



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

## Políticas y estrategias de integración laboral de personas con discapacidad y comportamiento organizativo

Fco. Javier Pérez Conesa



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la llicència **Reconeixement- NoComercial – SenseObraDerivada 4.0. Espanya de Creative Commons.**

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia **Reconocimiento - NoComercial – SinObraDerivada 4.0. España de Creative Commons.**

This doctoral thesis is licensed under the **Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0. Spain License.**

**UNIVERSITAT DE BARCELONA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

Doctorado en Psicología Social y de las Organizaciones

Departamento de Psicología Social y Psicología Cuantitativa



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

**Políticas y estrategias de integración  
laboral de personas con discapacidad y  
comportamiento organizativo**

**TESIS DOCTORAL**

Presentada por:

Fco. Javier Pérez Conesa

Dirigida por:

Dra. Marina Romeo Delgado

Dra. Rita Berger

Barcelona, 2019



## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi agradecimiento a una serie de personas, que durante este tiempo me han apoyado y facilitado la consecución de este proyecto de investigación.

Agradezco a mis dos codirectoras de Tesis, su constante aportación de valor, compromiso e inspiración durante todos estos años. A Marina, le agradezco de manera especial su confianza no sólo para embarcarme en este reto, sino a lo largo de mi trayectoria en la institución. A Rita, le agradezco su orientación, persistencia y buen hacer durante todo este tiempo. Por último, quiero agradecer también a Montse su compañerismo, aporte de conocimiento y disponibilidad cuando ha sido necesario.

Llevar a cabo un proyecto de estas características requiere del apoyo de tus seres queridos. Por ello, dedico especialmente esta Tesis Doctoral a mis padres, por su apoyo incondicional y permitirme creer desde que era pequeño, que una persona puede hacer lo que se proponga. A mi hermana, agradecerle algo tan sencillo como el hecho de formar parte, y haber podido contar con ella cuando lo he necesitado.

A Mari Cruz, por compartir conmigo desde el primer examen de facultad hasta el día de hoy. Muchas gracias por concederme la “llave del tiempo” para poder llevar a cabo esta investigación y acompañarme junto con Berta y Martina en este largo proceso.

Para concluir, me gustaría hacer una mención especial a todas aquellas personas que en algún momento u otro del recorrido me han brindado su interés y apoyo.



# Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>9</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>11</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>13</b>
<b>Objetivos de la Tesis</b> .....	<b>19</b>
<b>Bloque I. Fundamentos teóricos y conceptuales</b> .....	<b>23</b>
1.1. Delimitación conceptual de la <i>Discapacidad</i> .....	25
1.2. Contexto legal.....	26
1.3. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Delimitación conceptual.....	29
1.3.1. Efectos de la Responsabilidad Social Corporativa a nivel individual y organizacional.....	30
1.4. El modelo de comportamiento organizacional: La Auditoría del Sistema Humano (ASH).....	33
<b>Bloque II. Estudios empíricos que forman parte de la Tesis Doctoral</b> .....	<b>39</b>
2.1. Estudio 1. Labour inclusion of people with disabilities in Spain: The effect of policies and human resource management systems.....	41
2.1.1. Abstract.....	43
2.1.2. Introduction.....	43
2.1.3. Method.....	50
2.1.4. Results.....	53
2.1.5. Discussion.....	58

2.2.	Estudio 2. The corporate social responsibility policies for the inclusion of people with disabilities as predictors of employees' identification, commitment and absenteeism.....	63
2.2.1.	Abstract.....	65
2.2.2.	Introduction.....	66
2.2.3.	Method.....	68
2.2.4.	Results.....	72
2.2.5.	Discussion.....	77
2.3.	Estudio 3. The moderator effect of commitment on the relations between satisfaction and motivation in Special Employment Centres.....	81
2.3.1.	Abstract.....	83
2.3.2.	Introduction.....	84
2.3.3.	Method.....	85
2.3.4.	Results.....	87
2.3.5.	Discussion.....	92

<b>Bloque III. Discusión.....</b>	<b>95</b>
3.1. Discusión de los resultados obtenidos en los tres estudios desarrollados.....	97
3.1.1. Aportaciones en el contexto de la empresa ordinaria.....	98
3.1.2. Aportaciones en el contexto del empleo protegido.....	102
3.2. Implicaciones para la práctica organizacional.....	105
3.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	106
<b>Bloque IV. Conclusiones.....</b>	<b>109</b>
4.1. Conclusiones.....	111
4.2. Recomendaciones.....	112
<b>Referencias.....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 1. Instrumentos.....</b>	<b>145</b>





## Índice de Figuras y Tablas

<b>Figura 1.</b> Estudios configuradores de la tesis.....	18
<b>Figura 2.</b> Modelo ASH. Relación entre las políticas y los sistemas de gestión.....	20
<b>Figura 3.</b> Modelo ASH. Relación entre las políticas de RSC y los resultados blandos y duros.....	21
<b>Figura 4.</b> Modelo ASH. Relación entre resultados blandos.....	22
<b>Figura 5.</b> Modelo ASH. Relación entre el entorno y la estrategia.....	34
<b>Figura 6.</b> Modelo ASH. Relación entre la estrategia de la organización y los sistemas de gestión de RRHH.....	36
<b>Figura 7.</b> Modelo ASH. Relación entre los procesos psicológicos y psicosociales, la calidad de los recursos humanos y la efectividad organizativa.....	37
<b>Figura 8.</b> The Human System Audit model.....	48
<b>Figura 9.</b> Effectiveness of organizational policies for the labour inclusion of people with disabilities depending on the adaptation of the human resources (HR) management systems (Estudio 1).....	49
<b>Figura 10.</b> Relation between employees´ perception of internal-focus policies deployment, identification and value commitment (Estudio 2).....	77
<b>Figura 11.</b> Moderation effect of commitment on the relationship between satisfaction and motivation (Estudio 3).....	90
<b>Figura 12.</b> Moderation effect of commitment on the relationship between satisfaction with stability of job and motivation (Estudio 3).....	91

<b>Tabla 1.</b> Description of participating companies (Estudio 1).....	50
<b>Tabla 2.</b> Organizational policies development (Estudio 1).....	54
<b>Tabla 3.</b> HR management systems adaptation (Estudio 1).....	55
<b>Tabla 4.</b> Effectiveness of policies depending on HR management systems adaptation (Estudio 1).....	58
<b>Tabla 5.</b> Socio-demographic data (Estudio 2).....	69
<b>Tabla 6.</b> Perceptions on policy deployment (Estudio 2).....	73
<b>Tabla 7.</b> N, Minimum, maximum, mean and standard deviations of individual effectiveness variables (Estudio 2).....	74
<b>Tabla 8.</b> Correlations (Estudio 2).....	75
<b>Tabla 9.</b> Regression analysis of the relationship between employees´ perceptions of internal and external-focus policies and employee´s commitment and identification. (Estudio 2).....	76
<b>Tabla 10.</b> Means, standard deviations and correlation coefficients (Estudio 3).....	88
<b>Tabla 11.</b> Analyses of the moderator effect of commitment (Estudio 3).....	89

## Tabla de Abreviaturas

Abreviatura	Significado
<b>AMIGO</b>	Modelo Análisis Multifacético y de la Interdependencia en la Gestión Organizacional
<b>ASH</b>	Modelo Auditoría del Sistema Humano
<b>CEE</b>	Centro Especial de Empleo
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CET</b>	Centro Especial de Trabajo
<b>CSR-D</b>	Corporate Social Responsibility Policies aimed at inclusion of people with disabilities
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>HR</b>	Human Resources
<b>HSA</b>	The Human System Audit Model
<b>ICI</b>	Inventario de Identificación y Compromiso
<b>ILO</b>	International Labor Office
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>LIONDAU</b>	Ley de Igualdad de Oportunidades y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad
<b>LISMI</b>	Ley de Integración Social del Minusválido
<b>MCVL</b>	Muestra Continua de Vida Laboral
<b>ODISMET</b>	Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo en España
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>RDL</b>	Real Decreto Legislativo
<b>RLD</b>	Royal Legislative Decree
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>RSC</b>	Responsabilidad Social Corporativa
<b>RSC-D</b>	Políticas de Responsabilidad Social Corporativa relativas a la integración laboral de personas con discapacidad
<b>SABI</b>	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos
<b>SEC</b>	Special Employment Centres
<b>SEPE</b>	Servicio Público de Empleo Estatal
<b>SHRM</b>	Society for Human Resource Management
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>UN</b>	United Nations



## Resumen

La presente tesis tiene por objeto analizar la influencia de las políticas y estrategias de integración laboral de personas con discapacidad sobre la organización y sobre los empleados partiendo de la perspectiva de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Para ello, se parte de la conceptualización del modelo de comportamiento organizativo Auditoría del Sistema Humano-ASH (Quijano, 2006), ya que este tiene en cuenta las relaciones entre las políticas, los sistemas de gestión, y los resultados en las personas, además de facilitar instrumentos validados de medida (Quijano, Navarro, Yepes, Berger, y Romeo, 2008).

Los elementos principales que aporta como valor diferencial esta tesis con relación a estudios anteriores, se fundamentan en el hecho de analizar el efecto a nivel organizacional y a nivel individual de las políticas relacionadas con la integración laboral de las personas con discapacidad en los sistemas de gestión de recursos humanos y en los resultados, tanto en el contexto de la empresa ordinaria como el del centro especial de empleo. Además, y de manera particularizada, aporta al área investigadora conocimientos y soporte empírico sobre las variables que contribuyen a la integración laboral de este colectivo.

Nuestra investigación se estructura en tres grandes estudios. El primero tiene como objetivo analizar en qué medida el hecho de que la organización disponga de políticas de carácter interno y/o externo de inclusión laboral de personas con discapacidad, se vincula con la adaptación de los sistemas de selección, formación, desarrollo profesional, comunicación interna y prevención de riesgos laborales, así como su efecto sobre la inclusión laboral. El segundo estudio, tiene como objetivo analizar cómo se relacionan dichas políticas y estrategias de inclusión laboral con los niveles de identificación, compromiso y absentismo de los empleados en la empresa ordinaria. Por último, el tercer estudio, tiene como objetivo analizar el papel moderador del compromiso organizacional en la relación entre la satisfacción y la motivación de los empleados con discapacidad en centros especiales de empleo.

Los resultados obtenidos constatan que, del conjunto de políticas analizadas, únicamente la relacionada con la existencia de un plan estratégico para normalizar la discapacidad, facilitó significativamente la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Ello sucedió especialmente en las empresas que no tenían adaptados los sistemas de gestión de formación, desarrollo profesional

y comunicación interna. Por otra parte, se evidenció la relación de las políticas internas para la inclusión de las personas con discapacidad (adaptación del plan de comunicación, incorporación de preguntas en encuestas y definición de compromiso en materia de integración laboral) sobre el compromiso y la identificación de todos los empleados, las personas con y sin discapacidad, pero no así con el absentismo. Finalmente, se evidenció el efecto directo entre la satisfacción y la motivación de los empleados y se confirmó que el compromiso tuvo un efecto moderador sobre dicha relación, especialmente para aquellos empleados con menores niveles en esta variable.

Esta tesis se nos sugiere del todo relevante, dado que pretende evidenciar desde la mirada de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, cómo el grado de implantación y desarrollo de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) orientadas a la integración laboral de personas con discapacidad, se relacionan con los sistemas de gestión de recursos humanos y con resultados en los empleados, en la identificación, el compromiso, la satisfacción y la motivación. Si bien, no se evidencia relación con el absentismo laboral. La pretensión de esta tesis es facilitar uno de los retos actuales más importantes, "atraer y retener a los empleados cualificados, muchos de los cuales van a experimentar discapacidad durante sus años de trabajo" (Cook, Foley, y Semeah, 2016, p.101).

## Abstract

The purpose of this thesis is to analyze the influence of the labor integration policies and strategies for people with disabilities on the organization and the employees, starting from the perspective of the Psychology of Work and Organizations. To do so, we start from the conceptualization of the organizational behavior model Human System Audit-HSA (Quijano, 2006), since it takes into account the connection between policies, management systems and results in people, and it also provides validated measurement instruments (Quijano, Navarro, Yepes, Berger, & Romeo, 2008).

The main elements that this thesis provides as a differential value from previous studies are based on the analysis, at an organizational and individual level, of the impact of labor integration policies for people with disabilities on management systems, human resources and results, both in the context of the ordinary company and the special employment center. Moreover, and in detail, it provides to the research area knowledge and empirical support on the variables contributing to the labor integration of this group.

Our research is structured in three large studies. The first one has the aim to analyze to what extent the fact that the organization has internal and/or external employment inclusion policies for people with disabilities is connected to the adaptation of recruitment systems, training, professional development, internal communication and labor risk prevention, as well as its effect on labor inclusion. The second study aims to analyze how these inclusion employment policies and strategies relate to the levels of identification, commitment and absenteeism of employees in the ordinary company. Finally, the third study aims to analyze the moderating role of the organizational commitment in the relationship between satisfaction and motivation of employees with disabilities in special employment centres.

The results obtained confirm that, from the analyzed policies only the one related to the existence of a strategic plan to normalize the disability significantly facilitated the labor inclusion of people with disabilities. It happened especially in companies that did not have adapted management systems of training, professional development and internal communication. On the other hand, it was evinced that there is a connection between the internal policies for the inclusion of people with disabilities (adaptation of the communication plan, incorporation of questions in surveys and definition of



commitment in terms of labor integration) and the commitment and identification of all the employees, people with and without disabilities, but not with absenteeism. Finally, the direct effect between employee satisfaction and motivation was also evinced and it was confirmed that commitment had a moderating impact on this relationship, especially for those employees with lower levels in this variable.

The relevance of this thesis is based on the fact that it aims to evince, from the point of view of the Psychology of Work and Organizations, how the degree of implementation and development of Corporate Social Responsibility (CSR) policies orientated to the labor integration of people with disabilities are related to the human resources systems and with results on the employees, the identification, commitment, satisfaction and motivation. However, it is also evinced that it has not an impact on absenteeism. The aim of this thesis is to ease one of the current most important challenges, "attract and retain qualified employees, many of whom will experience disability during their years of work" (Cook, Foley, & Semeah, 2016, p. 101).

## Introducción

El concepto de discapacidad ha ido evolucionando en Europa y en España. En el contexto europeo, en 1980, la Organización Mundial de la Salud se planteó como objetivo proporcionar un lenguaje unificado y estandarizado de la terminología relativa a la “discapacidad” así como aquellos conceptos vinculados, tales como “deficiencia” y “minusvalía”. No obstante, no fue hasta 2001 que este organismo se propuso aprobar una clasificación terminológica sustentada en términos positivos, o cuando menos neutros, distinguiendo por un lado el término de “limitación en la actividad” definiéndolo como las dificultades que una persona puede tener a la hora de realizar determinadas actividades.

De las más de mil millones de personas que viven en todo el mundo con algún tipo de discapacidad, unos 200 millones, experimentan dificultades considerables en su integración sociolaboral (OMS, 2011). En España, los datos publicados por la encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (INE, 2013), nos muestran que el 16,7% de la población española mayor de quince años sufre algún tipo de discapacidad.

A este dato debe añadirse que la tasa de envejecimiento crecerá de manera exponencial durante los próximos años sobre todo en los países más desarrollados. Ello nos da la perspectiva que supone hoy día atender a la problemática de la discapacidad desde diferentes vertientes, con el propósito de contribuir a minimizar el impacto de ésta a nivel psicosocial (United Nations, 2017).

En España, la población en edad laboral con certificado de discapacidad es de un 6,12% (1.840.700 personas) y representa únicamente el 1,43% del total de la contratación realizada en el año 2017 (308.376 contratos), conociéndose tan sólo en el 47% de dichas contrataciones el tipo de discapacidad del contratado ya sea porque su discapacidad no ha sido declarada en el contrato firmado o no ha sido recogida en su demanda de empleo. En relación a la situación profesional de las personas ocupadas, el 76,2% cuenta con un contrato indefinido, el 82% trabaja a jornada completa, y prácticamente el 88% de trabajadores son asalariados en el sector privado y ocupados en mayor medida en el sector servicios (81,71%) (SEPE, 2018).

Una de las barreras a las que se enfrenta este colectivo la encontramos en el mercado laboral (Romeo, Yepes-Baldó, Barbancho, Pascual, y Pérez, 2016; INE, 2017), pese al desarrollo del marco legal y el despliegue de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que han supuesto un cambio positivo en la visión de las empresas respecto a las personas con discapacidad (Alfaro y Vallés, 2015). Por otro lado, el contexto de crisis ha facilitado que este colectivo se halle en mayor riesgo de exclusión social al encontrarse con dificultades adicionales a la hora de encontrar un empleo.

Según el Servicio Público de Empleo (SEPE, 2018), el 35,1% de las personas con discapacidad tenían la condición de activos en 2017, siendo esta tasa de actividad casi 43 puntos inferior a la de la población sin discapacidad (77,9%). Con este dato, resulta imprescindible que desde el ámbito científico se plantee cómo se contribuye al diseño, despliegue y evaluación de políticas de responsabilidad social de las empresas orientadas a la inclusión y la atención de las necesidades de los grupos vulnerables como las personas con discapacidad.

En este mismo sentido, la Oficina Internacional del Trabajo (International Labor Office - ILO, 2010) señala que la promoción del empleo de las personas con discapacidad requiere el diseño estratégico de políticas internas en las organizaciones. Además, y en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>1</sup> (United Nations, 2016), el ODS número 8 relacionado con el “trabajo decente y crecimiento económico” tiene como propósito promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. De ahí que todas aquellas acciones que tengan por objeto ayudar a evidenciar los beneficios que supone para la organización el despliegue de las políticas de RSC debe contribuir a la inserción de este colectivo, tal y como se analiza en la presente tesis. Ahora bien, las políticas de RSC no se centran exclusivamente en la inserción laboral de personas con discapacidad si no que, tal y como establece la Comisión Europea (2011) son también expresiones de RSC el conjunto de políticas relacionadas con los derechos humanos, las prácticas de trabajo y de empleo, las cuestiones medioambientales, la lucha contra el fraude y la corrupción, la participación de las comunidades locales y su desarrollo, los intereses de los consumidores, la divulgación de información no financiera, y el voluntariado entre los trabajadores.

A pesar del interés que suscita la RSC a nivel social e institucional, existen pocos estudios que se preocupen por el análisis de las políticas de RSC en el ámbito de la discapacidad, siendo la mayoría de

---

<sup>1</sup> Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) son un conjunto de 17 objetivos y 169 metas destinadas a resolver los problemas sociales, económicos y ambientales que aquejan al mundo, dando cobertura a los próximos 15 años (2015-2030) (United Nations, 2016).

ellos informes técnicos desarrollados por las propias organizaciones. Aguinis y Glavas (2012) concluyen que la mayor parte de lo que se sabe sobre RSC está bastante fragmentado y poco sistematizado. Además, en su estudio evidencian que el 90% de los 181 artículos publicados entre los años 1970 y 2011 en 17 revistas no especializadas en RSC, tienen un contenido principalmente centrado en el nivel de análisis institucional / organizacional. En cambio, el nivel individual sólo está presente en el 4% de los artículos analizados por estos mismos autores.

El hecho de que la mayoría de estudios se hayan centrado en el impacto de las políticas de RSC sobre el “performance empresarial” (Celma, 2011; Guest, 2002), conlleva que gran parte de los autores (Rodrigo y Arenas, 2008; Turker, 2009a) coincidan que son pocos los trabajos empíricos que se han realizado para conocer este impacto sobre los empleados. Por ello, al igual que Aharon, Lior, Yaki, y Gal (2011), Ali, Rehman, Ali, Yousaf, y Zia, (2010), Bolton, Kim, y O’Gorman, (2011), Jain, Leka, y Zwetsloot, (2011), Johansen (2007), Kim, Lee, Lee, y Kim (2010), Taneja, Taneja, y Gupta (2011), Hafenbrädl y Waeger (2017), pensamos que es muy importante generar mayor conocimiento respecto a la relación que las políticas de RSC tienen sobre el empleado dado que es uno de los grupos de interés de mayor relevancia (Maignan, Ferrell, y Hult, 1999).

En este contexto, se nos hace del todo necesario el desarrollo de la presente investigación, que pretende ayudar, desde la mirada de la psicología del trabajo y de las organizaciones, a analizar la realidad plural y compleja de la organización y al diseño de herramientas que nos ayuden a evidenciar como el grado de implantación y desarrollo de políticas de RSC que tienen como objetivo promover la integración laboral de personas con discapacidad, se relacionan con los resultados en los empleados. La perspectiva de la psicología del trabajo y las organizaciones resulta una concepción que al aunar en sus objetivos la efectividad organizacional y la calidad de vida de los empleados, le permite proponer, recomendar y formular estrategias de intervención con el objetivo de mejorar las organizaciones desde una perspectiva psicosocial.

Para ello, se focaliza en la relación de un conjunto de políticas de RSC, relativas a la integración laboral de personas con discapacidad (RSC-D), con los sistemas de gestión de recursos humanos, la identificación, el compromiso, la satisfacción laboral, la motivación y el absentismo. Hemos considerado clave analizar en nuestra investigación las variables relativas a la identificación, compromiso, satisfacción laboral y motivación, dado que han sido consideradas por diferentes autores como las que contribuyen en mayor medida en el bienestar de los sujetos (Griffin, 1991; Kuehn y Al-

Busaidi, 2002; Shore, Newton, y Thornton, 1990; Keller, 1997; Igbaria y Greenhaus, 1992; Clinebell y Shadwick, 2005; D'Anello, 2016).

Disponer de este conocimiento debe contribuir a añadir evidencias sobre la relación que se establece entre las políticas de integración laboral de personas con discapacidad con la calidad de los recursos humanos (Quijano et al., 2008). Por otra parte, todo ello contribuye en la promoción de la integración de las personas con discapacidad, reduciendo el riesgo de exclusión social (Fuentes-García, Núñez-Tabales, y Veroz-Herradón, 2008; Urcelay, 2005) y promoviendo así una cultura inclusiva (Cortés y Cisterna, 2016).

El análisis de la influencia de las políticas relacionadas con la integración laboral de personas con discapacidad sobre los sistemas de gestión de recursos humanos, así como con los resultados a nivel individual desde la perspectiva de la psicología del trabajo y de las organizaciones (Chambers, Harvey, Mannion, Bond, y Marshall, 2013; Quijano, 2006; Quijano et al., 2008; Storey, Holti, Winchester, Green, Salaman, y Bate, 2010) desarrollado en esta tesis presenta tres grandes novedades:

1. Se focaliza de manera específica en dotar a las organizaciones de herramientas para la inclusión laboral de personas con discapacidad. Para ello, lo hace desde las políticas y su relación con los sistemas de gestión. El análisis de la bibliografía nos muestra que los estudios desarrollados no han prestado especial atención a la relación entre políticas y sistemas de gestión, cuando dicha relación supone dotar de herramientas a la vertiente más estratégica en la integración laboral de personas con discapacidad (Fantova, 2005; Chiavenato, Villamizar, y Aparicio, 1983).
2. Se centra en el nivel individual, analizando hasta qué punto todas esas políticas de integración laboral tienen un efecto sobre los empleados. En este sentido, si bien algunos estudios han analizado el efecto de las políticas de RSC sobre el compromiso (Brammer, Millington, y Rayton, 2007; Rupp, Ganapathi, Aguilera, y Williams, 2006; Turker, 2009b), la satisfacción (Rupp et al., 2006; Valentine y Fleischman, 2008) y el desempeño laboral (Rupp et al., 2006) como indicadores claves de la calidad en las personas y de las personas (Quijano et al., 2008), es importante señalar que ninguno de ellos se ha centrado en las políticas orientadas a la inclusión laboral de personas con discapacidad.

