		
	Ascensores	X		
	Agarradores palanca	X		
	Baños adaptados		X	
	Aulas accesibles	X		
	Puertas anchas (90 cm)			X
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca	X		
	Accesibilidad Cantina	X		
	Accesibilidad Conserjería	X		
	Accesibilidad Dirección	X		
	Rampas adecuadas	X		
Plaza parking reservada			X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN				
		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Estado del pavimento	X		
	Estantes y armarios bajos	X		
2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mesas adaptadas	X		
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Grifería monomandos	X		
	Palancas en vez de pomos	X		
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Comunicadores	X		

AULAS		NÚMERO: 1		
A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS				
		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS	Ubicación del aula	X		
	Distribución de los espacios		X	
	Amplitud espacio entre pupitres	X		

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN				
		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Cercanía de los materiales de trabajo	X		
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)	X		
2.-QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas			X
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Estantes y armarios bajos	X		
	Adaptación de materiales de uso común(lámparas, pc		X	
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Palanca en vez de pomos	X		
	Ordenador en el aula	X		
	Pantalla del proyector adaptada	X		
	Dispositivos de comunicación	X		

CENTRO	NÚMERO: 2
--------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO	Barreras exteriores	X		
	Barreras interiores	X		
	Ascensores	X		
	Agarradores palanca	X		
	Baños adaptados			X
	Aulas accesibles	X		
	Puertas anchas (90 cm)		X	
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca	X		
	Accesibilidad Cantina	X		
	Accesibilidad Conserjería	X		
	Accesibilidad Dirección	X		
	Rampas adecuadas	X		
Plaza parking reservada	X	X		

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Estado del pavimento	X		
	Estantes y armarios bajos	X		
2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mesas adaptadas	X		
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Grifería mono mandos	X		
	Palancas en vez de pomos	X		
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Comunicadores	X		

AULAS	NÚMERO: 2
-------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS	Ubicación del aula	X		
	Distribución de los espacios		X	
	Amplitud espacio entre pupitres		X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Cercanía de los materiales de trabajo	X		
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)			X
2.-QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas			X
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Estantes y armarios bajos	X		
	Adaptación de materiales de uso común(lámparas, pc)			X
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Palanca en vez de pomos	X		
	Ordenador en el aula	X	X	
	Pantalla del proyector adaptada		X	
	Dispositivos de comunicación	X		

CENTRO	NÚMERO: 3
--------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO	Barreras exteriores	X		
	Barreras interiores	X		
	Ascensores	X		
	Agarradores palanca			X
	Baños adaptados	X		
	Aulas accesibles	X		
	Puertas anchas (90 cm)		X	
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca	X		
	Accesibilidad Cantina	X		
	Accesibilidad Conserjería	X		
	Accesibilidad Dirección	X		
	Rampas adecuadas	X		
Plaza parking reservada				X

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.- QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Estado del pavimento	X		
	Estantes y armarios bajos	X		
2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mesas adaptadas	X		
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Grifería mono mandos	X		
	Palancas en vez de pomos			X
4.- QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Comunicadores			X

AULAS	NÚMERO: 3
-------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS	Ubicación del aula	X		
	Distribución de los espacios	X		
	Amplitud espacio entre pupitres		X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.- QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Cercanía de los materiales de trabajo		X	
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)			X
2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas			X
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Estantes y armarios bajos			X
	Adaptación de materiales de uso común (lámparas, pc)			X
	Palanca en vez de pomos			X
4.- QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Ordenador en el aula	X		
	Pantalla del proyector adaptada	X		
	Dispositivos de comunicación			X

CENTRO	NÚMERO: 4
--------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO</i>	Barreras exteriores		X	
	Barreras interiores			X
	Ascensores	X		
	Agarradores palanca	X		
	Baños adaptados	X		
	Aulas accesibles	X		
	Puertas anchas (90 cm)			X
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca	X		
	Accesibilidad Cantina	X		
	Accesibilidad Conserjería	X		
	Accesibilidad Dirección	X		
Rampas adecuadas			X	
Plaza parking reservada			X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO</i>	Estado del pavimento	X		
	Estantes y armarios bajos	X		
<i>2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL</i>	Mesas adaptadas	X		
<i>3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN</i>	Grifería mono mandos	X		
	Palancas en vez de pomos	X		
<i>4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN</i>	Comunicadores	X		

AULAS	NÚMERO: 4
-------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS</i>	Ubicación del aula	X		
	Distribución de los espacios		X	
	Amplitud espacio entre pupitres	X		

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO</i>	Cercanía de los materiales de trabajo	X		
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)			X
<i>2.-QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL</i>	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas			X
<i>3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN</i>	Estantes y armarios bajos	X		
	Adaptación de materiales de uso común(lámparas, pc	X		
	Palanca en vez de pomos	X		
<i>4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN</i>	Ordenador en el aula	X		
	Pantalla del proyector adaptada	X		
	Dispositivos de comunicación	X		

CENTRO	NÚMERO: 5		
--------	-----------	--	--

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO	Barreras exteriores	X		
	Barreras interiores		X	
	Ascensores	X		
	Agarradores palanca	X		
	Baños adaptados			X
	Aulas accesibles	X		
	Puertas anchas (90 cm)			X
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca	X		
	Accesibilidad Cantina	X		
	Accesibilidad Conserjería	X		
	Accesibilidad Dirección	X		
	Rampas adecuadas		X	
Plaza parking reservada	X			

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Estado del pavimento		X	
	Estantes y armarios bajos	X		
2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mesas adaptadas	X		
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Grifería mono mandos	X		
	Palancas en vez de pomos	X		
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Comunicadores		X	

AULAS	NÚMERO: 5		
-------	-----------	--	--

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS	Ubicación del aula	X		
	Distribución de los espacios		X	
	Amplitud espacio entre pupitres		X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Cercanía de los materiales de trabajo	X		
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)		X	
2. -QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas			X
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Estantes y armarios bajos	X		
	Adaptación de materiales de uso común(lámparas, pc)		X	
	Palanca en vez de pomos	X		
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Ordenador en el aula	X		
	Pantalla del proyector adaptada	X		
	Dispositivos de comunicación		X	

CENTRO		NÚMERO: 6		
--------	--	-----------	--	--

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS				
--	--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO	Barreras exteriores	X		
	Barreras interiores	X		
	Ascensores	X		
	Agarradores palanca	X		
	Baños adaptados			X
	Aulas accesibles	X		
	Puertas anchas (90 cm)		X	
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca	X		
	Accesibilidad Cantina	X		
	Accesibilidad Conserjería	X		
	Accesibilidad Dirección	X		
	Rampas adecuadas	X		
Plaza parking reservada	X			

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN				
---	--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Estado del pavimento	X		
	Estantes y armarios bajos	X		
2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mesas adaptadas	X		
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Grifería monomandos			X
	Palancas en vez de pomos	X		
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Comunicadores			X

AULAS		NÚMERO: 6		
-------	--	-----------	--	--

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS				
--	--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS	Ubicación del aula	X		
	Distribución de los espacios		X	
	Amplitud espacio entre pupitres		X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN				
---	--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Cercanía de los materiales de trabajo	X		
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)	X		
2. -QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas			X
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Estantes y armarios bajos	X		
	Adaptación de materiales de uso común(lámparas, pc	X		
	Palanca en vez de pomos	X		
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Ordenador en el aula	X		
	Pantalla del proyector adaptada	X		
	Dispositivos de comunicación		X	

CENTRO	NÚMERO: 7
--------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO	Barreras exteriores	X		
	Barreras interiores	X		
	Ascensores	X		
	Agarradores palanca			X
	Baños adaptados	X		
	Aulas accesibles		X	
	Puertas anchas (90 cm)			X
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca	X		
	Accesibilidad Cantina	X		
	Accesibilidad Conserjería	X		
	Accesibilidad Dirección	X		
	Rampas adecuadas	X		
Plaza parking reservada				X

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Estado del pavimento		X	
	Estantes y armarios bajos	X		
2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mesas adaptadas	X		
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Grifería mono mandos		X	
	Palancas en vez de pomos			X
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Comunicadores			X

AULAS	NÚMERO: 7
-------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS	Ubicación del aula		X	
	Distribución de los espacios		X	
	Amplitud espacio entre pupitres		X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Cercanía de los materiales de trabajo			X
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)			X
2. -QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas			X
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Estantes y armarios bajos	X		
	Adaptación de materiales de uso común(lámparas, pc)			X
	Palanca en vez de pomos			X
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Ordenador en el aula	X		
	Pantalla del proyector adaptada	X		
	Dispositivos de comunicación			X

CENTRO	NÚMERO: 8
--------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO	Barreras exteriores	X		
	Barreras interiores	X		
	Ascensores	X		
	Agarradores palanca			X
	Baños adaptados	X		
	Aulas accesibles	X		
	Puertas anchas (90 cm)		X	
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca	X		
	Accesibilidad Cantina	X		
	Accesibilidad Conserjería	X		
	Accesibilidad Dirección	X		
	Rampas adecuadas	X		
Plaza parking reservada	X			

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Estado del pavimento	X		
	Estantes y armarios bajos	X		
2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mesas adaptadas	X		
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Grifería monomandos	X		
	Palancas en vez de pomos			X
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Comunicadores	X		

AULAS	NÚMERO: 8
-------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS	Ubicación del aula	X		
	Distribución de los espacios		X	
	Amplitud espacio entre pupitres	X		

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO	Cercanía de los materiales de trabajo		X	
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)		X	
2. -QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas			X
3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN	Estantes y armarios bajos	X		
	Adaptación de materiales de uso común(lámparas, pc		X	
	Palanca en vez de pomos			X
4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN	Ordenador en el aula		X	
	Pantalla del proyector adaptada	X		
	Dispositivos de comunicación	X		

CENTRO	NÚMERO: 9
--------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO</i>	Barreras exteriores		X	
	Barreras interiores	X		
	Ascensores	X		
	Agarradores palanca			X
	Baños adaptados	X		
	Aulas accesibles	X		
	Puertas anchas (90 cm)			X
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca	X		
	Accesibilidad Cantina	X		
	Accesibilidad Conserjería	X		
	Accesibilidad Dirección	X		
	Rampas adecuadas	X		
Plaza parking reservada			X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO</i>	Estado del pavimento	X		
	Estantes y armarios bajos	X		
<i>2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL</i>	Mesas adaptadas	X		
<i>3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN</i>	Grifería monomandos	X		
	Palancas en vez de pomos			X
<i>4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN</i>	Comunicadores			X

AULAS	NÚMERO: 9
-------	-----------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS</i>	Ubicación del aula	X		
	Distribución de los espacios	X		
	Amplitud espacio entre pupitres	X		

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO</i>	Cercanía de los materiales de trabajo		X	
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)		X	
<i>2. -QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL</i>	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas			X
<i>3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN</i>	Estantes y armarios bajos	X		
	Adaptación de materiales de uso común(lámparas, pc)	X		
	Palanca en vez de pomos			X
<i>4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN</i>	Ordenador en el aula	X		
	Pantalla del proyector adaptada	X		
	Dispositivos de comunicación			X

CENTRO	NÚMERO: 10
--------	------------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO</i>	Barreras exteriores	X		
	Barreras interiores			X
	Ascensores			X
	Agarradores palanca	X		
	Baños adaptados			X
	Aulas accesibles		X	
	Puertas anchas (90 cm)			X
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca			X
	Accesibilidad Cantina			X
	Accesibilidad Conserjería		X	
	Accesibilidad Dirección			X
Rampas adecuadas			X	
Plaza parking reservada			X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.- QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO</i>	Estado del pavimento		X	
	Estantes y armarios bajos	X		
<i>2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL</i>	Mesas adaptadas	X		
<i>3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN</i>	Grifería mono mandos	X		
	Palancas en vez de pomos		X	
<i>4.- QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN</i>	Comunicadores		X	

AULAS	NÚMERO: 10
-------	------------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS</i>	Ubicación del aula		X	
	Distribución de los espacios	X		
	Amplitud espacio entre pupitres		X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.- QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO</i>	Cercanía de los materiales de trabajo	X		
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)	X		
<i>2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL</i>	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas		X	
<i>3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN</i>	Estantes y armarios bajos	X		
	Adaptación de materiales de uso común (lámparas, pc)		X	
	Palanca en vez de pomos		X	
<i>4.- QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN</i>	Ordenador en el aula	X		
	Pantalla del proyector adaptada		X	
	Dispositivos de comunicación		X	

CENTRO	NÚMERO: 11
--------	------------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO</i>	Barreras exteriores	X		
	Barreras interiores	X		
	Ascensores	X		
	Agarradores palanca	X		
	Baños adaptados		X	
	Aulas accesibles	X		
	Puertas anchas (90 cm)	X		
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca	X		
	Accesibilidad Cantina	X		
	Accesibilidad Conserjería	X		
	Accesibilidad Dirección	X		
	Rampas adecuadas	X		
Plaza parking reservada	X			

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO</i>	Estado del pavimento	X		
	Estantes y armarios bajos	X		
<i>2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL</i>	Mesas adaptadas	X		
<i>3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN</i>	Grifería monomandos	X		
	Palancas en vez de pomos	X		
<i>4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN</i>	Comunicadores		X	

