

# satisfacción de las personas en lantegi batuak

txema franco<sup>1</sup>, jorge martínez ortega<sup>2</sup> y santiago pisonero<sup>2</sup> ■■■

<sup>1</sup>lantegi batuak, <sup>2</sup>datlan

## resumen

El artículo presenta los presupuestos teóricos, el proceso y los resultados de la evaluación de la satisfacción de las personas que conforman Lantegi Batuak, organización sin ánimo de lucro cuya misión consiste en la generación de oportunidades laborales, lo más normalizadas posibles, para las personas con discapacidad. La empresa encargada de la evaluación, Datlan, Investigación aplicada, opta por un enfoque comprensivo que aúne la perspectiva de la empresa con la de la persona, por lo que desarrolla un modelo que relaciona la **EFQM**, un modelo desarrollado para la empresa, con los resultados en la persona de los modelos de **Calidad de Vida**. Además del modelo conceptual, otra importante aportación consiste en la legitimidad que el proceso de trabajo participativo otorgó tanto a la propia construcción de la encuesta como al conjunto de la evaluación.

## summary

*This article includes the provisional budgets, the process and the results of the satisfaction evaluation of the persons comprising Lantegi Batuak, a non-profit making organization whose aim is to generate work opportunities, as normalized as possible, for persons with disability. The company in charge of the evaluation, "Datlan Investigación Aplicada", opted for a comprehensive focus which combines the company perspective with that of the individual, developing for this purpose a model that links the **EFQM**, developed for the company, with the results of the **Quality of Life** models on the individual. In addition to the conceptual model, another important contribution consists of the legitimacy which the participative work process granted to both the construction of the survey itself and the overall evaluation.*

---

## planteamiento ■ ■ ■

---

Este artículo explica los presupuestos teóricos, el proceso y los resultados de la evaluación de la satisfacción de las personas que conforman Lantegi Batuak, efectuada por Datlan, Investigación aplicada.

Una gestión orientada hacia la excelencia y hacia la mejora continua constituye una de las líneas que tratan de marcar el camino de Lantegi Batuak, marco desde el que entendemos que lograr la satisfacción más elevada posible de todas las personas que conforman la organización es consustancial a dicha excelencia.

Lantegi Batuak es una organización sin ánimo de lucro cuya misión consiste en la generación de oportunidades laborales, lo más normalizadas posibles, con el fin de lograr el máximo desarrollo de las personas con discapacidad, preferentemente intelectual y de Bizkaia. Estas oportunidades son generadas creando y gestionando actividades industriales y de servicios, que posibilitan a las personas seguir un itinerario de inserción sociolaboral, que abarca la orientación y formación, los centros ocupacionales y especiales de empleo, y el empleo ordinario.

La medición de la satisfacción se realiza por dos motivos. El primero es conocer el grado de satisfacción de los implicados en Lantegi Batuak. El segundo, poder contar con indicadores que permitan ver los aspectos a mejorar y así poder avanzar en el camino de la excelencia, tomando en consideración la satisfacción de las personas.

En las reuniones mantenidas para perfilar el estudio, pronto se puso de manifiesto que había que vertebrar los ítems y el propio concepto de satisfacción. El enfoque de este concepto precisó de criterios de excelencia que iban mucho más allá de los aspectos que, habitualmente, se entienden como consustanciales al mundo laboral y que, a priori, bastan para determinar un adecuado indicador de satisfacción. Los horarios, la ergonomía del puesto o la seguridad son aspectos importantes, pero hay otros no menos vitales, y no menos importantes. Era necesario, por tanto, disponer de un modelo comprensivo que aunara la perspectiva de la empresa con la de la persona. De este modo, se optó por relacionar la EFQM, el modelo que propone la Fundación Europea para la Calidad Total, un modelo desarrollado para la empresa, con los resultados en la persona de los modelos de Calidad de Vida, los cuales permiten profundizar, tener una perspectiva más completa y alinear los resultados con procesos identificados en la organización. Es decir, este modelo articula dos tradiciones de muy distinto orden que, en su combinación, aportan una perspectiva nueva y más completa que la ofrecida por otros abordajes anteriores. Esta relación conceptual dio origen a una matriz, a partir de la cual y durante las sesiones de trabajo comenzaron a ordenarse, como ahora veremos, los aspectos que se querían valorar y a realizar las aportaciones que, más adelante, desembocarían en los cuestionarios.

CALIDAD DE VIDA EN PERSONAS

RESULTADOS EN PERSONAS AGENTES. (EFQM)

- LIDERAZGO
- RECONOCIMIENTO
- COMUNICACIÓN
- PARTICIPACIÓN
- ESTILO DE DIRECCIÓN

| NECESIDAD BÁSICA                                                                                                                                         | SEGURIDAD / DERECHOS                                                                                               | RELACIONES SOCIALES                                                                                                       | DESARROLLO / RECONOCIMIENTO                                                                                      | REALIZACIÓN / BIENESTAR EMOCIONAL                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>EL RESPONSABLE DIRECTO TIENE FLEXIBILIDAD A LA HORA DE LLEGAR A ACUERDOS CON HORARIOS, VACACIONES, ETC</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>PUEDO PLANTEAR CUALQUIER PROBLEMA CON PLENA LIBERTAD Y CONFIANZA</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>SE MOTIVA Y FACILITA LA RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS POR PARTE DE LOS JEFE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>SE VALORA MI TRABAJO LO SUFICIENTE Y SE ME HACE SABER A MENUDO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ME SIENTO PARTE INTEGRANTE DE L.B</li> </ul> |