3. Toma en consideración al empleado en el contexto del empleo protegido, que ha sido poco estudiado por parte de la literatura científica (Jenaro, Flores, González, Vega, y Cruz, 2010; Pérez y Alcover, 2011; Schur, Kruse, y Blanck, 2005). En ese nivel, nuestro estudio plantea analizar en este contexto la satisfacción de los empleados para diseñar intervenciones teniendo en cuenta a esos trabajadores como empleados de pleno derecho, al igual que se haría en un contexto ordinario.

Para dotar de mayor claridad expositiva esta tesis se estructura, en primer lugar, en una introducción y en el planteamiento de los objetivos generales y específicos de nuestra investigación, que se articula en cuatro grandes bloques de desarrollo.

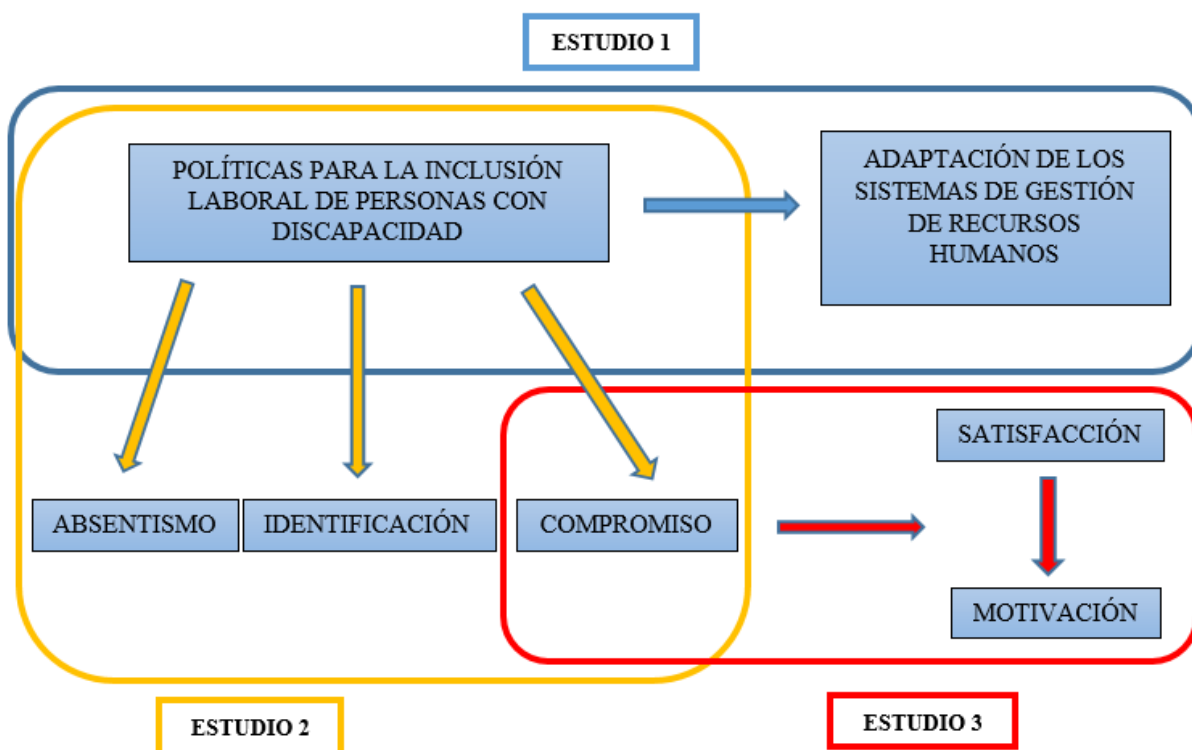
El primer bloque constituye el fundamento teórico y conceptual de nuestra investigación. En éste, delimitaremos el concepto y evolución del término “discapacidad”, determinaremos el contexto legal sobre el que se asienta la obligación de contratación de este colectivo por parte de la empresa ordinaria pública o privada (Constitución Española, 1978; Ley de Integración Social del Minusválido, 1982; Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, relacionado con los derechos de las personas con discapacidad y su inclusión social) así como la regulación específica de los centros especiales de empleo (CEE) (RD 2273/1985). Adicionalmente, analizaremos el concepto de RSC, así como sus efectos a nivel individual y organizacional. Por último, nos centraremos en el Modelo de Comportamiento Organizacional “Auditoría del Sistema Humano (ASH)”, que sustenta conceptualmente nuestra investigación y desde el que se abordarán todas las variables objeto de nuestra tesis. Sobre dicho modelo se asienta la investigación, estructurada a partir de tres grandes estudios, que se conciben como investigaciones con carácter independiente cuya articulación de manera conjunta responde a los objetivos planteados en la tesis.

En el segundo bloque, se presentan cada uno los tres estudios empíricos. En el primero, analizaremos en qué medida el hecho de que la organización disponga de políticas de integración laboral de personas con discapacidad de carácter interno y/o externo, se relaciona con la adaptación de los sistemas de selección, formación, desarrollo profesional, comunicación interna y prevención de riesgos laborales, con el propósito de evidenciar su efecto sobre la inclusión laboral (Estudio 1). En el segundo estudio, analizaremos cómo dichas políticas se relacionan con los niveles de identificación, compromiso y absentismo de los empleados, en el contexto de una empresa ordinaria (Estudio 2). Por último, en el tercero analizaremos en el contexto de los centros especiales de empleo, el papel moderador del

compromiso organizacional en la relación entre la satisfacción y la motivación de los empleados con discapacidad (Estudio 3). La Figura 1 muestra una representación gráfica de las variables que configuran los tres estudios.

En el tercer bloque, presentaremos la discusión de nuestra tesis, a partir de evidenciar la importancia de las políticas de integración laboral para las empresas. Por ello, este bloque atenderá de manera global al desarrollo de las contribuciones teóricas y prácticas derivadas de esta tesis, así como las limitaciones y futuras líneas de trabajo.

Finalmente, en el cuarto bloque, describiremos las principales conclusiones de nuestra investigación e incluiremos algunas recomendaciones de buenas prácticas con relación a los resultados obtenidos.



**Figura 1.** Estudios configuradores de la tesis.

## Objetivos de la Tesis

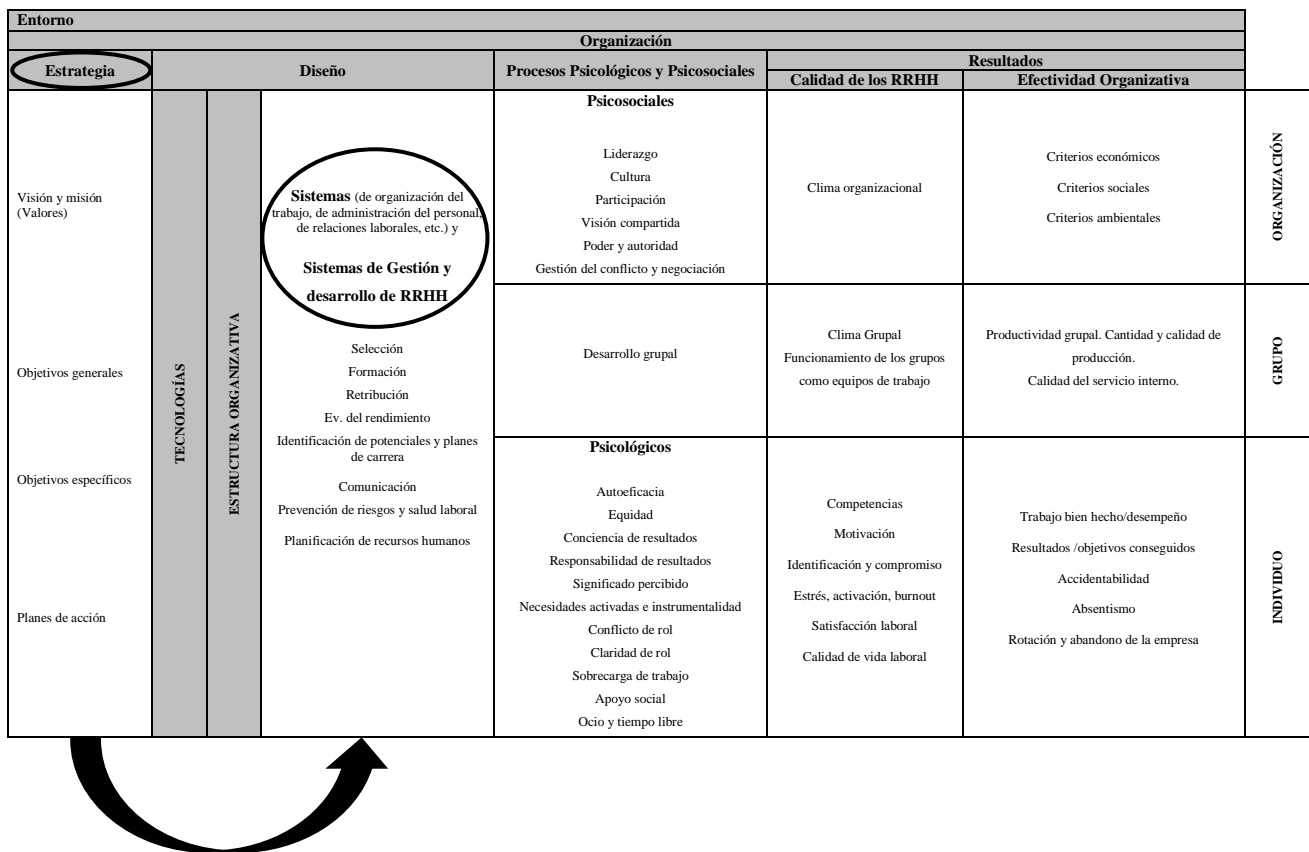
A continuación, describiremos el objetivo general de nuestra investigación, así como los objetivos específicos, establecidos en los tres estudios que configuran una única unidad de investigación y que derivan en tres publicaciones en revistas indexadas en el Journal Citation Report (JCR).

El objetivo general de nuestra investigación es analizar la relación de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), relativas a la integración laboral de personas con discapacidad, con los sistemas de gestión de recursos humanos, la identificación, el compromiso, la satisfacción, la motivación y el absentismo de los empleados.

Los objetivos específicos, establecidos a partir de los tres estudios desarrollados son:

El primer objetivo específico es analizar si el hecho de que la organización disponga de políticas orientadas a la integración laboral de carácter interno y/o externo se vincula con la adaptación de los sistemas de selección, formación, desarrollo profesional, comunicación interna y prevención de riesgos laborales, así como su efecto sobre la inclusión laboral (Figura 2). Se responde a este objetivo en el primer estudio publicado en *The International Journal of Human Resource Management* (Factor de impacto JCR: 1.650, Q3; Factor de impacto SJR: 0.871, Q1).





**Figura 2.** Modelo ASH. Relación entre las políticas y los sistemas de gestión  
 (Fuente: basado en Quijano, 2008)

La referencia de la publicación derivada de este primer estudio es:

Pérez-Conesa, F.J., Romeo, M., y Yepes-Baldó, M. (2017). Labour inclusion of people with disabilities in Spain: The effect of policies and human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*. [Versión on-line first] doi: 10.1080/09585192.2017.1380681

El segundo objetivo específico es analizar cómo se relacionan las políticas y estrategias de inclusión laboral con los niveles de identificación, compromiso y absentismo de los empleados (Figura 3). Se responde a este objetivo en el segundo estudio, publicado en la Revista *Anales de Psicología* (Factor de impacto JCR: .871, Q3; Factor de impacto SJR: 0.435, Q2).

Entorno						
Estrategia	Organización			Resultados		
	Diseño	Procesos Psicológicos y Psicosociales	Calidad de los RRHH	Efectividad Organizativa		
Visión y misión (Valores)	<b>Sistemas</b> (de organización del trabajo, de administración del personal, de relaciones laborales, etc.) y  <b>Sistemas de Gestión y desarrollo de RRHH</b>  Selección Formación Retribución Ev. del rendimiento Identificación de potenciales y planes de carrera  Comunicación Prevención de riesgos y salud laboral Planificación de recursos humanos	<b>Psicosociales</b>  Liderazgo Cultura Participación Visión compartida Poder y autoridad Gestión del conflicto y negociación	Clima organizacional	Criterios económicos Criterios sociales Criterios ambientales	ORGANIZACIÓN	
Objetivos generales		Desarrollo grupal	Clima Grupal Funcionamiento de los grupos como equipos de trabajo	Productividad grupal. Cantidad y calidad de producción. Calidad del servicio interno.	GRUPO	
Objetivos específicos		<b>Psicológicos</b>  Autoeficacia Equidad Conciencia de resultados Responsabilidad de resultados Significado percibido Necesidades activadas e instrumentalidad Conflicto de rol Claridad de rol Sobrecarga de trabajo Apoyo social Ocio y tiempo libre	Competencias Motivación <b>Identificación y compromiso</b> Estrés, activación, burnout Satisfacción laboral Calidad de vida laboral	Trabajo bien hecho/desempeño Resultados /objetivos conseguidos Accidentabilidad <b>Absentismo</b> Rotación y abandono de la empresa	INDIVIDUO	
Planes de acción						

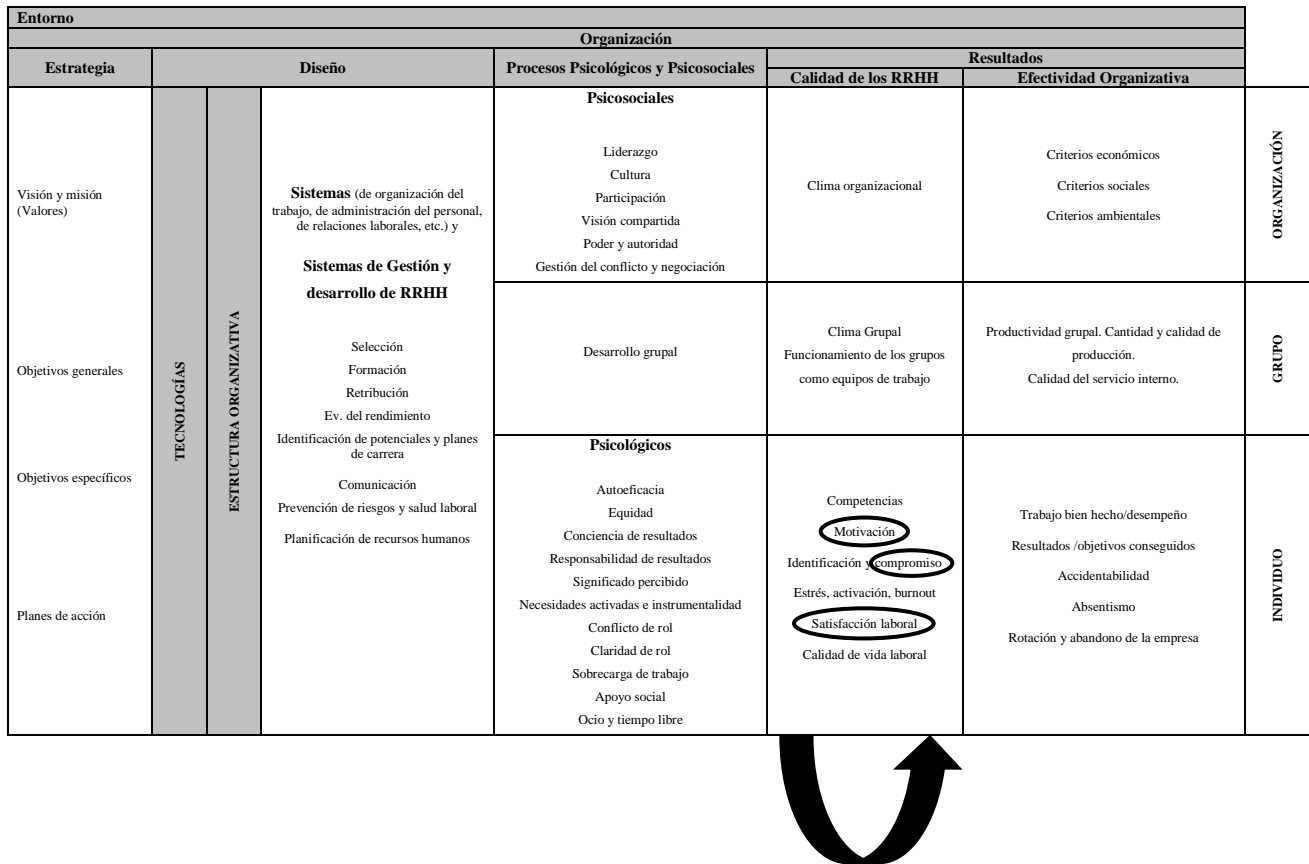
**Figura 3.** Modelo ASH. Relación entre las políticas de RSC y los resultados blandos y duros

(Fuente: basado en Quijano, 2008)

La referencia de la publicación derivada de este segundo estudio es:

Pérez-Conesa, F.J., Romeo, M., y Yepes-Baldó, M. (2018). The corporate social responsibility policies for the inclusion of people with disabilities as predictors of employees' identification, commitment and absenteeism. *Anales de Psicología*, 34(1), 101-107. doi: 10.6018/analesps.34.1.237231

Por último, el tercer objetivo específico es analizar el papel moderador del compromiso en la relación entre la satisfacción y la motivación de los empleados con discapacidad (Figura 4). Se responde a este objetivo en el tercer estudio, publicado en *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities* (Factor de impacto JCR: 2.112, Q1; Factor de impacto SJR: .99, Q2).



**Figura 4.** Modelo ASH. Relación entre resultados blandos (Fuente: basado en Quijano, 2008)

La referencia de la publicación derivada del tercer estudio es:

Pérez-Conesa, F.J., Romeo, M., y Yepes-Baldó, M. (2017). The moderator effect of commitment on the relations between satisfaction and motivation in Special Employment Centres. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*. 31(2), 312-317. doi:10.1111/jar.12410

# **Bloque I**

## **Fundamentos teóricos y conceptuales**



En este bloque, se analizarán los fundamentos teóricos y conceptuales en los que se basa esta tesis. Partiendo del concepto y evolución del término “discapacidad”, describiremos cual es el contexto legal sobre el que se asienta la obligación de contratación de personas con discapacidad a partir de la cuota de reserva establecida a tal efecto. Nos adentraremos en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa así como sus efectos a nivel individual y organizacional, y por último, analizaremos el Modelo de Comportamiento Organizacional “Auditoría del Sistema Humano (ASH)”, que sustenta nuestra investigación, y desde el que se abordarán todas las variables objeto de nuestra tesis.

### **1.1 Delimitación conceptual de la *Discapacidad***

El término discapacidad, fue definido por la OMS (1980) como toda restricción o ausencia, debida a una deficiencia de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano. En el 2001, la OMS distingue, por un lado, el término de limitación en la actividad (OMS, 2001) y la define como las dificultades que una persona puede tener a la hora de realizar determinadas actividades. Dichas limitaciones en la actividad son clasificadas en distintos grados, según supongan una desviación más o menos importante, en términos de cantidad o calidad, en la manera, extensión o intensidad en que se esperaría la ejecución de la actividad en una persona sin alteración de salud. Por otro lado, la OMS (2001) considera discapacidad como un término "paraguas" que se utiliza para referirse a los déficits, las limitaciones en la actividad y las restricciones en la participación. Ello denota los aspectos negativos de la interacción del sujeto con su entorno, así como una alteración de la salud.

En nuestro país, a partir de la promulgación de la Ley 51/2003 de Igualdad de Oportunidades y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad (LIONDAU), el término discapacitado y minusválido<sup>2</sup> se modifican por el de persona con discapacidad. Este cambio de nomenclatura se extendió mediante la Ley 39/2006 de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, donde se señala que

las referencias que en los textos normativos se efectúan a minusválidos y a personas con minusvalía, se entenderán realizadas a personas con discapacidad. [...] A partir de la entrada en vigor de la presente Ley, las disposiciones normativas elaboradas por las Administraciones

---

<sup>2</sup> El término minusvalía, definida por la OMS (1980) como las desventajas experimentadas por el individuo como consecuencia de las deficiencias y discapacidades, es sustituido por restricción en la participación (OMS, 2001).

Públicas utilizarán los términos persona con discapacidad o personas con discapacidad para denominarlas (Ley 39/2006, disposición adicional octava).

A partir de este momento, se entiende que (Riaño, 2011):

- Una persona con discapacidad debe entenderse con alguna capacidad afectada en su funcionamiento (diversidad funcional), de manera que estas personas requerirán realizar las cosas de manera diferente al resto de la población.
- La discapacidad representa un término variable y evolutivo, es importante destacar que las personas no son discapacitadas en término continuo, sino que esta discapacidad se manifiesta dependiendo de las circunstancias.

En esta tesis, siguiendo a autores como Riaño (2011), consideramos la discapacidad como un término variable que afecta a toda la población, ya que por ejemplo la capacidad evoluciona con la edad y también a partir de cuestiones sobrevenidas, como por ejemplo una situación de embarazo o un accidente laboral.

## **1.2 Contexto legal**

Nuestra investigación, centrada en las políticas de integración laboral de personas con discapacidad, se asienta por un lado, en la legislación desplegada a tal efecto (Constitución Española, 1978; Ley de Integración Social del Minusválido, 1982; Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, relacionado con los derechos de las personas con discapacidad y su inclusión social, Real Decreto 2273/1985, regulación específica de centros especiales de empleo), y por otro lado, en las directrices señaladas por la Responsabilidad Social Corporativa (Dahlsrud, 2008; Ralston, 2010; Turker, 2009b).

Con respecto al pilar correspondiente a la legislación relativa a la integración laboral de las personas con discapacidad, señalar que ésta ha ido evolucionando con el paso del tiempo. Esta evolución se ha visto impulsada en nuestro país básicamente por el cambio político que sufrió España a finales de los años 70 y que propició un Estado de pleno derecho gracias a la aplicación de la Constitución Española (1978), que aseguraba unos derechos comunes a todos los ciudadanos.

La instauración de la Constitución supuso un antes y un después respecto al papel del Estado con la obligación de velar por los derechos de los ciudadanos. Este cambio lo podemos observar en dos artículos que se refieren a la igualdad ante la ley: “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” (Capítulo II, Derechos y libertades, Art.14); y por otro lado el artículo que se refiere especialmente a las personas con discapacidad

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 y los ampararán especialmente para el disfrute de los derechos que este Título otorga a todos los ciudadanos (Capítulo III, Principios rectores de la política social y económica, Art.49).

La Constitución, por tanto, expresa desde el ordenamiento jurídico español la obligación pública de velar por los intereses de las personas con discapacidad. A partir del Artículo 49, en el que reconoce la dignidad propia de las personas con discapacidad, se inspira el desarrollo de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social del Minusválido (LISMI) constituyéndose desde ese momento como el marco normativo específico en materia de discapacidad.

Durante el año 2003 se promulga la Ley 51/2003 de Igualdad de Oportunidades y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad (LIONDAU), cuyo objeto principal es establecer medidas para garantizar y hacer efectivo el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad. Conforme al Artículo 1 “tendrán la consideración de personas con discapacidad aquellas a quienes se les haya reconocido un grado de minusvalía igual o superior al 33 por ciento” (LIONDAU, Art.1).

Más recientemente, en 2013, ha sido aprobado el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre). El Artículo 42 de dicho Real Decreto, al igual que lo hacía el Artículo 38 de la LISMI, hace referencia en el contexto de la empresa ordinaria, a la obligación de aquellas empresas públicas o privadas de mantener como mínimo una cuota del 2% de personas con discapacidad sobre el total de la plantilla. Por otra parte, también se ha generado reglamentación específica para los centros especiales de empleo (CEE) (RD 2273/1985), atendiendo de esta manera al mercado protegido y que



debe convertirse en una transición hacia el mercado ordinario, lo que supone una participación plena de este colectivo en el mercado laboral.