AULAS	NÚMERO: 11
-------	------------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS</i>	Ubicación del aula	X		
	Distribución de los espacios		X	
	Amplitud espacio entre pupitres		X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO</i>	Cercanía de los materiales de trabajo	X		
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)	X		
<i>2. -QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL</i>	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas			X
<i>3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN</i>	Estantes y armarios bajos	X		
	Adaptación de materiales de uso común(lámparas, pc)		X	
	Palanca en vez de pomos	X		
<i>4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN</i>	Ordenador en el aula	X		
	Pantalla del proyector adaptada	X		
	Dispositivos de comunicación		X	

CENTRO	NÚMERO: 12
--------	------------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.- ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN EL CENTRO</i>	Barreras exteriores	X		
	Barreras interiores	X		
	Ascensores	X		
	Agarradores palanca	X		
	Baños adaptados			X
	Aulas accesibles	X		
	Puertas anchas (90 cm)		X	
	Amplitud de los pasillos	X		
	Accesibilidad Biblioteca	X		
	Accesibilidad Cantina	X		
	Accesibilidad Conserjería	X		
	Accesibilidad Dirección	X		
	Rampas adecuadas		X	
Plaza parking reservada		X		

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO</i>	Estado del pavimento	X		
	Estantes y armarios bajos	X		
<i>2.- QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL</i>	Mesas adaptadas	X		
<i>3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN</i>	Grifería monomandos	X		
	Palancas en vez de pomos		X	
<i>4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN</i>	Comunicadores			X

AULAS	NÚMERO: 12
-------	------------

A) ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS			
--	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-ACCESIBILIDAD Y MANIOBRABILIDAD EN LAS AULAS</i>	Ubicación del aula		X	
	Distribución de los espacios		X	
	Amplitud espacio entre pupitres		X	

B) ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN			
---	--	--	--

		Correcto	Supervisar	Debe ser Adaptado
<i>1.-QUE FACILITEN LA MOVILIDAD Y EL DESPLAZAMIENTO</i>	Cercanía de los materiales de trabajo		X	
	Acceso fácilmente a su mesa (1m)	X		
<i>2. -QUE FACILITEN EL CONTROL POSTURAL</i>	Mobiliario adaptado (mesa hueco de 70cm)	X		
	Pizarras adaptadas			X
<i>3.- QUE FACILITEN LA MANIPULACIÓN</i>	Estantes y armarios bajos	X		
	Adaptación de materiales de uso común(lámparas, pc)		X	
<i>4.-QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN</i>	Palanca en vez de pomos	X		
	Ordenador en el aula	X		
	Pantalla del proyector adaptada		X	
	Dispositivos de comunicación			X

ANEXO B. TABLAS DE DATOS DEL ESTUDIO

Tabla 4. Valor total ítems de cada centro según la organización y distribución de los espacios en el centro

CENTROS. ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS	
Barreras exteriores	22
Barreras interiores	19
Ascensor	22
Agarradores palanca	16
Baños Adaptados	12
Aulas accesibles	22
Puertas anchas 90cm	8
Amplitud pasillos	24
Accesibilidad Biblioteca	22
Accesibilidad Cantina	22
Accesibilidad Conserjería	22
Accesibilidad Dirección	23
Rampas adecuadas	18
Plaza parking reservada	11

Nota: elaboración propia

Tabla 5. Valor total de los ítems de cada uno de los centros en relación a la organización y distribución de los espacios en el aula

AULAS. ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS	
Ubicación del aula	21
Distribución de los espacios	15
Amplitud pupitres	16

Nota: elaboración propia

Tabla 7. Valor total de los ítems de cada uno de los centros en relación a los elementos materiales y su organización en el centro

CENTRO. ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN	
Estado del pavimento	21
Estantes y armarios bajos	24
Mesas adaptadas	24
Grifería monomandos	21
Palancas en vez de pomos	14
Comunicadores	11

Nota: elaboración propia

Tabla 8. Valor total de los ítems de cada uno de los centros en relación a los elementos materiales y su organización en el aula

AULA. ELEMENTOS MATERIALES Y SU ORGANIZACIÓN	
Cercanía de los materiales trabajo	19
Acceso fácil a su mesa (1m)	13
Mobiliario adaptado(mesa hueco 70cm)	24
Pizarras adaptadas	1
Estantes y armarios bajos	22
Adaptación de mariales de uso común	12
Palancas en vez de pomos	15
Ordenador en el aula	22
Pantalla proyector adaptada	21
Dispositivos de comunicación	12

Nota: elaboración propia

Discapacitados e Integración laboral

NURIA LUCAS DRIÉGUEZ

JOSÉ RAFAEL LOBATO CAÑÓN

El objeto de este trabajo es realizar una aproximación a la realidad de la integración de las personas con discapacidad en el mercado laboral, para ello se han realizado dos estudios, se ha valorado la relación laboral de los diversos hospitales tanto públicos como privados de la Región de Murcia con los trabajadores discapacitados mediante la adaptación de puestos de trabajo mediante un cuestionario, y una encuesta a las personas con discapacidad asociados a COCEMFE Alicante.

El grado de participación de estos estudios ha sido muy bajo por lo que la muestra no puede considerarse representativa, pero si dibuja un marco de desconocimiento por parte de las personas discapacitadas y de falta de transparencia por parte de las empresas.

INTRODUCCIÓN

En el mundo laboral hay trabajadores con una gran diversidad interpersonal, por ello es necesario adaptar el puesto al trabajador para poder realizarlo con éxito y sin ningún tipo de peligro, de esta forma esta adaptación de puestos se vuelve más importante cuando se trata de trabajadores discapacitados.

Estos trabajadores suponen un grupo muy vulnerable en la sociedad que, aunque son numerosos los avances en su integración social, a día de hoy siguen siendo un grupo en riesgo de exclusión. La integración de este colectivo supone un derecho constitucional y un deber por parte de los organismos públicos para facilitar su integración en la sociedad.

Según los datos publicados en el Informe del Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo en España (ODISMET) de la Fundación ONCE, "Una de cada cuatro personas con discapacidad en edad de trabajar en España (25,7%) tiene un empleo, pero el 12,86% de ellos está dentro de la franja de riesgo de pobreza y exclusión social". Este estudio también revela una amplia variación según el tipo de discapacidad y el nivel de estudios.

Según los datos del estudio, las personas con discapacidad sensorial auditiva (44,6%) o visual (33,6%) tienen una tasa de empleo "muy superior" a la de quienes presentan una enfermedad mental (15,8%) o una discapacidad intelectual (17,4%). En cuanto a las personas con alguna discapacidad física o de

movilidad, la empleabilidad se sitúa cerca de la media del colectivo, en un 28,4%.

Por otro lado, según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) el 36,6% de las personas con discapacidad legalmente reconocida eran activos en 2012, pero su tasa de actividad era 40 puntos inferior a la de la población sin discapacidad (77,0%).

La tasa de paro para el colectivo fue del 33,1% en 2012, 8 puntos superior a la de la población sin discapacidad (24%). (odismet, 2014)

El Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, establece que "Las Empresas públicas y privadas que empleen un número de trabajadores fijos que exceda de cincuenta vendrán obligadas a emplear un número de trabajadores minusválidos no inferior al dos por ciento de la plantilla".

Se conoce como adaptación el proceso de acoplamiento o ajuste del trabajador al medio ambiente laboral, y específicamente al lugar o puesto de trabajo. Existen numerosos factores y situaciones a tener en cuenta, la variabilidad en los trabajadores obedece a múltiples factores biológicos de edad, sexo, complejión, estatura.

También intervienen factores de personalidad, cultura y formación, mientras, la variabilidad de las situaciones "externas del trabajador" también son múltiples: desde aspectos ambientales, a condiciones de los locales o características de los puestos de trabajo en los que se produce la intercomunicación entre el trabajador y su función.

Estos riesgos deben de ser conocidos por el empresario que tiene la obligación de evitarlos.

La falta de adaptación al trabajador a estos factores que pueden ser tanto físicos como psicológicos, puede influir en el buen funcionamiento del trabajo con diversas consecuencias como un incremento de los errores o la reducción del rendimiento.

Atendiendo al objeto de este trabajo, la adaptación de personas discapacitadas, se puede decir en primer lugar según la Ley 26/2011, de 1 de agosto, de adaptación normativa a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que discapacidad queda establecida como un desajuste en la circunstancia personal y el ecosistema social resultante de la interacción del hecho diferencial de algunas personas con un entorno inadecuado por excluyente en tanto en cuanto que establecido según el parámetro de persona «normal». En ese sentido, una sociedad abierta e inclusiva ha de modificar el entorno solidariamente para acoger a las personas con discapacidad como elementos enriquecedores que ensanchan la humanidad y le agregan valor y debe hacerlo tomando en consideración la propia intervención de las personas con capacidades diferenciadas.

Sin olvidar que esta ley recoge que, “tendrán la consideración de personas con discapacidad aquellas a quienes se les haya reconocido un grado de discapacidad igual o superior al 33 por ciento”.

El objeto de este estudio es realizar una aproximación a la realidad de la integración de las personas con discapacidad en el mercado laboral.

MÉTODO

Para determinar la integración real de estas personas al mundo laboral se han realizado dos encuestas. Un pequeño cuestionario a los hospitales tanto públicos como privados de la Región de Murcia, que se listan en la tabla 1.

Se ha contactado con todos los hospitales mediante correo electrónico, posteriormente se han realizado llamadas de teléfono y encuentros personales para tratar de aumentar el número de respuestas.

Se ha elaborado el cuestionario que se recoge en el Anexo 1 y que se ha enviado a todos los hospitales antes citados.

La segunda encuesta recoge datos similares a la anterior, pero referidos a la esfera individual de los trabajadores discapacitados. Se ha realizado mediante un cuestionario adaptado a trabajadores

discapacitados que pertenecen a la asociación para discapacitados COCEMFE de Alicante que se recoge en el Anexo 2, que han sido remitidos a todos sus miembros por la propia asociación.

Tabla 1. Integración de discapacitados en los hospitales de la Región de Murcia

Públicos	Privados
Hospital Virgen de la Arrixaca	Hospital Quirón
H. Morales Meseguer	H. Mesas del Castillo
H. Reina Sofía	Centro médico-quirúrgica San José (Alcantarilla)
H. de Molina	H. Virgen del Alcázar (Lorca)
H. universitario de Cartagena	Clínica Doctor Bernal (Caravaca)
H. Santa Lucia (Cartagena)	
H. General Los Arcos del Mar Menor	
H. Rafael Méndez (Lorca)	
H. del N.O. de la Región de Murcia (Caravaca)	
H. Virgen del Castillo (Yecla)	
H. la Vega Lorenzo Guirao (Cieza)	

Origen: Elaboración propia

RESULTADOS

El grado de respuesta en ambos estudios ha sido muy bajo, a pesar de los contactos individualizados en el caso de los hospitales, y de la implicación de la Asociación COCEMFE, en el segundo.

Con relación al estudio sobre hospitales se ha obtenido respuesta de cuatro de ellos, y solamente han cumplimentado el cuestionario dos de ellos, uno público y otro privado, los dos hospitales restantes, han contestado uno, que solo se recoge el dato sobre minusvalía a nivel de nomina y el otro que no tienen trabajadores discapacitados.

Todos los datos referidos a los hospitales de la Región de Murcia se muestran en la tabla 2.

Debido a la escasa respuesta no se ha obtenido una muestra representativa, únicamente se puede comprobar por comparación de los dos cuestionarios realizados, que en ambos casos se cumple el porcentaje legal de reserva de puestos de trabajo del 2%, existiendo también compensación entre hombre y mujeres, y no

estando ningún puesto adaptado a estos trabajadores.

Tabla 2. Discapacitados en los hospitales de la región de Murcia

	Tot. Trab.	Trab. Dis-cap.	%	Tipo discap.	Edad	Sexo
					<30:4 31-55:5	H: 5 M: 5
Púb.	158	10	6,55	Física:10, Intelectual:0 Sensorial:0 Psíquica:4	>55:1	
Priv.	409	35	8,55	No se han remitido datos	<30:4 31-55:17 >55:14	H: 13 M: 22

Origen: Elaboración propia

En el caso de la investigación mediante el envío del cuestionario recogido en el Anexo 2 a los discapacitados asociados a COCEMFE de Alicante el resultado ha sido bastante parecido, siendo el grado de participación muy escaso obteniendo respuesta solo de 4 cuestionarios.

En ellos se puede observar que la edad comprendida es entre 36 y 55 años que solo uno de ellos es mujer, siendo el resto hombres, todos los tipos de discapacidad son carácter físico y que este tipo de discapacidad en todos los casos está comprendido entre un 25% a un 49%. Con respecto al sector de actividad que pertenecen existe cierta diversidad, perteneciendo dos de ellos a Empleados contables, administrativos, y otros empleados de oficina, uno Técnicos, profesionales de apoyo y, por último, Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores. Estando todos en activo excepto este último.

Por último, cabe destacar que solo uno de ellos, el encuadrado en la actividad Técnicos, profesionales de apoyo es un puesto adaptado.