- RECURSOS
- INSTALACIONES

|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>LAS INSTALACIONES CUMPLEN LAS NORMATIVAS DE SEGURIDAD</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>L.B SE ESFUERZA EN SEGUIR MEJORANDO EL CONJUNTO DE INSTALACIONES (TRABAJO, DESCANSO, BAÑOS) CON RELACIÓN AL ESPACIO, LUZ, SEGURIDAD, RUIDO, ERGONOMÍA...</li> <li>HAY OPORTUNIDADES PARA MEJORAR EL ACCESO AL CENTRO DE TRABAJO; MEDIOS DE COMUNICACIÓN, ETC</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>EN LOS ESPACIOS/TIEMPOS NO LABORALES SE PROMUEVEN LAS RELACIONES DE COMPAÑERISMO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>EN LAS CONDICIONES DEL COMEDOR, LOS VESTUARIOS, LOS LUGARES DE DESCANSO SE APRECIA UN INTERÉS PORQUE ESTEMOS CONFORTABLES</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>LOS ESPACIOS E INSTALACIONES DISPONIBLES PERMITEN EL DESCANSO INDIVIDUAL</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- PERSONAS
- INTEGRACIÓN.
- CONDICIONES LABORALES
- REMUNERACIÓN.
- FORMACIÓN.
- SALUD LABORAL.
- PROMOCIÓN.

|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>LA RETRIBUCIÓN ECONÓMICA QUE RECIBO DE L.B. ES ACORDE CON LAS TAREAS Y FUNCIONES QUE REALIZO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>EN L.B. ESTÁN BIEN REPRESENTADOS Y DEFENDIDOS MIS DERECHOS.</li> <li>MI TIPO DE CONTRATO ME DA SEGURIDAD PARA EL FUTURO.</li> <li>TE FORMAN LO SUFICIENTE PARA QUE DESEMPEÑES BIEN TU TRABAJO?</li> <li>¿CREES QUE EL SISTEMA DE CATEGORÍAS PROFESIONALES RECOGE TODAS LAS NECESIDADES?</li> <li>¿CREES QUE EL SISTEMA DE CATEGORÍAS PROFESIONALES ES DEMASIADO COMPLEJO Y COMPLICADO DE ENTENDER Y APLICAR?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>LA RELACIÓN CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES DE CERCANÍA, CONFIANZA Y COLABORACIÓN</li> <li>EL HORARIO Y EL CALENDARIO LABORAL FACILITA LA COMPATIBILIDAD DE LA VIDA FAMILIAR Y SOCIAL.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>LA FORMACIÓN QUE RECIBO EN LB ME AYUDA A RECICLARME EN MI TRABAJO ("ESTAR AL DÍA").</li> <li>¿EN LANTEGI BATUAK ASCIENDEN LAS PERSONAS MEJOR PREPARADAS?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>RECOMENDARÍA SIN DUDAR A LB. COMO UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR.</li> <li>ME CONSIDERO VALIOSO PARA LA FUNDACIÓN</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- PROCESOS OPERATIVOS
- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

|                                                                                                              |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>TRABAJO EN CONDICIONES ADECUADAS DE SEGURIDAD Y COMODIDAD.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>¿CONSIDERAS QUE LOS PUESTOS DE TRABAJO ESTÁN ADECUADOS A LAS DISCAPACIDADES PARTICULARES DE LAS PERSONAS?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>EL COMPARTIR CON OTROS COMPAÑEROS LAS TAREAS QUE REALIZO ME SATISFACE Y POSIBILITA MI DESARROLLO PERSONAL.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>RECIBO DE FORMA PERIÓDICA INFORMACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE MI ACTIVIDAD.</li> <li>EL TRABAJO QUE REALIZO EN LA EMPRESA ME SATISFACE, YA QUE ME PERMITE UTILIZAR MIS CAPACIDADES Y CONOCIMIENTO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>EN L.B SE DA MÁS IMPORTANCIA AL DESARROLLO GLOBAL DE LA PERSONA QUE A LA EXCLUSIVA REALIZACIÓN DE LA TAREA.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- POLÍTICA ESTRATEGIA VALORES
- ORIENTACIÓN CLIENTE
- EFICIENCIA
- COMUNIDAD / SOLIDARIDAD
- DINAMISMO
- SIN ÁNIMO DE LUCRO.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>GRADO DE CONFIANZA EN QUE LA DIRECCIÓN UTILIZARÁ EL RESULTADO DE ESTA ENCUESTA PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN</li> <li>¿ESTÁS SATISFECHO CON LA LABOR SOCIAL QUE DESARROLLA LANTEGI BATUAK?</li> <li>COMPARTO LA FILOSOFÍA Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN</li> </ul> |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

---

 método ■ ■ ■
 

---

El método de trabajo se construyó a partir de la matriz conceptual. Las aportaciones a dicha matriz fueron ordenándose a través de un proceso participativo conformado por un Grupo de Trabajo en el que participó la dirección de Lantegi Batuak, la empresa consultora y del que también fue un elemento fundamental el comité de empresa.