Dado que en nuestra investigación se nos ha sugerido del todo relevante tanto el análisis del contexto del empleo protegido como el del contexto ordinario, vamos a clarificar a continuación al lector cuales son las particularidades del CEE, ya que resulta fundamental entender que

además de una empresa de inserción laboral específica, conforma el punto de partida a la integración social de muchas personas que ven en el mundo laboral la puerta de entrada hacia el ejercicio de sus derechos de ciudadanía, una mayor calidad de vida y el refuerzo de sus propias autonomía e independencia, aspectos a los que no tienen tan fácil acceso como otros colectivos (Giménez Rodríguez, 2012, p. 20).

El papel predominante de los CEE frente a las empresas ordinarias se ha visto claramente reforzado a lo largo de los años de crisis, apreciándose un cambio en la dinámica de contratación. En este sentido, en el año 2006 se observaba cierta paridad entre la contratación desarrollada por parte de la empresa ordinaria (52,5%) con respecto a la realizada por los CEE (47,5%). Sin embargo, a medida que la tasa de paro aumentaba, las contrataciones de personas con discapacidad fueron disminuyendo paulatinamente en la empresa ordinaria y aumentaron en virtud del paraguas del empleo protegido. En los dos últimos años se ha producido un descenso de la tasa de desempleo general, viéndose reflejado en un ligero aumento de las contrataciones en empresa ordinaria (28%), si bien la contratación en CEE no se ha visto afectada (72%).

Además de una actividad productiva, tal y como también señala el mismo Artículo 43 del RDL 1/2013, los CEE han de tener también un objeto social orientado a la inclusión de las personas con discapacidad, lo que podría equipararlas con empresas de la economía social (Baker y McKenzie, 2014), reguladas por la Ley 5/2011.

En el Art. 15 del Decreto 86/2015, se establecen como obligaciones de los CEE el destinar la parte correspondiente al margen de beneficio obtenido “en acciones que promuevan el tráfico de su personal con discapacidad hacia el mercado de trabajo no protegido, como la formación permanente o la adaptación a las nuevas tecnologías, todo ello con independencia de la prestación de servicios de ajuste personal y social y de las demás obligaciones que les corresponde llevar a cabo como CET” (Art. 15.1, Decreto 86/2015).

Por último, y antes de llevar a cabo la delimitación del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, se nos sugiere relevante hacer mención a la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, de divulgación de información no financiera e información sobre diversidad, que exige a las empresas de más de 500 trabajadores a informar sobre su política de diversidad y de responsabilidad social, fomentándose así la transparencia, la divulgación de buenas prácticas, y la mejora de la reputación corporativa (Tetrault Sirsly y Lvina, 2016).

### **1.3. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Delimitación conceptual**

La ley no puede convertirse en el único argumento al que deba aferrarse una empresa a la hora de establecer una política de integración laboral para la contratación laboral de estas personas (Romeo et al., 2016). Es por ello, que el segundo pilar de la presente tesis es el relativo a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Cuando revisamos la literatura relativa a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) constatamos la gran dispersión terminológica existente en torno a este concepto: ética de los negocios (Werhane y Freeman, 1999), ciudadanía empresarial (Maignan et al., 1999), inversión social corporativa (Carroll, 1979), gobierno corporativo (Fligstein y Feeland, 1995), triple cuenta de resultados (*triple bottom line*), y sustentabilidad o sostenibilidad corporativa (Taneja et al., 2011). No obstante, todos estos términos presentan en común el tener una marcada orientación hacia la sociedad, el medio ambiente, la ética, la gestión de *stakeholders* y el gobierno corporativo (Egri y Ralston, 2008; Lockett, Moon, y Visser, 2006), además de caracterizarse por ser actuaciones no normativas sino voluntarias (Puig y Martínez, 2008). A pesar de esta dispersión conceptual, el término RSC sigue siendo ampliamente utilizado (Carroll y Shabana, 2010; Moon, 2014).

En cuanto a la definición de RSC, la literatura muestra asimismo un amplio abanico de definiciones que enfatizan diversos aspectos (Carroll y Brown, 2018; Dahlsrud, 2008; Ralston, 2010; Turker, 2009b). Dahlsrud (2008) analizó 37 definiciones distintas de RSC concluyendo que cada definición se construye socialmente en un contexto específico. Freeman y Hasnaoui, (2011) exploraron las definiciones de RSC de los gobiernos del Reino Unido, Francia, Estados Unidos y Canadá, afirmando que a pesar de las similitudes, cada uno de los gobiernos analizados poseen definiciones distintas. Llevaron a cabo una clasificación de las definiciones de RSC atendiendo a la *triple bottom line* de cada uno de los cuatro países, teniendo en cuenta palabras clave que fueron clasificadas y categorizadas con

el fin de ser comparadas para lograr un marco más universal que mejorara la adopción internacional del término.

Para algunos autores, la RSC podría ser entendida en función de la dirección de sus políticas como externa y/o interna, dependiendo de a qué tipo de *stakeholders* impactan (Welford, 2005; Comisión Europea 2011). Bajo esta premisa, para Al-bdour, Nasruddin, y Lin (2010) y Turker (2009a) las políticas y prácticas de RSC internas se refieren a las que están directamente relacionadas con el medio ambiente físico y psicológico de los empleados, y se expresan en la preocupación por la salud y el bienestar de los trabajadores, su formación, la participación en el negocio, la igualdad de oportunidades y el work-life balance (Vives, 2006, citado en Al-bdour et al., 2010). Las políticas y prácticas de RSC externas se refieren a las dirigidas a la comunidad local, los socios comerciales y proveedores, clientes, autoridades y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que representan a las comunidades locales, la protección del medio ambiente, la filantropía y el voluntariado. Una definición que abarca ambas orientaciones es la de Connolly (2002, citado en Ralston, 2010), quien plantea que la RSC consiste en integrar los intereses de todos los *stakeholders* en las políticas y acciones de la organización.

Desde hace más de una década se han publicado estudios que manifiestan un interés en comprender en qué condiciones la RSC es capaz de ayudar a las organizaciones a desarrollar ventajas competitivas, diferenciarlas de sus competidores y crear valor general a la empresa. Éstas, no son sólo responsables ante sus accionistas, sino que también deben incorporar multiplicidad de intereses de diversos grupos de interés (*stakeholders*) (Carroll, Brown, y Buchholtz, 2018) que pueden afectar o son afectados por los objetivos de la organización (Freeman, 1984;) y que no siempre son congruentes entre sí (Donaldson y Preston, 1995). En este sentido, los diferentes grupos de interés (directores, gerentes, empleados, administración pública, comunidad local, etc....) establecen relaciones entre ellos de influencia mutua (Frooman, 1999) orientadas a la consecución de los resultados de la organización (Jones y Wicks, 1999).

### **1.3.1 Efectos de la Responsabilidad Social Corporativa a nivel individual y organizacional**

En cuanto a los efectos de la Responsabilidad Social Corporativa, el Libro Verde de la Comisión Europea (2002) señala que esta tiene por objeto introducir medidas de sensibilización complementarias en el entorno empresarial que

pueden derivar resultados positivos directos de, por ejemplo, un mejor entorno de trabajo — que genere un mayor compromiso de los trabajadores e incremente su productividad— o de una utilización eficaz de los recursos naturales. Además, se logran efectos indirectos a través del aumento de la atención que prestan a la empresa consumidores e inversores, que ampliará sus posibilidades en el mercado (Comisión Europea, 2002, p.14).

Los análisis sobre los efectos de la RSC han sido abordados desde varios enfoques y han sido estudiados tanto desde el ámbito empresarial como desde el científico. Por ejemplo, Garriga y Melé (2004) diferencian cuatro grupos de teorías (instrumentales, políticas, integrativas y éticas) en las que podría delimitarse conceptualmente la RSC. Las teorías instrumentales vinculan la RSC a la maximización de la eficiencia o beneficio para la creación de riqueza (Friedman, 1970; Litz, 1996; Prahalad, 2003; Varadarajan y Menon, 1988); las teorías políticas se limitan a ofrecer criterios sobre las relaciones políticas de la empresa con la sociedad (Davis, 1967; Donaldson y Dunfee, 1999; Matten y Crane, 2005); las teorías integrativas pretenden dar orientaciones para dirigir la empresa de una manera responsable ante lo que la sociedad demanda (Wartick y Mahon, 1994; Preston y Post, 1981; Swanson, 1995); por último, las teorías éticas se basan en las responsabilidades éticas de la sociedad (Alford y Naughton, 2002; Gladwin, Kennelly, y Krause, 1995; Phillips, Freeman, y Wicks, 2003; UN Global Compact, 1999). La presente tesis se alinea con las concepciones integrativa y ética, al entender que la inclusión laboral de personas con discapacidad debe recoger ambas aproximaciones, articulándose así una relación entre la empresa y la sociedad.

La RSC, que hace 25 años surgió como respuesta al impacto que la actividad de las organizaciones tenía sobre el medio ambiente, se aborda hoy en día de manera mucho más compleja (McPherson, 2012), atendiendo también a la influencia que puede tener en los empleados, en la organización en sí misma, y en la sociedad en su conjunto. Por ello, en estos últimos años, el efecto que tiene la RSC a nivel individual y a nivel organizacional representa una cuestión clave tanto para académicos como para directivos y profesionales de los recursos humanos y responsabilidad social corporativa (Poyatos, Solís, y Gámez, 2008; Du, Bhattacharya, y Sen, 2010).

Desde el ámbito empresarial, la medición del impacto de los programas de RSC se ha convertido en una necesidad, en un contexto y circunstancias cambiantes, con el fin de analizar la aportación de valor de sus actuaciones sobre sus grupos de interés y promover el control y la mejora continua de los resultados de estos programas (Martínez y Rodríguez del Bosque, 2013). En este sentido, el uso de

técnicas cuantitativas en la RSC es creciente, de manera que permite obtener índices integrados, relacionados con los resultados financieros, proporcionando una mejor planificación de actividades (Bermúdez, 2014).

Por otra parte, la literatura científica carece de consenso con el fin de determinar un marco teórico para entender cómo y en qué condiciones la RSC tendrá un impacto en los empleados y, en última instancia, en el desempeño de la organización (Wang, Fu, Qiu, Moore, y Wang, 2017), si bien dicha vertiente se ha convertido en un elemento estratégico en las organizaciones (Serenko y Bontis, 2009; Wagner, Lutz, y Weitz, 2009; Du et al., 2010), lo que ha generado diversidad de áreas de estudio para académicos que trabajan tanto la estrategia como la gestión (Aguinis, 2011; Rupp, Williams, y Aguilera, 2011).

Comprender los procesos y mecanismos subyacentes que vinculan la RSC con los resultados de los empleados permitirá a las organizaciones constituir áreas de intervención para potenciar los efectos positivos de la RSC sobre el desempeño organizacional (Ali et al., 2010; Aguinis y Glavas, 2012; De Roeck y Maon, 2016), aumentando el nivel de ventas, modificando el comportamiento de compra, así como una mayor confianza de la sociedad en general y en consecuencia una mejor reputación corporativa y aumento de la competitividad (Vila y Gimeno-Martínez, 2010; Tetrault Sirsly y Lvina, 2016).

Adicionalmente, Valentine y Fleischman (2008) y Glavas y Piderit (2009), evidencian que existen efectos positivos en aquellos empleados que trabajan para organizaciones que participan en actividades de RSC. La manera en que los empleados perciben la RSC de su organización, influye en sus actitudes y comportamientos para alinearse con la misma en el cumplimiento de sus objetivos sociales y económicos (El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck, y Igalens, 2015; De Roeck y Maon, 2016). Los investigadores han analizado principalmente las relaciones entre la percepción de RSC y diferentes aspectos de los resultados de los empleados, como el papel percibido de la ética, la responsabilidad social y la satisfacción laboral (Valentine y Fleischman, 2008; De Roeck, Marique, Stinglhamber, y Swaen, 2014), el compromiso organizacional y el desempeño (Brammer et al., 2007, Turker, 2009b; Stites y Michael, 2011), la relación entre la RSC percibida y la justicia organizacional en el comportamiento de ciudadanía organizacional (Rupp, Shao, Thornton, y Skarlicki, 2013; Lee y Kim, 2013), y con la promoción de la salud ocupacional y beneficios para los empleados (Kim et al., 2010).

Por lo tanto, se ha constatado tanto desde el ámbito empresarial como desde el ámbito científico, que la implantación de políticas de RSC tiene un efecto positivo en la organización y en los individuos que forman parte de ella. De ahí que nuestro trabajo de investigación se centra en el efecto de la RSC orientada a la integración laboral de personas con discapacidad tanto en el nivel individual como en el organizacional.

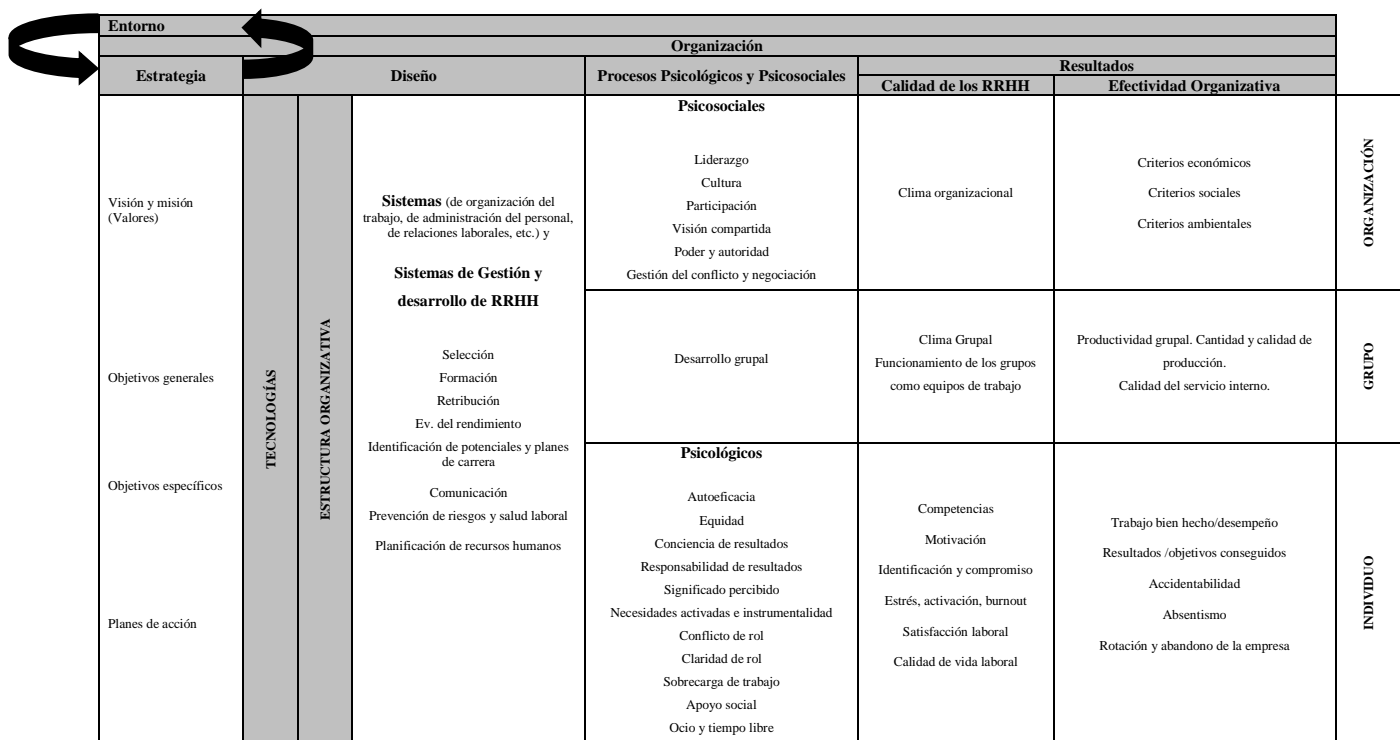
#### **1.4. El modelo de comportamiento organizacional: La Auditoría del Sistema Humano (ASH)**

Con el propósito de ampliar y validar el conocimiento científico, surge la necesidad de utilizar modelos de comportamiento organizacional que puedan tomarse como referentes de la evaluación organizativa. De ahí que partir de un modelo de comportamiento organizacional nos va a permitir entender y sistematizar el funcionamiento de la organización. En España, se han desarrollado dos modelos de referencia de comportamiento organizacional, uno es el Modelo de Análisis Multifacético y de la Interdependencia en la Gestión Organizacional (AMIGO) de Peiró (1999) y otro es el Modelo Auditoría del Sistema Humano (ASH) de Quijano (2006). Ambos modelos parten de la concepción de que los diferentes elementos de la organización se hallan interrelacionados entre sí y, a su vez, con el entorno. No obstante, el modelo ASH, al ser un modelo fundamentado conceptualmente, las relaciones que se proponen entre las variables descritas pueden contrastarse a nivel empírico. De modo que “permite proponer micromodelos, es decir, relaciones más concretas y formales entre las distintas áreas y dimensiones de la organización” (Quijano et al., 2008, p.93).

El Modelo ASH, como modelo de comportamiento organizacional sobre el que basamos nuestra tesis, parte de la conceptualización de la organización como sistema abierto que establece elementos que configuran el entorno de una organización. Entre dichos elementos, Quijano et al., (2008) señalan el papel clave del entorno en qué se halla la organización. En la presente tesis, tal y como hemos visto en el apartado 1.2, el entorno legal toma un papel clave dado que a partir de él se establecen los límites legales sobre los que toda organización debe regirse, si bien cada organización lo despliega en diferente grado y concreta en una determinada política (Figura 5).

Desde este modelo se parte de la consideración de que la

organización es un sistema abierto en relación constante con un entorno multifacético y cambiante, con el que intercambia inputs y outputs, por el que es influida y al que de alguna manera conforma y contribuye a construir. Las organizaciones no sólo se adaptan al entorno y reaccionan ante él, sino que actúan sobre él y contribuyen a conformarlo de uno u otro modo (Quijano et al., 2008, p.93).



**Figura 5.** Modelo ASH. Relación entre el entorno y la estrategia  
(Fuente: Basado en Quijano, 2008)

El modelo de comportamiento organizacional ASH, a la hora de sistematizar el conocimiento científico, así como la intervención (Quijano et al., 2008), supone una propuesta fundamentada desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, cuyo objeto es el diagnóstico y la intervención del conjunto de procesos y sistemas que inciden en el comportamiento humano en las organizaciones. Para ello

al igual que lo han hecho otros autores anteriormente, propone y relaciona en un modelo sistémico múltiples constructos que, sobre el Comportamiento de las Organizaciones, han sido estudiados separadamente desde las distintas disciplinas mencionadas y dentro de cada una de ellas (Quijano et al., 2008, p.92).

Además, el modelo, al incluir “una batería de instrumentos para la evaluación de diferentes aspectos y dimensiones de las organizaciones y del comportamiento humano en las mismas” (Quijano et al., 2008, p.92), facilita el “control de la gestión ya que permite evaluar el estado inicial del Sistema Humano de la organización, orienta pautas de intervención para su mejora, y permite evaluar su evolución a lo largo del tiempo, tras las intervenciones realizadas” (Quijano et al., 2008, p.92-93).

Desde la psicología del trabajo y las organizaciones, especialmente desde el modelo integrado del comportamiento organizacional, Auditoría del Sistema Humano (ASH), podemos considerar que dentro de la estrategia de la organización se incluyen las diferentes políticas de RSC. La obtención de resultados excelentes depende del despliegue y especificación de las políticas de la organización en diferentes sistemas de gestión de recursos humanos (Thompson y Strickland, 2003). De lo contrario, la falta de un vínculo entre las políticas organizativas y los sistemas de gestión de recursos humanos puede incluso resultar en una "yuxtaposición de acciones contrarias o contradictorias, que no sólo no agregan valor a la gestión de la organización para lograr la eficacia Organizacional, sino que incluso pueden perjudicarla” (Quijano, 2006, p.287).

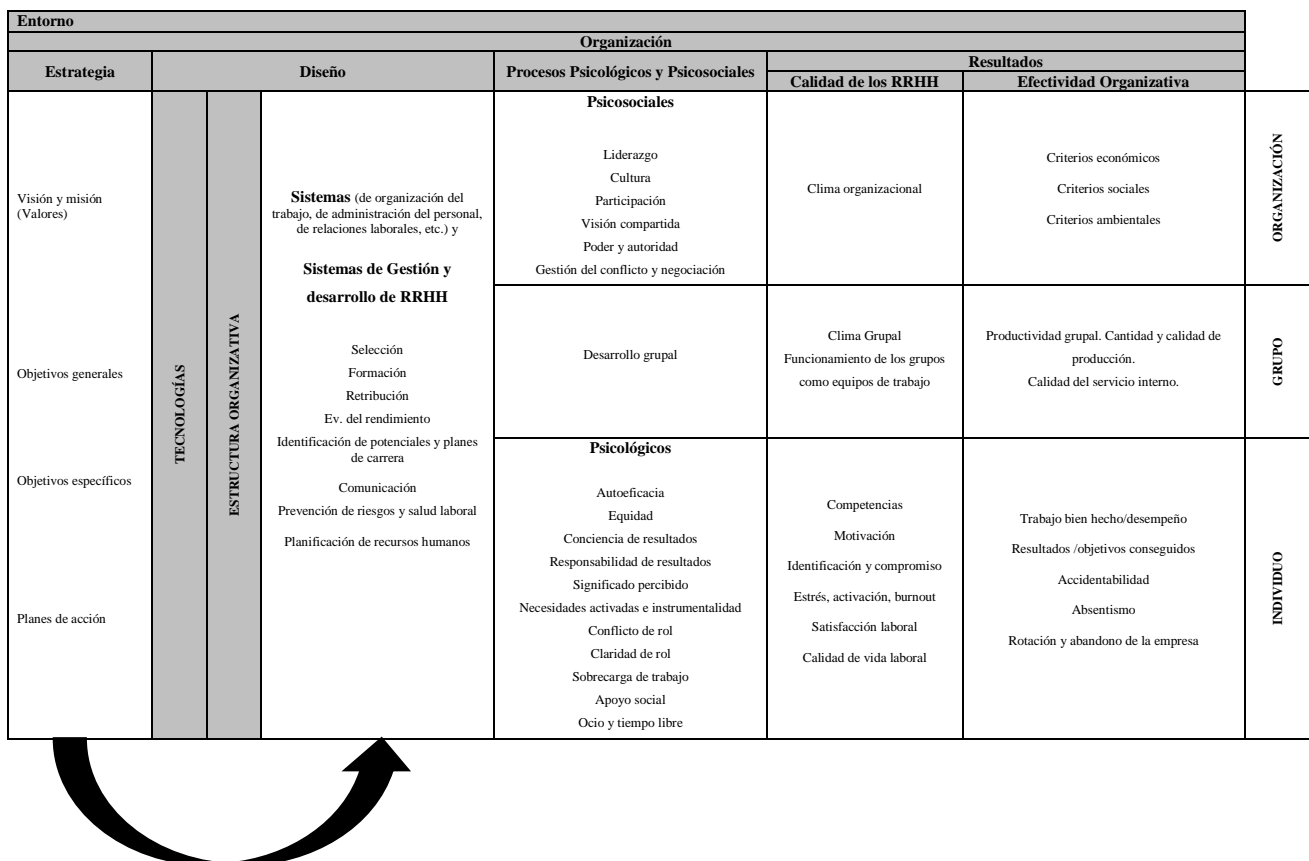
Desde el modelo ASH, que constituye el marco teórico de nuestra investigación, la estrategia de la organización se concreta en las políticas de integración laboral de personas con discapacidad (nivel de análisis interno de la discapacidad e integración, planes de normalización, acción social, planes de comunicación, alianzas y compromiso corporativo). Fred (2003) define las políticas como directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos planificados.

