

La mejora de la empleabilidad de los discapacitados a través de los Centros de Ocupación laboral. Aportaciones de la Ingeniería de Organización Industrial.

Andrés C¹, García JP²

¹Departamento de Organización de Empresas, ETSII, Camino de Vera s/n, UPV, candres@omp.upv.es

²Departamento de Organización de Empresas, ETSII, Camino de Vera s/n, UPV, jpgarcia@omp.upv.es

RESUMEN

El objetivo de este artículo es presentar un proyecto de investigación que pretende extender los beneficios de las técnicas de Ingeniería de Métodos a los entornos relacionados con los Centros Ocupacionales y Centros Especiales de Empleo de discapacitados psíquicos. La idea parte de la observación de que, en la mayoría de Centros Ocupacionales, y Centros Especiales de Empleo esta labor se realiza exclusivamente por personas no directamente relacionadas con la Ingeniería Industrial. Esto provoca que un gran número de enfoques, que desde hace casi un siglo han sido desarrollados para la mejora en las empresas industriales, no puedan extenderse con la misma facilidad a los Centros de Ocupación, donde en los últimos años se ha pasado de una concepción puramente formativa y ocupacional a otra concepción donde se pretende integrar a los discapacitados y facilitar su realización personal mediante su inserción profesional.

1. Introducción.

1.1. Definición de Estudio del Trabajo y conceptos relacionados con el mismo.

Se define el Estudio del Trabajo [1], como el conjunto de técnicas, que se utilizan para examinar el trabajo humano en todos sus contextos y que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y la economía de la situación estudiada, con el fin de efectuar mejoras.

La característica fundamental del Estudio de Trabajo, es su carácter sistemático y pluridisciplinar, tanto para investigar problemas como para buscarles solución. Sin embargo, el Estudio del Trabajo se puede dividir en varias áreas, aunque todas ellas deben de ser tenidas en cuenta si se desea realizar un análisis riguroso y congruente de cualquier actividad [2].

Así, el Estudio de Métodos consiste en el registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo, como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces y reducir costes; la Medición del Trabajo se centra, sin embargo, en la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador cualificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución preestablecida. Ambos están estrechamente ligados, centrándose el Estudio de Métodos en la mejora de los procesos y procedimientos, y en el diseño de la distribución en planta y selección de equipos y la Medición del trabajo en el establecimiento de los tiempos tipo de las operaciones ejecutadas según el método ideado en el estudio de métodos.

Análogamente la función de valoración de los puestos de trabajo), está estrechamente relacionada con las secciones de Estudio de Tiempos y Métodos. Así, la Valoración del

Trabajo establece unos procedimientos ponderados de análisis y de síntesis que determinan el valor relativo de las funciones desempeñadas y que servirá de base para establecer un sistema equitativo de Salarios.

1.2. Los centros ocupacionales y la empleabilidad de los discapacitados.

El término deficiencia mental abarca un grupo diverso de síndromes, cuya característica principal es el déficit intelectual, que bien se detecta desde el mismo nacimiento o durante el proceso madurativo de la persona [3]. Sin embargo, las personas discapacitadas tienen necesidades de trabajo, vida independiente u ocio igual que los que no padecen minusvalía.

Es por eso que los Centros Ocupacionales y Centros Especiales de Empleo se configuran como lugares de trabajo donde los usuarios van a realizar actividades laborales [4]. Así, estos centros deben de tener las siguientes características:

- Cercanía a zonas industriales
- Organización física similar a la de una empresa ordinaria.
- Talleres que no parezcan aulas escolares sino lugares de trabajo con espacios dedicados a almacenaje, maquinaria, pasillos, etc,...
- Posibilidad de captación de empresas que se presten a colaborar con los Centros Ocupacionales proporcionando la oportunidad de que los usuarios obtengan experiencias y prácticas laborales.
- Posibilidad de comercialización de los productos generados.
- Posibilidad de retribución e incentivos.

Hay que huir del estereotipo tradicional que considera a las personas con discapacidad psíquica como no capaces de desarrollar una labor profesional continuada [5]. Según la asociación ADEPSI las personas con discapacidad pueden realizar trabajos siempre que estos no exijan conocimientos intelectuales complicados o un alto nivel de abstracción ni tampoco requerir ordenes muy complejas. Además, estas personas pueden tolerar perfectamente una jornada y horario de trabajo similares a los de una empresa ordinaria. Estas personas presentan una motivación laboral alta por su gran deseo de ser aceptados. Se ha comprobado que en los Centros Ocupacionales y Centros Especiales de Empleo los índices de absentismo y accidentalidad son muy bajos. Por último su rendimiento laboral se incrementa con el paso del tiempo, llegando incluso a superar a veces el rendimiento de personas sin retraso mental.