El proceso de participación en la elaboración del cuestionario se cristalizó básicamente en dos aspectos. Por un lado, en seis reuniones de trabajo en las que cada cual aportaba su perspectiva de los aspectos a tener en cuenta. Por otra parte, el proceso de participación también se dio en un trabajo interno dentro de la organización en el que participaron muchos agentes de la organización.

En la primera sesión de trabajo con el equipo de dirección se realizó una presentación y se reflexionó sobre la importancia del proceso de colaboración con la empresa consultora, y con el proceso de construcción de la propia encuesta. Se garantizó tanto la confidencialidad de las aportaciones como la confianza en el reconocimiento de las mismas y, asimismo, se acordó el papel que Datlan podía jugar dentro del conjunto de la entidad desde el punto de vista de la legitimación, tanto a través de su independencia en el proceso, como del compromiso de devolución de los resultados.

Los acuerdos que se tomaron fueron que el comité de empresa estuviera representado en el Grupo de Trabajo, que se cuidara especialmente la confidencialidad por parte de la empresa consultora, para lo cual la muestra sería controlada por cuotas, se evitarían variables excesivamente fragmentadas y no claramente necesarias, que las encuestas cum-

plimentadas quedaran en poder de la empresa consultora y no pasaran a Lantegi Batuak, salvo en forma de datos agrupados. Además, se dispuso que las personas con discapacidad intelectual tuviesen un cuestionario distinto al resto. Es decir, los cuestionarios debían diferenciar claramente la medición de las expectativas de la persona usuaria con discapacidad intelectual, bien de forma directa o a través de la valoración indirecta de las familias. También se recogerían ex profeso las expectativas de la familia a través de preguntas elaboradas para ellas.

En siguientes reuniones se acordó que todos los miembros del equipo transmitirían a la empresa consultora las preguntas que consideraran necesarias, y que ésta estructuraría las preguntas recibidas y las remitiría a todos los miembros del grupo.

A lo largo de las sesiones, por tanto, hubieron correcciones consensuadas y constantes de los cuestionarios que surgieron de la matriz EFQM — Calidad de Vida, hasta que fueron perfilándose los definitivos y se editaron en forma de cuadernillo en castellano y en euskera.

Con los cuestionarios editados, se realizó un pretest entre personas con y sin discapacidad, se reflejaron las incidencias habidas por la comprensión o pertinencia de alguna pregunta, y se procedió a su reformulación.

Las encuestas fueron enviadas por correo a todas las personas de la organización tras los necesarios avisos en las carteleras y notificaciones de la dirección. Empezado ya el estudio, tuvo lugar una última sesión de trabajo en la que se analizaron los datos del 80% de la muestra esperada. En la reunión se explicó cuál debía ser el ajuste de la muestra restante, que se completaría mediante encuesta

telefónica. Además, se analizaron los resultados de cada pregunta según las áreas de la matriz de análisis y se estudiaron los datos cualitativos surgidos de las aportaciones que, a tal efecto, se habían diseñado en los cuestionarios. Por iniciativa de la empresa consultora, se acordó también la elaboración de entrevistas de grupo en las que estuvieran representadas las personas que se encuentran en: centros ocupacionales, centros especiales de empleo y empleo ordinario. Con las personas de empleo ordinario cabría preparar un grupo de discusión de tipo cualitativo en base a las conclusiones del estudio del Real Patronato (Jordán de Urries y Verdugo Alonso, 2003).

Sobre las encuestas y los grupos de discusión debe señalarse, en primer lugar, lo significativo que fue el volumen de participación en una y otra recogida de datos.

Obtenidos los resultados del 100% de la muestra cuantitativa, y la síntesis de las aportaciones cualitativas de los cuestionarios

y de las entrevistas de grupo, el siguiente paso fue agrupar las diferentes cuestiones cuya satisfacción se deseaba medir a partir de la identificación de los agentes que daban lugar al proceso y los resultados de dicho proceso, tal y como establece la EFQM. Estas dos categorías combinadas con las ocho dimensiones de Calidad de Vida de R. Schalock, y que se relacionan con el papel que juega la autodeterminación en el comportamiento humano (Schalock y Verdugo, 2002), permitieron, a su vez, establecer otras categorías en relación con los grupos del proceso organizativo. El resultado de esta conjugación queda presentado en la Figura 1.