DISCUSIÓN

Se constata falta de interés y de colaboración por parte tanto de los hospitales como de las personas discapacitadas a la hora de realizar este estudio, lo que ha supuesto una gran dificultad para la obtención de los datos, que ha dado lugar a escasez

de datos reales. Tanto empresas como particulares han mostrado reticencia para facilitar datos sobre la adaptación de puestos de trabajo. En algunas ocasiones los propios responsables de recursos humanos no podían ofrecer la información y debiendo recurrir al director de gestión.

Esto puede ser debido a diversas causas, una de ellas podría ser que no se cumpliera el 2% de reserva de puestos de trabajo para trabajadores discapacitados recogido por la ley anteriormente mencionada, o por otro lado que solo se incorporen trabajadores discapacitados para obtener un beneficio económico. Esta contratación supone un gran beneficio para la empresa además de permitir el cumplimiento de la ley.

Esta contratación puede suponer tener una política de recursos humanos más abierta a la diversidad, más experiencia, más competencias y más visiones sin prejuicios y por lo tanto más competitiva. Diversos estudios afirman que la contratación de personal discapacitado mejora el clima laboral enriqueciendo el capital humano, aumenta la competitividad y refuerza la responsabilidad social corporativa, así la empresa refuerza su imagen y reconocimiento social, convirtiéndose en un modelo para otras compañías, sin olvidarnos de las numerosas bonificaciones por la contratación de estos.

“Si queremos conseguir una cultura más rica, debemos encontrar una en la que cada ser humano tenga un lugar apropiado”. Margaret Meade (1901-1978)

Conclusiones:

- La integración real de las personas con discapacidad es muy difícil de conocer.
- De las empresas encuestadas, un 0,6 % todas las que han respondido tienen cubiertas más del 2% de puestos de trabajo por personas con discapacidad.
- Las personas con discapacidad han sido muy reacias a responder a la encuesta.
- De todas las respuestas obtenidas solo un trabajador desempeñaba un puesto de trabajo adaptado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azimut, Fundación Adecco, (s.f) recuperado el día 1/8/2016 de Adecco, <http://fundacionadecco.org/azimut/contratar-personas-con-discapacidad-es-rentable-justo-y-responsable/>

BOE (Boletín oficial del estado), Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos, recuperado el día 24/7/2016 de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1982-9983

BOE, (Boletín oficial del estado), Ley 26/2011, de 1 de agosto, de adaptación normativa a la Convención Internacional sobre los Derechos de las personas con discapacidad, recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-13241>

Fundación ONCE, (2014) Informe del Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo en

España (ODISMET), Recuperado el día 11/7/2016 de <http://www.odismet.es/es/datos/1integracion-laboral-y-tendencias-del-mercado-de-trabajo/104tasa-de-empleo-de-la-poblacion-con-discapacidad/1-5/>

Instituto nacional de estadística, (2016) recuperado el día 13/07/2016 de <http://www.ine.es/>

Thomson Reuters, Asesoría y empresa, (s.f) recuperado el día 24/7/2016 de <http://portalprevencion.lexnova.es/practica/PREVENCIÓN/31402/evaluacion-de-riesgos-adaptacion-del-puesto-de-trabajo>

ANEXOS

8.1 Anexo 1

Este cuestionario trata de hacer un estudio sobre trabajadores discapacitados para ver cuántos de ellos continúan trabajando y a cuántos se les ha adaptado el puesto de trabajo, y en estos casos realizar un estudio descriptivo sobre edad, sexo y sector de actividad en el que se han realizado las adaptaciones.

Indique a qué grupo de edad pertenece.

De 16 a 25	
De 26 a 30	
De 31 a 35	
De 36 a 40	
De 41 a 55	
De 55 o más	

Indique su sexo.

HOMBRE	
MUJER	

1. Marque su tipo de discapacidad
 - a. Discapacidad física:
 - b. Discapacidad sensorial:
 - c. Discapacidad psíquica:
 - d. Discapacidad intelectual:
 - e. Otros tipos de discapacidad:

2. Seleccione el grado de discapacidad que posee.

1% al 24%	
25% al 49%	
50% al 70%	
70% o más	

3. Indique el sector de actividad al que pertenece:

Directores y gerentes	
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales.	

Técnicos, profesionales de apoyo.	
Empleados contables, administrativos, y otros empleados de oficina.	
Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores.	
Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal, y pesquero.	
Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción.	
Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores.	
Ocupaciones elementales	
Ocupaciones militares.	

4. ¿Sigue trabajando actualmente?

Si	
No	

5. Teniendo en cuenta que la adaptación del puesto de trabajo consiste en eliminar barreras y modificar las condiciones del proceso de trabajo para que pueda ser realizado por un trabajador/a con discapacidad, y que, en la mayoría de los casos, los ajustes son mínimos y no suponen apenas costes. Por ejemplo, pueden consistir simplemente en una flexibilización de horario (para ir al médico, rehabilitación...) o en adaptaciones del espacio y del mobiliario. En su caso marque si su puesto de trabajo (esté o no trabajando actualmente) está o estuvo adaptado a su discapacidad.

Estándar	
Adaptado	

Gracias por su colaboración

8.2 Anexo 2

Trabajadores discapacitados en los hospitales de la región de Murcia

Con este cuestionario interesa conocer en qué medida estos trabajadores son incluidos en el sector de la sanidad, tanto en hospitales públicos como privados de la Región de Murcia.

1. Indique el número de trabajadores discapacitados que tiene en su plantilla: _____
2. Indique la plantilla total de su empresa: _____
3. Indique cuantos trabajadores discapacitados tiene en su plantilla en función de su discapacidad (discapacidad predominante):
 - a. Discapacidad física:
 - b. Discapacidad sensorial:
 - c. Discapacidad psíquica:
 - d. Discapacidad intelectual:
 - e. Otros tipos de discapacidad:
4. Indique cuantos trabajadores tiene en cada grupo de edad:

De 16 a 25	
De 26 a 30	
De 31 a 35	

De 36 a 40	
De 41 a 55	
De 55 o más	

5. Indique cuantos trabajadores discapacitados en su empresa son hombre o mujeres:

Hombres	
Mujeres	

6. Teniendo en cuenta que la adaptación del puesto de trabajo consiste en eliminar barreras y modificar las condiciones del proceso de trabajo para que pueda ser realizado por un trabajador/a con discapacidad, y que, en la mayoría de los casos, los ajustes son mínimos y no suponen apenas costes. Por ejemplo, pueden consistir simplemente en una flexibilización de horario (para ir al médico, rehabilitación...) o en adaptaciones del espacio y del mobiliario, indique cuantos trabajadores discapacitados e su empresa desempeñan puestos de trabajo estándar o adaptado:

Estándar	
Adaptado	

Incentivos para la integración laboral de las personas con discapacidad y para la adaptación de puestos de trabajo

JESÚS ENRIQUE MUÑOZ MORENO

JOSÉ RAFAEL LOBATO CAÑÓN

Según indica el informe *Mercado de Trabajo de las Personas con Discapacidad 2019*, existen en España 1,8 millones de personas con discapacidad en edad laboral y el 65% están desempleadas. Este informe ha sido realizado en 2019 por el SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) y ha reflejado que la inactividad entre la población con discapacidad "sigue siendo muy alta". La brecha de género también se hace palpable en esta cuestión ya que solo el 38,63% de las mujeres tiene contrato frente al 61,37 % de los hombres, mientras que el paro entre población activa de este colectivo aumenta si eres mujer y mayor de 45 años.

Por ello, como una herramienta de consultoría para los departamentos de Recursos Humanos, nuestro estudio está dirigido a conocer cuáles son las bonificaciones o subvenciones que las CCAA ponen a disposición de las empresas para la contratación de personas con Discapacidad o Diversidad Funcional.

En el transcurso del mismo observaremos cuales son las principales diferencias entre CCAA, qué tipo de contratación se subvenciona en cada caso, así como diferencias entre subvenciones según el grado de Discapacidad o Diversidad Funcional.

Actualmente, en España, disponemos de una legislación general que regula los contratos de trabajo, así como sus diferentes subvenciones e incentivos. Las leyes reguladoras son el "Real Decreto 1424/2002, de 27 de diciembre, por el que se regula la comunicación del contenido de los contratos de trabajo y de sus copias básicas a los Servicios Públicos de Empleo, y el uso de medios telemáticos en relación con aquélla" y el "Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores". Con este estudio vamos a analizar modalidades e incentivos que atañen particularmente a las personas con discapacidad o diversidad funcional, reguladas a nivel estatal por **Real Decreto Legislativo 1/2013** de 29 de noviembre, en la "Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su

inclusión social" , la Orden de 13 de abril de 1994 por la que "se regula la concesión de las ayudas y subvenciones sobre fomento del empleo de los trabajadores minusválidos" y el capítulo II del Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, en las Comunidades Autónomas (en adelante CCAA), centrado en conocer las bonificaciones que reciben las empresas para la contratación de personas con discapacidad o diversidad funcional. Para ello, vamos a profundizar en los datos que las mismas Comunidades Autónomas ofrecen al respecto.

Objetivos

Objetivo general

El objetivo principal es conocer cómo se distribuyen las bonificaciones entre las diferentes CCAA y los requisitos de acceso según el tipo de discapacidad. Con esto se pretende facilitar una herramienta para que los responsables de recursos humanos puedan hacer efectiva la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Objetivos específicos

Analizar los distintos tipos de contratos que ofrece la legislación de las CCAA para personas con discapacidad.

Estudiar las bonificaciones que ofrece cada CCAA a este tipo de contratos.

Examinar los requisitos de acceso a contratos según CCAA.

RESULTADOS

Para el análisis de resultados, procederemos a revisar requisitos para la percepción de las subvenciones y cuantía de las mismas según CCAA. Antes de esto, comentar que existen subvenciones a nivel nacional que pueden ser compatibles con algunas de las ayudas que ofrecen las CCAA como son: Andalucía, Asturias, Baleares, Canarias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla-León, Ceuta, Extremadura, Galicia, Melilla, Murcia, Navarra, La Rioja y la Comunidad Valenciana. No podrán estas

subvenciones, en concurrencia con otras subvenciones públicas para la misma finalidad, superar entre el 60 y el 75% del coste salarial anual correspondiente al contrato que se subvenciona. El orden que seguiremos será el alfabético. Tras esto, pasaremos a definir las conclusiones finales. Añadir que todas las tablas se pueden encontrar en el ANEXO que acompaña este documento.

Andalucía

Andalucía, posee un Decreto por el que se aprueba el Programa de Fomento del Empleo Industrial y Medidas de Inserción Laboral en Andalucía del año 2017. Esta es un marco de referencia para las subsiguientes resoluciones e iniciativas que se han producido, la más reciente proviene de la Orden de 6 de mayo de 2018. Nos centraremos en esta última.

Pueden solicitar las subvenciones las personas trabajadoras autónomas, las empresas cualesquiera que sea su forma jurídica, las entidades sin ánimo de lucro, así como, las entidades sin personalidad jurídica, que desarrollen su actividad en Andalucía. No se establecen en la citada Orden criterios específicos que diferencien el grado, ni el tipo de discapacidad para percibir subvención, habla con carácter genérico de personas con discapacidad. Como podemos observar en la Tabla 1, se establecen bonificaciones a la contratación indefinida por valor de 8.800€/año que llegan hasta los 11.000€/año si se produce en el sector industrial. En cuanto a la contratación temporal se establece con carácter general una subvención de 4.400€/año que llega hasta los 5.500€/año en el sector industrial. También se establece un incremento del 10% si la contratación se produce sobre mujeres. Por último, se establece que sean gastos subvencionables “los contratos indefinidos, o transformación del contrato temporal en indefinido formalizados”.

Aragón

Aragón subvenciona la contratación indefinida a tiempo completo, a tiempo parcial y trabajo temporal. Con carácter general, para contratos indefinidos ofrece una subvención de 5.000€ a cualquier persona con un grado de discapacidad igual o superior al 33%. Estas cantidades aumentarán un 15% hasta un máximo de 6.000€ en caso de que la persona contratada sea mujer o persona mayor de 45 años, trabajadores con enfermedad mental o parálisis cerebral con un grado de 33% o superior y personas con enfermedad física o sensorial igual o superior al

65%. Para la contratación temporal, se establece una subvención de 2.000€ para personas con discapacidad física o sensorial de al menos el 33%. Se podrá ver incrementada hasta 2.400€ en caso que la persona incorporada sea mujer o mayor de 45 años; en caso de discapacidad intelectual, enfermedad o parálisis cerebral de al menos el 33% o discapacidad física o sensorial en grado igual o superior al 65% se establece subvención de 2.500€, que podrá verse incrementada hasta los 3.000€ si la persona contratada es mujer o mayor de 45 años. Para la contratación a tiempo parcial se establece que aplicará una reducción a lo señalado en proporción a la jornada. Por último, Aragón ofrece una subvención para la adaptación del puesto de trabajo por valor de 902€ en todos los casos (indefinido, a tiempo completo o parcial; y temporal que comprenda duración mayor o igual a 12 meses). (Ver Tabla 2).