1.3. Oportunidad del proyecto propuesto.

A partir de la exposición del apartado anterior se observa un interés creciente por considerar a los Centros Ocupacionales y Centros Especiales de Empleo una vía fundamental de inserción y capacitación de los disminuidos psíquicos. En la Comunidad Valenciana existen un gran número de centros que podrían recibir inmediatamente el beneficio de la metodología desarrollada en este proyecto.

1.4. Actividades relacionadas de otros grupos o entidades, públicas o privadas de investigación.

En este sentido en los últimos años han existido algunos intentos de aplicación de las técnicas referidas. El más interesante es el protagonizado por la Asociación (ADEPSI) dentro de un proyecto para la integración laboral de la persona con minusvalía psíquica (Empleo Horizon II) en 1998. Sin embargo, este estudio solo muestra las bases de lo que puede ser una mayor profundización en el tema mediante las técnicas de estudio del trabajo y son tiene en cuenta la perspectiva de la Ingeniería Industrial que es fundamental para el tratamiento del tema.

2. Planteamiento general del proyecto.

La propuesta de colaboración abarca dos áreas complementarias: la formación y la investigación.

2.1. Formación.

Si las personas con discapacidad pueden realizar trabajos que generalmente son de calidad y productividad equiparables a los de personas sin las mismas discapacidades, es evidente que los monitores deben tener una capacitación similar a la de un encargado o responsable de un equipo de trabajo en un entorno laboral convencional, además de la capacitación que se les supone para manejar adecuadamente a personas con características especiales.

En los últimos años se han desarrollado técnicas, aplicadas en entornos industriales, que facilitan la actividad a los líderes de grupos de trabajo. Estas técnicas son generalmente simples y de efecto rápido, con lo que los resultados se observan a corto plazo.

Por nuestros conocimientos de la actividad en centros ocupacionales y centros especiales de empleo, así como la experiencia adquirida en formación, y aplicación, de estas técnicas a lo largo de los últimos años, podemos afirmar, sin lugar a dudas, que en los centros ocupacionales con una cierta vocación de trabajo industrial, se está llegando a utilizar de modo intuitivo algunas de estas técnicas aunque de modo intuitivo y por tanto mejorable.

Todas las técnicas conocidas son aplicables, adaptándolas al entorno especial en el que nos movemos, por lo que se plantea como primer objetivo, la formación de monitores de centros ocupacionales (normalmente con reducidos conocimiento en el área de organización industrial) en las técnicas de Estudio del Trabajo.

2.1.2. Investigación.

Complementariamente se puede admitir que es necesaria una profundización en las necesidades específicas de estos colectivos. El análisis de puestos de trabajo se ha realizado siempre sin atender a la posibilidad de que un trabajador no pueda realizar algún movimiento (o alguna combinación de movimientos).

Si se pudieran caracterizar los puestos de trabajo, de acuerdo con estas limitaciones, a priori se podría establecer la posibilidad de que el puesto pueda ser ejecutado por cada persona. Más aún, se podrían establecer mecanismos para salvar dichos obstáculos.

Incluso el personal específico, terapeutas, podría establecer que aunque a un ritmo inferior es positivo para el usuario ejecutar el conjunto de actividades que inicialmente no podría realizar al ritmo previsto.

Por último al localizar los elementos que pueden provocar inconvenientes en la ejecución de un trabajo, será posible establecer una metodología de adaptación de puestos de trabajo. Para ello será imprescindible realizar un inventario de los puestos de trabajo adaptados actualmente existentes bajo el enfoque de mejora de métodos.

3. Descripción detallada de las actuaciones planteadas en el proyecto.

3.1. Generalidades.

Como se ha comentado anteriormente si se parte del hecho de que los trabajadores de un centro ocupacional deben prepararse para trabajar en un centro de empleo, los monitores y responsables de las unidades productivas tienen que tener conocimientos equiparables a los conocimientos de los responsables de unidades productivas convencionales.

Dichos conocimientos avanzan en la línea de uso de herramientas sencillas, que permitan simultáneamente mejorar y motivar al personal implicado. Con el mismo concepto pero bajo diferentes nombres, podemos encontrar herramientas fáciles de usar que dotarán de un cierto orden y sobretodo de una fuente de motivación hacia la mejora, tanto para el monitor como para el operario.