A la hora de ponderar los resultados y determinar qué satisfacción era suficiente y cuál notoriamente mejorable, se tuvo en cuenta lo antes reseñado: que a los clientes de la entidad se les considera el centro de la actividad. Por ello, había que ir más allá de la satisfacción que se espera sea promovida en cualquier

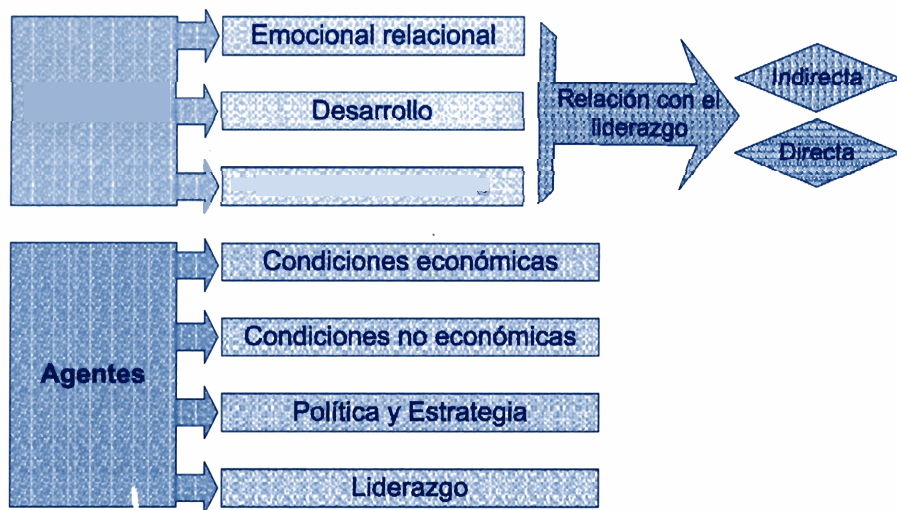


Figura 1. Esquema de categorías para el análisis

empresa ya que una organización como Lantegi Batuak, en coherencia con su propia misión, debe preocuparse por promover la satisfacción emocional, el desarrollo personal de todos/as sus miembros con lo que, además, se hace propia la propuesta de la Defensora del Pueblo Vasco de considerar la ocupación como un aspecto central de la calidad de vida (Ararteko y Datlan, 2003). De hecho, hoy es algo absolutamente compartido que la satisfacción laboral y la satisfacción vital están estrechamente entrelazadas y se

influyen mutuamente (Rey, Durán y Extremera, 2004).

La identificación de calidad de vida de R. Schalock utilizada se corresponde con la establecida a partir de su combinación con la clasificación de necesidades de Maslow (Elorriaga, García, Martínez y Unamunzaga, 2000). Según se asciende de nivel, las necesidades son más "cualitativas" y las aspiraciones más personales, tal y como se aprecia en la Figura 2.



Figura 2. Relación de las necesidades de Maslow con las dimensiones de calidad de vida

Elorriaga, J., García, L., Martínez, J., y Unamunzaga, E. (2000). Quality of life of persons with mental retardation in Spain. En Keith, K.D., y Schalock, R.L. (Eds.), Cross-cultural perspectives on quality of life. Washington, DC: American Association on Mental Retardation.

Una organización orientada a la excelencia, tenderá a que las personas que la integran hallen satisfacción en los grados más altos posibles además de, naturalmente, ver cubiertos sus derechos laborales básicos.

sujetos ■ ■ ■

Se señalaba en el capítulo de Método que la participación ha supuesto, en sí misma, un resultado. Para ahondar en el hecho de la participación, en los Cuadros 1 y 2 puede apreciarse la distribución de los sujetos tanto en las encuestas como en los grupos de discusión.

Sobre la participación de los sujetos, debe tenerse en consideración que las personas, como clientes internos de Lantegi Batuak, también participan de los procesos que se llevan a cabo en la entidad, por lo cual, la satisfacción de todas ellas representa un doble objetivo para la propia entidad. La complejidad aumenta cuando se considera que quienes forman parte de la organización están presentes, desde el punto de vista del modelo EFQM, en tres de las cuatro dimensiones de resultados, tal y como se aprecia en la Figura 3.

| Encuestas                             | Total encuestados | Total válidos | Total trabajando | Coficiente elevación (INC 95,5%) | Error   |
|---------------------------------------|-------------------|---------------|------------------|----------------------------------|---------|
| Personas con discapacidad intelectual | 580               | 541           | 1.282            | 42,20%                           | ±3,27%  |
| Personas sin discapacidad intelectual | 306               | 294           | 688              | 42,73 %                          | ± 4,42% |

Cuadro 1. Participación en las encuestas

| Grupos                                | CO urbano | CO rural | CEE urbano | CEE rural | Empleo ordinario |
|---------------------------------------|-----------|----------|------------|-----------|------------------|
| Personas con discapacidad intelectual | 8         | 7        | 12         | 8         | 8                |

Cuadro 2. Participación en los grupos de discusión

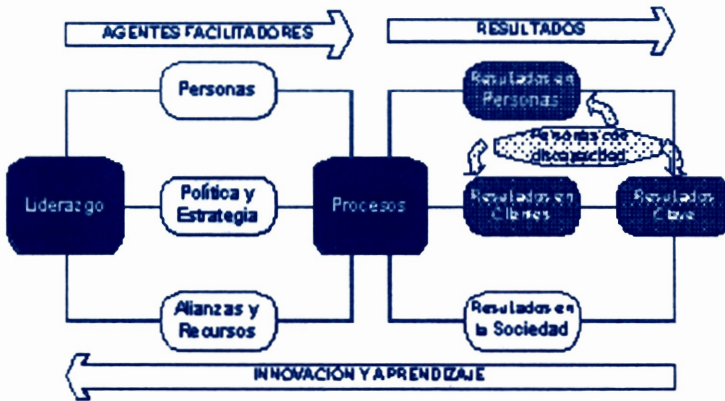


Figura 3. presencia en los resultados de las personas con discapacidad que trabajan en Lantegi Batuak