Asturias

En el Principado de Asturias están reguladas las subvenciones a los contratos que pasen de temporales a indefinidos de cualquier persona con discapacidad, siempre y cuando reúna los requisitos que para ello se establecen: "personas con discapacidad aquellas que tengan un grado reconocido igual o superior al 33%, los pensionistas de la Seguridad Social que tengan reconocida una pensión de incapacidad permanente en el grado total, absoluta o gran invalidez y los pensionistas de clases pasivas que tengan reconocida una pensión de jubilación o de retiro por incapacidad permanente para el servicio o inutilidad. En el supuesto de nueva contratación es necesario que se acredite que dicha persona se encontraba en situación de desempleo en el momento de la contratación".

En este caso, Asturias, propone una única cuantía de 3.907€ por cada contrato indefinido a tiempo completo que se celebre con personas con los requisitos anteriormente citados. En caso de que se produzca una contratación indefinida a tiempo parcial la cuantía se reducirá parcialmente a la jornada contratada. Únicamente será subvencionado el primer contrato indefinido formalizado entre las partes. (Ver tabla 3).

Islas Baleares

El caso de Islas Baleares es similar al de Asturias, en este caso no especifica cuáles deben de ser las condiciones que reúna la persona contratada, solamente refiere que ha de ser persona con discapacidad. En concreto, propone una única cuantía de 3.907€ por cada contrato indefinido a

tiempo completo que se celebre. En caso de que se produzca una contratación indefinida a tiempo parcial la cuantía se reducirá parcialmente a la jornada contratada. También añade una subvención para la adaptación de puestos de trabajo por un total de 901,52€, destinada a las cooperativas de trabajo asociado que incorporen a discapacitados como socios de la misma. (Ver tabla 4).

Canarias

El caso canario es el mismo que el asturiano, por lo que no profundizaremos mucho en él (ver tabla 3).

Cantabria

En cuanto a Cantabria, lo primero que hay que destacar es que incluye expresamente que las personas autónomas que contraten a personas con discapacidad podrán solicitar la subvención. Establece como destinatarios a personas con parálisis cerebral, enfermedad mental o con limitación en la actividad intelectual en grado igual o superior al 33%; personas con limitación en la actividad física o sensorial con un grado del 65% o superior; y, por último, también se subvenciona la contratación de personas sordas y con limitación en la actividad auditiva en grado igual o superior al 33%. Si son contrataciones a tiempo parcial, para obtener la subvención, la jornada tiene que ser mínimo el 50% de la jornada de un trabajador a tiempo completo.

En cuanto a la cuantía nos encontramos con 6.600€/año para contratos a personas con parálisis cerebral, enfermedad mental o limitación intelectual en grado superior al 65%. Establece 4.000€/año para personas con parálisis cerebral, enfermedad mental o limitación intelectual entre el grado 33% y el 65%. Por último, ofrece 2.500€/año para trabajadores con limitación en la actividad física o sensorial en grado igual o superior al 65% o personas sordas con limitación en la actividad auditiva en grado del 33%. Las subvenciones se reducen proporcionalmente en el caso de que su contrato sea a tiempo parcial. (Ver tabla 5).

Castilla-La Mancha

Castilla-La Mancha subvenciona los contratos que se transformen de temporal o de formación a indefinidos. Si ya eran contratos a jornada completa han de respetarla y en caso de hacerlos en jornada parcial deberán efectuarse en jornada igual o superior.

En lo que se refiere a cuantías, el total de la subvención será de 4.000€ con posibilidad de incremento. Para demandantes de empleo inscritos como tales por más de tres meses, añadirá a esos 4.000€, una cantidad de 1.300€ en caso de ser hombre y 2.000€ si es mujer. Si es el primer contrato indefinido que formaliza la entidad para una persona con discapacidad sumarán 2.200€ si es hombre y 2.800€ si es mujer, siempre que reúnan uno de los siguientes requisitos:

1º. “Que se realice con persona con parálisis cerebral, con enfermedad mental o con discapacidad intelectual, con un grado reconocido igual o superior al 33%”.

2º. “Que se realice con personas con discapacidad física o sensorial, con un grado reconocido igual o superior al 65%”.

3º. “Que se realice con persona con discapacidad, con edad igual o mayor de 45 años”.

Igualmente los contratos que se celebren de tiempo parcial producirán una reducción proporcional de la subvención a la jornada. Se establece una ayuda de 901,52€ para la adaptación de los puestos de trabajo. (Ver Tabla 6)

Castilla-León

Para la comunidad de Castilla y León no existe otro marco diferente, siguen lo dispuesto en la “Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo”. En ella se establecen que con carácter general la subvención a la contratación indefinida de personas con discapacidad será de 4.500€ al año, si se produce sobre una mujer será de 5.350€ y sobre mayores de 45 años de 5.700€. Si existiera discapacidad severa con carácter general se concederían 5.100€ de subvención, en caso de ser mujeres 5.950€ y para mayores de 45 años de 6.300€. Se establece que personas con discapacidad severa son aquellas con parálisis cerebral, con enfermedad mental o con discapacidad intelectual, con grado igual o superior al 33% y las personas con discapacidad física o sensorial, con grado igual o superior al 65%. En este caso la contratación temporal también recibe subvención. 3.500€ para varones menores de 45 años, 4.100€ para varones mayores de 45 años y 4.700€ para mujeres mayores de 45 años. En el caso de padecer una discapacidad severa los varones menores de 45 años estarían subvencionados con 4.100€, los mayores de 45 años con 4.700€ y las mujeres mayores de 45 años con 5.300€. (Ver tabla 7).

Cataluña

Para Cataluña, sólo serán objeto de subvención, los contratos indefinidos que se practiquen con personas con grado de discapacidad igual o superior al 33%. La cuantía de la ayuda por un contrato a jornada completa durante un año se establece en 5.151€. (Ver Tabla 8)

Ceuta

En Ceuta cuentan con un plan de fomento llamado PROCESA en el que incluyen este tipo de ayudas junto a las ayudas a desfavorecidos y muy desfavorecidos. No se especifican requisitos de acceso, solamente se desglosa en grupos de cotización en función de sus estudios:

Grupo 1: Ingenieros, licenciados, personal de alta dirección 12.700€

Grupo 2: Ingenieros técnicos, peritos, ayudantes titulados 10.500€.

Grupo 3: Jefes Administrativos y de taller 9.200€.

Grupo 4 –11: Ayudantes no titulados, oficiales administrativos, subalternos, auxiliares administrativos, Oficiales de 1º, 2º, 3º y especialistas, peones, y trabajadores menores de 18 años cualquiera que sea su categoría profesional 9.100€.

Para las ayudas destinadas a la transformación de contratos temporales en indefinidos, serán 3.000€, para todas las categorías profesionales, incrementadas de forma concurrente 500€ para discapacitados, así como 500€ para mujeres y menores de 25 años. En todo caso, el empleo indefinido ha de ser mantenido en el tiempo durante un periodo mínimo de 3 años. (Ver tabla 9).

Extremadura

La Junta de Extremadura posee varios programas para la subvención de contratos a personas con discapacidad, en concreto son cinco: programa I de subvenciones para la contratación indefinida de personas con discapacidad en empresas ordinarias o la incorporación como socios trabajadores en caso de Sociedades Cooperativas de Trabajo Asociado y Sociedades Laborales; programa II de contratación indefinida por empresas ordinarias de personas con discapacidad con especiales dificultades de integración laboral procedentes de los enclaves laborales; programa III de transformación de contratos temporales en indefinidos celebrados con personas con discapacidad; programa IV contratación temporal de personas con discapacidad desempleadas en

empresas ordinarias; y programa V de adaptación del puesto de trabajo. Para obtener la subvención las personas contratadas deben de tener reconocido un grado de discapacidad igual o superior al 33%. Además añade otra categoría, discapacidad con especiales dificultades de inserción laboral para 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%. También las personas con discapacidad física o sensorial, con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 65%.

Las cuantías para la subvención de contratos indefinidos se sitúan entre 4.500€ y 8.000€. Los contratos en jornada parcial producen una reducción proporcional de la subvención a la jornada. En cuanto al trabajo temporal establece entre 2.000€ y 2.500€. Cuenta también con una subvención de 901€ para la adaptación de puestos de trabajo.

Extremadura, además añade 1.000€ a cada contrato si se produce en las siguientes circunstancias: concurrencia de la Cláusula de Responsabilidad Social Empresarial o bien tengan implantados Planes Empresariales de Igualdad de Género o se produzca en localidades de menos de 5.000 habitantes. (Ver Tabla 10).

Galicia

En este caso, lo primero que cabe destacar, es que la convocatoria de ayudas a la contratación se hizo en 2017 y no hay constancia de nuevas subvenciones en este año. Estas van dirigidas a empresas que realicen contratos indefinidos a personas discapacidad (33% o superior). La subvención será de 6.000€ como norma general, para aquellos contratos que se firmen indefinidos y a jornada completa a personas con discapacidad a partir del 33%, proporcional a la jornada laboral si esta es parcial. A ello añadiríamos el 25% si la persona contratada es mujer; 25% si pertenece a una unidad familiar en que todos sus miembros están desempleados; 25% si su centro de trabajo está situado en un ayuntamiento rural; 501€ si la persona contratada procede de centro especial de empleo; 501€ caso de contrataciones en empresas que tengan hasta cuarenta y nueve trabajadores o trabajadoras. Todas acumulables entre sí hasta un máximo de 13.000€. Por último, se concede subvención de 902€ para la adaptación de puestos de trabajo. (Ver tabla 11)

Madrid

La comunidad de Madrid establece que los destinatarios sean las personas contratadas por las empresas que tengan reconocido un grado de discapacidad igual o superior al 33%. Se subvencionan a entidades que realicen contratos indefinidos de personas con discapacidad o transformen en indefinidos los contratos temporales de personas con discapacidad. Las subvenciones consistirán en 5.500€ por cada contrato inicial indefinido, más 500€ en el caso en que la persona sea una mujer. Se incrementarán en 2.000€ cuando se trate de la primera contratación realizada por autónomos los cuales se considerará primera contratación la realizada por aquellos autónomos que no hayan tenido trabajadores por cuenta ajena. Se subvencionará con 3.907€ la transformación en indefinido de contrato temporal. Cuando el contrato se realice a tiempo parcial, la subvención se reducirá proporcionalmente a la jornada pactada. También existe en este caso la subvención para adaptar el puesto de trabajo por valor de 901€. (Ver tabla 12)

Melilla

En cuanto a Melilla, cuenta con una “Guía de Recursos para Personas con Discapacidad”, pero dicha guía data de 2007, no hemos encontrado nada que haga referencia a la contratación de personas con discapacidad más actualizado, por tanto, analizamos el contenido de dicha guía. Para la contratación indefinida y la transformación de contrato temporal a indefinido de personas con grado de discapacidad igual o superior al 33% se obtendrán hasta 4.500€ al año. En el caso anterior, si el contrato se produce sobre personas con parálisis cerebral, enfermedad mental o discapacidad intelectual igual o superior al 33%, o bien sobre personas con discapacidad física o sensorial igual o superior al 65%, la cuantía de la subvención puede ascender hasta los 5.100€ al año. Si la persona contratada tiene 45 años o más la bonificación se incrementará en 1.200€ máximo y si la persona contratada es mujer habrá que añadir 850€.

En caso de que se produzca una contratación temporal la bonificación ascenderá a 291,66€ al mes durante toda la vigencia del contrato (3.500€/año). Si el contrato se produce sobre personas con parálisis cerebral, enfermedad mental o discapacidad intelectual igual o superior al 33%, o bien sobre personas con discapacidad física o sensorial igual o superior al 65%, la cuantía de la subvención puede ascender hasta los 4.100€/año; además si la persona contratada es

mujer o mayor de 45 años se añadirán 600€/año, siendo estos incrementos compatibles entre sí. (Ver tabla 13)

Murcia

En la Región de Murcia nos encontramos con que las subvenciones no están dirigidas a la contratación indefinida, sino a la contratación temporal, siempre y cuando el contrato esté en vigor un mínimo de 12 meses. Las personas contratadas deben de tener reconocido un grado de discapacidad igual o superior al 33%. De hecho las dos modalidades de contratación son o bien, contratación temporal Ordinaria, o bien, contratación temporal Cualificada, que se refiere a las personas provenientes de “Empleo con Apoyo” o de los “Gabinetes de Orientación e Inserción Laboral”. En cuanto a las cuantías dependen de la modalidad, con carácter general la subvención puede ascender hasta los 2.400€, mientras que si la contratación se hace sobre personas provenientes de “Empleo con Apoyo” o de los “Gabinetes de Orientación e Inserción laboral” la cuantía puede ascender hasta los 3.400€. En caso de que el contrato sea a jornada parcial, la subvención se reducirá en proporción a la jornada. (Ver Tabla 14)

Navarra

En cuanto a Navarra, disponen las subvenciones para personas con discapacidad en grado igual o superior al 33%. El sistema está elaborado de la siguiente manera: contratos indefinidos a tiempo completo se subvencionan con 4.000€, si esta misma contratación se produce sobre una mujer la cuantía asciende hasta los 4.400€. Si presentan especiales dificultades para el acceso al mercado ordinario de trabajo, entendiendo por especiales dificultades a aquellos con parálisis cerebral, con enfermedad mental o con discapacidad intelectual, que tengan un grado de igual o superior al 33%, o que tengan discapacidad física o sensorial con un grado igual o superior al 65%, percibirán una subvención de 8.000€ como norma general y 8.400€ si es mujer. Para la adaptación de puestos de trabajo, dotación de medios de protección personal o para eliminar barreras arquitectónicas: hasta

3.600€. En caso de jornada parcial se prorrateará en función del tiempo de trabajo efectivo. (Ver tabla 15).