Dichas políticas definen la *estructura y los sistemas* de que se dotará para conseguir sus objetivos, y lo que es más importante, los *criterios de efectividad organizativa* que utilizará como referentes de éxito (Quijano, 2006, p.271). En este sentido, contar con una estructura organizativa resultará clave para la preparación, integración y compromiso de los recursos humanos de la organización. Para ello, podemos considerar los “Sistemas de Dirección de Personas de las organizaciones como participantes



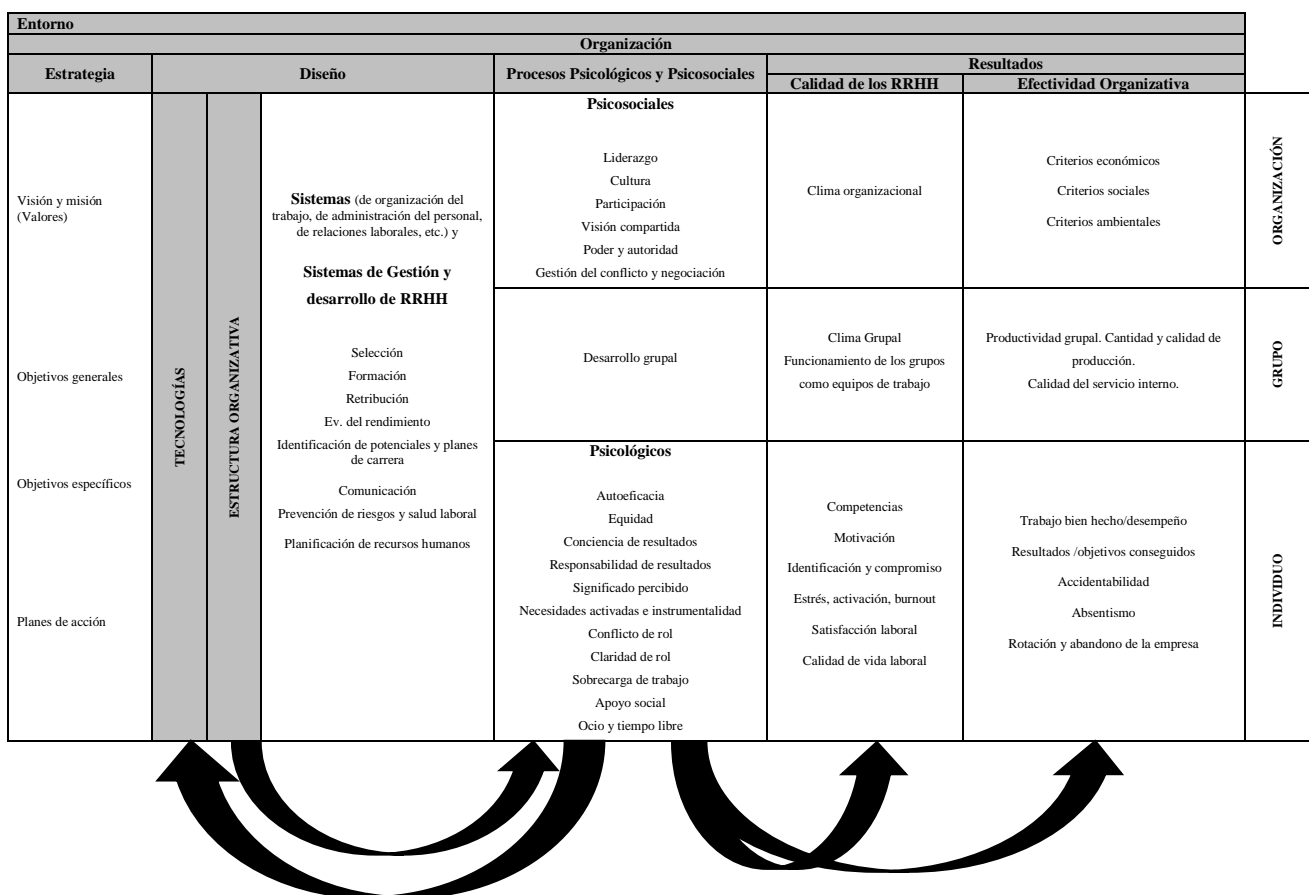
de su estructura, en cuanto establecen formas pautadas de gestionar y tratar cuanto se refiere a las personas que se incorporan a la organización y trabajan en ella” (Quijano, 2006, p.274).

Desde el Sistema de Dirección de Recursos Humanos se establecen los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos (Selección, Formación, Retribución y Compensaciones, Evaluación del Rendimiento, Identificación de Potenciales y Planes de Carrera, Comunicación, Planificación y Prevención de Riesgos y Salud Laboral), todos ellos subsistemas de un sistema mayor que es la organización y que se hallan interrelacionados (o deberían hallarse interrelacionados). De esta manera, dichos sistemas deberán estar conectados con las políticas (estrategia) desplegadas en la organización y orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos (Figura 6).



**Figura 6.** Modelo ASH. Relación entre la estrategia de la organización y los sistemas de gestión de RRHH. (Fuente: basado en Quijano, 2008)

Dichos objetivos estratégicos promueven decisiones en la dirección de la organización, lo que genera un impacto en las personas que trabajan en la misma. Y en este sentido, tienen especial relevancia los Procesos Psicológicos y Psicosociales, que se definen como aquellos fenómenos individuales y grupales que se originan a partir de los Sistemas de gestión, de la Estructura, la Estrategia y la Tecnología, y que influyen al mismo tiempo sobre todos ellos. Generándose así “una manera de sentir, de hacer y de ser” (Quijano 2006, p. 281), tanto en las personas como en los grupos de trabajo, que repercutirá en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (Efectividad Organizativa) (Figura 7).



**Figura 7.** Modelo ASH. Relación entre los procesos psicológicos y psicosociales, la calidad de los recursos humanos y la efectividad organizativa. (Fuente: basado en Quijano, 2008)

La calidad de los RR.HH. de la organización a nivel individual (configurada a partir de las competencias, motivación, identificación y compromiso, estrés, activación y burnout, satisfacción laboral y calidad de vida laboral) determinará los resultados a nivel individual, grupal, y organizacional, constituyendo la Efectividad Organizativa.

En nuestra investigación tomamos en consideración variables de carácter individual como la identificación, el compromiso, la motivación, la satisfacción y el absentismo. Hemos considerado con el propósito de no resultar redundantes en información que está contenida en el propio artículo a la hora de definir dichas variables que han sido objeto de estudio, no incluir en este apartado una definición nominal y operativa dado que forman parte de los artículos de las diferentes investigaciones que a continuación se presentan en el siguiente bloque.

## **Bloque II**

**Estudios empíricos que forman  
parte de la Tesis Doctoral**



**Estudio 1. Labour inclusion of people with disabilities in Spain: The effect of policies and human resource management systems**



## **2.1. Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems**

### **2.1.1 Abstract**

This research answered the question of which elements, linked to HR management, facilitate the labour inclusion of people with disabilities. We analysed the existence of policies in different organizations, and the interaction between these policies and the adaptation of the human resource management systems in order to archive effective labour inclusion. Spanish Human Resource managers answered a questionnaire theoretically based on the Human System Audit (HSA) model. Results showed that the existence of a strategic plan for the normalization of disability in the work environment effectively leads to high levels of inclusion. This is especially relevant for those organizations that have not adapted the systems of training, professional development and internal communication to people with disabilities. The added value and newness of this research lies in bringing empirical evidence on the role of a strategic plan to normalize disability in the work environment, a policy with an internal- and external-focus, as a diversity strategy roadmap in the framework of an inclusive culture.

Keywords: labour inclusion; people with disabilities; policies; human resources management systems; effectiveness

### **2.1.2 Introduction**

Several authors such as Shier, Graham, and Jones (2009) or Crudden, Sansing, and Butler (2005), point out the difficulties and deficiencies in labour market inclusion for people with disabilities. United Nations (UN, 2006) defines people with disabilities as ‘those who have long-term physical, mental, intellectual or sensory impairments which in interaction with various barriers may hinder their full and effective participation in society on an equal basis with others’ (UN, 2006, p. 4). In this sense, some countries such as Spain, establish a minimum of 33% of handicap to be considered a disabled person (Royal Legislative Decree 1/2013).



Laws and global and national regulations have been enacted in order to reduce the high levels of labour exclusion (Boyce et al., 2008; Spanish Employment Public Service, 2016).

But, the law is not enough (Kulkarni & Rodrigues, 2014; Romeo, Yepes-Baldó, Barbancho, Pascual, & Pérez, 2016); it is absolutely necessary that society in general, and in a very specific way organizations, commit themselves to full labour inclusion of this group, understood as having the same opportunities and resources for the full participation in the labour market (RD 1/2013, 2013).

Managers are responsible for promoting the employment of disabled people, and a way to do so is by developing a fully inclusive organizational culture, and not only a set of actions more oriented to strict compliance with the law or just a marketing strategy (Riccò & Guerci, 2014). Organizational culture ‘conditions the management of HR processes and, in turn, can be reinforced by them’ (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, p. 8). In this sense, the International Labour Office (ILO, 2010) points out that promoting the employment of people with disabilities requires the strategic design of organizational policies, related to all those guidelines, rules and procedures established by the organization’s management and oriented to achieve previously planned objectives (David, 2010).

In this sense, this research tries to answer the question of which elements, linked to the HR management, facilitate the labour inclusion of people with disabilities. This paper is organized in the following structure. In Theoretical Framework section, we analyse previous studies focused on organizational policies and management systems aimed at labour inclusion of people with disabilities. We end this section with the most important aspects related to the legal framework in order to contextualize our results. Method section presents the methodology adopted in the paper. The results of statistical analysis are presented in Results section. Finally, the Discussion section includes the discussion of our results, the implication for HR practices, some limitations of the present study and implications for future research.

## **Theoretical framework**

This section analyses, on one hand, the organizational policies and, on the other hand, the human resources management systems, both aimed at the labour inclusion of people with disabilities. Secondly, we present the Human System Audit (HSA) model, which justifies the link between organizational policies and human resources management systems, as a tool to understand labour inclusion.

### ***Organizational policies for the labour inclusion of people with disabilities***

The important role of organizational policies in promoting disability management and inclusion has been pointed out by several authors (Buse, Bernstein, & Bilimoria, 2016; Erickson, von Schrader, Bruyère, & VanLooy, 2014; Tang, MacDermid, Amick, & Beaton, 2011; Williams & Westmorland, 2002). These are a specific kind of diversity management policies, understood as voluntary organizational actions that are designed to create organizational structures to include employees ‘who are different than the majority of an organization’s workforce’ (Mor Barak et al., 2016, p. 308), as is the case of disabled people.

Following Dahlsrud (2008), it is possible to classify organizational policies as external and internal. Those with an external-focus are oriented towards the local community, business partners and suppliers, customers, public authorities and non-governmental organizations, protecting the environment and fostering philanthropy and volunteerism. On the other hand, those with an internal-focus are directly related to employees’ physical and psychological environment, health and welfare, training, participation in business, equal opportunities and work–life balance (Al-bdour, Nasruddin, & Lin, 2010; Turker, 2009).

Some authors, such as Urcelay (2005) pointed out that organizations should firstly develop the internal ones to achieve an inclusive culture. In this regard, the European Commission (2008) indicated that 93% of European companies have developed internal-focus policies (staffing and management), while only between 50% and 60% had to look for external stakeholder’s (suppliers) or community involvement. Nevertheless, it is also necessary to orient organization beyond external stakeholders (Ralston, 2010) to spread the principles and practices of inclusion, advancing jointly towards progress in social matters. The existence of internal- and external-focus policies is necessary but not enough for an effective inclusion of people with disabilities in organizations (Holvino, Ferdman, & Merrill-Sands, 2004; Sabharwal, 2014). The deployment and specification of the organizational policies in different human resource management systems is also necessary (Thompson & Strickland, 2003). The lack of a link between policies and human resources management systems may even result in a ‘juxtaposition of contrary or contradictory actions, which not only do not add value to the management of the organization in order to achieve Organizational Effectiveness, but can even harm it’ (Quijano, 2006, p. 278). So, if they are not in tune, organizational effectiveness could be negatively affected. Additionally, management systems should be connected to the company strategy and aligned to its values and culture.

### ***Human resource management systems and labour inclusion of people with disabilities***

Several studies have analysed human resource management systems in the context of labour inclusion of people with disabilities (Byrd, 2009; Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014; Kulkarni & Rodrigues, 2014; Kulkarni & Scullion, 2015; McDowall-Long, 2004; Mitra & Kruse, 2016; Procknow & Rocco, 2016; Schur, Kruse, & Blanck, 2013; Sparrow, Farndale, & Scullion, 2013; Yost & Chang, 2009). In general terms, the majority of these studies focused on barriers and problems that these people face to be included and taking into consideration on organizations.

One of the most studied management systems is recruitment. In this regard, researchers and practitioners have analysed discrimination in the recruitment and selection processes against candidates with disabilities. Discrimination is based on employers' attitudinal barriers including 'personal prejudices, biases, or stigmatized views that create hurdles for disabled candidates' (Procknow & Rocco, 2016, p. 389), specially related to perceptions of low profitability and productivity (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014; Mitra & Kruse, 2016). Nevertheless, organizations receive external pressures from governments, trade unions, competing organizations and other stakeholders such as customers or providers to recruit people with disabilities. To cope with this, they can adopt an internal focus approach and recruit them. In other cases, when recruitment is not possible, organizations can adopt an external focus approach (donate money to organizations devoted to help people with disabilities but not directly recruit them). Finally, some companies prefer a mixed approach, combining the internal and external approaches (Kulkarni & Rodrigues, 2013).

Barriers not only exist pre-entry to the company but also post-entry. Postentry barriers related to training, professional development, risk prevention and internal communication management systems were analysed by different authors. Regarding the training management system, the lack of specific and adapted training plans for people with disabilities has been pointed out as the cause that relegates them to a 'second-class status' (Mitra & Kruse, 2016; Procknow & Rocco, 2016; Schur et al., 2013). Kulkarni and Scullion (2014) emphasized the importance of ad hoc pre- and post-entry training in order to assure a better job adjustment and professional development. Other studies centred their analysis on the diversity training for employees and managers to facilitate inclusion and acceptance of disabled coworkers (Byrd, 2009).

Thirdly, the professional development system is related to career plans, advancement, and promotion. Professional development barriers are directly linked with employers' and coworkers' prejudices related to disabled competences and capability to achieve organizational goals (Kulkarni &

Scullion, 2014). Companies with an exclusive approach to talent management tend to devote more efforts to ‘high potential employees who can contribute more to achieving organizational goals than other employees’ (Kulkarni & Scullion, 2014, p. 2). Contrarily, from a more positive point of view, authors as Yost and Chang (2009) or Sparrow et al. (2013) considered that, in companies with an inclusive approach, employees with disability are considered as having potential to impact on organizational performance. In this line, several studies consider that employees with disabilities are an underestimated pool to take into account (Kulkarni, 2016) and that their talent should be managed in order to help them to be more suitable for promotion or lateral job changes (McDowall-Long, 2004).

Finally, risk prevention and internal communication management systems are analysed in relation with other management systems, such as recruitment or training, due to their transversal nature. In this sense, Harcourt, Lam, and Harcourt (2005) pointed out the difficulties and associated costs of adapting the risk management system as a barrier to recruiting people with disabilities. In relation to the communication system, studies have focused on the disclosure of policies and practices, specially oriented to external stakeholders (Kulkarni & Rodrigues, 2014). Other communication measures are related to ‘ensure that the voice of employees with disabilities is considered’ (Procknow & Rocco, 2016, p. 396) for the design of training plans.

To overcome barriers for the labour inclusion, alignment between policies and management systems, as a reflection of organizational culture, is necessary (Dolan et al., 2007; Quijano, Navarro, Yepes-Baldó, Berger, & Romeo, 2008).

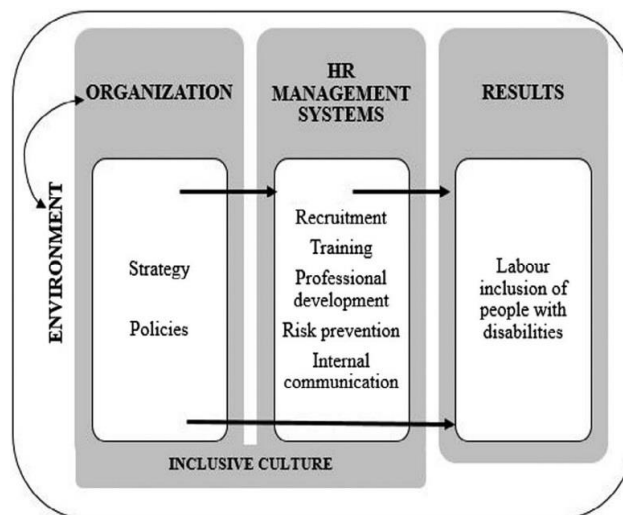
### ***The Human System Audit as a HR tool to understand labour inclusion***

The theoretical basis of the present research is the model of organizational behaviour called HSA, developed by Quijano and collaborators (Quijano, 2006; Quijano & Navarro, 1999; Quijano et al., 2008), and firstly used in this research in the context of inclusion of disabled people.

The HSA model stresses the links between policies and management systems, as expressions of culture, and results in organizations. As shown in Figure 8, all organizations, as open systems, are influenced and influence their environment. As regard labour inclusion, organizations receive context pressures to facilitate this process. In Spain, for example, companies with more than 50 employees should include, at least 2% of people with disabilities. In addition to the legal requirements, organizations are influenced by society and other external stakeholders (competing companies,

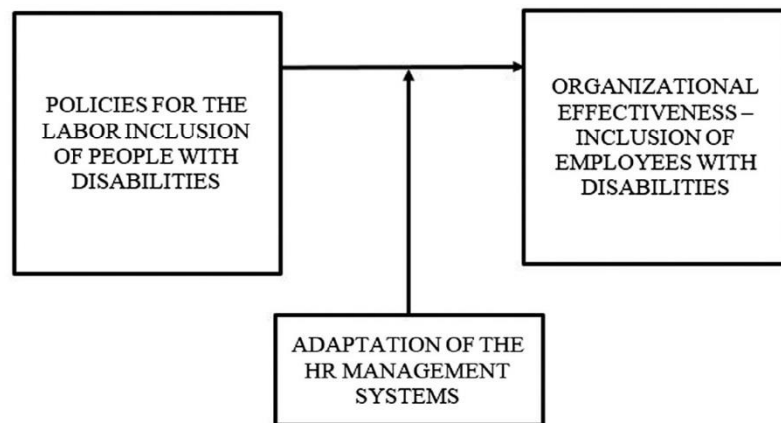
associations, clients ...) and receive pressures to act in a socially responsible way (Wright & Rwabizambuga, 2006).

As a response to environment requirements, organizations analyse the threats and opportunities they face, and the strengths and weaknesses they have in order to define their strategy, their mission and their vision (Quijano et al., 2008). The organizational strategy is based on organizational culture and values, and defines how the company manages its human resources. In this sense, ‘HR management systems should be connected to the company strategy, oriented to the achievement of the goals it sets, and related to the organization’s values and culture’ (Quijano et al., 2008, p. 97).



**Figure 8.** The Human System Audit model.

Based on the HSA model (Quijano et al., 2008), our main objective is to analyse the effectiveness of organizational policies and HR management systems adaptation for disabled people. For our purpose, we analyse, on one hand, the existence of internal- and external-focus policies for the labour inclusion in different Spanish organizations, and, on the other hand, the interaction between them and the adaptation of the HR management systems to particularities and needs of candidates and employees with disabilities (Figure 9).



**Figure 9.** Effectiveness of organizational policies for the labour inclusion of people with disabilities depending on the adaptation of the human resources (HR) management systems.

### The Spanish context

Spain is one of the European Union countries with a lower rate of employment of persons with disabilities (24.3%), standing at more than 50 points below the employment rate for people without disabilities (76.22%) (Spanish National Institute of Statistics, INE, 2014) despite the efforts to develop laws to protect and enhance their labour inclusion. Specifically, this trend was basically driven by the political change in Spain in the late 70s and that led to a fully-fledged state by the application of the Spanish Constitution (1978), which ensured common rights to all citizens (Pallisera, Vilà, & Valls, 2003).

Nowadays, the specific regulatory framework on disability in Spain is the Royal Legislative Decree 1/2013 (RLD 1/2013), 29 November, approving the revised text of the General Law on the rights of persons with disabilities and their social inclusion, recognizing their dignity. Additionally, to assure their labour inclusion, the RLD 1/2013 refers to the obligation of public or private companies to maintain a minimum 2% of people with disabilities in the total workforce. Failure by the employer is classified as a serious offense.

Nevertheless, the absence of job seekers with disabilities enrolled in the specified occupation or the existence of productive, organizational, technical or economic issues are considered as cases of exceptionality by the law. In these cases, companies have to implement alternative measures to meet the reserve requirement of employment for people with disabilities (Royal Decree 364/2005, 8 April). The alternative measures include the conclusion of a commercial or civil contract with a special

employment centre or a self-employed person with disabilities, or making donations and sponsorship, always monetary.

Despite these legal measures, estimations indicate that 69.8% of Spanish companies do not respect the minimum of 2%, 19.5% include between 2% and 5%, and 10.7% are situated over 5% (ODISMET, 2016). Unfortunately, data on alternative measures is not officially available.

### 2.1.3. Method

#### *Participants*

In the present study, respondents were those in charge of personnel management. Depending on the specific characteristics of the participating companies, this role was developed by HR managers, CEOs, and other managers in charge for this issue. Managers from 46 different companies in Spain, as they are an important factor in the definition and deployment of policies and strategies for labour inclusion, were interviewed. The main business sector was the construction/industry (59%). The gender distribution was uneven, with 71.1% being men (Table 1).

**Table 1.** Description of participating companies

Variables		Global sample	Effectiveness		$\chi^2$ (d.f) / V
			High	Low	
<b>Gender</b>	Men	71.1%	14.8%	85.2%	$\chi^2$ (1) = 2.184 V=.24
	Women	28.9%	36.4%	63.6%	
<b>Scale of operations</b>	International	50%	15%	85%	$\chi^2$ (1) = .625 V=.125
	National	50%	25%	75%	
<b>Business sector</b>	Construction/ Industry	59%	17.4%	82.6%	$\chi^2$ (1) = .335 V=.093
	Services	41%	25%	75%	

Note: Effectiveness corresponds to the percentage of people with disabilities working in the organization. *Low* corresponds to companies who reached the minimum established by the Spanish law (2%), and *High* to companies with higher levels of inclusion

### ***Procedure***

Prior to the interview, all participating organizations received a letter explaining the procedure and objectives of the research, ensuring the confidentiality of their data and anonymity, and soliciting the participation of the person in charge of personnel management.

Participants were interviewed by telephone. This method, facilitates the logistic management of the research, both for interviewers and respondents (Rahman, 2015). On the other hand, it allows us to obtain additional and complementary information to validate participants' answers (Eriksson & Kovalainen, 2015; Rahman, 2015). In this sense, to achieve well-founded responses, and minimize the intended–actual perception gap (Makhecha, Srinivasan, Prabhu, & Mukherji, 2016), interviewers were trained to conduct telephone interviews, and to request and identify indicators to validate the level of deployment of inclusion policies (from not developed to totally implemented) and adaptation of HR management systems.

### ***Instruments***

RSC-D Questionnaire (Romeo Delgado, Yepes-Baldó, & Pérez Conesa, 2016) was used as interview guide. This questionnaire was developed on the theoretical bases of the HSA, in order to analyse the existence of policies for the inclusion of people with disabilities in the workplace, the level of adaptation of the HR management systems, and effectiveness, understood as the percentage of people with disabilities working in the company from the total workforce.