Profundizando en la presencia que en los resultados tienen las personas que conforman Lantegi Batuak, puede apreciarse en el Cuadro 3 la complejidad de los grupos de interés de la organización. Los resultados del proceso, así como los agentes que lo impulsan, afectan a diferentes grupos de interés que se marcan con un asterisco. Los resultados, como se aprecia en la Figura 3, pueden darse en las personas, en los clientes y en la sociedad. Se aprecia, por tanto, como los trabajadores/as de Lantegi Batuak son un grupo de interés que aparece en su doble papel: como agentes facilitadores y como resultados del proceso.

diferentes estamentos, como el resto de cuestiones, tal y como indican los supuestos básicos del desarrollo organizacional. Los resultados del proceso son centrales en la medida en que contribuyen a aunar voluntades, crear cultura común, etc. (French y Bell, 1995).

Por ello consideramos que constituye un logro a destacar el propio proceso de trabajo establecido a modo de reflexión y debate entre dirección, comité de empresa y técnicos de la empresa consultora. En otro sentido, también consideramos un logro llevar a cabo, por un lado, una consulta cuantitativa (encuesta) a todas las

|                                                | GRUPOS DE INTERÉS                                   | RESULTADOS |          |          |          |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------|----------|----------|----------|
|                                                |                                                     | AGENTES    | PERSONAS | CLIENTES | SOCIEDAD |
| TRABAJADORES/AS Y USUARIO/AS DE LANTEGI BATUAK | DISCAPACIDAD INTELLECTUAL                           | *          | *        | *        |          |
|                                                | DISCAPACIDAD FÍSICA                                 | *          | *        |          |          |
|                                                | DISCAPACIDAD SENSORIAL                              | *          | *        |          |          |
|                                                | ENFERMEDAD MENTAL                                   | *          | *        |          |          |
|                                                | SIN DISCAPACIDAD                                    | *          | *        |          |          |
| INSTITUCIONES                                  | DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA                         |            |          | *        | *        |
|                                                | GOBIERNO VASCO                                      |            |          |          | *        |
|                                                | GOBIERNO CENTRAL                                    |            |          |          | *        |
|                                                | AYUNTAMIENTOS                                       |            |          |          | *        |
| OTROS CLIENTES COMERCIALES                     | SECTOR PRIVADO (EMPRESAS, ETC.)                     |            |          | *        |          |
|                                                | SECTOR PÚBLICO (AYUNTAMIENTOS, INSTITUCIONES, ETC.) |            |          | *        | *        |
| PERSONAS CON DISCAPACIDAD (O SUS ASOCIACIONES) | GORABIDE (FAMILIAS Y LISTAS DE ESPERA)              |            |          |          | *        |
|                                                | LISTA DE ESPERA DE LANTEGI BATUAK                   |            |          |          | *        |
|                                                | ASOCIACIONES DE DISCAPACITADOS (AVIFES, ETC.)       |            |          |          | *        |
|                                                | ALUMNOS/AS DE LA RED DE EDUCACIÓN ESPECIAL          |            |          |          | *        |
| "ACCIONISTAS"                                  | PATRONATO DE LA FUNDACIÓN                           | *          |          |          |          |

Cuadro 3. Los "Grupos de interés" de Lantegi Batuak (Autoevaluación EFQM)

resultados ■ ■ ■

Con respecto a los resultados del estudio, éstos se fueron anticipando al propio análisis de las respuestas, puesto que la alta participación habida y los aprendizajes logrados constituyeron, en sí mismos, un resultado positivo.

En los resultados de la organización influyen tanto el proceso de relación y comunicación que se establece entre los

personas de la organización, con y sin discapacidad, y a sus familias con preguntas específicas para ellas y, por otro, recoger las valoraciones a través de métodos cualitativos, grupos de discusión. Aspecto este último muy novedoso, de cuyos resultados debe estarse especialmente satisfecho por dos razones. En primer lugar, por la alta satisfacción de las personas entrevistadas que se sentían "tenidas en cuenta" y solicitaban que la experiencia se repitiera en el futuro. El otro aspecto importante consiste en que la



información cualitativa ha resultado muy complementaria de la cuantitativa y ha facilitado el contraste.

A través de ambos métodos, el estudio indica un alto grado de satisfacción en todos los agentes y resultados de los procesos de la organización. Concretamente, dos tercios de las personas con discapacidad intelectual se encuentran satisfechas. Aunque ligeramente menor, el posicionamiento general de las personas sin discapacidad intelectual también se da en unos valores elevados.

En este punto, se pretende de nuevo remarcar lo novedoso en la valoración de los resultados de los procesos operativos ya que, en esta organización, las personas que trabajan en ella puntúan y son más que clientes. Así pues, con respecto a esta valoración de los procesos operativos, éstos se han clasificado en: aspectos emocional-relacionales, desarrollo y relaciones sociales. Sobre ellos, la valoración ha sido altamente positiva aunque conviene matizar que ésta ha sido mayor allá donde no existía una implicación directa del liderazgo, allá donde las propias personas interactúan unas con otras sin intervención de responsables de la organización. En los aspectos en los que se muestran más satisfechos son: en el apoyo recibido por los demás, lo a gusto que se encuentran en el trabajo, la acogida y el trabajo en equipo.