País Vasco

En el País Vasco, nos encontramos el mismo caso que para Asturias y Canarias. Se subvencionan los contratos indefinidos para personas con

discapacidad igual o superior al 33%, a jornada completa con, 3.907€ y en caso de jornada parcial, la ayuda se reduce en función de la jornada (Tabla 3)

La Rioja

La Rioja dispone de una Orden que regula la concesión de subvenciones, pero en este caso ofrece subvención a empresas que contraten a trabajadores con un grado de discapacidad física, psíquica o sensorial igual o superior al 65%. Además deben de provenir de centros especiales de empleo. En cuanto a la cuantía, se subvenciona durante los 6 primeros meses del contrato con hasta 6.000€ si la jornada es completa, en caso de ser jornada parcial, se reducirá conforme a la jornada. (Tabla 16)

Comunidad Valenciana

Por último, en la Comunidad Valenciana, se subvenciona la contratación inicial indefinida, la transformación de contratos temporales en indefinidos, contratación temporal y contratos a tiempo parcial. Existen condiciones diferentes según las que se regulan las cuantías, pero cabe destacar que las estas se otorgan en función del salario mínimo interprofesional. Son objeto de subvención los contratos iniciales indefinidos a tiempo completo que se realicen con personas con diversidad funcional o, personas con trastorno o enfermedad mental en grado igual o superior al 33%. Estos recibirán una cuantía de 8.242,08€, salvo que la contratación se celebre para personas con diversidad funcional severa (igual o superior al 65%) o sea mujer víctima de violencia sobre la mujer, en cuyo caso la cantidad a percibir ascenderá hasta los 10.302,6€. Si se produce un contrato temporal a jornada completa de una persona con diversidad funcional severa de entre 3 y 9 meses, se bonificará con 858,55€ por el número de meses que se mantenga el contrato. La conversión de un contrato temporal a uno indefinido celebrado sobre una persona con diversidad funcional severa se subvenciona con 10.302,6€. En cuanto a contratos con jornada parcial se reduce la subvención en función de la jornada siempre que no baje de 30h como norma general y de 15 para personas con diversidad funcional severa. (Ver tabla 17)

CONCLUSIÓN

Como conclusión cabe destacar que si bien todas las CCAA se ajustan a lo establecido a nivel de normativa estatal y europea, cada una de ellas reparte de una manera diferente las subvenciones.

Encontramos diferencias muy sustanciosas en las cuantías, en las condiciones de discapacidad o diversidad funcional para recibir las subvenciones y el tipo de contrato que se subvenciona. Además, destacar que no todas las CCAA ofrecen ayudas para la “Adaptación para el puesto de trabajo”, lo que supone un factor más de diferenciación en las cuantías.

Por último, destacar que estos resultados suponen una herramienta que integra lo recogido en legislaciones e informaciones dispersas, tanto en subvenciones como en ayudas para la adaptación de los puestos de trabajo, y puede resultar de gran utilidad para los responsables de RRHH, ya que puede ser utilizada como una herramienta de Consultoría.

BIBLIOGRAFÍA

Introducción: 2019 Informe del Mercado de Trabajo de las Personas con Discapacidad Estatal Datos 2018. https://sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/3_206-1.pdf

Andalucía: Orden de 6 de mayo de 2018, por la que se establecen las Bases Reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva dirigidas a la Inserción Laboral en Andalucía, en el Marco del Programa de Fomento del Empleo Industrial en Andalucía y la Iniciativa Bono de Empleo.

Aragón: ORDEN EIE/608/2016, de 7 de junio, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a fomentar la contratación de las personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo.

Asturias: Resolución de 11 de mayo de 2016, de la Consejería de Empleo, Industria y Turismo, por la que se aprueban las bases reguladoras de la concesión de subvenciones por la contratación indefinida de personas desempleadas con discapacidad a empresas radicadas en el Principado de Asturias.

Baleares: Resolució del conseller de Treball, Comerç i Indústria de 7 de febrer de 2019 per la qual s'aprova la convocatòria per concedir ajuts sobre el foment de l'ocupació de les persones amb discapacitat en empreses del mercat ordinari de treball.

Canarias: Subvención por la contratación indefinida de personas con discapacidad en la empresa

ordinaria. <https://sede.gobcan.es/sede/tramites/4244>

Cantabria: Orden HAC/60/2018, de 27 de Diciembre de 2018, por la que se aprueba la convocatoria para el año 2019 de subvenciones del programa de empleo con apoyo como medida de fomento de empleo de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

Castilla-La Mancha: Decreto 35/2016, de 27/07/2016, por el que se regulan los incentivos destinados a fomentar la contratación de las personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo de Castilla-La Mancha. Extracto BDNS (Identif.): 313619. [2016/8293].

Decreto 25/2017, de 28 de marzo, por el que se modifica el Decreto 35/2016, de 27 de julio, por el que se regulan los incentivos destinados a fomentar la contratación de las personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo de Castilla-La Mancha. [2017/3891].

Castilla-León: Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo.

Cataluña: Resolución TSF/1945/2018, de 3 de agosto, por la que se abre la convocatoria para la concesión de las ayudas a la contratación en el mercado ordinario de trabajo de personas con discapacidad, de personas en situación o en riesgo de exclusión procedentes de empresas de inserción o de personas beneficiarias de la renta garantizada de ciudadanía, para el año 2018 (ref. BDNS 411224).

Ceuta: Resumen ayudas a la contratación indefinida y transformación de contratos temporales en indefinidos en el marco del programa operativo del fondo social europeo para Ceuta período 2014-2020.

Extremadura: DECRETO 192/2016, de 29 de noviembre, por el que se regulan los incentivos destinados a favorecer la contratación de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo.

Galicia: ORDEN de 1 de abril de 2019 por la que se establecen las bases reguladoras de las ayudas a las empresas de inserción laboral (EIL) y a sus entidades promotoras, y se procede a su convocatoria para el año 2019.

Madrid: ORDEN de 5 de septiembre de 2018, de la Consejera de Economía, Empleo y Hacienda, por la que se establece el procedimiento de

concesión directa de subvenciones destinadas al fomento de la integración laboral de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo.

Melilla: Guía de recursos para el empleo de personas con discapacidad.

Murcia: Orden de 8 de junio de 2016, del Presidente del Servicio Regional de Empleo y Formación, de bases reguladoras de los programas de subvenciones para el fomento de la integración laboral de personas con discapacidad.

Orden de 4 de marzo de 2019, del Presidente del Servicio Regional de Empleo y Formación, por la que se modifica la Orden de 8 de junio de 2016, del Presidente del Servicio Regional de Empleo y Formación, de bases reguladoras de los programas de subvenciones para el fomento de la integración laboral de personas con discapacidad.

Navarra: RESOLUCIÓN 795/2013, de 16 de mayo, de la Directora Gerente del Servicio Navarro de Empleo, por la que se aprueba la convocatoria de subvenciones para favorecer la inserción laboral de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo.

País Vasco: RESOLUCIÓN de 28 de febrero de 2019, del Director General de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, por la que se procede a la publicación del Acuerdo del Consejo de Administración de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, por el que se asignan recursos económicos destinados a la financiación, en el año 2019 de las ayudas previstas en el Capítulo II del Real Decreto 1451/1983 de 11 de mayo y en la Orden del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de 13 de abril de 1994, de fomento del empleo de las personas con discapacidad

La Rioja: Orden 13/2010, de 6 de septiembre, de la Consejería de Industria, Innovación y Empleo por la que se aprueban las bases reguladoras de concesión de subvenciones para el fomento de la integración laboral de personas con discapacidad en Centros Especiales de Empleo y en el mercado ordinario de trabajo.

Comunidad Valenciana: ORDEN 7/2016, de 29 de junio, de la Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo, por la que se aprueban las bases reguladoras del programa de fomento de empleo para la concesión de subvenciones por la contratación de colectivos vulnerables.

ANEXO

TABLA 1. Bonificaciones empresariales contratación laboral en Andalucía

CONTRATACIÓN INDEFINIDA	CONTRATACIÓN TEMPORAL
Con carácter general: 8.800 €/año	Con carácter general: 4.400 €/año
Sector industrial: 11.000 €/año	Sector industrial: 5.500 €/año
Mujeres: incremento del 10%	

TABLA 2. Bonificaciones empresariales a la contratación en Aragón

CONTRATACIÓN INDEFINIDA	CONTRATACIÓN TEMPORAL
General: 5.000 €/año	General: disc. física o sensorial al menos 33%: 2.000€
Mujeres o Mayores de 45 años: 15% ad. hasta 6.000€	Mujeres o mayores de 45 años: 2.400€
15% adicional si enfermedad mental o parálisis cerebral de 33% o más. Enfermedad física o sensorial igual o superior al 65% hasta 6.000€	Disc. Intelectual, enfermedad mental y parálisis cerebral del al menos 33%, o disc. física o sensorial igual o superior 65%: 2.500€ Mujer o mayor de 45 años: 3.000€
A TIEMPO PARCIAL: se reducirá en proporción a la jornada.	
ADAPTACIÓN PUESTO DE TRABAJO: indefinido, temporal o de duración determinada mayor o igual a 12 meses: 902€	

TABLA 3. Bonificaciones a la contratación en Asturias, Canarias, País Vasco.

CONTRATACIÓN INDEFINIDA	
TIEMPO COMPLETO	TIEMPO PARCIAL
3.907€	Reducción proporcional a la jornada.

TABLA 4. Bonificaciones empresariales a la contratación en Islas Baleares

CONTRATACIÓN INDEFINIDA	
TIEMPO COMPLETO	TIEMPO PARCIAL
3.907€	Reducción proporcional a la jornada.
ADAPTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
901,52€	

TABLA 5. Bonificaciones empresariales a la contratación en Cantabria

TIPO DE DISCAPACIDAD	Cuantía Tiempo completo	Cuantía Tiempo Parcial
Parálisis cerebral, enfermedad mental o limitación intelectual 65%	6.600€/año	
Parálisis cerebral, enfermedad mental o limitación intelectual 33%-65%	4.000€/año	Se reducen proporcionalmente a la jornada.
Limitación en actividad física o sensorial igual o sup. al 65%	2.500€/año	
Personas sordas o con limitación en la actividad auditiva 33%	2.500€/año	

TABLA 6. Bonificaciones empresariales a la contratación en Castilla-La Mancha.

TIPO DE DISCAPACIDAD	Cuantía Tiempo completo		Cuantía Tiempo Parcial
	Hombres	Mujeres	
General	4.000€		
Inscritos como demandantes más de 3 meses.	5.300€	6.000€	Se reducen proporcionalmente a la jornada.
Parálisis cerebral, enfermedad mental o discapacidad intelectual igual o superior 33%.	6.200€	6.800€	
Discapacidad física o sensorial igual o sup. al 65%.	6.200€	6.800€	
Discapacitados de 45 o más años	6.200€	6.800€	
Adaptación de puestos de trabajo	901,52€		

TABLA 7. Subvenciones empresariales a la contratación laboral Castilla-León.

CONTRATACIÓN INDEFINIDA	CONTRATACIÓN TEMPORAL
Con carácter general: 4.500 €/año	Varones menores de 45 años: 3.500 €/año
Mujeres: 5.350 €/año	Varones mayores de 45 años: 4.100 €/año
Mayores de 45 años: 5.700 €/año	Mujeres mayores de 45 años: 4.700 €/año
DISCAPACIDAD SEVERA*	
Con carácter general: 5.100 €/año	Varones menores de 45 años: 4.100 €/año
Mujeres: 5.950 €/año	Varones mayores de 45 años: 4.700 €/año
Mayores de 45 años: 6.300 €/año	Mujeres mayores de 45 años: 5.300 €/año

*Personas con parálisis cerebral, con enfermedad mental o con discapacidad intelectual igual o superior al 33 %; o Personas con discapacidad física o sensorial igual o superior al 65%.

TABLA 8. Subvenciones empresariales a la contratación laboral Cataluña

Discapacidad 33% o superior	Jornada completa
	5.151€

TABLA 9. Subvenciones empresariales a la contratación laboral Ciudad Autónoma De Ceuta

CONTRATACIÓN INDEFINIDA		
GRUPO DE COTIZACIÓN	CATEGORÍAS PROFESIONALES	CUANTÍA SUBVENCIÓN
Grupo 1	Ingenieros, licenciados, personal de alta dirección	12.700 €
Grupo 2	Ingenieros técnicos, peritos, ayudantes titulados	10.500 €
Grupo 3	Jefes Administrativos y de taller	9.200 €
Grupo 4 - 11	Ayudantes no titulados, oficiales administrativos, subalternos, Oficiales de 1º, 2º, 3º y especialistas, peones y trabajadores menores de 18 años	9.100 €
TRANSFORMACIÓN DE TEMPORAL A INDEFINIDO		
Todos los Grupos	Grupo 1, Grupo 2, Grupo 3, Grupo 4 - 11	3.500€+500€ si mujer o menor de 25 años.