Policies scale (6 items) of the RSC-D Questionnaire (Romeo Delgado et al., 2016) was used to analyse the level of deployment of policies in the participating companies. Participants responded on a 4-point Likert-type scale ranging from 1 (*Not developed*) to 4 (*Totally implemented*). The internal consistency of the instrument was .83 (Romeo et al., 2016). The instrument includes policies with an internal- and an external-focus (Table 2). An example of internal-focus is *The company defines commitment and goals oriented to labour inclusion of people with disabilities*. An external-focus policy is *The company develops strategic alliances with organizations specialized in inclusion of people with disabilities*. Finally, the item with an internal–external focus is *There exists a strategic plan to normalize disability*.

HR Management Systems scale (11 items) of the RSC-D Questionnaire was used to analyse the level of adaptation of HR management systems to the needs of people with disabilities. The internal



consistency of the instrument was .81 (Romeo et al., 2016). The scale includes dichotomous items (*Not adapted – Adapted*) related to the management systems of recruitment and selection, training, professional development, risk prevention, and internal communication. Recruitment and selection management system analyses the collaboration with job portals specialized in people with disabilities, offering advantages and benefits adapted to their needs, and adapting the selection processes to assure equal opportunities (3 items, e.g. *Recruitment processes are adapted for people with disabilities to participate on equal terms*). As regards training management system, it includes the existence of specific training programs to enhance job competences of employees with disabilities and diversity training for managers for developing greater awareness and sensitivity of diverse issues in the workplace (2 items, e.g. *There are training programs for people with disabilities to develop their skills for the inclusion in the company*). The professional development management system analyses the existence of career plans and promotion adapted to employees with disabilities (1 item, *there is a specific development plan for employees with disabilities*). Risk prevention management system includes adaptation to the job and work environment (3 items, e.g. *The risk prevention processes are adapted*). The internal communication system is assessed by the adaptation of communication channels and the promotion of awareness of disability (2 items, e.g. *Internal communication systems are adapted to employees with disabilities*).

Finally, we defined effectiveness as the percentage of people with disabilities working in the organization (1 item). Participants answered the question ‘*What is the percentage of employees with disabilities working in the company?*’ Subsequently, we classified the companies into two groups: those who did not reach the minimum established by the Spanish law (2%) (Royal Legislative Decree 1/2013) or accomplished by alternative measures, and companies with higher levels of inclusion (2% or more). All respondents were aware of this data because, to accomplish the legal requirements, it is compulsory to show these figures to the public administration, and only employees with a legal recognition of disability are considered as such.

### ***Data analyses***

Firstly, we developed a descriptive analysis of participants, deployment of policies aimed at labour inclusion of people with disabilities, adaptation of HR management systems and effectiveness (levels of inclusion).

Secondly, relations between policies and HR management systems were analysed. Thirdly, group comparisons between companies with high and low levels of labour inclusion of people with disabilities were performed. Fourthly, we analysed the effect of policies on levels of inclusion by controlling HR management systems adaptation.

In all cases, chi-squared tests with Fisher's exact test correction for  $2 \times 2$  tables were used. When significant relations were found, effect size was calculated using Cramer's *V*. All analyses were performed using SPSS23.

#### **2.1.4. Results**

##### ***Descriptive analyses***

In general terms, 53.9% of Spanish participating companies had not implemented policies aimed at inclusion of people with disabilities, in 40.1% they were under development or fully implemented and 6% were projecting their implementation. 33.3% of the participating companies claimed to have no one in charge. This result is similar to SHRM report (2011), where 39% of US companies with 2500 to 24,999 employees had staff devoted to manage diversity.

The most developed policies were those oriented to collaboration with the local community and the voluntary sector (61.9%) and the development of strategic alliances (53.7%), both with an external-focus. On the other hand, actions related to the internal-focus of the organization were those with the lowest percentage of development (employees' feedback on disability in internal surveys – 20%, adaptation of the communication plan – 33.3%, definition of commitment and company goals oriented to labour inclusion of people with disabilities – 42.9%). Finally, the internal–external focus on the existence of a strategic plan to normalize disability was developed by 28.6% of the companies (Table 2).

**Table 2.** Organizational policies development

Focus	Item	Effectiveness						$\chi^2$ (d.f) / V
		Global sample		High		Low		
		ND	D	ND	D	ND	D	
External policies	Collaboration with the local community	38.1%	61.9%	37.5%	62.5%	38.2%	61.8%	$\chi^2$ (1)=.001 V=.006
	Development of strategic alliances	46.3%	53.7%	37.5%	62.5%	48.5%	51.5%	$\chi^2$ (1)=.312 V=.087
Internal policies	Employees feedback on disability in internal surveys	80%	20%	75%	25%	81.3%	18.8%	$\chi^2$ (1)=.156 V=.063
	Adaptation of the communication plan	66.7%	33.3%	50%	50%	70.6%	29.4%	$\chi^2$ (1)=1.235 V=.171
	Defining commitment and company goals oriented to labour inclusion of people with disabilities	57.2%	42.8%	37.5%	62.5%	61.8%	38.2%	$\chi^2$ (1)=1.557 V=.193
Internal-external policy	Strategic plan to normalize disability	71.4%	28.6%	37.5%	62.5%	79.4%	20.6%	$\chi^2$ (1)=5.574* V=.364*

ND: Not developed; D: Developed

\*p<.05

Note: Effectiveness corresponds to the percentage of people with disabilities working in the organization. *Low* corresponds to companies who reached the minimum established by the Spanish law (2%), and *High* to companies with higher levels of inclusion

The management system with the highest degree of adaptation to employees with disabilities was Risk prevention (73.7%). In contrast, the lowest level of adaptation was seen on the Professional development system (19.5%) (Table 3).

**Table 3.** HR management systems adaptation

Management Systems	Global sample		Effectiveness				$\chi^2$ (d.f) / V
			High		Low		
	NA	A	NA	A	NA	A	
Recruitment	56.1%	43.9%	62.5%	37.5%	54.5%	45.5%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.165 V = .064
R1	59.5%	40.5%	75%	25%	55.9%	40.1%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.982 V = .153
R2	43.9%	56.1%	37.5%	62.5%	45.5%	54.5%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.165 V = .064
R3	66.7%	33.3%	62.5%	37.5%	67.6%	32.4%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.77 V = .043
Training	42.9%	57.1%	50%	50%	41.2%	58.8%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.206 V = .07
T1	73.8%	26.2%	87.5%	12.5%	70.6%	29.4%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.958 V = .151
T2	42.9%	57.1%	50%	50%	41.2%	58.8%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.206 V = .07
Professional development PD1	80.5%	19.5%	85.7%	14.3%	79.4%	20.6%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.147 V = .06
Risk prevention	26.3%	73.7%	14.3%	85.7%	29%	71%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.64 V = .13
RP1	27.5%	72.5%	0%	100%	33.3%	66.7%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =3.218 V = .284
RP2	30.8%	69.2%	28.6%	71.4%	31.3%	68.8%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.019 V = .022
RP3	25%	75%	14.3%	85.7%	27.3%	72.7%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.519 V = .114
Internal communication	42.9%	57.1%	25%	75%	47.1%	52.9%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =1.287 V = .175
IC1	45.2%	54.8%	37.5%	62.5%	47.1%	52.9%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.239 V = .075
IC2	66.7%	33.3%	62.5%	37.5%	67.6%	32.4%	$\chi^2$ <sup>(1)</sup> =.077 V = .043

NA: Not adapted; A: Adapted

Note: Effectiveness corresponds to the percentage of people with disabilities working in the organization. *Low* corresponds to companies who reached the minimum established by the Spanish law (2%), and *High* to companies with higher levels of inclusion

R1. We offer advantages and benefits tailored to the needs of candidates / employees with disabilities; R2. Selection processes are adapted for people with disabilities to participate on equal terms; R3. Agreements exist with organizations and job portals specialized in selecting people with disabilities.

T1. There are training programs for people with disabilities to develop their skills to be included into the company; T2. The managers of recruitment, selection, and risk prevention are prepared to meet the needs of people with disabilities

PD1. There is a specific plan for employees with disabilities

RP1. The risk prevention processes are adapted; RP2. The jobs are accessible; RP3. The company facilities are accessible

IC1. Internal communication systems are adapted to employees with disabilities; IC2. There exist communication systems to inform about disability

Related to organizational effectiveness, 19% of companies had more than 2% of people with disabilities working in the company (High effectiveness). This percentage is lower, but not different statistically, from the available Spanish official data (ODISMET, 2016).

No statistical significant differences were found on sector (Industry/construction vs. Services;  $\chi^2 = .335, p = .694$ ), scale of operations (National vs. International;  $\chi^2 = .625, p = .695$ ), and participants' gender ( $\chi^2 = 2.184, p = .195$ ) between companies with high and low levels of effectiveness (Table 1).

37.5% of companies that met the legal requirements (minimum of 2% of employees with disabilities) additionally carry out alternative measures. The most frequent alternative measures developed by the participants were the conclusion of a commercial or civil contract with a special employment centre, or a self-employed person with disabilities (21.4%), and donations and sponsorship, always monetary, for the development of employability and job creation activities for people with disabilities (11.9%).

### ***Relationship between policies and HR management systems***

Our results indicated that almost all policies had a relationship with at least one of the HR management systems described. The external-focus policies are the most related to the adaptation of the HR management systems. In this sense, the policies 'collaboration with the local community' and 'development of strategic alliances' had an effect on recruitment ( $\chi^2 = 10.506, p = .001, V = .506, p = .001$ ;  $\chi^2 = 5.105, p = .031, V = .357, p = .024$ ) and training management systems adaptation ( $\chi^2 = 10.904, p = .001, V = .51, p = .001$ ;  $\chi^2 = 12.752, p = .001, V = .558, p < .001$ ). Additionally, the policy 'development of strategic alliances' had an effect on internal communication system ( $\chi^2 = 6.866, p = .012, V = .409, p = .009$ ).

On the other hand, the internal focus-policies were related with the adaptation of internal communication, recruitment and training management system. Specifically, to include employees' feedback on disability in internal surveys was related to internal communication system ( $\chi^2 = 7.391, p = .013, V = .43, p = .013$ ), adaptation of the communication plan was related to recruitment ( $\chi^2 = 8.428, p = .006, V = .453, p = .004$ ), and definition of commitment and company goals oriented to labour inclusion of people with disabilities was related to training ( $\chi^2 = 5.477, p = .029, V = .361, p = .019$ ).

There was an exception related with the policy 'existence of a strategic plan to normalize disability in the labour context'. This policy had no relationship with the adaptation of the HR management systems. Likewise, professional development and risk prevention management systems were not related with the policies analysed.

***Relationship between organizational policies and HR management systems with levels of inclusion***

We analysed the relationship between the existence of policies and adapted HR management systems with the levels of inclusion. Among policies, only the existence of a strategic plan to normalize disability facilitated significantly the labour inclusion ( $\chi^2 = 5.574, p = .031; V = .364, p = .018$ ). In this sense, 41.7% of companies with a strategic plan reached high levels of inclusion. Contrarily, only 10% of companies which did not have a strategic plan reached levels over 2% (Table 2). Analysing the relationship between HR management systems adaptation and level of inclusion, non-significant relations were found (Table 3).

Finally, we analysed whether the effect of the policies on the levels of inclusion depended on the adaptation of the HR management systems. Results showed significant effects again related with the policy ‘existence of a strategic plan to normalize disability in the labour context’. This policy was related with higher levels of labour inclusion in companies where training ( $\chi^2 = 5.716, p = .044, V = .564$ ), professional development ( $\chi^2 = 5.738, p = .034, V = .417$ ) and internal communication systems ( $\chi^2 = 7.875, p = .039, V = .661$ ) were not adapted (Table 4). Furthermore, between 44.4 and 60% of companies with a strategic plan but without adapted HR management systems reached high levels of inclusion. Contrarily, between 91.7 and 100% of companies had neither adapted these HR management systems nor deployed a strategic plan, had low levels of inclusion. There was no relationship between policies and levels of inclusion when HR management systems were adapted.

**Table 4.** Effectiveness of policies depending on HR management systems adaptation

Management system		Policy: Existence of a strategic plan to normalize disability	Effectiveness		$\chi^2$ (d.f) / V
			Low	High	
Recruitment	Non-adapted	Non-developed	82.2%	11.8%	$\chi^2$ (1) = 3.811 V=.407
		Developed	50%	50%	
	Adapted	Non-developed	92.3%	7.7%	$\chi^2$ (1) = 2.714 V = .388
		Developed	60%	40%	
Training	Non-adapted	Non-developed	92.3%	7.7%	$\chi^2$ (1) = 5.716* V = .564
		Developed	40%	60%	
	Adapted	Non-developed	82.2%	11.8%	$\chi^2$ (1) = 1.008 V = .205
		Developed	71.4%	28.6%	
Professional development	Non-adapted	Non-developed	91.7%	8.3%	$\chi^2$ (1) = 5.738* V = .417
		Developed	55.6%	44.4%	
	Adapted	Non-developed	83.3%	16.7%	$\chi^2$ (1) = .381 V = .218
		Developed	100%	0%	
Risk prevention	Non-adapted	Non-developed	100%	0%	$\chi^2$ (1) = 4.444 V = .667
		Developed	50%	50%	
	Adapted	Non-developed	85%	15%	$\chi^2$ (1) = 1.718 V = .248
		Developed	62.5%	37.5%	
Internal communication	Non-adapted	Non-developed	100%	0%	$\chi^2$ (1) = 7.875* V = .661
		Developed	50%	50%	
	Adapted	Non-developed	81.3%	18.8%	$\chi^2$ (1) = 1.000 V = .204
		Developed	68.5%	37.5%	

\* p < .05

Note: Effectiveness corresponds to the percentage of people with disabilities working in the organization. *Low* corresponds to companies who reached the minimum established by the Spanish law (2%), and *High* to companies with higher levels of inclusion

### 2.1.5. Discussion

This research answered the question of which elements linked to HR management facilitate the labour inclusion of people with disabilities. On the theoretical bases of HSA (Quijano et al., 2008), we analysed the existence of policies aimed at labour inclusion of people with disabilities, the adaptation of HR management systems and the levels of inclusion in Spanish companies.

Our results show that external-focus policies are those closer related with the adaptation of the management systems, specially, recruitment, training and internal communication. On the other hand, each internal-focus policy is only aligned with one specific management system. In this sense, ‘employees’ feedback on disability in internal surveys’ was related with the adaptation of internal

communication system, the ‘adaptation of the communication plan’ with recruitment, and ‘defining commitment and company goals oriented to labour inclusion’ with the training system. These results are consistent with HSA model (Quijano et al., 2008) when pointing out that policies and HR management systems should be aligned in order to achieve organizational goals. Contrarily, the HR management systems of professional development and risk prevention had no relationship with the policies; even though risk prevention is the most adapted system on the participating companies, due to its legal requirements in Spain (Law 31/1995, 8 November).

Additionally, the internal–external focus policy ‘existence of a strategic plan to normalize disability in the labour context’ had no relation with the HR management systems. Nevertheless, among all aspects analysed, only the existence of this policy effectively led to higher levels of inclusion.

The relevance of this result lies in the key role of a policy with a dual internal– external focus, given its strategic nature (Riccò & Guerci, 2014). As Shen, Chanda, D’Netto, and Monga (2009) pointed out, ‘the key to diverse management hinges on strategic thinking’ (p. 236). In contrast, external-focus policies, such as ‘collaboration with the local community’ and the ‘establishment of strategic alliances’, although being the most developed and most linked to the adaptation of HR management systems, were not related to the level of inclusion in organizations. This result could indicate that companies tend to prioritize external marketing campaigns linked to their policies (Chaudhri, 2016), even though only those with an internal-focus have a positive effect on employees’ results such as commitment and identification (Pérez, Romeo, & Yepes-Baldó, 2017).

To have a ‘strategic policy for the normalization of disability in the work environment’ is especially relevant for the workplace inclusion in those organizations that have not adapted the management systems of training, professional development and internal communication to people with disabilities. In conclusion, results suggest that, when the organizational environment has normalized diversity by a strategic policy, as a mean to develop an inclusive culture, it is unnecessary to adapt HR management systems to the particularities and diversities of employees (Bilimoria, Joy, & Liang, 2008; Roberson, 2006; Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart, & Singh, 2011).

By way of illustration, Kulkarni (2016), analysing organizational career development initiatives, pointed out that they ‘should not be specific to persons with a disability; instead should be for all employees as they wanted to signal meritocracy and not engage in positive or negative discrimination’ (Kulkarni, 2016, p. 7). The importance of merit for career development allows no stigmatizing of employees with a disability. From her point of view, and contrarily to other authors (Procknow & Rocco, 2016; Welch & Jackson, 2007), to design generic training, professional development and



internal communication systems allows companies to ensure equal opportunities and accommodate all employees, those with and without disabilities.

### ***Implications for HR practices***

Human resources managers are responsible for promoting the employment of disabled people in a normalized inclusive culture environment. Although in different countries, such as Spain, laws to promote their employment have been enacted (Royal Legislative Decree 1/2013, 29th), it is clear that the law cannot be the only action for access to and the quality of working life of this group. Even in countries like Korea and Japan the obligation employment duty policies have a limited effect in enhancing employment rates of people with disabilities (Lee & Lee, 2016).

The deployment of strategic plans is essential to promote workplace inclusion, not conditioned exclusively by the law, but creating a ‘more inclusive culture of diversity’ (Chavez & Weisinger, 2008, p. 331). Organizational culture determines individual and collective behaviour of members of an organization, constituting the set of assumptions, beliefs, values and norms that they share (Newstrom & Davis, 1986; Schein, 1986). Hence, the development of an inclusive organizational culture entails that the set of procedures, shared beliefs and values are articulated around the employment of people with disabilities.

The benefits of an inclusive organizational culture have been linked to other organizational effectiveness criteria, broadly defined and including employee attitudes, operational and financial effectiveness (Slater, Weigand, & Zwirlein, 2008). Employee attitudes criteria consist of employees’ cognitions toward the organization, such as organizational commitment and job satisfaction. Operational effectiveness criteria represent organizations’ innovative products and processes as well as product and service quality. Financial effectiveness criteria encapsulate organizations’ pursuit of external measures of success, such as growth (i.e., increase in revenue and/or number of employees) and profitability (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011).

Summing up, it is important to point out that, even though the strategic point of view is the key for labour inclusion of people with disabilities, diversity management ‘must involve senior management and mid-level executives, but also line managers and employees, in a process of cultural and organizational change that affects the company’s vision, leadership, strategy, policies, practices, measurements, and communications’ (Ricco & Guerci, 2014, p. 243).

***Limitations of the present study and implications for future research***

The limitations of this study arise mainly from the characteristics of the sample and organisations analysed. First, the results may not be totally generalizable because of the small sample size.

Nevertheless, our sample is in accordance with the Spanish Employment Public Service (2016). It indicates that the services and industry/construction sectors have the highest levels of inclusion of people with disability. Additionally, sample characteristics related to the accomplishments of inclusion rates are similar to official data (ODISMET, 2016). Future research may include data from organizations with different characteristics (sector, size, scale of operations, ownership ...).

Secondly, we interviewed top managers, CEOs and human resources (HR) managers of Spanish companies with more than 50 employees, as they are an important factor on the definition and deployment of policies and strategies for the labour inclusion. Even so other studies have focused on the effect of employees' perceptions about policies and HR practices on their commitment and satisfaction (Pérez et al., 2017), the informants in our research can only be the managers, as they have data regarding policies and HR management systems adaptation. Nevertheless, some kind of social desirability could have biased their answers. To avoid this bias, future studies should include secondary data (RSC reports, GRI reports ...) to be paired with managers' answers.

Despite these limitations, the added value and newness of this research lies in showing that a strategic plan to normalize disability in the work environment, a policy with an internal- and external-focus, is a diversity strategy roadmap in the framework of an inclusive culture (Vila, 2012).



**Estudio 2. The corporate social responsibility policies for the inclusion of people with disabilities as predictors of employees' identification, commitment and absenteeism**



## **2.2. The corporate social responsibility policies for the inclusion of people with disabilities as predictors of employees' identification, commitment and absenteeism**

### **2.2.1. Abstract**

Few studies have explored the effect on employees of corporate social responsibility (CSR) policies focused on the inclusion of people with disabilities. The present research examines the extent to which employees' perceptions of CSR policies aimed at the employment of disabled people are related to organizational identification, commitment, and absenteeism. A questionnaire was administered to 104 employees (participation rate: 41.1%). Correlations and common method variance tests, and linear regressions were performed. Only the internal-focus policies have an effect on employees' identification and commitment, although the effect of external-focus policies have been more deeply studied. There were no significant results related to absenteeism. Our research highlights the impact of internal-focus policies for the inclusion of people with disabilities in the commitment and identification of all employees, those with and without disabilities. The results also contribute significantly to the design of strategies that facilitate and enhance the normalization of these employees in the labor market, helping practitioners to target these companies as future employers of people with disabilities.

Keywords: Absenteeism; Commitment; Corporate social responsibility policies; Identification; People with disabilities

### **Resumen**

Pocos estudios han analizado el efecto en los empleados de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) orientadas a la inclusión de las personas con discapacidades. La presente investigación examina el grado en que las percepciones de los empleados sobre dichas políticas están relacionadas con la identificación y el compromiso con la organización, y con el absentismo. Se administró un cuestionario a 104 empleados (tasa de participación: 41,1%). Se realizaron correlaciones, pruebas de varianza del método común, y regresiones lineales. Si bien el efecto de las políticas de RSC orientadas hacia el entorno de la organización han sido las más estudiadas, nuestra investigación pone de relieve el impacto de las políticas internas para la inclusión de las personas con

discapacidad sobre el compromiso y la identificación de todos los empleados, las personas con y sin discapacidad, pero no así con el absentismo. Los resultados obtenidos contribuyen significativamente al diseño de estrategias que faciliten y mejoren la normalización del colectivo de personas con discapacidad en el mercado de trabajo, contribuyendo a su inserción laboral.

Palabras clave: Absentismo; Compromiso; Políticas de responsabilidad social corporativa; Identificación; Personas con discapacidades

### **2.2.2. Introduction**

A concern of professionals and researchers in the area of social and organizational psychology is promoting autonomy, social and labor inclusion and quality of life of people with disability (Alcover de la Hera & Pérez Torres, 2011). Nevertheless, the international regulations to increase the employment rate of people with disabilities have not obtained the expected results (Wiggett-Barnard & Swartz, 2012). In this sense, the International Labour Office (International Labour Office, ILO, 2015) points out that promoting the employment of people with disabilities requires strategic design of organizational internal and external policies, such as disability awareness training for management and co-workers or business-to-business relationships with entrepreneurs with disabilities. These policies are related to all those guidelines, rules and procedures established by organization management and aimed at achieving previously planned objectives (David, 2010).

For the European Commission, policies related to the inclusion of people with disabilities, among others (human rights, labor practices and employment, environmental issues and the fight against fraud and corruption, local community participation and development, and the interests of consumers, disclosure of non-financial information and volunteerism among employees), are conceived as expressions of Corporate Social Responsibility (CSR). Those companies with higher implementation and development of these CSR policies can obtain

positive direct and indirect effects. Positive direct results may for example derive from a better working environment, which leads to a more committed and productive workforce, or from efficient use of natural resources. In addition, indirect effects result from the growing attention of consumers and investors, which will increase their opportunities on the markets (European Commission, 2001, p.7).

Following Dahlsrud (2008), it is possible to consider that those direct and indirect effects are related to external- and internal-focus policies. Specifically, external-focus policies are the set of practices oriented towards the local community, business partners and suppliers, customers, public authorities and non-governmental organizations, protecting the environment and fostering philanthropy and volunteerism. On the other hand, internal-focus policies are those directly related to employees' physical and psychological environment, health and welfare, training, participation in business, equal opportunities and work-life balance (Al-bdour, Nasruddin, & Lin, 2010; Turker, 2009).