Los aspectos de mejora, básicamente se han concentrado en los agentes del proceso de la organización, concretamente en las cuestiones monetarias, de promoción, de evaluación y de categorías. Las posibilidades de conseguir un trabajo ordinario se ven como lejanas. También debe mejorarse en el conocimiento de los objetivos de la organización y de su propia razón de ser, ya que son desconocidos por una parte importante de las personas

que constituyen Lantegi Batuak y el cuidado de la convivencia en los espacios no productivos, como los baños, el comedor, etc.

Antes de la valoración de resultados particular de cada colectivo, debe recordarse que los cuestionarios son diferentes dependiendo de si las personas tienen discapacidad intelectual o no. En relación con el primero de los casos, las respuestas podían emitirse de tres maneras: en solitario, acompañadas de algún familiar –que fue el modo mayoritario- o emitidas sólo por la familia.

Las valoraciones han resultado ser generalmente homogéneas entre los distintos colectivos que hemos identificado dentro de la organización. En todo caso, cabe señalar la diferencia en las medias en función de si se pertenecía a un centro ocupacional o a un centro especial de empleo. La diferencia es estadísticamente significativa tras analizarla con la *t* de Student para dos muestras independientes con un error de 0,05. En el Cuadro 4 quedan reflejadas las medias en la satisfacción en estos dos tipos de centros, puntuable desde 1 hasta 5.

La prueba estadística de la *t* de Student indica que sobre todas las cuestiones del cuadro hay una mayor satisfacción en centro ocupacional que en centro especial de empleo. Es relevante que las personas con discapacidad intelectual se muestran más satisfechas cuando contestan en solitario que cuando las respuestas provienen de su familia. La familia sólo está más satisfecha que la persona en cuestiones como la comida, la preocupación mostrada por los monitores, la labor social que desarrolla Lantegi Batuak, la información y el apoyo cuando se tienen problemas en los asuntos personales.

En el otro sentido, la familia está

|      |                                                                          | CEE MEDIA | CO MEDIA |
|------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| 2.4  | ¿ESTÁS SATISFECHO CON LA ROPA LABORAL QUE TE DAN?                        | 3,20      | 3,38     |
| 2.10 | ¿TUS JEFES ESCUCHAN TU OPINIÓN SOBRE TU EVOLUCIÓN EN EL TALLER/SERVICIO? | 2,64      | 2,89     |
| 2.13 | LA CANTIDAD DE DESCANSOS ¿ES ADECUADA PARA MANTENER UNA BUENA SALUD?     | 2,79      | 2,97     |
| 2.14 | ¿TE SIENTES APOYADO CUANDO TIENES PROBLEMAS PERSONALES?                  | 2,84      | 3,04     |
| 2.15 | ¿TIENES CONFIANZA Y LIBERTAD PARA PLANTEAR CUALQUIER PROBLEMA?           | 2,93      | 3,11     |
| 2.17 | ¿LANTEGI BATUAK RESPONDE A TUS DUDAS COMO OPERARIO/A?                    | 2,86      | 3,02     |
| 2.18 | ¿TUS MONITORES SE PREOCUPAN DE QUE TE RELACIONES CON TUS COMPAÑEROS/AS?  | 3,05      | 3,24     |
| 2.21 | ¿DENTRO DE LANTEGI BATUAK SE FAVORECE QUE TE RELACIONES CON LOS DEMÁS?   | 3,12      | 3,26     |
| 2.33 | ¿ESTÁS SATISFECHO/A CON LA LABOR SOCIAL QUE DESARROLLA LANTEGI BATUAK?   | 3,15      | 3,37     |

Cuadro 4. Diferencias significativas en las respuestas dependiendo de si han respondido las personas de Centros Especiales de Empleo o de Centros Ocupacionales

menos satisfecha que la persona en cuestiones como si se aprenden cosas que sirven para cuando se está fuera del taller o servicio, si trabajar en Lantegi Batuak hace más fácil conseguir un trabajo en una empresa normal o si se conocen las posibilidades de mejorar de nivel o categoría.

También en cuanto al diferente grado de satisfacción, otro apunte que nos parece relevante es analizar las diferencias que hay entre las personas de la organización que tienen discapacidad intelectual y quienes no. En general, la satisfacción es elevada en los dos casos, y el hecho de que lo sea entre las personas sin discapacidad intelectual es subrayable, en primer lugar, por cuanto que en esta situación se cuenta con más conciencia trabajadora y, en segundo lugar, porque se trata de satisfacción en unas dimensiones que van mucho más allá de las necesidades básicas, dimensiones que,

como decíamos con anterioridad, no suelen ser tenidas muy en cuenta en las empresas.

Dicho lo cual, se dan diferencias en algunas cuestiones puntuales, tal y como se aprecian en el Cuadro 5.