TABLA 10. Acceso a Subvenciones Junta De Extremadura

Acceso	Cuantía Indefinidos		
Programa I	Mujeres:8.000€	Disc. Especial: 8.000€	Resto de disc. : 7.500€
Programa II	Mujeres:7.814€	Disc. Especial: 7.814€	Resto de disc. : 7.500€
Programa III	Mujeres:5.000€	Disc. Especial: 5.000€	Resto de disc. : 4.500€
Programa IV	Mujeres:2.500€	Disc. Especial: 2.500€	Resto de disc. : 2.000€
Programa V	901€		
EXTRA 1	+1.000€ si empresa tiene C. Resp. Soc. Emp. O posee Plan de igualdad de género.		
EXTRA 2	+1.000€ si contrato en localidades de menos de 5.000 habitantes		

TABLA 11. Subvenciones Según Junta De Galicia

REQUISITOS	CUANTÍA
General (disc. 33% o superior)	6.000€
Mujer	7.500€
Único miembro unidad familiar indefinido	7.500€
Centro de trabajo en Ayto. Rural	7.500€
Empresa con menos de 49 trabajadores.	6.501€
Persona procedente de Centro Esp. Emp.	6.501€
Adaptación puestos de trabajo	902€
Jornada parcial	Aplicar en proporción a la jornada
Todas ellas combinables hasta un máximo de 13.000€	

TABLA 12. Subvenciones empresariales a la contratación laboral Comunidad De Madrid

REQUISITOS	CUANTÍA
General (disc. 33% o superior)	5.500€
Mujer	6.000€
Primera contratación de Autónomo	7.500€
De temporal a indefinido	3.907€
Adaptación puestos de trabajo	901€
Jornada parcial	Aplicar en proporción a la jornada

TABLA 13. Subvenciones empresariales a la contratación laboral Ciudad Autónoma De Melilla

DISCAPACIDAD	INDEFINIDO			TEMPORAL		
	HOMBRE	MUJER	45 O +AÑOS	HOMBRE	MUJER*	45 o +AÑOS*
Igual o sup. 33%	4.500€	+850€	+1.200€	3.500€	+600€	+600€
Parálisis Cerebral, enfermedad mental, disc. Intelectual igual o +33%	5.100€	+850€	+1.200€	4.100€	+600€	+600€
Disc. Física o Sensorial igual o sup. 65%	5.100€	+850€	+1.200€	4.100€	+600€	+600€

*Estos incrementos son compatibles entre sí.

TABLA 14. Subvenciones empresariales a la contratación laboral Región De Murcia

Temporal Ordinario	Temp. Empleo con Apoyo	Temp. Orientación E Inserción Laboral
Hasta 2.400€	3.400€	3.400€

Si el contrato es a jornada parcial, reducción proporcional de subvención.

TABLA 15. Subvenciones empresariales a la contratación laboral Comunidad Foral De Navarra

Discapacidad	Hombre	Mujer
General	4.000€	4.400€
Especial dificultad*	8.000€	8.400€
Adaptación de puestos	Hasta 3.600€	

Si el contrato es a jornada parcial, reducción proporcional de subvención.

*Parálisis cerebral, con enfermedad mental o con discapacidad intelectual, que tengan un grado de igual o superior al 33%, o que tengan discapacidad física o sensorial con un grado igual o superior al 65%.

TABLA 16. Subvenciones empresariales a la contratación laboral La Rioja

Discapacidad física, psíquica o sensorial igual o superior al 65%	Jornada completa	Jornada parcial
	6.000€ durante 6 primeros meses	Reducción en función de la jornada

TABLA 17. Subvenciones empresariales a la contratación laboral Comunidad Valenciana

Diversidad Funcional	INDEFINIDO		TEMPORAL
	Hombres	Mujer Víctima Violencia de G.	Hombres
Trastorno/enfermedad mental grado 33% o más 65% o más	8.242,08€	10.302,6€ 10.302,6€	858,55€ x nº meses contrato

*Si la jornada contratada es parcial la subvención se reducirá en función a la jornada.

La Integración de las personas con discapacidad en el sector de la distribución

ANDREA RUFETE SELMA

JOSÉ RAFAEL LOBATO CAÑÓN

1. INTRODUCCIÓN

Las personas con discapacidad representan aproximadamente mil millones de personas, un 15% de la población mundial. Alrededor del 80 por ciento están en edad de trabajar. Sin embargo, su derecho a un trabajo, es con frecuencia denegado. Las personas con discapacidad, en particular las mujeres con discapacidad, se enfrentan a enormes barreras actitudinales, físicas y de la información que dificultan la igualdad de oportunidades en el mundo del trabajo. En comparación con las personas sin discapacidad, las personas con discapacidad experimentan mayores tasas de desempleo e inactividad económica y están en mayor riesgo de una protección social insuficiente, la cual es clave para reducir la pobreza extrema.

1.1 ERGONOMÍA Y DISCAPACIDAD

De forma general la Ergonomía se puede definir como el campo de conocimientos multidisciplinar que estudia las características, necesidades, capacidades y habilidades de los seres humanos, analizando aquellos aspectos que afectan al diseño de entornos, de productos y de procesos de producción.

La Ergonomía es la disciplina científica relacionada con la comprensión de las interacciones entre humanos y otros elementos de un sistema, así como la profesión que aplica teoría, principios, datos y métodos para diseñar a fin de optimizar el bienestar humano y el rendimiento global del sistema.

La Ergonomía aplicada a colectivos de población especiales no tiene un enfoque especial o distinto al de otras aplicaciones: siempre se trata de adaptar el entorno a las características de las personas y para ello hay que analizar la relación existente entre las necesidades, capacidades, habilidades y limitaciones del sujeto y las condiciones de aquello que se intenta adaptar, sea una vivienda, un equipo, un puesto de trabajo, etc., con la finalidad de armonizar las demandas y capacidades, pretensiones y realidades, preferencias y restricciones.

Por otro lado, la discapacidad implica la ausencia o limitación de la capacidad para realizar una

actividad. La discapacidad se convierte en minusvalía cuando la configuración del entorno dificulta o impide que una persona pueda desempeñar las actividades que son cotidianas para la población en general (realizar actividades de la vida diaria, usar los medios de transporte, acceder al ocio, la educación o el trabajo, etc.).

En el caso de las personas con limitaciones funcionales la adaptación es especialmente necesaria, dado que dependen mucho más de su entorno inmediato que una persona que no las tiene. Si ese entorno (productos, trabajos, espacios, etc.) no se ajusta a sus características, necesidades y limitaciones, repercutirá no sólo en el confort, facilidad de uso y eficiencia a corto plazo, sino también en su salud, seguridad, independencia, bienestar social y, en definitiva, en su calidad de vida. Ello significa que la importancia de aplicar la Ergonomía a este grupo de población o, dicho de otra manera, las consecuencias negativas de no aplicarla, son quizá mayores que en el caso de otros colectivos.

Con el objetivo de regular esta situación se cuenta con normativas a nivel autonómico, nacional e internacional.

A nivel Autonómico, cabe destacar la Orden 13/2013, de 21 de Mayo, de la Consellería de Economía, Industria, Turismo y Empleo, por la que se convoca y regula la concesión de subvenciones públicas destinadas al fomento del empleo para personas con discapacidad en el ejercicio 2013. El objetivo de esta orden es establecer un programa de ayudas destinadas a promover y facilitar la integración laboral de personas con discapacidad en el ámbito de la Comunitat Valenciana.

A nivel Nacional, está el Real Decreto Legislativo 1/2013 de 29 de Noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. Esta Ley tiene por objeto garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades y de trato, así como el ejercicio real y efectivo de derechos por parte de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones respecto del resto de ciudadanos y ciudadanas, a través de la promoción de la autonomía personal, de la accesibilidad universal,

del acceso al empleo, de la inclusión en la comunidad y la vida independiente y de la erradicación de toda forma de discriminación, conforme a los artículos 9.2, 10, 14 y 49 de la CE y a la Convención Internacional sobre los Derechos de las personas con discapacidad e integrar los tratados y acuerdos internacionales ratificados por España.

A nivel Internacional, la Convención de las Naciones Unidas, ha reforzado la idea de que la discapacidad es una prioridad en materia de derechos humanos y de desarrollo. Donde las personas con discapacidad incluyen a aquellos que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás.

También se promulga la Directiva 2000/78, cuyo principal objetivo es combatir determinados tipos de discriminación en el ámbito del empleo y de la ocupación. Representa un avance muy importante en la lucha por la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, ya que, además de recoger el derecho de todos los ciudadanos a obtener un trato ausente de discriminación, introduce el concepto de "ajuste razonable" para favorecer la igualdad.

O*NET, es una herramienta para la exploración de carrera y análisis del trabajo. Contiene descripciones detalladas del mundo del trabajo para los solicitantes de empleo, el desarrollo de la fuerza de trabajo y los profesionales de Recursos Humanos, estudiantes e investigadores. O*NET realiza una clasificación de los requerimientos de los puestos de trabajo, tomando como referencia el modelo Datos/Personas/Cosas, clasificando los requerimientos en función del Conocimiento, Habilidades y Educación.

El Sector de la Distribución es muy importante económica y socialmente en mi entorno próximo y está compuesto por puestos de trabajo a los que pueden adaptarse personas con discapacidad.

1.2 OBJETIVO

Fomentar la integración y la participación de las personas con discapacidad, facilitando el ejercicio de su derecho al trabajo, al tiempo que permite a las empresas mejorar su imagen y balance social.

El objetivo de este trabajo es analizar los requerimientos de los puestos de trabajo del sector de la distribución para facilitar la adaptación a personas con diferentes tipos de discapacidad a los puestos de trabajo.

2. INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El trabajo es para todas las personas uno de los factores más importantes para la integración social y para la estabilidad personal. Esta importancia es todavía mayor en el caso de personas con algún tipo de discapacidad, las cuales pueden presentar dificultades añadidas para conseguir ese ajuste personal y social. Es por ello que la integración laboral de las personas con discapacidad debe ser una prioridad en toda sociedad avanzada como es la nuestra.

Por el contrario, las experiencias de integración laboral demuestran que la contratación de personas con discapacidad es beneficiosa y rentable para el empresario tanto en el aspecto humano como económico. Algunos argumentos que avalan esta afirmación son los siguientes:

-- La mayoría de las personas tienen un rango de habilidades que las capacitan para realizar múltiples actividades, independientemente de su discapacidad, por ejemplo, una persona en silla de ruedas puede realizar fácilmente trabajos de oficina, la mayoría de personas con retraso mental realizan de manera muy eficiente tareas de montaje o repetitivas.

- Las personas con discapacidad, al haber tenido mayores dificultades para acceder al mercado laboral, muestran un nivel de motivación muy elevado. Su productividad y la calidad del trabajo que realizan es comparable al de otros trabajadores y, en muchos casos, superior.

-- Los costes asociados a la contratación de personas con discapacidad son bajos y están en gran parte financiados. Además, la inversión en mejoras ergonómicas en los puestos de trabajo repercute favorablemente en las condiciones laborales de todos los trabajadores (tengan discapacidad o no), lo cual lleva a una mayor satisfacción y productividad de los mismos y a una reducción en el absentismo y las bajas laborales.

- Los empresarios que contratan personas con discapacidad disponen de una serie de incentivos y subvenciones.
- La contratación de personas con discapacidad supone una notable mejora en la imagen social de la empresa ante clientes, competidores y la sociedad en general.
- Las empresas, con más de 50 trabajadores están obligadas a tener un 2% de personas con discapacidad en su plantilla de trabajadores.

3. METODOLOGÍA

La promoción del empleo de las personas con discapacidad en un conjunto de actividades concretas del sector de la distribución es importante para trabajadores y empresas.

Para lograr la integración eficaz de personas con discapacidades que buscan empleo es necesario tener en cuenta, sus competencias, intereses y expectativas.

Para poder adaptar el trabajo adecuado para la persona es útil disponer de la información de calidad acerca de los requerimientos de los puestos de trabajo y de las competencias, intereses y capacidades de las personas con discapacidad. El proceso requiere de datos específicos sobre los puestos de trabajo, incluyendo las tareas específicas que deben llevarse a cabo, los niveles de rendimiento exigidos, las condiciones en las que se realiza y las disposiciones organizativas que rodean el trabajo.

Ello no significa que el análisis del empleo deba basarse únicamente en las necesidades de las personas con discapacidad. Es fundamental analizar cómo podrían modificarse las tareas y requerimientos de los puestos de trabajo y el entorno en que se desempeñan para adaptarlos a las capacidades de las personas concretas.

4. REQUERIMIENTOS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Tomando como referencia los requerimientos recogidos en O*NET para los puestos de trabajo que a continuación se relacionan, se ha elaborado un análisis de diferentes tipos de discapacidad, para los que se podría adaptar cada uno de ellos.