The effects on external stakeholders of the external-focus policies have been deeply studied (Aguinis & Glavas, 2012; Branco & Rodrigues, 2006; Wang, Tong, Takeuchi, & George, 2016). Nevertheless a comprehensive overview of both focuses considers that corporate social responsibility (CSR) is oriented towards integrating the interests of all individuals or stakeholders in the policies and actions of the organization. In this sense, the definition proposed by the European Commission (2011) views CSR as encompassing external- and internal-focus policies.

### **Corporate Social Responsibility and effectiveness**

Several authors suggest that the implementation of corporate social responsibility (CSR) policies could generate competitive advantages that enhance organizational effectiveness (Aharon, Lior, Yaki, & Gal, 2011; Ali, Rehman, Ali, Yousaf, & Zia, 2010; Birth, Illia, Lurati, & Zamparini, 2009; Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Galbreath, 2010; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010; Pinillos, 2009; Skudiene & Auruskeviciene, 2012; Turker, 2009; Villafañé, 2009; Vitaliano, 2010). However, it is interesting to highlight the limited number of studies that have had an impact on employees (Rodrigo & Arenas, 2008). These authors point out that

this is especially surprising because attraction of talent, loyalty to a firm, and motivation have been used to explain why CSR can be a source of competitive advantage to a firm (Branco & Rodrigues, 2006). Even less attention has been devoted to the differences among employees in relation to CSR, presupposing that this group's expectations, views, and attitudes were homogeneous (Rodrigo & Arenas, 2008, p. 266).



The effect of CSR on employees has been analyzed in terms of effectiveness regarding both outcomes in people in general and the results provided by individuals in organizations (Quijano, Navarro, Yepes, Berger, & Romeo, 2008). Among the findings related to results of individuals in organizations, several studies have analyzed the relationship between the deployment of corporate social responsibility policies, organizational commitment (Ali, Rehman, Ali, Yousaf, & Zia, 2010, Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Turker, 2009), identification (Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010), and absenteeism (National Disability Coordination Officer Program, nd).

All these studies conceptualize CSR as an independent variable in regression models, and distinguish the effect of internal and external policies. In this sense, the above mentioned studies confirm that both internal and external CSR policies have a positive effect on employees' commitment (Ali, Rehman, Ali, Yousaf, & Zia; 2010, Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Turker, 2009).

Furthermore, Ali et al. (2010) and the National Disability Coordination Officer Program (nd) indicate that CSR has an effect on organizational effectiveness (in terms of reduced absenteeism and financial results), although in some cases commitment mediates this relationship (Ali et al., 2010).

Regarding identification, Kim et al. (2010) noted that only internal focus CSR policies have an impact on the degree of overlap between an employee's self-concept and his or her perception of the Company. Furthermore, identification facilitates employees' organizational commitment.

Hence, the present research analyzes the extent to which employees' perceptions of corporate social responsibility policies aimed at the inclusion of people with disabilities are positively related to organizational identification and commitment, and negatively related to absenteeism.

### **2.2.3. Method**

#### **Participants and data collection**

Despite the global crisis, Catalonia is considered one of the most dynamic European regions in the biotechnology and biomedicine sector (Ernst & Young, & Biocat, 2011). For this reason, data was collected at one of the most important companies in the biotechnology sector in this region between December 2013 and January 2014. The company has expanded over the last five years, both in terms of the number of employees and economic growth (100% increase in income per employee), as reported by the Iberian Balance Analysis System (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos - SABÍ). The company fulfills the Spanish Law (Real Decreto 1/2013), employing a ratio of 2% of employees

with disabilities and adapting its facilities and workplaces. Additionally, the company hires the services of gardening and maintenance of a company that mainly employ people with disabilities.

The employees were asked to participate in order to analyze their perception of policies aimed at inclusion of people with disabilities. They completed an online questionnaire. Participants were informed that their confidentiality was ensured, anonymity would be maintained, and of their right to withdraw from the study at any time without negative impact. Participation was voluntary.

A total of 104 employees participated, making up 41.1% of the company staff. A greater number of participants were women (66.3%) and had university degrees (54.8%). The mean age was 38.01 years ( $SD = 8.9$ ) and mean tenure 11.2 years ( $SD = 10.5$ ). Almost all employees had permanent contracts (95.2%) and worked full-time (98.1%), and well over half held technical positions (62.5%) (Table 5).

**Table 5.** Socio-demographic data

Variables	Percentage
Gender:	
Male	33.7%
Female	66.3%
Work relationship:	
Permanent	95.2%
Schedule:	
Full time	98.1%
Position:	
Manager	10.6%
Specialist	20.2%
Technical	62.5%
Unqualified	1%
Other	5.8%
Level of studies:	
University	54.8%
Secondary	44.3%
Primary	1%

## Instruments and variables

The questionnaire consisted of 30 items where dichotomous and categorized questions were combined. The instruments included were a validated questionnaire and another developed *ad-hoc*.

The validated questionnaire was used to measure the variables of identification and commitment (Identification-Commitment Inventory – ICI) (Quijano, Navarro, Cornejo, 2000; Romeo, Yepes, Berger, Guàrdia, & Castro, 2011; Romeo, Berger, Yepes-Baldó, & Guardia-Olmos, 2011). The *ad-hoc* questionnaires explored perception of deployment and importance of internal and external-focus policies, and absenteeism. The characteristics of the instruments are listed below:

- a) **Perception of deployment of corporate social responsibility policies aimed at inclusion of people with disabilities (CSR-D)** (five items): guidelines, rules and procedures established in order to support efforts to achieve the planned objectives (David, 2010). Given that this scale was created *ad-hoc* for this research, we checked its internal consistency and construct validity using Cronbach's alpha and exploratory factor analysis (EFA), respectively. Cronbach's alpha was .896. The EFA identified two factors (68.9% of explained variance - EV), which corresponded to internal policies (three items, 46.8% EV) and external policies (two items, 22.1% EV). An example of an item from the scale of internal policies is “*Are there corporate policies that define the commitment and company goals on inclusion of people with disabilities?*” An example of an item referring to external policies is “*Does the Company collaborate with the local community and associations of people with disabilities to raise awareness and promote the inclusion of people with disabilities in the labor market?*” (Table 6).
- b) **Individual Effectiveness** (16 items): Results analyzed in individuals were identification and commitment, and absenteeism.

*Identification and commitment:* There exists a relation between commitment and identification, although each one is operatively different (Quijano, Navarro, Cornejo, 2000; Romeo, Yepes, Berger, Guàrdia, & Castro, 2011; Romeo, Berger, Yepes-Baldó, & Guardia-Olmos, 2011b).

- Commitment constitutes the psychological link that employees develop towards the organization (Quijano, Navarro, Cornejo, 2000). It includes four dimensions: value commitment (strongest link focused on recognition of common goals and values between individual and organization), affective commitment (affective link between employee and organization resulting from affiliation needs), exchange commitment (based on more or less

satisfactory retributions/compensations received from the organization), and need commitment (weakest link focused only on the maintenance of the job as a way of survival).

- Identification is understood as awareness of membership, self-esteem for being an organizational member and desire to stay in the organization.

The Identification-Commitment Inventory (Quijano, Navarro, & Cornejo, 2000; Romeo, Yepes, Berger, Guàrdia, & Castro, 2011; Romeo, Berger, Yepes-Baldó, & Guardia-Olmos, 2011b) has 14 items, six correspond to identification. Cronbach's alpha for the full scale was .94 (Romeo, Yepes, Berger, Guàrdia, & Castro, 2011). The ICI model fit is verified with root mean square error of approximation (RMSEA) = .028, root mean squares residual (RMSR) = .041, goodness-of-fit index (GFI) = .983, adjusted goodness-of-fit index (AGFI) = .977, and comparative fit index (CFI) = .994 (Romeo, Yepes, Berger, Guàrdia, & Castro, 2011).

An example of an item of identification is "*I feel part of this organization*". The commitment scale consisted of eight items, two per subdomain. Cronbach's alpha for the full scale was .91, and .87 for value commitment ("*I feel that there is a great similarity between my personal values and those of this organization*"), .88 for affective commitment ("*The success of my organization is my success*"), .89 for exchange commitment ("*An important reason why I continue working in this organization is that I do not feel that other organizations can offer me better compensation*"), and .91 for need commitment ("*I would not recommend working in this organization to any family member or friend*") (Romeo, Berger, Yepes-Baldó, & Guardia-Olmos, 2011b).

*Absenteeism*: We analyzed the levels of absenteeism among employees, identified by several authors as an indicator of effectiveness (Campbell, 1997; International Organization for Standardization, ISO, 2010; Quijano, Navarro, Yepes, Berger, & Romeo, 2008). Two questions about absence caused by contingencies other than accidents in the last three months were included.

We also included the following control variables:

- a) Some of the socio-demographic data have been included as control variable for theoretical reasons (Brammer et al., 2007; Skudiene & Auruskeviciene, 2012; Turker, 2009) (four items): Gender, age, organizational tenure and position.

- b) Importance attributed to internal- and external-focus policies aimed at the employment of people with disabilities (five items): It was considered important to minimize any bias associated with the perceived importance of policies for the employment of people with disabilities. Participants were asked to grade the degree of importance of internal- and external-focus policies on a five-point Likert scale (1 = Not important; 5 = Very important). An example of an item related to the importance of internal focus policies-focus is "*What level of importance do you attribute to the existence of corporate policies that define the commitment and company goals in the field of labor inclusion of people with disabilities?*", and regarding the importance of external-focus policies: "*What level of importance do you attribute to collaboration with the local community and associations of people with disabilities for raising awareness and promoting the inclusion of people with disabilities in the labor market?*".

## **Data analysis**

Data analysis was performed using SPSS 21. Correlations were sought between the control variables, the independent variables and the dependent variables. Subsequently, linear regression analyses including those variables with significant correlations were performed. The first step contained a control-only model, including gender, organizational tenure, position, and importance ratings of internal and external-focus policies. The second step contained the main analyses, and included the effect of employees' perceptions of policies deployment on identification and commitment.

Harman's single-factor test (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) was used to analyze whether there is any presence of common method bias in our data, due to the fact that we are only using questionnaires to collect data. The principal component analysis of all the variables produced four distinct factors. The four factors accounted for 67.02% of the total variance but the first factor did not account for a majority of the variance (9.94%). Thus, it could be claimed that the common method bias was not a serious threat.

### **2.2.4. Results**

Between 44.2% and 81.7% of employees did not know the extent of deployment of the policies analyzed. The policies perceived as being the most deployed are the external-focus policies. Specifically, the percentage of employees who claimed to know that their organization was working

with the local community and had strategic partnerships with specialized institutions was 35.6% and 50% respectively (Table 6).

**Table 6.** Perceptions on policy deployment

Dimension	Item	Yes	No	Don't know
Internal-focus policies	Is the communication plan adapted to the specific needs of employees?	40 (38.5%)	<b>16</b> ( <b>15.4%</b> )	48 (46.2%)
	Are there corporate policies that define the commitment to and company goals aimed at labor inclusion of people with disabilities?	14 (13.5%)	<b>17</b> ( <b>16.3%</b> )	73 (70.2%)
	Is there a strategic plan involving the main stakeholders of the company aimed at normalizing disability in the business and work environment?	6 (5.8%)	<b>13</b> ( <b>12.5%</b> )	85 (81.7%)
External-focus policies	Is the organization working with the local community and associations to raise awareness and promote the inclusion and inclusion of people with disabilities in the labor market?	<b>37</b> ( <b>35.6%</b> )	12 (11.5%)	55 (52.9%)
	Has the organization developed partnerships with specialist organizations in order to integrate people with disabilities?	<b>52</b> ( <b>50%</b> )	8 (5.8%)	46 (44.2%)

The less known policies, both from the internal-focus, were corporate policies that define commitment and company goals concerning labor inclusion of people with disabilities (70.2% affirmed they did not know whether or not they were implemented), and the existence of a strategic plan to normalize disability in the business and working environment aimed at company stakeholders (81.7% did not know).

Regarding the results of individual effectiveness, the participants stated that they identified with and felt affectively committed to the organization (Table 7). The majority of participants had not been absent from work for reasons other than the fact of having suffered an accident (77.9%). Among those who took time off work, 11.5% were away for less than a whole working day.

**Table 7.** N, Minimum, maximum, mean and standard deviations of individual effectiveness variables

<b>Dimension</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>
<b>IDENTIFICATION</b>	104	1.83	5.00	3.76	.65
<b>COMMITMENT</b>	104	1.25	4.75	3.68	.62
<b>Need commitment</b>	104	1.00	5.00	1.75	.79
<b>Exchange commitment</b>	104	1.00	5.00	3.51	.77
<b>Affective commitment</b>	104	1.50	5.00	3.65	.68
<b>Value commitment</b>	104	1.00	5.00	3.30	.77

Table 8 presents the correlations between the control, dependent and independent variables. Contrary to expectations, perceived deployment of external-focus policies did not correlate with any of the variables, except with the perceived deployment of internal-focus policies. Therefore, we removed external-focus policies perception from subsequent analysis. Likewise, absenteeism did not correlate with any independent variable so it was also eliminated from subsequent analysis.

The control variable *tenure* correlated negatively and significantly with the perception of deployment of internal focus policies and positively with identification, exchange commitment, affective commitment and value commitment. This indicates an increase in the identification with and commitment to the organization over the years, and a decrease in perceived deployment of internal-focus policies.

**Table 8.** Correlations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Control variables</b>													
1.Gender <sup>a</sup> :	-												
2.Position <sup>b</sup>	-.140	-											
3.Tenure	-.009	-.230*	-										
4.Importance of internal policies	-.159	-.114	.010	-									
5.Importance of external policies	-.062	-.206*	.056	.856**	-								
<b>Independent variables</b>													
6.Internal policies	-.090	.000	-.199*	.067	.012	-							
7.External policies	-.044	-.100	.052	.067	.115	.247*	-						
<b>Dependent variables</b>													
8.Identification Commitment	-.022	-.110	.232*	-.034	-.076	.233*	.109	-					
9.Need c.	-.002	.037	-.044	.036	.054	-.189	-.112	-.686**	-				
10.Exchange c.	-.053	.044	.201*	.004	-.078	.052	.036	.551**	-.587**	-			
11.Affective c.	-.071	-.066	.245*	.018	-.064	.108	.014	.814**	-.661**	.514**	-		
12.Values c.	.081	-.063	.229*	-.024	-.015	.202*	.113	.703**	-.561**	.509**	.649**	-	
13. Absenteeism <sup>c</sup>	.013	.141	-.046	-.171	-.205*	-.040	-.019	.117	-.063	.157	-.052	.05	-

\* p<.05; \*\* p<.01;

<sup>a</sup> Dummy coded: female=0, male=1; <sup>b</sup> Coded: 0=Manager, 1=Technical, 2=Specialist, 3=Non-qualified employee, 4=Other; <sup>c</sup> Dummy coded: No=0, Yes=1

Based on these results, we ran some regression analyses the relationship between employees’ perceptions of the deployment level of internal-focus policies and their commitment and identification (Table 9).



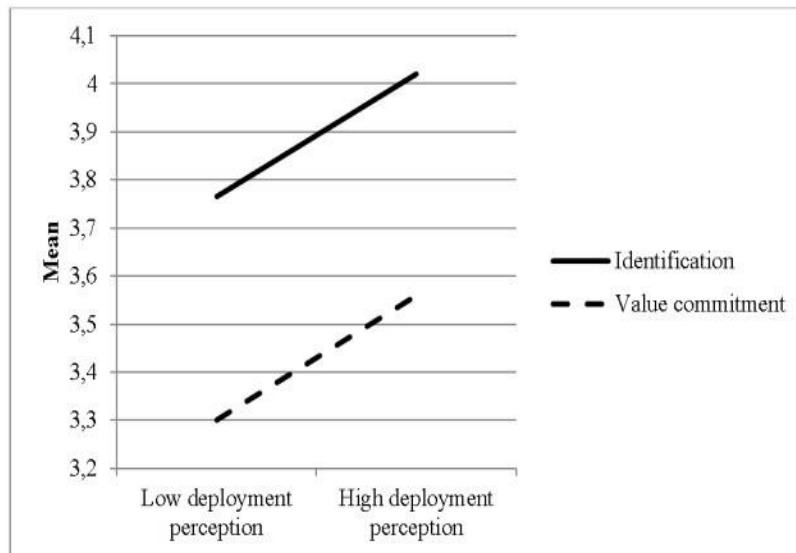
**Table 9.** Regression analysis of the relationship between employees’ perceptions of internal and external-focus policies and employees’ commitment and identification. Note: Values reported are standardized regression coefficients

	Controls only		ID	Controls only	NC	Controls only	EC	Controls only	AC	Controls only	VC
<b>Control variables</b>											
Gender <sup>a</sup>	-0.023		-.001	.002	-.015	-.019	-.010	-.051	-.038	.084	.106
Position <sup>b</sup>	-.094		-.080	.045	.034	.060	.066	-.053	-.245	-.005	.010
Tenure	.222*		.246*	-.040	-.058	.229*	.239*	.249*	.263**	.231*	.255*
IP importance	.160		.077	-.056	.007	.276	.242	.301	.253	.026	-.057
EP importance	-.246		-.194	.114	.075	-.315	-.294	-.350	-.320	-.046	.006
<b>Independent variables</b>											
IP perception			.252*		-.194		.103		.154		.253*
Adjusted R <sup>2</sup>	.028		.135	.087	-.016	.028	.029	.050	.061	.012	.066
ΔR <sup>2</sup>			.060		.035		.010		.019		.060
F	1.6		2.58*	.15	.728	1.597	1.508	2.087	2.114	1.251	2.206*

\* p<.05; \*\* p<.01; <sup>a</sup> Dummy coded: female=0, male=1; <sup>b</sup> Coded: 0=Manager, 1=Technical, 2=Specialist, 3=Non-qualified employee, 4=Other

Note: ID=Identification, NC=Need commitment, EC=Exchange commitment, AC=Affective commitment, VC=Value commitment, IP=Internal policies, EP=External policies

The first step included age, gender, position, tenure, and perceived importance of internal and external policies as control variables. The second step included the influence of employees’ perceptions on their commitment and identification. The control-only models were not statistically significant, while the second model was significant in two cases (Identification and Value commitment). In both cases there exists a positive relationship with internal-focus policies. Figure 10 shows that employees with low deployment perception of internal policies (those who consider that none or one of the internal policies are deployed) have lower levels of identification and value commitment than those with high deployment perception of internal policies (those who consider that at least two of the internal policies are deployed).



**Figure 10.** Relation between employees' perception of internal-focus policies deployment, identification and value commitment.

## 2.5. Discussion

According to Spanish National Statistics Institute (Instituto Nacional de Estadística, INE, 2013), 35% of people with disability is unemployed, while the general rate reaches 26.1%. In this sense, it is important to facilitate the development of corporate social responsibility policies aimed at inclusion and addressing the needs of vulnerable groups such as people with disabilities. Nevertheless, it is interesting to note the limited number of studies that have analyzed the impact of these policies on employees (Rodrigo & Arenas, 2008).

Corporate social responsibility policies deployment allows, on the one hand, an organization to comply with local, national and international regulations concerning the inclusion of people with disabilities in the productive sector and, on the other hand, helps the company build a socially responsible image, thus increasing its social acceptance (Galbreath, 2010).

Regarding results, it is interesting to point out that the high lack of knowledge by employees in relation to the degree of deployment of CSR policies. In this sense, other studies indicate that employees tend to perceive low levels of information on issues related to political and organizational strategies (Morsing, 2006). Policies with higher levels of knowledge by employees are the external focus. This result indicates that companies tend to prioritize marketing campaigns linked to their CSR policies (Chaudhri, 2016).

Concerning the impact of corporate social responsibility policies on employees, in this research we found that only the perception of internal-focus policies had an effect on their identification and commitment (especially value commitment), while the external-focus policies did not have any effect.

With regard to results for tenure, we observe that they correlated significantly with perceived deployment of internal-focus policies, indicating that a longer tenure generates lower deployment perception of internal policies. This result can be partially explained by the correlation between tenure and position, given that longer tenure is linked to higher position levels and affective commitment (Natarajan & Nagar, 2011). In this sense, our results could be showing a greater awareness and criticism about the policies and strategies developed by the organization.

No significant relationships were found between the perceptions of employees and absenteeism rates, contrary to our expectations. In the current context of crisis, the Spanish National Statistics Institute (Instituto Nacional de Estadística, INE) points out a slight decrease in absenteeism rates since 2009, after a period of steady growth since 2005. This circumstantial fact may justify the low absenteeism rates uncovered by our research, which may also have contributed to the lack of significant results.

It would be very interesting in future research to examine the results found regarding the key role that internal-focus policies play in employees' identification and commitment in different organizations and sectors. Specifically, we plan to analyze whether those sectors that have been more deeply affected by the crisis present different results to those in this study. On the other hand, this study is focused on employees' perceptions. It would be interesting to analyze deeply the employees' knowledge about their companies CSR policies.

Finally, organizations “should contribute to ensuring that men and women with disabilities are accorded dignity, autonomy and full participation in society. The principle of non-discrimination should be respected, and organizations should consider making reasonable provisions for access to facilities” (International Organization for Standardization, ISO, 2010, p. 29). However, the difficulties of labor inclusion of this target-group are still evident. In this regard, we consider, to quote Munduate, Di Marco, Martínez-Corts, Arenas, & Gamero, 2013), that “the integration of disabled people at work needs to be understood as a standardized process that seeks the ultimate goal of promoting employment under the same conditions as other workers” (p. 125).

The results obtained from this research are promising and represent a first step towards further study of the role played by policies oriented to inclusion of people with disabilities in organizational and work contexts. Our research highlights the impact of internal-focus policies for the inclusion of people

with disabilities in the commitment and identification of all employees, those with and without disabilities. In this sense, we believe it is necessary to further develop strategic internal policies committed to inclusion and equality opportunities, in order to achieve the double objective: to increase identification and commitment and to enhance labor inclusion of people with disabilities.



### **Estudio 3. The moderator effect of commitment on the relations between satisfaction and motivation in Special Employment Centres**



## **2.3. The moderator effect of commitment on the relations between satisfaction and motivation in Special Employment Centres**

### **2.3.1. Abstract**

*Background* Little is known about the relation between satisfaction, commitment and motivation amongst employees with mild intellectual disabilities (IDs). The present research analyses the moderated effect of commitment on the relation between satisfaction of employees with IDs and their motivation.

*Method* Employees with legally recognized IDs, following the Spanish law, answered a questionnaire. We examined bivariate relations across all variables in the model. Subsequently, a moderator model was tested, using the Johnson–Neyman and the pick-a-point approximation.

*Results* There was a direct effect between employees' satisfaction and motivation ( $b=2.4621$ ;  $p<.0001$ ). Commitment had a moderator effect on this relation ( $b=[-3.36 - (-.30)]$ ;  $p<.001$ ), especially for those employees with lower levels of commitment.

*Conclusions* Our research focuses on the antecedents of work motivation of employees with mild IDs as fully-fledged employees. So, our results help HR managers to increase employees' motivational levels, as one of the main objectives of healthy organizations.

**Keywords:** Commitment, Satisfaction, Motivation, Moderation, Employees with mild intellectual disabilities



### 2.3.2. Introduction

Several studies have analysed the job motivation of direct support providers (Hensel, Hensel, & Dewa, 2015; Hickey, 2014; Higgins, O'Halloran, & Porter, 2015; Young et al., 2005), but few have focused on the study of motivation of employees with disabilities (Negrini, Perron, & Corbière, 2014). Included among them are those that point out the existence of a lack of motivation among people with disabilities. Nevertheless, some studies state that people with disabilities should not be thought of as having motivational problems relating their desire for work. The main barriers are connected to “discrimination, lack of support, and availability of suitable jobs” (Marston & Moss, 2009, p. 30.4).