La valoración en aquellas cuestiones comparables de los cuestionarios de uno y otro grupo indica, bien a las claras, que es mayor la satisfacción entre quienes tienen discapacidad intelectual que entre quienes no, pese a que ésta también sea positiva.

En cuanto a las personas con discapacidad intelectual que están en empleo ordinario, la satisfacción recogida en las entrevistas de grupo ha sido alta con carácter general, y fundamentalmente por el aspecto salarial y por la labor de apoyo que se les presta desde Lantegi Batuak.

| PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL                                            |       | PERSONAS SIN DISCAPACIDAD INTELECTUAL                                                               |       |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| PREGUNTA                                                                         | MEDIA | PREGUNTA                                                                                            | MEDIA |
| P14. ¿TE SIENTES APOYADO CUANDO TIENES PROBLEMAS EN TU TRABAJO?                  | 3,07  | P12. ¿TE APOYA TU JEFE CUANDO COMETES ERRORES?                                                      | 2,93  |
| P14. ¿TE SIENTES APOYADO CUANDO TIENES PROBLEMAS EN TUS ASUNTOS PERSONALES?      | 2,94  | P16. CUANDO HAS TENIDO ALGÚN PROBLEMA ¿HAS CONTADO CON APOYOS EN LANTEGI BATUAK?                    | 2,86  |
| P18. ¿TUS MONITORES SE PREOCUPAN DE QUE TE RELACIONES CON TUS COMPAÑEROS/AS?     | 3,15  | P6. ¿LOS Y LAS RESPONSABLES DE LANTEGI BATUAK FOMENTAN QUE HAYA RELACIONES ENTRE TUS COMPAÑEROS/AS? | 2,70  |
| P21. ¿DENTRO DE LANTEGI BATUAK SE FAVORECE QUE TE RELACIONES CON LOS DEMÁS?      | 3,20  |                                                                                                     |       |
| P25. ¿TU JEFE/A INMEDIATO/A ES FLEXIBLE PARA ACORDAR HORARIOS, VACACIONES, ETC.? | 3,16  | P10. ¿TU JEFE/A INMEDIATO/A ES FLEXIBLE PARA ACORDAR HORARIOS, VACACIONES, ETC.?                    | 3,09  |
| P33. ¿ESTÁS SATISFECHO/A CON LA LABOR SOCIAL QUE DESARROLLA LANTEGI BATUAK?      | 3,26  | P28. ¿ESTÁS SATISFECHO/A CON LA LABOR SOCIAL QUE DESARROLLA LANTEGI BATUAK?                         | 3,12  |

Cuadro 5. Diferencias en las respuestas dependiendo de si han respondido personas con discapacidad intelectual o sin discapacidad intelectual

## Conclusiones ■ ■ ■

Estar en una determinada situación de discapacidad, o no estarlo, es un factor en muchos casos determinante para que las personas de la organización expresen mayor o menor satisfacción.

Por ejemplo, se puede afirmar que las personas sin discapacidad se muestran más satisfechas que las personas con discapacidades no intelectuales. Y dentro de este último colectivo, el de personas con enfermedad mental es el que muestra mayores índices de satisfacción. Por el contrario, en el apartado cualitativo de los cuestionarios, han sido las personas con discapacidad física las que más se han quejado.

A modo de síntesis se presenta una tabla que resume las cinco preguntas con más alta valoración y las cinco con la que menos, en tres grupos identificados: las

personas con discapacidad intelectual, las personas sin discapacidad y las personas con discapacidad no intelectual. A este respecto, indicar que se han sombreado las preguntas P19 y P15 porque, si bien es cierto que cuentan con una alta valoración, su planteamiento era intrínsecamente negativo, por lo que, en estos dos casos, una alta valoración realmente está mostrando insatisfacción.

Un último apunte, es que los dos grupos de la derecha del cuadro 6, las personas sin discapacidad y las personas con discapacidad no intelectual, comparten cuestionario, con lo que las preguntas con mayor y menor satisfacción son más fácilmente comparables entre ellos que con el colectivo de personas con discapacidad intelectual.