Tabla 1. Puestos Considerados

Puestos de Trabajo	Códigos O*NET
Reponedor	43-5081
Cajero	41-2011
Empaquetador	53-7064
Operador de Central	43-2011
Vendedor	41-2031

REPONEDOR

La tarea fundamental que se lleva a cabo en este puesto consiste en la revisión de la mercancía y posterior reposición en los estantes correspondientes en tienda. El puesto se caracteriza por una elevada variabilidad de la carga

física que está en función de la sección (alimentación, bazar, electrodomésticos, imagen y sonido y textil).

CAJERO

La función principal del puesto consiste en el escaneo y cobro de los productos en la línea de caja.

EMPAQUETADOR

Las funciones a realizar en este puesto son la preparación de bandejas y reposición en los mostradores o lineales, control de caducidades, mantenimiento del orden y limpieza.

OPERADOR DE CENTRAL

Las tareas principales sería responder a las llamadas entrantes, saludando a las personas que llaman, el suministro de información, transferencia de llamadas y recibir mensajes. Escuchar las peticiones de los clientes, para responder preguntas y proporcionar información telefónica y ofrecer asistencia especial a personas tales como las que son incapaces de marcar o que están en situaciones de emergencia.

VENDEDOR

Las tareas principales que desarrolla son:

- Saludar a los clientes y determinar lo que quiere o necesita cada cliente.
- Describir mercancía y explicar su uso.
- Recomendar, seleccionar y ayudar a localizar u obtener mercancía con base a las necesidades y deseos de los clientes.

Se considera requerimiento ligero cuando el porcentaje reflejado en O*NET es menor al 50%, medio cuando está entre el 51% y 70%, elevados entre 71% y el 90% y excluyentes cuando se requiere más del 90%.

La legislación agrupa las discapacidades en motoras superiores e inferiores, sensoriales e intelectuales.

En la Tabla 2 se recogen los perfiles de requerimientos de cada puesto de trabajo analizado.

Se han considerado adaptables todos los requerimientos ligeros o medios. Se han considerado no adaptables los requerimientos elevados y por supuesto los excluyentes.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

De los resultados de este trabajo se ha podido determinar que pueden adaptarse a los puestos de trabajo del sector de la distribución diferentes personas con diversos tipos de discapacidad.

Para el puesto de trabajo de Reponedor se pueden adaptar personas con discapacidades de tipo sensorial, este puesto puede ser desempeñado por personas con discapacidad auditiva, puesto que pueden realizar sin dificultad tareas de reposición de productos en los estantes, así como tareas de conteo de productos.

Tabla 2: Perfiles de requerimientos de los puestos de trabajo

Requerimientos	Puestos de Trabajo				
	1	2	3	4	5
Flexibilidad	Elevado	Medio	Elevado	Ligero	Medio
Expresión Oral	Ligero	Medio	Ligero	Elevado	Elevado
Pensamiento Crítico	Ligero	Elevado	Ligero	Elevado	Elevado
Escucha Activa	Ligero	Medio	Ligero	Elevado	Elevado
Negociación	Ligero	Medio	Medio	Medio	Medio

Nota: 1 Reponedor; 2 Cajero; 3 Empaquetador; 4 Operador de central; 5 Vendedor.

Para el puesto de Cajero se pueden adaptar personas con discapacidad motora inferior, es decir, este puesto puede ser desempeñado por una persona en silla de ruedas, ya que tienen buena funcionalidad en el tronco y los miembros superiores.

El puesto de Empaquetador lo puede desempeñar una persona con discapacidad psíquica leve. Estas personas pueden ser capaces de realizar muchas de las tareas asociadas a estos puestos de trabajo.

El puesto de Operador Central lo puede desempeñar perfectamente una persona con discapacidad visual, ya que cuenta con los conocimientos de los principios y procesos para proporcionar al cliente la información necesaria, así como realizar un servicio de orientación al cliente.

Y para el puesto de Vendedor se pueden adaptar personas con discapacidad psíquica leve, en este caso puede desempeñarlo una persona con síndrome de Down, puesto que son empleados resolutivos, tenaces, responsables, perfeccionistas y con bajo absentismo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad; Naciones Unidas, Nueva York, 2006.

Directiva Europea 2000/78, de 27 de noviembre de 2000, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Comunidad Europea, 27 de noviembre de 2000, núm. 303, pp.16-22.

Ley 26/2011, de 1 de agosto, de adaptación normativa a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Boletín Oficial del Estado. Madrid, 2 de agosto de 2011, núm. 184, pp.87478-87494.

O*NET OnLine, U.S. Department of Labor, Employment & Training Administration. Recuperado de: <https://www.onetonline.org/>

Orden 13/2013, de 21 de mayo, de la Consellería de Economía, Industria, Turismo y Empleo, por la que se convoca y regula la concesión de subvenciones públicas destinadas al fomento del empleo para personas con discapacidad en el ejercicio 2013. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana. Valencia, 31 de mayo de 2013, núm.7036, pp.16011-16031.

Real Decreto 364/2005, 8 de abril, por el que se regula el cumplimiento alternativo con carácter excepcional de la cuota de reserva en favor de los trabajadores con discapacidad. Boletín Oficial del Estado. Madrid, 20 de abril de 2005, núm.94, pp.13466-13469.

Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. Boletín Oficial del Estado. Madrid, 3 de diciembre de 2013, núm. 289, pp.95635-95673.

Real Decreto Legislativo 5/2015 de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. Boletín Oficial del Estado. Madrid, 31 de octubre de 2015, núm. 261, pp.103105-103159.

Ayudas a los discapacitados visuales en las Universidades españolas

CARLA TORRECILLAS CUARTERO

LOBATO CAÑÓN, RAFAEL

En el presente trabajo se analizan las ayudas que las universidades españolas ponen a disposición de las personas con discapacidad visual. Se ha llevado a cabo la recopilación de datos durante un periodo de dos meses en los que las universidades españolas han respondido a un cuestionario sobre las ayudas que ponen a disposición de sus alumnos. Este cuestionario se ha remitido a los vicerrectorados de estudiantes de cada universidad, en concreto se preguntó sobre dieciséis tipos de ayudas como, maquinas perkins, servicio de voluntariado, lecto-escritura braille, la entrada de perros guía, equipamiento hardware. Pasando después a interpretarlo en forma de gráficos. Respondieron 38 de 70 universidades, de ellas 35 disponen de diversos tipos de ayudas destacando la asignación de tutores, y entre las ayudas propiamente dichas flexibilidad de los exámenes, voluntariado, el equipamiento informático y las facilidades de acceso a perros guía.

INTRODUCCION

La Organización Mundial de la salud (OMS) recoge que: “en el mundo hay aproximadamente 285 millones de personas con discapacidad visual, de las cuales 39 millones son ciegas y 246 millones presentan baja visión”¹. Los estudiantes con discapacidad visual se enfrentan a la educación superior con muchas dificultades, entre las que se encuentran el seguimiento de las clases, la falta de recursos en las aulas que faciliten la comprensión, y la metodología utilizada por los profesores que en muchos casos no facilita el estudio ni la interiorización de conceptos por parte de las personas con discapacidad visual.

“El 80% de la información necesaria para nuestra vida cotidiana implica el órgano de la visión” (ONCE).

Es necesario diferenciar entre discapacidad visual y ceguera, la primera, hace referencia a aquellas personas que portando la mayor y mejor corrección posible podrían ver o distinguir, aunque con dificultad, algunos objetos a una distancia muy corta. En la mejor de las condiciones, algunas de ellas pueden leer la letra impresa cuando ésta se encuentra en un tamaño y contraste determinado, pero, generalmente, de forma más lenta, con un considerable esfuerzo y utilizando ayudas especiales. Las personas con ceguera, son aquellas que no pueden ver nada en absoluto o únicamente tienen una ligera percepción de luz, es decir,

(pueden ser capaces de distinguir entre luz y oscuridad, pero no la forma de los objetos).

Es por ello necesario que las Universidades dispongan de todas las ayudas posibles que permitan facilitar el estudio y la formación de todos los estudiantes que padezcan dicha discapacidad.

Las Universidades cuentan con las ayudas que presta la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), que es una entidad de Derecho Público de carácter social y democrático sin ánimo de lucro que tiene el propósito fundamental de mejorar la calidad de vida de los ciegos, deficientes visuales y discapacitados de toda España, dicha organización tiende colabora con todas las Universidades para prestarles el asesoramiento y material necesario que permita a las personas con discapacidad visual tener la misma formación académica que el resto de compañeros.

Los objetivos del trabajo son:

Conocer si las universidades españolas cuentan con ayudas para los alumnos con discapacidad visual.

Conocer los tipos de recursos de los que disponen, para facilitar el estudio de los universitarios discapacitados visuales.

METODOLOGIA

Para llevar a cabo la investigación de los recursos de los que disponen las Universidades Españolas, tanto públicas como privadas, se ha contactado con todas ellas a través de correo electrónico que

se ha dirigido a los vicerrectorados de estudiantes de dichas Universidades.

Se ha enviado a un total de setenta Universidades, a las que se ha remitido un cuestionario con preguntas simples (SI/NO), solicitando a las 70 Universidades Españolas relacionadas en la página del servicio Español para la internacionalización de la educación², que se remitan, una vez cumplimentado el citado cuestionario, al correo de envió.

Dicho cuestionario, se adjunta como Anexo A, en él se pregunta si disponen o no de ayudas para las personas con discapacidad visual, así como si cuentan con alguna de las dieciséis ayudas que se han considerado más importantes para el desarrollo de su formación académica durante la estancia en la Universidad.

RESULTADOS

En el grafico 1, se presenta el porcentaje de Universidades que han respondido al cuestionario que se les ha remitido, siendo un total de 38 que suponen el 54,29% en total, y 32 las que no han respondido, un 45,71%.

Del total de Universidades que han respondido al cuestionario, el 92% sí disponen de ayudas o recursos para personas con discapacidad visual, siendo un 8% las Universidades que habiendo

respondido no disponen de ayudas, ni recursos a disposición de las personas con dicha discapacidad, gráfico 2.

Gráfico 1: Respuesta de las Universidad

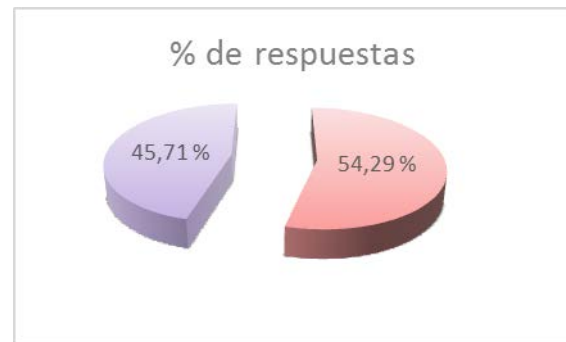


Gráfico 2: Ayudas Disponibles.

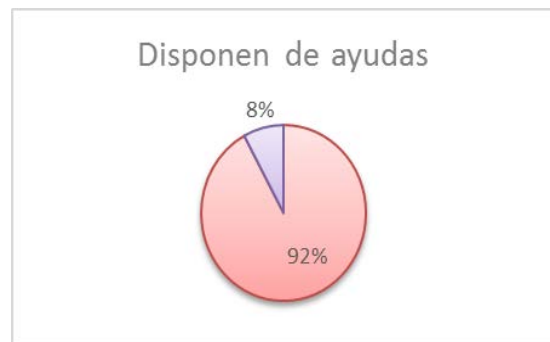


Gráfico 3: Tipos de Ayudas.

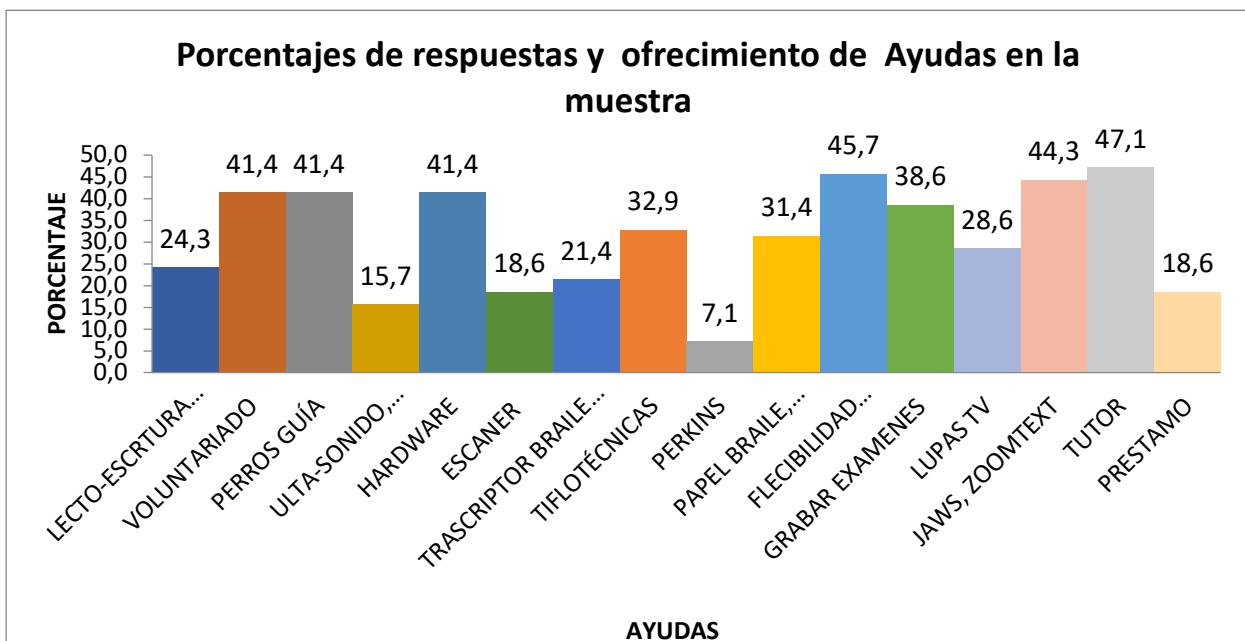


Gráfico 4: Universidades que ofrecen Ayudas.