Por todo esto, la primera parte del proyecto consistirá en realizar un estudio preliminar para determinar el grado de aplicabilidad de diferentes técnicas de Estudio del Trabajo que a continuación se detallan.

3.2. Mejora Continua y Factoría Visual

La Mejora Continua consiste en la mejora de productos, procesos y/o servicios de una forma continua. Dicha mejora se obtiene mediante la introducción de pequeños cambios en la manera de hacer las cosas. El objetivo fundamental es identificar y eliminar todas las operaciones y elementos que originan situaciones denominadas de “desperdicio”. Para esta mejora es necesaria la participación del operario que es el verdadero experto.

Existen diferentes aproximaciones a la Mejora Continua, pero todas se basan en la observación y en el empleo sistemático de diferentes herramientas como son las 5 S's, los elementos de Factoría Visual, las 7 fuentes de errores etc.

3.3. Reducción de Tiempos de Cambio

Posiblemente uno de los problemas a los que se enfrenta el responsable de un equipo de trabajo de personas con discapacidades físicas, es la dificultad a cambiar de actividad. La situación es equiparable a los cambios de partida en una gran máquina. Se han desarrollado métodos para acelerar estos cambios de tal modo que el cambio de actividad sea factible en un corto espacio de tiempo.

3.4. Diseño a prueba de errores

El diseño a prueba de errores (Poka-Yoke) es una técnica, de uso sencillo, empleada para diseñar productos y procesos que no admitan el error. En una situación como la búsqueda de trabajo para personas con discapacidades, en las que los prejuicios tienden a generar errores donde no los hay, es interesante conocer este tipo de herramientas que pueden ayudar a aumentar la confianza (que no los infundados prejuicios).

3.5. Medición

El análisis sistemático de los tiempos de ejecución de las tareas por cada operario, puede llevarnos por dos caminos distintos:

- La monitorización de la mejora en las habilidades y destrezas.
- La mejora de la efectividad en el diseño de líneas de montaje.

3.6. Curvas de Aprendizaje

Considerando que los centros de ocupación deben de ofrecer unos servicios. Se deben de determinar curvas de aprendizaje en función de diferentes tipos de discapacidad y puestos de trabajo, que permitan a los monitores llegar a determinar cuando una tarea nueva puede llegar a ser rentable y establecer políticas que puedan llegar a definir el tiempo de adaptación frente a nuevos requerimientos de los clientes.

3.7. Desarrollo de Métodos de Valoración de Puestos y Desempeño, para personas con discapacidad

El desempeño de los empleados en los centros de ocupación se ha venido midiendo desde la perspectiva de la psicología. Sin embargo, puesto que este tipo de centros ofrecen un servicio, es necesario adaptar las metodologías de evaluación del desempeño en los trabajos de forma que incorporen aspectos más relacionados con los objetivos productivos de este tipo de empresas (siempre sin olvidar la vertiente psicológica donde hay que tener en cuenta los objetivos de formación, integración y ocupación de los operarios).

El trabajo habitualmente desarrollado en la definición de Métodos de Valoración de Puestos y Desempeño consideran al trabajador de un modo estático y sin posibilidad de evolución. Así

mismo se considera al trabajador como capaz de realizar cualquier actividad con el mismo rendimiento.

En el caso de los Centros de Ocupación de Discapitados, es necesario adaptar los diferentes métodos de Valoración de Puestos y Desempeño para personas con diferentes discapacidades.

Las tareas principales a desarrollar en este apartado serían:

- Evaluación de Trabajadores
- Evaluación de Puestos
- Relación Trabajador/Puesto
- Evolución de Capacidades
- Efecto Aprendizaje
- Efecto de las Rotaciones
- Efecto del Cambio de Entorno
- Distintos factores de motivación

3.8. Desarrollo de Modelos y Métodos para el Equilibrado de Líneas.

La mayor parte del trabajo que se realiza en un centro especial de empleo, o en un centro ocupacional consiste en Líneas de Montaje.

Estas tienen varias ventajas para los usuarios, entre otras:

- Permiten reducir el contenido de cada actividad, simplificándolo.
- Los demás miembros de la línea son un estímulo para el trabajo.
- Hacen productivo trabajo que de otro modo no lo sería.

El diseño de las mismas, la asignación de operaciones a operarios, la distribución en planta de recursos y materiales y la rotación de puestos de trabajo con el fin de reducir la monotonía manteniendo la productividad son conceptos ampliamente conocidos en el mundo industrial y de directa aplicación en el entorno de personas con discapacidad.