|                   |                                                                                                         |                                                                                    |                                                                                                                                         |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ALTA VALORACIÓN → | P28. ¿TE GUSTA TRABAJAR CON OTROS COMPAÑEROS/AS?                                                        | P7. ¿TIENES UNA BUENA RELACIÓN CON TUS COMPAÑEROS/AS DE TRABAJO?                   | P7. ¿TIENES UNA BUENA RELACIÓN CON TUS COMPAÑEROS/AS DE TRABAJO?                                                                        |
|                   | P16. CUANDO EMPEZASTE A TRABAJAR ¿TE SENTISTE BIEN ACOGIDO?                                             | P9. ¿TE DESARROLLA COMO PERSONA TRABAJAR EN COLABORACIÓN CON OTROS COMPAÑEROS/AS?  | P15. ¿CONSIDERAS QUE EN OTRA EMPRESA TE PAGARÍAN MÁS?                                                                                   |
|                   | P27. LAS HERRAMIENTAS O MÁQUINAS QUE UTILIZAS ¿SON FÁCILES DE MANEJAR?                                  | P19. ¿QUÉ IMPORTANCIA SE DA EN LANTEGI BATUAK A LA TAREA?                          | P9. ¿TE DESARROLLA COMO PERSONA TRABAJAR EN COLABORACIÓN CON OTROS COMPAÑEROS/AS?                                                       |
|                   | P2. ¿ESTÁS A GUSTO CON TU TRABAJO?                                                                      | P22. ¿LAS CONDICIONES DE TU PUESTO DE TRABAJO SON ADECUADAS EN SEGURIDAD?          | P19. ¿QUÉ IMPORTANCIA SE DA EN LANTEGI BATUAK A LA TAREA?                                                                               |
| ← BAJA VALORACIÓN | P4. ¿ESTÁS SATISFECHO CON LA ROPA LABORAL QUE TE DAN?                                                   | P10. ¿TU JEFE/A INMEDIATO/A ES FLEXIBLE PARA ACORDAR HORARIOS, VACACIONES, ETC?    | P28. ¿ESTÁS SATISFECHO/A CON LA LABOR SOCIAL QUE DESARROLLA LANTEGI BATUAK?                                                             |
|                   | P8. ¿CONOCES TUS POSIBILIDADES DE MEJORAR DE NIVEL O CATEGORÍA?                                         | P2. ¿ESTÁS SATISFECHO/A CON EL COMEDOR?                                            | P3. ¿LAS INSTALACIONES O ESPACIOS DISPONIBLES PERMITEN EL DESCANSO?                                                                     |
|                   | P5. ACUDIR AL TRABAJO ¿TE ANIMA A HACER MÁS COSAS EN TU BARRIO O PUEBLO?                                | P3. ¿LAS INSTALACIONES O ESPACIOS DISPONIBLES PERMITEN EL DESCANSO?                | P2. ¿ESTÁS SATISFECHO/A CON EL COMEDOR?                                                                                                 |
|                   | P6. ¿CREES QUE TRABAJAR EN LANTEGI BATUAK TE HACE MÁS FÁCIL CONSEGUIR UN TRABAJO EN UNA EMPRESA NORMAL? | P20. ¿EN LANTEGI BATUAK PROMOCIONAN LAS PERSONAS MEJOR PREPARADAS PARA ESE PUESTO? | P20. ¿EN LANTEGI BATUAK PROMOCIONAN LAS PERSONAS MEJOR PREPARADAS PARA ESE PUESTO?                                                      |
|                   | P20. ¿SABES CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LANTEGI BATUAK?                                                 | P14. ¿LO QUE TE PAGAN ESTÁ DE ACUERDO CON LAS TAREAS Y FUNCIONES QUE REALIZAS?     | P21. ¿ESTÁS SATISFECHO/A EN LA FORMA EN QUE EL SISTEMA DE CATEGORÍAS PROFESIONALES RECOGE LAS DIFERENCIAS ENTRE LOS PUESTOS DE TRABAJO? |
|                   | P23. ¿CONOCES TU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MÉTODO DE PERFILES?                                             | P21. ¿ESTÁS SATISFECHO/A EN LA FORMA EN QUE EL SISTEMA DE CATEGORÍAS PROFESIONALES | P14. ¿LO QUE TE PAGAN ESTÁ DE ACUERDO CON LAS TAREAS Y FUNCIONES QUE REALIZAS?                                                          |

Cuadro 6. Preguntas con mayor y con menor valoración por: personas con discapacidad intelectual, personas sin discapacidad y personas con discapacidad no intelectual

Se constata definitivamente que la relación con los compañeros, y el gusto que proporciona el trabajar con ellos es una cuestión valorada muy positivamente en todos los casos. Por el contrario, se advierte que las preguntas con peor satisfacción se refieren a las posibilidades de desarrollo profesional a través de Lantegi Batuak.

La satisfacción general, por tanto, se sitúa en unos índices positivos pero la orientación hacia una gestión de excelencia, tal y como se señalaba al principio, obliga a no caer en la complacencia, y empuja a seguir en el camino de la mejora continua.

Ararteko y Datlan S.L. (2003). La Integración Laboral de las Personas con Discapacidad en la CAPV. Vitoria-Gasteiz: Ararteko.

Elorriaga, J., García, L., Martínez, J., y Unamunzaga, E. (2002). Quality of life of persons with mentalretardation in Spain. En Keith, K.D., y Schalock, R.L. (Eds.), *Cross-cultural perspectives on quality oflife*. Washington, DC: American Association on Mental Retardation.

French, W., Bell, C (1995). *Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Pearson Educación.

Jordán de Urries, F.B. y Verdugo

Alonso, M.A. (2003). El empleo con apoyo en España. Análisis de las variables que determinan la obtención y mejora de resultados en el desarrollo de servicios. *Real Patronato sobre Discapacidad. Documentos* 59/2003.

Rey, J., Durán, A., Extremera, N. (2004). Análisis del contexto laboral y del perfil sociodemográfico de una muestra de profesionales que atienden a personas con discapacidad intelectual. *Siglo Cero* Vol 35 (4), Núm 212, pág. 20.

Schallock, R.L. y Verdugo Alonso, M.A. (2002). *Calidad de Vida. Manual para profesionales de la Educación, Salud y Servicios sociales*. Madrid: Alianza Editorial.