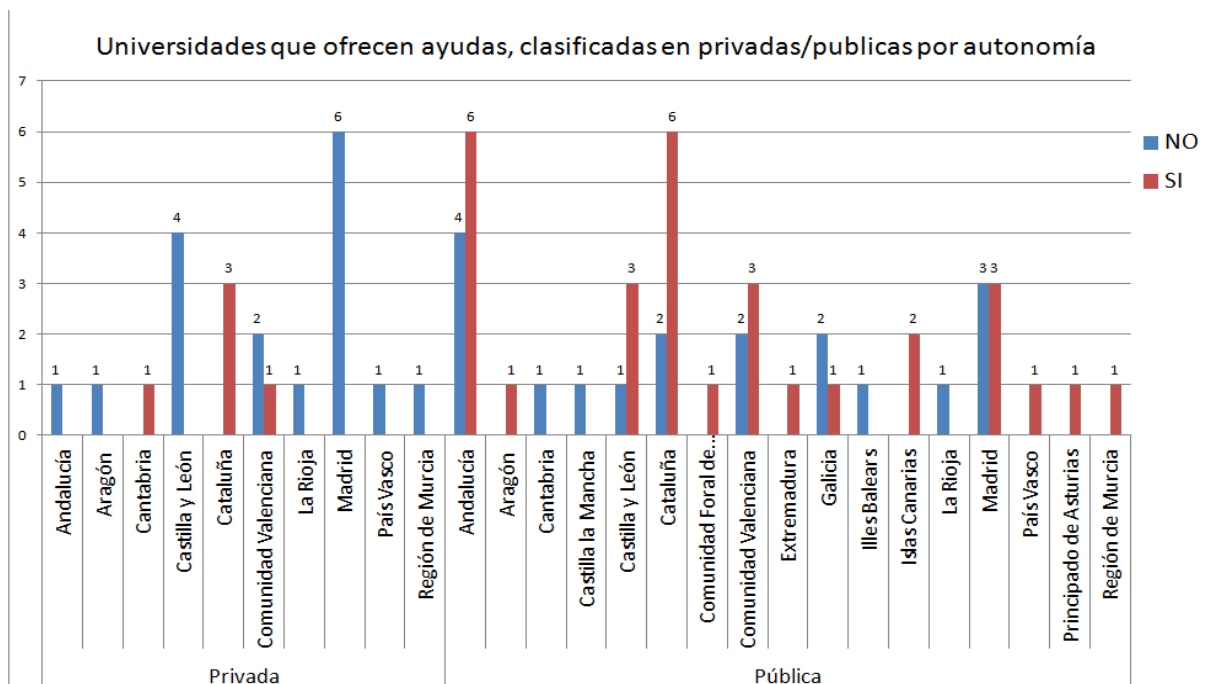


Tabla 7. Universidades que sí disponen de ayudas

UNIVERSIDADES	AYUDA 1	AYUDA 2	AYUDA 3	AYUDA 4	AYUDA 5	AYUDA 6	AYUDA 7	AYUDA 8	AYUDA 9	AYUDA 10	AYUDA 11	AYUDA 12	AYUDA 13	AYUDA 14	AYUDA 15	AYUDA 16
ANDALUCIA																
UAL		X	X		X			X			X	X	X	X	X	X
UCO		X									X	X			X	
UMA		X	X	X	X	X				X	X	X		X	X	X
US	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
UNIA	X	X	X		X			X		X	X	X	X	X	X	X
UPO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ARAGON																
UNIZAR			X		X						X	X		X	X	
ISLAS CANARIAS																
ULL	X	X	X							X	X	X	X	X	X	X
ULPGC	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CANTABRIA																
UNEATLANTICO	X	X			X		X	X	X	X				X	X	
CATALUÑA																
UB		X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
UDG		X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
UDL				X	X			X			X		X		X	
UVIC		X	X		X					X	X	X		X		
UPC		X	X	X	X					X	X	X			X	X
UPF			X		X	X	X	X		X	X	X		X	X	
URL	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
UAOCEU		X									X	X		X	X	

UOC								X			X	X	X		
EXTREMADURA															
UNEX	X	X	X			X	X			X	X		X	X	
GALICIA															
USCC	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
PAIS VASCO															
UPV/EHU		X	X		X		X			X	X		X	X	
CASTILLA Y LEON															
UBU	X	X	X		X		X	X		X		X	X	X	X
USAL	X	X	X		X	X	X	X		X	X		X	X	X
UVA		X	X	X	X	X		X		X			X	X	
COMUNIDAD DE MADRID															
UAM	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
UCM	X		X		X		X		X	X	X	X	X	X	
UPM	X	X	X		X					X	X	X	X	X	X
COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA															
UPNA	X	X	X		X		X	X		X	X	X	X	X	
COMUNIDAD VALENCIANA															
UCV	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
UMH		X	X	X	X					X	X	X	X	X	X
UV	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
UPV		X	X		X		X		X	X			X		X
REGION DE MURCIA															
UM		X		X	X										X
UCAM		X	X							X					X

Nota: Ayuda 1: lecto-escritura Braille. Ayuda 2: servicio de voluntariado. Ayuda 3: perros guía. Ayuda 4: ultra sonido, infrarrojos, maquetas. Ayuda 5: equipamientos hardware. Ayuda 6: escáneres. Ayuda 7: transcriptor braille y lector de texto. Ayuda 8: tiflotécnicas. Ayuda 9: maquinas perkins. Ayuda 10: papel braille, grabadoras, radios. Ayuda 11: flexibilidad exámenes. Ayuda 12: grabar exámenes. Ayuda 13 lupas tv. Ayuda 14: jaws, zoomtext. Ayuda 15: tutor. Ayuda 16: préstamo.

DISCUSIÓN

Han respondido a este estudio 38 universidades, lo que supone el 54,29%. De ellas 35 (92%) disponen de ayudas para sus alumnos con discapacidad visual. La ayuda que más ofrecen las universidades, en un 47,1% de ellas es la asignación de un tutor académico que acompañe a los alumnos durante toda su etapa universitaria, este se encarga de orientarlo durante su etapa estudiantil. Por el contrario, podemos ver, como uno de los recursos más necesarios para estas personas son las maquinas perkins para la toma de apuntes y notas, solo un 7,1% de universidades tienen a disposición de estos alumnos este tipo de máquinas que les ayude.

También cabe destacar que además del elevado porcentaje que dispone un tutor académico, la flexibilidad en los exámenes es ofertada por el 45,7% de las universidades, los programas JAWS, Zoomtext por el 44,3%, y los servicios de

voluntariado, para ayudar a personas con discapacidad visual por el 41,4%, igual porcentaje permite la entrada de perros guías en las aulas, el equipamiento Hardware, monitor 17 pulgadas, lector/grabador de CD Y DVD lo ofrecen el 41,4% (grafico 3).

En el grafico 4, se recogen las universidades por clasificadas por Comunidades Autónomas en función de sí disponen de ayudas, clasificándolas en públicas y privadas, con referencia para cada uno de los 16 tipos de ayudas estudiados.

Entre las universidades privadas, la Comunidad de Madrid es en la que menos universidades privadas disponen de ayudas, siendo un total de 5 las que no disponen de ayudas y solo una la que dispone de ellas. Por el contrario, la comunidad autónoma con universidades privadas que más ayudas ofrecen es Cataluña, donde todas las universidades privadas disponen de ayudas para las personas con discapacidad visual.

En el caso de las universidades públicas, se puede apreciar como la comunidad autónoma que sí dispone de ayudas en sus universidades es Cataluña, de un total de once universidades 8 son públicas, y 6 disponen de ayudas a los discapacitados visuales. Junto a Cataluña también destaca Andalucía donde seis universidades sí disponen de algún tipo de ayudas para las personas con discapacidad visual. Por el contrario, Madrid con doce universidades, seis públicas y seis privadas, de todas ellas solo tres disponen de ayudas, dos públicas y una privada.

En la tabla 1, se puede apreciar, que las ayudas que más ofrecen las universidades son la asignación de un tutor académico, en 33 casos (ayuda 15), la flexibilidad en los exámenes, ofrecida por 32 de ellas (ayuda 11), permitir la entrada a perros guías (ayuda 3) que ofrecen 29 universidades, el siguiente recurso o ayuda del que más disponen las universidades es la lecto-escritura, y braille de la que disponen 17 universidades (ayuda 1).

Entre los recursos de los que menos disponen las universidades se encuentran las maquinas perkins (ayuda 9), el uso de un sistema de préstamos en forma de tablets, netbooks pantallas (ayuda 16), para el desarrollo de la actividad académica y la utilización de escáneres (ayuda 6) para agilizar las transcripciones de textos a los sistemas de braille y sonoro.

Este estudio refleja, que existe una concienciación sobre las ayudas que las universidades pueden y deben presentar a las personas con discapacidad visual, siendo todavía mejorable y pudiendo ser más los recursos que las universidades puedan tener a disposición de los alumnos discapacitados. Que las ayudas estén más cercanas a los

discapacitados, y que las universidades colaboren en facilitar esas ayudas, más todavía, sabiendo que la ONCE está a disposición de las universidades cada vez que están recurran para solicitar o pedir una ayuda que prestar.

CONCLUSIONES

Treinta y cinco universidades, que superan el 50% de las universidades españolas, prestan ayudas a sus alumnos con discapacidad visual.

Las ayudas que se ofertan con mayor frecuencia son: la posibilidad de asignar un tutor académico, la flexibilidad en los exámenes, y la lecto-escritura braille.

Las Comunidades Autónomas que cuentan con más universidades que ofrecen ayudas a sus alumnos con discapacidad visual son Cataluña y Andalucía.

Entre las universidades que ofrecen ayudas a las personas con discapacidad visual desatacan las universidades públicas.

De los resultados de este estudio, se desprende que una gran parte de las universidades prestan ayudas a las personas con discapacidad visual.

BIBLIOGRAFÍA

- Organización Mundial de la Salud (agosto 2014). Ceguera y Discapacidad visual. New York, EU.: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs282/es/>
- Universidades de España. Servicio español para la Internacionalización de la educación, SEPIE. España, UE.: <http://internacionalizacion.sepie.es/universidades/>

ANEXO A

CUESTIONARIO

A continuación, se presenta el breve cuestionario sobre las ayudas a estudiantes universitarios con una discapacidad visual, marque con un X la casilla correspondiente en cada pregunta.

Ayudas a estudiantes con Discapacidad Visual	SI	NO
¿Cuenta la universidad con recursos para ayudar a los estudiantes con discapacidad visual? (si es afirmativo continúe con el formulario)		
¿Dispone la universidad de sistemas de lecto-escritura, Braille?		
¿Disponen de servicio de voluntarios universitarios para ayudar a personar con discapacidad visual?		
¿Se permite la entrada en el aula de perros guía?		

Pueden acceder los alumnos con discapacidad visual a aparatos de ultra sonido, rayos infrarrojos, maquetas de la facultad y aula que ayude al alumno a conocer mejor el entorno y sus barreras arquitectónicas, (escaleras, puertas, ascensores etc.)		
¿Cuenta la universidad con equipamiento hardware, Monitor 17 pulgadas, Lector/ Grabador de CD y DVD etc.?		
¿Cuentan con escáner para agilizar las transcripciones de textos a los sistemas de braille y sonoro?		
¿Disponen de un programa de transcriptor a braille y Programa lector de Texto con voces incorporadas?		
¿Disponen de sistemas de adaptaciones tiflotécnicas, (Lectores de pantallas, Magnificador de caracteres, Navegador Web adaptado)?		
¿Disponen de máquinas perkins para los estudiantes con discapacidad visual?.		
¿Disponen de material como papel braille, grabadoras, radios, que faciliten el estudio?		
¿Se permite a los estudiantes con discapacidad visual una flexibilidad en el tiempo de duración de los exámenes?		
En el caso de exámenes orales, ¿se pueden utilizar grabadoras para su posterior revisión de examen?		
¿Cuentan con lupas TV para facilitar el estudio a estudiantes con discapacidad visual?		
¿Tienen ordenadores con acceso a programas JAWS, (Lector de pantalla)o programas Zoomtext?		
¿Disponen los alumnos con discapacidad visual de un tutor que le oriente en todo lo necesario para poder desenvolverse en su vida académica?.		
¿Cuenta la biblioteca con sistemas de préstamos en forma de tablets, netbooks pantalla, para el desarrollo de la actividad académica, de personas con discapacidad visual?		