Así mismo existen nuevas técnicas y herramientas que facilitan el uso de los anteriores conceptos por parte de los monitores

De todos es sabido que la repetición continua de la misma actividad no es beneficioso para el trabajador. Sin embargo los métodos convencionales de rotación no son de aplicación, en la mayor parte de los casos, debido a las limitaciones de algunos trabajadores para realizar con la misma efectividad todas las tareas.

Tradicionalmente el mecanismo de asignar tareas a operarios se ha conocido como equilibrado de líneas. Y éste no ha considerado el factor humano en su resolución.

Una ampliación del citado problema abordaría el equilibrio de líneas teniendo en cuenta al operario, a las tareas, la relación entre ambos, y las posibilidades terapéuticas de las diferentes configuraciones.

3.9. Inventario de Puestos Adaptados

En la actualidad los distintos centros laborales (CO, CEE y empresas en general) han desarrollado un trabajo, ciertamente intuitivo, importante en la adaptación de puestos de trabajo.

Se ha conseguido de este modo que personas que en principio no estaban capacitadas para concluir con éxito determinados trabajos, lo hagan y además con niveles de productividad y calidad superiores a los estándar.

Sería interesante documentar un inventario de puestos de trabajo adaptados. Mediante este inventario se perseguirían cuatro objetivos:

- Reconocer y Valorar la actividad realizada.
- Establecer modelos que pueden ayudar a adaptar puestos de trabajo similares.
- Servir como base para el desarrollo de la metodología.
- Establecer un catálogo que facilite la comunicación a empresarios y empleadores de las posibilidades reales de las personas con discapacidad.

Dicho inventario debería contar con la promoción adecuada (internet o papel impreso) para conseguir los objetivos esperados.

Es por ello, que se plantea la realización de una página www que posibilite la divulgación del proyecto y sus resultados, así como el intercambio de propuestas e ideas con Centros y Asociaciones interesadas en el tema.

El resultado de esta actuación, podría ser un manual de valoración donde se considerasen una amplia gama de puestos típicos en este tipo de centros, junto con las características de las personas que podrían desempeñarlos.

3.10. Propuesta de Metodología integrada

A partir de los ejemplos vistos en el inventario, y de los métodos de análisis de puestos y de operarios analizados, será posible establecer una metodología que facilite la adaptación de nuevos puestos de trabajo.

Dicha metodología auxiliará y propondrá mecanismos para salvar los “insalvables” obstáculos que se pueden encontrar en la adaptación de puestos de trabajo.

La aplicación de la metodología llevará a adaptar puestos de trabajo para comprobar su validez. Puestos que pasarán a engrosar el inventario y que contribuirán a mejorar y adaptar la misma.

Es posible que uno de los objetivos perseguidos en la adaptación del puesto de trabajo sea ayudar a la mejora del individuo en aquellas destrezas o aptitudes que se consideren convenientes, con lo que la adaptación del puesto de trabajo contribuirá al desarrollo del concepto de “el trabajo como medio para la autorealización”.

En este sentido, es interesante que la metodología sea global y tenga en cuenta todos los aspectos desarrollados en apartados anteriores.

4. Conclusiones.

Se ha presentado un proyecto innovador puesto que intenta abordar de forma rigurosa el estudio y mejora de los sistemas productivos en el contexto de los Centros Ocupacionales y Centros Especiales de Empleo (un sector de gran interés social). Además, plantea un objetivo que es el dotar a dichos centros de herramientas que permitan mejorar su competitividad respecto a las industrias que son abastecidas por ellos con lo que los beneficios obtenidos se podrán extender a todas aquellas empresas proveedoras y compradoras de los productos realizados por los Centros Ocupacionales. De esta forma este tipo de centros podrán beneficiarse de las herramientas desarrolladas para la industria en general.

Referencias

- [1] Organización Internacional del Trabajo (1980); ‘Introducción al estudio del trabajo’, OIT.
- [2] Niebel B., (1990); ‘Ingeniería Industrial. Métodos, tiempos y movimientos’, Ediciones RA-MA.
- [3] Navarro J. (1995); ‘Técnicas y Programas de Terapia familiar’, Ed. Paidós.
- [4] Consejo Económico y Social (1995); ‘Sobre la situación del empleo de las personas con discapacidad y propuestas para su reactivación’, CES.
- [5] ADEPSI (1998); ‘La formación para el empleo de la persona con discapacidad psíquica. Manual del profesional de centros ocupacionales’, Ediciones Asociación ADEPSI.