In this context, our research aims to analyse the antecedents and mediators of the motivation of employees with mild intellectual disability, attending to their specific characteristics.

Motivation is a basic psychological process. Luthans (1998, p. 26) asserts that it “is the process that arouses, energizes, directs, and sustains behaviour and performance”. It facilitates organizational effectiveness (Rutherford, 1990) because the employee is responsive to their goals and objectives (Shadare & Hammed, 2009) and is constantly looking for improved practices when doing a job (Manzoor, 2012).

Several empirical studies concluded motivation as being linked to job satisfaction (Landy, 1978; Syptak, Marsland, & Ulmer, 1999). Some of them have tried to establish that motives drive the individual's action, noting that “the factors leading to job satisfaction are separate and different from those that lead to discontent” (Giacomozzi, Gallegos, & Lara, 2008, p. 1022). So, those organizational interventions trying to minimize aspects of discontent “can bring harmony, but not necessarily motivation” (Giacomozzi et al., 2008, p. 1221).

García del Junco and Brás dos Santos (2008), and Organ and Ryan (1995) have empirically found the impact of job satisfaction and organizational commitment in organizational behaviour. Additionally, Bagozzi (1980), Bartol (1979), Brown and Peterson (1994), Mathieu and Hamel (1989), or Reichers (1985) suggest a causal relation between both variables.

Nevertheless, little is known about the relation between satisfaction, commitment and motivation among employees with mild intellectual disabilities. The present research proposes how employees' motivation is affected by their satisfaction with regard to retribution, physical conditions, stability of work, relationship with co-workers and supervisors, recognition by supervisors, professional development opportunities and social benefits.

According to the literature, the present authors propose the following hypothesis: (i) satisfaction will correlate positively with commitment (Caykoğlu, Egri, & Havlovic, 2007; Chen, 2007; Jernigan, Beggs, & Kohut, 2002; Lok & Crawford, 2001; Samad & Selangor, 2005) and with motivation (Landy, 1978; Syptak et al., 1999); (ii) assuming the complexity of human behaviour in organizations, satisfaction will interact with commitment in its effect on employees' motivation. In other words, employees' commitment moderates the effect of employees' satisfaction and their motivation.

### 2.3.3. Method

#### Participants and data collection

Employees with intellectual disabilities in different Special Employment Centres (SEC) in Spain were invited to participate in our research. The SECs are defined as organizations that should have as a social objective the inclusion of people with disabilities (Royal Decree 2273/1985, art. 42). According to the Royal Decree, these centres can be created directly by the public administrations or by natural or legal persons who meet the appropriate civil requirements. Additionally, they can be public or private, and profit or non-profit (Royal Decree 2273/1985, art. 5).

A total of seventy full employees with mild intellectual disability, recognized by the Spanish law (Royal Decree 1971/1999, Chapter 15; Royal Decree 2273/1985), completed the online survey. The law determines that, to be employed on a SEC, a person must have a legally recognized intellectual disability of at least 33%. The participating SECs came from the service and the manufacturing sectors. The employees that performed tasks related to gardening, cleaning and waste management, developed their labor activities outside the SEC. On the other hand, those employees on packaging and handling worked inside the SECs facilities.

Participants had a legally recognized degree of disability ranging between 33% and 81% (Mean = 45.5%,  $SD = 13.6$ ). A greater number of participants were men (52.1%) and had primary (45.1%) or secondary studies (28.2%). The mean age was 38.79 years ( $SD = 9.26$ ) and mean tenure 13.91 years ( $SD = 7.24$ ). Almost all employees had permanent contracts (87.3%) and worked full time (84.5%), and almost all of them held production positions (91.5%). In general terms, they had middle to high levels of satisfaction (between 2.8 and 4.14 in a 5- points scale), commitment ( $M = 3.6$ ,  $SD = 0.66$ ) and motivation ( $M = 4.01$ ,  $SD = 0.72$ ).

## **Design and procedure**

This study had a sectional design. Firstly, researchers contacted with the managers of the centres in order to get their commitment to participate. Direct support employees administered the survey. The survey included a cover letter with information about the purpose of the survey, the research ethics protocols and the survey itself. To increase participation, in some centres, the administration was in group, in a room with computers. Participation in the survey was voluntary and strictly confidential.

## **Measures**

### **Satisfaction**

The survey measured eight distinct dimensions of job satisfaction based on single-item scales: relationship with supervisor, relationships with co-workers, pay, social benefits, professional development opportunities, physical conditions, job stability and recognition by supervisors. A 5- point Likert scale ranging from 1 (very dissatisfied) to 5 (very satisfied) was used. The internal consistency of the scale was .90 (Quijano, Navarro, & Cornejo, 2000).

### **Motivation**

We analysed the direct motivation from a three-item scale (Navarro, Yepes-Baldó, Ayala, & de Quijano, 2011), based on the intrinsic motivation of the Job Diagnostic Survey of Hackman and Oldham (1975). The internal consistency of the scale, measured by Cronbach's alpha was .683. Its criterion validity, proven through its correlation with intrinsic work motivation scale developed by Warr, Cook, and Wall (1979) was .63 (Navarro et al., 2011).

### **Commitment**

The eight items of the Commitment scale from the Identification- Commitment Inventory (Quijano et al., 2000; Romeo, Berger, et al., 2011; Romeo, Yepes-Baldó, et al., 2011) were used. Cronbach's alpha was .94 (Romeo, Berger, et al., 2011). The ICI model fit is verified with root- mean- square error of approximation (RMSEA) = .028, root- mean- squares residual (RMSR) = .041, goodness- of- fit index (GFI) = .983, adjusted goodness- of- fit index (AGFI) = .977 and comparative fit index (CFI) = .994 (Romeo, Berger, et al., 2011).

## Data analysis

We examined correlation matrices to test bivariate relations across all variables. Subsequently, a moderator model was tested using the Hayes' PROCESS macro (Hayes, 2013). We use the Johnson–Neyman (JN) technique to interpret interaction effect (Spiller, Fitzsimons, Lynch, & McClelland, 2013). Based on the pick-a-point approximation, graphical computational tools were also used to further explore the interactions of the predictor and moderator variables (Hayes, 2013).

### 2.3.4. Results

*Hypothesis 1: Satisfaction will correlate positively with commitment and with motivation.*

Satisfaction correlated with commitment and motivation. Analysing satisfaction components, the present authors found two exceptions: satisfaction with recognition by supervisors and professional development opportunities did not correlate with commitment, and satisfaction with payment and satisfaction with social benefits did not correlate with motivation (Table 10).

**Table 10.** Means, standard deviations and correlation coefficients

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Retribution	3.09	1.032	-										
2. Physical conditions	3.51	.918	.432**	-									
3. Stability of work	3.81	.767	.229	.398**	-								
4. Relationships with co-workers	3.90	.950	.324**	.541**	.312**	-							
5. Relationship with supervisor	4.03	.985	.115	.412**	.330**	.512**	-						
6. Recognition by supervisors	4.14	.785	.117	.440**	.332**	.468**	.835**	-					
7. Professional development opportunities	4.04	.751	.209	.509**	.493**	.500**	.738**	.718**	-				
8. Social benefits	2.80	1.21	.206	.162	-.084	.174	-.083	-.012	-.126	-			
9. SATISFACTION	3.64	.58	.603**	.731**	.546**	.742**	.711**	.707**	.739**	.300*	-		
10. COMMITMENT	3.60	.66	.374**	.460**	.366**	.446**	.168	.200	.186	.275*	.508**	-	
11. MOTIVATION	4.01	.72	.090	.316**	.456**	.437**	.348**	.321**	.372**	-.030	.437**	.481**	-

*Hypothesis 2: Satisfaction will interact with commitment in its effect on employees' motivation.*

The majority of relations between satisfaction components and motivation were moderated by commitment. In all these cases, the interaction coefficient was negative and significant and accounts for between 11.71% (satisfaction with recognition by supervisors) and 22.47% (satisfaction with job stability) of the explained variance. Satisfaction with the relationship with co-workers had a direct effect on motivation, but this effect was not moderated by commitment. There was no relation (neither direct nor moderated by commitment) between satisfaction with payment or with social benefits and motivation (Table 11).

**Table 11.** Analyses of the moderator effect of commitment

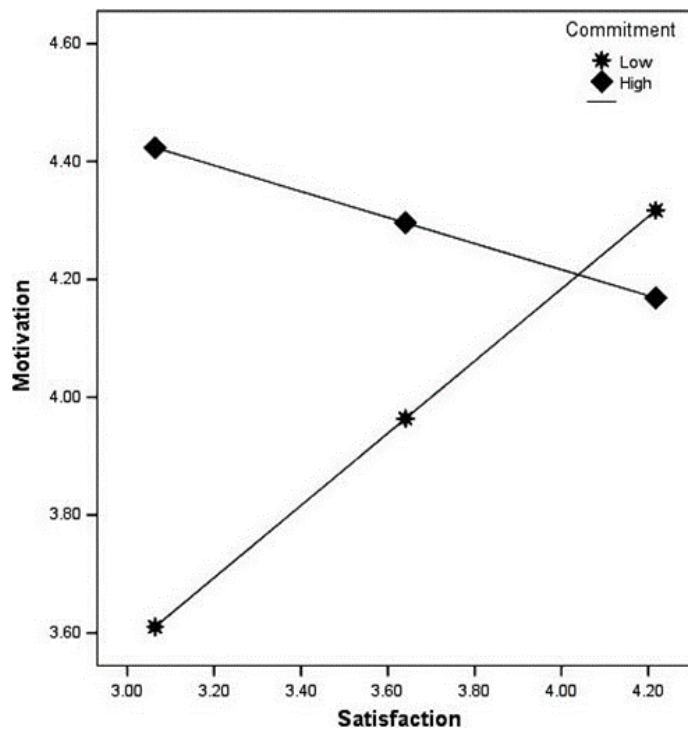
Predictor		Coeff	SE	T	p	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> change	MSE	F (p)
SATISFACTION	<i>i</i> <sub>1</sub>	-5.7367	1.6432	-3.5103	.0008**	.4528	.1713**	.2976	F(3,67)= 18.479 p<.0001
	<i>b</i> <sub>1</sub>	2.4621	.485	5.0761	<.0001**				
	<i>b</i> <sub>2</sub>	2.5406	.4853	5.2351	<.0001**				
	<i>b</i> <sub>3</sub>	-.6290	.1374	-4.5791	<.0001**				
Physical conditions	<i>i</i> <sub>1</sub>	-2.3776	1.2231	-1.9439	.0562	.3793	.1379**	.3438	F(3,65)= 13.2395 p<.0001
	<i>b</i> <sub>1</sub>	1.5196	.3848	3.949	.0002**				
	<i>b</i> <sub>2</sub>	1.7535	.3608	4.8594	<.0001**				
	<i>b</i> <sub>3</sub>	-.4079	.1073	-3.8	.0003**				
Stability of work	<i>i</i> <sub>1</sub>	-6.1313	1.3718	-4.4695	<.0001**	.5464	.2247**	.2496	F(3,66)= 26.5043 p<.0001
	<i>b</i> <sub>1</sub>	2.3331	.3643	6.4042	<.0001**				
	<i>b</i> <sub>2</sub>	2.7097	.4156	6.5206	<.0001**				
	<i>b</i> <sub>3</sub>	-.6121	.107	-5.7184	<.0001**				
Relationship with supervisor	<i>i</i> <sub>1</sub>	-2.256	1.0932	-2.0637	.0429*	.4244	.1192**	.313	F(3,67)= 16.4684 p<.0001
	<i>b</i> <sub>1</sub>	1.147	.2631	4.3601	<.0001**				
	<i>b</i> <sub>2</sub>	1.6767	.3388	4.9492	<.0001**				
	<i>b</i> <sub>3</sub>	-.3007	.0807	-3.7245	.0004**				
Recognition by supervisors	<i>i</i> <sub>1</sub>	-3.2898	1.3961	-2.3564	.0214*	.3998	.1171**	.3304	F(3,66)= 14.6522 p<.0001
	<i>b</i> <sub>1</sub>	1.3362	.3247	4.1146	.0001**				
	<i>b</i> <sub>2</sub>	1.9736	.4319	4.5697	<.0001**				
	<i>b</i> <sub>3</sub>	-3.3559	.0992	-3.5879	.0006**				
Professional development opportunities	<i>i</i> <sub>1</sub>	-4.5425	1.4131	-.2144	.002*	.4626	.1498**	.2958	F(3,66)= 18.9405 p<.0001
	<i>b</i> <sub>1</sub>	1.699	.3418	4.971	<.0001**				
	<i>b</i> <sub>2</sub>	2.1767	.4112	5.2939	<.0001**				
	<i>b</i> <sub>3</sub>	-.4202	.098	-4.2889	.0001**				
Relationships with co-workers	<i>i</i> <sub>1</sub>	.2188	.9601	.2279	.8204	.3254	.0329	.3712	F(3,66)= 10.614 p<.0001
	<i>b</i> <sub>1</sub>	.7011	.2859	2.4522	.0169*				
	<i>b</i> <sub>2</sub>	.8849	.3	2.95	.0044*				
	<i>b</i> <sub>3</sub>	-.1488	.0829	-1.795	.0772				
Retribution	<i>i</i> <sub>1</sub>	4.4127	1.0823	4.077	.0001**	.2059	.0372	.3279	F(3,66)= 5.7028 p=.0016
	<i>b</i> <sub>1</sub>	-.6961	.3779	-1.8419	.07				
	<i>b</i> <sub>2</sub>	-.0672	.3031	-.2216	.8253				
	<i>b</i> <sub>3</sub>	.1777	.101	1.7587	.0833				
Social benefits	<i>i</i> <sub>1</sub>	2.9755	1.0675	2.7874	.007**	.2738	.0069	.3971	F(3,65)= 8.1702 p=.0001
	<i>b</i> <sub>1</sub>	-.4448	.4361	-1.02	.3115				
	<i>b</i> <sub>2</sub>	.3719	.2881	1.291	.2013				
	<i>b</i> <sub>3</sub>	.0893	.1138	.7847	.4355				

Coeff: No standardised coefficient, SE: Standard errors, MSE: mean squared error

\*p<.05; \*\*p<.001

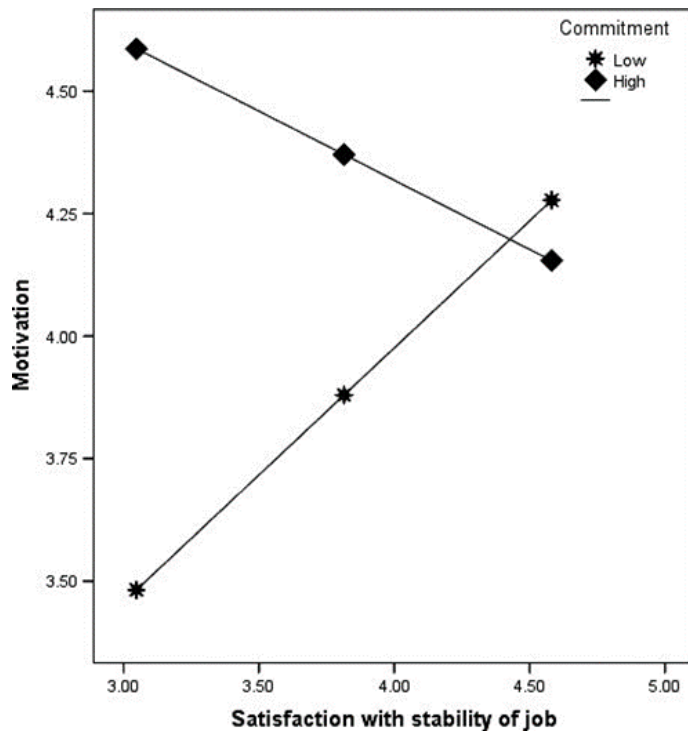
When analysing our data by the Johnson-Neyman approach, results showed that the moderated effect of commitment was established on low and high levels. Low scores on commitment had a positive moderator effect on the relation between satisfaction and motivation. On the other hand, high scores on commitment had a negative moderator effect on the relation between satisfaction and motivation. On the other hand, high scores on commitment had a negative moderator effect, but this situation included less than 1.5% of participants (except for general satisfaction, 2.8%, satisfaction with physical conditions, 7.3%, and satisfaction with job stability, 20%).

Using the pick- a- point approach (Hayes, 2013), low and high levels of commitment were defined ( $\pm 1SD$ ). Based on this approach, our results indicated that the moderator effect was only significant on the lowest levels of commitment. Figure 11 represents graphically the moderator effect of commitment on the relation between satisfaction and motivation.



**Figure 11.** Moderation effect of commitment on the relationship between satisfaction and motivation

There was only one exception on the relation between satisfaction with stability of job and motivation. In that case, low and high levels of commitment had a moderation effect, positive on low levels and negative on high levels (Figure 12).



**Figure 12.** Moderation effect of commitment on the relationship between satisfaction with stability of job and motivation



### 2.3.5. Discussion

In general terms, participants showed middle to high levels of satisfaction, commitment and motivation. Regarding our hypotheses, the results suggested that there was a direct effect between employees' satisfaction, concerning certain aspects of work and organization, and motivation. Additionally, commitment had a moderator effect on this relation, especially for those employees with low levels of commitment. In these cases, the higher the satisfaction, the higher the motivation.

Our research provided evidence to affirm that the most satisfied employees with intellectual disabilities are those who are most motivated. This result is challenging for HR managers. To achieve high levels of motivation in employees, and therefore on effectiveness (Rutherford, 1990), it is necessary to generate policies that favor the employees' psychological link with the organization. Nevertheless, it is important to note that this relation is reversed on employees with high levels of organizational commitment, especially on interaction with satisfaction with job stability. Employees highly committed and satisfied with job stability had lower levels of motivation, but even in these cases, their levels of motivation are greater than 4 in a 5 points scale.

Secondly, our results showed that there were only direct positive effects (not moderated by commitment) between employees' satisfaction with co-workers and motivation. In this sense, we think it would be interesting to promote a culture oriented to facilitate positive interpersonal relationships (Cooke & Lafferty, 1983) and well-being (Quijano, Navarro, Yepes-Baldó, Berger, & Romeo, 2008) in order to enhance the employees' motivation.

Contrarily, satisfaction with retribution and social benefits had neither direct nor moderate effect on motivation. This result is in the sense of Marston and Moss's (2009) research, who considered the existence of a prejudice related to the lack of motivation of people with disability to find a job: "*the main barriers to people with a disability finding work to be their own lack of motivation, which can be corrected by cutting their level of benefits*" (pp. 30.3–30.4).

Even so, there was no interaction effect over motivation, satisfaction with retribution and social benefits correlated with commitment. These results highlighted the importance of commitment defined as the link "*based on more or less satisfactory retributions/ compensations (intrinsic or extrinsic) received from the organization*" (Romeo, Berger, et al., 2011, p. 2) and focused on the perceived benefits of staying in the organization, instead of focusing on the costs of leaving the organization (Cohen, 2007).

Summarizing our research focuses on the antecedents of motivation of those employees with mild intellectual disabilities, considered as full-fledged employees. It helps HR managers to increase their motivational levels, as one of the main objectives of healthy organizations (Salanova, 2009), highlighting the importance of organizational and individual levels of intervention (Quijano et al., 2008). This will encourage organizations to achieve one of the most important current challenges, “*to attract and retain qualified employees, many of whom will experience disability during their working years*” (Cook, Foley, & Semeah, 2016, p.101).



# **Bloque III**

## **Discusión**



### 3.1. Discusión de los resultados obtenidos en los tres estudios desarrollados

La exploración de nuevos caminos hacia la integración laboral de personas con discapacidad se hace necesaria atendiendo a que España es uno de los países de la Unión Europea (UE) con tasas más altas de desempleo entre dichas personas (28.6%) (SEPE, 2018), pese a la legislación desplegada para facilitar su inclusión.

El propósito de nuestra investigación consiste en dotar a las organizaciones, ya sean del contexto ordinario o del protegido, de evidencia empírica sobre aquellos procesos que facilitan la integración laboral de personas con discapacidad. Dicha integración se ve favorecida, por un lado, gracias a la normativa que propone una cuota de reserva de obligado cumplimiento para la inserción laboral (RD 1/2013). No obstante, a los aspectos legales cabe añadir el despliegue de políticas de responsabilidad social corporativa relativas a la integración laboral de personas con discapacidad y de la consecuente adaptación de los sistemas de gestión de recursos humanos a las necesidades de este colectivo.

De los tres estudios desarrollados en nuestra tesis, dos de ellos se enmarcan en la empresa ordinaria (bloque 2, capítulos 2.1-2.2), analizando la relación entre las políticas de integración laboral de personas con discapacidad y los sistemas de gestión de recursos humanos, y la relación entre dichas políticas con los resultados a nivel individual. El tercer estudio se enmarca en el contexto del empleo protegido (bloque 2, capítulo 2.3), analizando la motivación y su interacción con el compromiso y la satisfacción.

Abordar el conjunto de nuestra investigación desde la perspectiva psicosocial y fundamentado en el modelo de comportamiento organizacional ASH (Quijano y Navarro, 1999; Quijano, 2000; Quijano, Cornejo, Yepes, y Flores, 2005; Quijano, 2006; Quijano et al., 2008) nos ha proporcionado herramientas válidas para trabajar en el ámbito de la intervención, suponiendo además, un gran aporte a la comunidad científica, al tiempo que al contexto organizacional.

A continuación, vamos a llevar a cabo nuestra discusión de resultados en función del contexto laboral en el que se lleve a cabo la investigación, ya se trate de una empresa ordinaria o de un centro especial de empleo (CEE). En el caso de que se lleve a cabo en una empresa ordinaria lo abordaremos desde la finalidad que constituye para cualquier persona con discapacidad la posibilidad de trabajar en un entorno normalizado, y en el caso del CEE lo abordaremos como una transición que constituye para estas personas el acceso a puestos de trabajo en la empresa ordinaria (RD 1/2013, Art. 43).

### **3.1.1. Aportaciones en el contexto de la empresa ordinaria**

El contexto de la empresa ordinaria representa la mejor oportunidad para una plena integración laboral de las personas con discapacidad. Sin embargo, prácticamente la mitad de las empresas analizadas en nuestra investigación (bloque 2, capítulo 2.1), no habían puesto en marcha políticas de integración laboral para este colectivo. No obstante, tal y como señalan, Buse, Bernstein, y Bilimoria (2016), Erickson, Von Schrader, Bruyère, y VanLooy (2014), Tang, MacDermid, Amick, y Beaton (2011) y Williams y Westmorland (2002), es preciso que se desarrollen estrategias organizativas inclusivas, que a su vez se concreten en políticas, dado que ello permitirá el desarrollo de sistemas de gestión de recursos humanos adaptados a las personas con discapacidad. Ello facilitará, tal y como nos han constatado nuestros resultados, la calidad de los recursos humanos, permitiendo lograr una mayor identificación de los empleados con la organización y compromiso con los objetivos estratégicos, lo que repercutirá en su desempeño individual y a su vez incidirá indirectamente en la efectividad organizacional, al cumplir la organización con las normativas locales, nacionales e internacionales, referentes a la inclusión de dichas personas así como aumentando el grado de aceptación de la empresa en su entorno y posicionando la imagen de esta como socialmente responsable (Galbreath, 2010).

El conjunto de políticas analizadas tanto de carácter interno como externo (Dahlsrud, 2008) de las empresas ordinarias que han formado parte de nuestra investigación, nos permite evidenciar que las políticas de mayor despliegue fueron aquellas de carácter externo más orientadas a la colaboración con la comunidad local y el tejido asociativo y la creación alianzas estratégicas. Dichas políticas tuvieron también una mayor vinculación con la adaptación de los sistemas de gestión de recursos humanos, en concreto, con el sistema de selección y el de formación. Sin embargo, ambas políticas no tuvieron relación con el nivel de inclusión en las organizaciones. Ello nos sugiere que las empresas tienden a priorizar las campañas de marketing externas vinculadas a sus políticas (Chaudhri, 2016), pero sin embargo tienen poca relación con la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Por otra parte, si atendemos a las políticas de carácter interno, éstas tuvieron un menor despliegue entre el total de las empresas analizadas. Algunas de estas políticas como la información a los empleados sobre aspectos relacionados con la discapacidad en encuestas internas, la adaptación del plan de comunicación y la definición de compromisos y objetivos orientados a la integración laboral, se relacionaron con los sistemas de gestión de comunicación interna, de selección y de formación respectivamente. Pero cabe decir que al igual que ocurría en el caso de las políticas de carácter externo

y su vinculación con los sistemas de gestión, la relación con los niveles de inclusión no fue significativa. Este resultado resulta del todo sugerente, dado que para que realmente la inclusión laboral sea significativa, debe desarrollarse una cultura inclusiva, tal y como señalan Cortés y Cisterna (2016). Esta ha de partir en primer lugar del desarrollo de las políticas internas y condicionará la gestión de los recursos humanos, que por otra parte las reforzará posteriormente (Dolan, Jackson, Schuler, y Valle Cabrera, 2007). Cuando dicha cultura está integrada en la organización, no será necesario que ningún departamento o área asuma su liderazgo ya que se encontrará inmersa de forma natural y transversal en la misma. Pero en el caso de que no sea así, diversos autores aconsejan que la responsabilidad de generar dicha cultura no sea de un solo departamento, con el fin de que pueda trascender, no sólo al resto de áreas de la compañía sino también a la cadena de suministro. Para ello, las organizaciones deben definir una hoja de ruta inclusiva en la que den a conocer su compromiso social promoviendo entre sus *partners* el cumplimiento de ciertos estándares de responsabilidad (Munduate et al., 2013). Con el propósito de generar una cultura inclusiva y eliminar barreras que promuevan la inclusión laboral, pueden ponerse en marcha una serie de acciones como el fomento de la educación inclusiva, la formación a gerentes y responsables del área de recursos humanos en diversidad y liderazgo inclusivo, así como la realización de jornadas de sensibilización que permitan derribar prejuicios, estereotipos y atenuar determinados sesgos inconscientes que se encuentren entre los miembros de la organización (Valle y Connor, 2010; Carrington, 1999; Zollers, Ramanathan, y Yu, 1999). En definitiva, la cultura inclusiva de la organización y la de sus grupos de interés será clave para que las organizaciones garanticen el respeto, la dignidad y los derechos fundamentales, evitando desaciertos en la operativa y futuras crisis reputacionales (Tetrault Sirsly y Lvina, 2016).

Si bien en nuestra investigación hemos distinguido entre políticas internas y externas, la política referida a la “existencia de un plan estratégico para normalizar la discapacidad en el contexto laboral”, dada su naturaleza estratégica (Riccò y Guerci, 2014), puede ser considerada híbrida, ya que presenta aspectos que atienden al carácter interno y externo de la organización simultáneamente, al tener por objetivo el diseño e implementación de estructuras organizativas que incluyan a las personas con discapacidad y represente una hoja de ruta de la estrategia de diversidad en el marco de una cultura inclusiva (Mor Barack et al., 2016). En nuestra investigación esta política no tuvo relación con la adaptación de los sistemas de gestión de recursos humanos, si bien se relacionó con unos mayores niveles de inclusión. Ello nos sugiere que cuando el entorno organizacional ha normalizado el concepto de discapacidad, no es necesario adaptar los sistemas de gestión de recursos humanos a las



particularidades y diversidad de los empleados (Bilimoria, Joy, y Liang, 2008; Shore et al., 2011). De ahí que la adaptación de los sistemas de gestión no sea tan relevante puesto que ya se ha generado una cultura organizacional inclusiva, compartida por todos los miembros de la organización (Kim Jean Lee y Yu, 2004; Rondeau y Wagar, 1998). Es decir, hablamos del desarrollo de una cultura organizacional inclusiva que debe implicar al conjunto de procedimientos, creencias compartidas y valores que se articulen en torno al empleo de las personas con discapacidad. En definitiva, “se trata de un proceso que afecta la visión, el liderazgo, la estrategia, las políticas, las prácticas, las mediciones y las comunicaciones de la empresa” (Riccò y Guerci, 2014, p.243).

Por último, cabe señalar que no se ha hallado relación entre el nivel de despliegue de las políticas, tanto internas como externas, con la adaptación de los sistemas de gestión relativos a la prevención de riesgos laborales y el de desarrollo profesional. Entendemos que el sistema de prevención de riesgos laborales es de los más desarrollados debido a la obligatoriedad legal (Ley 31/1995; RD 39/1997), por lo que el resultado obtenido nos muestra como su despliegue funciona independientemente de las políticas estratégicas que se puedan desarrollar en la organización. Por su parte, el sistema de desarrollo profesional es uno de los que presenta menores niveles de adaptación a las necesidades de las personas con discapacidad. Este dato se ajusta a recientes estudios de la American Psychological Association (APA,2018) que indican que tan solo un 55% de los empleados se sienten satisfechos con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional brindadas por su organización, siendo este el nivel más bajo de satisfacción con el conjunto de prácticas organizacionales analizadas (salud y seguridad, autonomía y toma de decisiones, políticas de conciliación, políticas de comunicación interna, y reconocimiento), lo que justificaría la relación no significativa encontrada.

Si hasta ahora hemos evidenciado la importancia de una política de doble enfoque interno-externo como estrategia clave para la inclusión laboral, nuestra investigación se planteó la necesidad de concretar si además aumenta la efectividad organizacional, entendida esta en un sentido amplio, como hacen autores como Slater, Weigand, y Zwirlein (2008), como resultados en las personas. Aharon et al., (2011), Ali, et al., (2010), Birth, Illia, Lurati, y Zamparini, (2008), Brammer et al., (2007), Galbreath, (2010), Kim et al., (2010), Pinillos, (2009), Skudiene y Auruskeviciene, (2012), Turker, (2009b), Villafañé, (2009) y Vitaliano (2010) afirman que la implementación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa genera ventajas competitivas que mejoran la efectividad de la organización. Sin embargo, hemos podido constatar el limitado número de estudios que han analizado el impacto en los empleados, presuponiendo incluso que sus expectativas, opiniones y actitudes fueran

homogéneas y mostrando que la implementación de dichas políticas genera actitudes diferentes hacia la organización y hacia la sociedad (Rodrigo y Arenas, 2008).

En nuestra investigación hemos constatado que la mayoría de los empleados en el contexto de la empresa ordinaria (bloque 2, capítulo 2.2) desconocían si la organización desarrollaba políticas y estrategias en cuanto a la integración laboral de personas con discapacidad. En concreto, casi la mitad de los empleados tenían constancia de la existencia de acciones vinculadas con políticas de carácter externo, en contraposición con las de carácter interno, que eran prácticamente desconocidas para todos. El hecho de que los empleados percibieran que las políticas que más se habían desarrollado en su organización eran las relativas al desarrollo de alianzas con entidades especialistas en integración laboral de personas con discapacidad y la colaboración con la comunidad local y el tejido asociativo de la discapacidad para sensibilizar a la sociedad (ambas políticas vinculadas a acciones de relación con el entorno externo de la organización), nos sugiere y refuerza de nuevo el hecho de que las empresas tienden a dar prioridad a las campañas de marketing relacionadas con sus políticas de RSC, condicionando con ello la percepción del empleado sobre dichas políticas, no teniendo además ningún efecto sobre su identificación, compromiso, satisfacción y motivación.

Por otra parte, en las organizaciones analizadas, la percepción de los empleados en relación a las políticas de carácter interno (adaptación del plan de comunicación a las necesidades específicas de los empleados, desarrollo de políticas corporativas que definan el compromiso y los objetivos de la compañía en materia de integración laboral de personas con discapacidad, y la implementación de un plan estratégico para normalizar la discapacidad en el entorno empresarial y laboral dirigido a los principales grupos de interés de la compañía) sí que tuvieron un efecto sobre la identificación y el compromiso (especialmente en el compromiso de valores). Aquellos empleados que consideraban que una o ninguna de las políticas internas estaban desplegadas tuvieron niveles más bajos de identificación y compromiso de valores que aquellos que consideraban que por lo menos dos de las políticas internas estaban desplegadas. Ello pone de manifiesto el papel clave que representan para la identificación y el compromiso las políticas de carácter interno en las organizaciones.

Además, cabe añadir que aquellos empleados con mayor antigüedad en la empresa tenían una menor percepción de despliegue de las políticas de integración. Este resultado podría estar mostrando una mayor conciencia y crítica acerca de las políticas y estrategias desarrolladas por la organización en las personas con mayor antigüedad (Cohen, 1993).

Finalmente, con relación a la política híbrida relativa a la existencia de un plan estratégico para normalizar la discapacidad en el entorno empresarial y laboral dirigido a los principales grupos de interés de la compañía, hemos constatado que los empleados que desconocían su existencia presentaban niveles más bajos de identificación y compromiso. Esto confirma que dicha política no sólo resulta clave para la inclusión laboral de personas con discapacidad sino también para la obtención de resultados positivos en los empleados como el fomento de su identificación (Kim et al., 2010) y su compromiso (Ali et al., 2010, Brammer et al., 2007; Turker, 2009b).

En relación con el absentismo, y contrariamente a nuestras expectativas, no se encontraron relaciones significativas en función de las percepciones de los empleados. Durante los años de crisis, el Instituto Nacional de Estadística, indicaba un período de crecimiento constante del absentismo laboral desde el año 2005, sin embargo, a partir del año 2009 se observa un ligero descenso. Ello puede justificar las bajas tasas de absentismo obtenidas en nuestra investigación, lo que puede haber contribuido a la falta de resultados significativos.

### **3.1.2. Aportaciones en el contexto del empleo protegido.**

Como ya hemos venido mencionando, España es uno de los países de la UE con tasas más bajas de empleo entre las personas con discapacidad (SEPE, 2018). Sin embargo, muestra del importante papel que tienen los Centros Especiales de Empleo (CEE) en nuestro país, es que, del total de contratos realizados en 2016 a personas con discapacidad (98.802 contratos), el 69% de estos se efectuaron en dichos Centros (ODISMET, 2017).

Los CEE se convierten en el destino final como mínimo de la tercera parte de las personas con discapacidad que trabajan en ellos, ya que los dos tercios restantes transitan a la empresa ordinaria y, de esos dos tercios, casi el 12% no tiene continuidad y retorna de nuevo al CEE (Calderón y Calderón, 2012, p. 236). Si tenemos en cuenta que las principales barreras laborales que se encuentran las personas con discapacidad están relacionadas con "la discriminación, la falta de apoyo, y la disponibilidad de puestos de trabajo adecuados" (Marston y Moss, 2009, p. 4) hemos tenido en cuenta a dichos trabajadores como empleados de pleno derecho al igual que se haría en un contexto ordinario.

Es a partir del contexto del empleo protegido, poco estudiado por parte de la literatura científica (Jenaro et al., 2010; Pérez y Alcover, 2011; Schur et al., 2005), desde el que hemos abordado en nuestra

investigación la satisfacción, compromiso y motivación de los empleados con discapacidad intelectual en los CEE<sup>3</sup>.

La relación entre el compromiso organizativo y la satisfacción profesional se ha examinado en diversos contextos de la gestión de los recursos humanos (García del Junco y Dos Santos, 2008). Ambas variables se hallan recíprocamente vinculadas (Mathieu, 1991) y se relacionan con otras variables tales como el autocontrol (Blakely, Andrews, y Fuller, 2003), la satisfacción en el trabajo (Bolon, 1997), la inseguridad laboral (Feather y Rauter, 2004), el liderazgo y la productividad, con el fin de identificar las habilidades críticas para gerentes y ejecutivos (McNeese-Smith, 1996).

A lo largo de nuestra investigación en el contexto del empleo protegido y relacionado con las hipótesis planteadas en el tercer estudio (bloque 2, capítulo 2.3), hemos evidenciado, por una parte, la relación directa entre la satisfacción de los empleados con discapacidad intelectual de los CEE, con el compromiso (Caykoğlu et al., 2007; Chen, 2007; Jernigan et al., 2002; Lok y Crawford, 2001; Samad y Selangor, 2005) y con la motivación (Landy, 1978; Syptak et al., 1999), así como la relación entre el compromiso organizativo y la motivación (Ahluwalia y Preet, 2017). Ello nos ha permitido afirmar que los empleados con discapacidad intelectual más satisfechos son los más motivados y los más comprometidos. Ello supone un reto para los gerentes de recursos humanos de los CEE, ya que, para poder lograr altos niveles de motivación y compromiso de los empleados, y por lo tanto sobre la efectividad individual (Rutherford, 1990), es necesario generar políticas que favorezcan la relación psicológica de los empleados con la organización. La motivación facilitará a su vez mayores niveles de efectividad organizacional, ya que el empleado se siente responsable de los logros y objetivos establecidos (Shadare y Hamed, 2009) y se encuentra en constante búsqueda de buenas prácticas para mejorar en su trabajo (Manzoor, 2012). Dichas prácticas deberán complementarse con las acciones promovidas por el propio CEE con todos los empleados, relacionadas con la formación permanente, tal y como se señala en el art. 15.1 del Decreto 86/2015. El compromiso garantizará un mejor desempeño reforzando el comportamiento responsable basado en los valores clave de la organización, y a su vez la reputación de esta (García del Junco y Dos Santos, 2008). La reputación está siendo una variable que ha generado diversa literatura en los años actuales y se constituye como un elemento estratégico clave sobre la cual se establecen los planes de comunicación tanto a nivel

---

<sup>3</sup> Las personas con discapacidad intelectual presentan bajas tasas de empleo (27,5%), constituyéndose los CEE en sus principales empleadores (Grupo SIFU, 2016).

interno (employer branding) como externo (Enrique, Madriñero, Morales, y Soler, 2008; Ongallo, 2007).

Por otra parte, tras evidenciar la relación directa entre la satisfacción y la motivación de los empleados, contrastamos el efecto moderador del compromiso sobre dicha relación. Dicho efecto moderador se observa especialmente para aquellos empleados con bajos niveles de compromiso, ya que cuanto mayor es la satisfacción, mayor es la motivación. Sin embargo, esta relación se invierte en los empleados con altos niveles de compromiso con la organización, especialmente en su interacción con la satisfacción con un trabajo estable. De manera que aquellos empleados altamente comprometidos y satisfechos con la estabilidad en el empleo tuvieron menores niveles de motivación.

Cabe destacar que sólo se evidenciaron efectos positivos directos (no moderados por el compromiso) entre la satisfacción de los empleados con los compañeros de trabajo y la motivación. Ello sugiere que sería interesante promover una cultura orientada a facilitar las relaciones interpersonales positivas (Cooke y Lafferty, 1983) y el bienestar (Quijano et al., 2008) con el fin de aumentar la motivación de los empleados.

Además, la satisfacción con la retribución y los beneficios sociales no tuvieron ningún efecto directo ni moderado en la motivación. Este punto se nos sugiere del todo relevante tal y como señalan Marston y Moss (2009), "las principales barreras para que las personas con una discapacidad encuentren un empleo son su propia falta de motivación, la cual puede ser corregida mediante la reducción de su nivel de beneficios"(pp.3-4), denotándose la existencia de un prejuicio relacionado con la falta de motivación de las personas con discapacidad para encontrar un empleo.

A pesar de que no hubo efecto de interacción sobre la motivación, la satisfacción con la retribución y los beneficios sociales correlacionaron con el compromiso. Estos resultados resaltan la importancia de dicha variable, que se define como el vínculo "basado en más o menos retribuciones / compensaciones (intrínsecas o extrínsecas) satisfactorias recibidas por parte de la organización" (Romeo, Berger, Yepes-Baldó, y Guàrdia, 2011, p. 2), centrándose en los beneficios percibidos de permanecer en la organización, en lugar de centrarse en los costes de abandono de la misma (Cohen, 2007).

### 3.2. Implicaciones para la práctica organizacional.

Una vez hemos procedido a la discusión de resultados en los tres estudios desarrollados, vamos a describir a continuación el conjunto de implicaciones teóricas y prácticas derivadas de nuestra tesis.

A partir de nuestra investigación los resultados permiten dotar a las organizaciones de evidencia empírica sobre aquellos procesos que facilitan la inclusión laboral de personas con discapacidad, lo que supone incidir en su vertiente más estratégica. Para ello, desde el contexto de la empresa ordinaria, lo hacemos desde la relación entre las políticas y los sistemas de gestión, y desde el contexto protegido desde la relación con los resultados a nivel individual.

De esta manera, evidenciamos el hecho de que un plan estratégico para normalizar la discapacidad en el entorno de trabajo, que incluye políticas de carácter interno y externo, representa una hoja de ruta de la estrategia de diversidad en el marco de una cultura inclusiva. Además, contribuimos a añadir evidencias sobre la relación que se establece entre las políticas de integración laboral de carácter interno de personas con discapacidad con la calidad de los recursos humanos (Quijano et al., 2008), lo que facilita la promoción de la integración de las personas con discapacidad, reduciendo por consiguiente el riesgo de exclusión social (Fuentes-García et al., 2008; Urcelay, 2005).

La implementación de dichas políticas de carácter interno en la organización, relacionadas con la integración laboral de personas con discapacidad, promueve la identidad y el compromiso de los empleados, lo que sugiere la necesidad de que los responsables de recursos humanos y/o Responsabilidad Social Corporativa aborden estas políticas de manera preferente en sus organizaciones con el propósito fundamental de retención del talento.

Por otra parte, y desde el contexto del empleo protegido, proporcionamos pautas de intervención para los responsables de recursos humanos con el propósito de que aumenten los niveles de motivación de sus empleados y puedan contribuir en la manera de lo posible en la transición hacia el empleo ordinario. Pocos estudios se han centrado en el análisis de la motivación de los empleados con discapacidad en CEE (Negrini, Perron, y Corbière, 2014), y aquellos que se han centrado en este colectivo, como los estudios de Landy (1978) y Syptak et al., (1999) concluyen que la motivación está vinculada a la satisfacción laboral. Sin embargo, la investigación desarrollada en el contexto del empleo protegido sobre la relación entre la satisfacción, el compromiso y la motivación entre los empleados con discapacidad intelectual es escasa, por lo que nuestra investigación representa un valor añadido en este

sentido, al tiempo que constata que la satisfacción correlaciona positivamente con el compromiso (Caykoylu et al., 2007; Chen 2007; Jernigan et al., 2002; Lok y Crawford, 2001; Samad y Selangor, 2005) y con la motivación (Landy 1978; Syptak et al., 1999), así como que la satisfacción va a interactuar con el compromiso en su efecto sobre la motivación de los empleados.

Nuestra investigación aporta al contexto investigador de una mayor comprensión de los procesos de integración laboral de las personas con discapacidad. Y lo hace dotando de conocimientos y soporte empírico sobre las variables que contribuyen a la integración laboral de personas con discapacidad.

### **3.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.**

A continuación, vamos a describir las principales limitaciones y futuras líneas de investigación atendiendo a los diferentes estudios de nuestra tesis que forman parte de una única unidad de investigación.

Los resultados obtenidos en el contexto de la empresa ordinaria son prometedores y representan un primer paso hacia futuras líneas de estudio orientadas a la importancia de las políticas relacionadas con la inclusión laboral de las personas con discapacidad, los sistemas de gestión y los resultados a nivel individual. Además, el hecho de que nuestra investigación ponga de relieve la relación de las políticas de carácter interno para la inclusión de las personas con discapacidad con el compromiso y la identificación de todos los empleados, con y sin discapacidad, pero no con el absentismo pone de manifiesto la necesidad de investigar más en este sentido, teniendo en cuenta el contexto de crisis en el que realizamos nuestro estudio.

Por otra parte, con el objeto de conocer el grado despliegue de políticas y estrategias para la inclusión laboral, entrevistamos a altos directivos, directores generales y directores de recursos humanos de empresas españolas con más de 50 empleados, dado su rol de *stakeholders* ya que son factor importante en la definición y despliegue de políticas y estrategias para la inclusión laboral. Si bien, algún tipo de discapacidad social podría haber sesgado sus respuestas. Para evitar este sesgo y minimizar la brecha de percepción prevista (Makhecha et al., 2016), los estudios futuros deberían, por una parte, formar a los entrevistadores para solicitar e identificar indicadores con el fin de validar el nivel de despliegue de políticas de inclusión (de no desarrolladas a totalmente implementadas), y por otra, incluir datos secundarios (informes de Responsabilidad Social Corporativa, informes de Global Reporting Initiative, etc...) que podrían ser emparejados con las respuestas de los interlocutores.

Con relación a las empresas de menos de 50 empleados, sería interesante analizar cuál es la tasa de inserción laboral de personas con discapacidad teniendo en cuenta que no existe la obligatoriedad de cumplir con una cuota de reserva del 2% por lo que la inserción debería llevarse a cabo de manera *natural* en la organización.

En el marco de la relación entre las políticas y los niveles de inclusión en función de la adaptación de los sistemas de gestión, las limitaciones de nuestro estudio surgen principalmente de las características de la muestra y de las organizaciones analizadas. Los resultados pueden no ser totalmente generalizables debido al pequeño tamaño de la muestra. Sin embargo, las características de la misma, relacionadas con el nivel de las tasas de inclusión son similares a los datos oficiales (ODISMET, 2017). En este sentido, las investigaciones futuras deberían incluir datos de organizaciones con diferentes características (sector, tamaño, escala de operaciones, propiedad...) con objeto de dotar de mayor representatividad los resultados obtenidos.

Concretamente, en relación con las políticas y los resultados a nivel individual, futuras investigaciones deberían analizar si los sectores que han sido más profundamente afectados por la crisis presentan resultados diferentes a los del presente estudio en cuanto al papel que las políticas de carácter interno desempeñan en la identificación y el compromiso de los empleados. Además, podría también analizarse cuál ha sido el efecto de la crisis económica en el empleo de las personas con discapacidad (2007-2012), atendiendo a características sociodemográficas de los sujetos y de las empresas empleadoras a partir de explotación de Big Data (por ejemplo, a partir de datos de la Muestra Continua de Vida Laboral – MCVL).

Por otra parte, teniendo en cuenta que una parte de nuestra investigación se ha centrado en la percepción de los empleados, desde el marco de la RSC, de las políticas de integración laboral de personas con discapacidad, consideramos que sería conveniente analizar con mayor profundidad cual es el conocimiento de los empleados con relación al resto de políticas en general de RSC de las organizaciones a las que pertenecen.

Nuestra investigación ha puesto de relieve la relación de las políticas de carácter interno para la inclusión de las personas con discapacidad con el compromiso y la identificación de todos los empleados de la organización. Por ello, pensamos que resulta necesario seguir investigando con relación al desarrollo de las políticas estratégicas internas comprometidas con la igualdad de oportunidades y la inclusión, con el propósito de lograr el doble objetivo de aumentar por un parte la



identificación y el compromiso de los empleados y por otra para mejorar la inclusión laboral de personas con discapacidad.

De entre las diferentes políticas internas a desarrollar se nos sugiere del todo relevante una futura investigación relacionada con el análisis y evaluación de diferentes planes de formación en diferentes organizaciones y sectores, que estén relacionados con el empoderamiento de las personas con discapacidad a partir de su inserción y desarrollo profesional. Algunos de los indicadores que podrían analizarse serían la transferencia de las competencias adquiridas, la satisfacción de empleadores y trabajadores, resultados, etc.... En este sentido, sería también interesante analizar cuáles deben ser las competencias requeridas a las personas con discapacidad por parte de las organizaciones de diferentes sectores de actividad, teniendo en cuenta a los diferentes grupos de interés de las organizaciones como fundaciones, asociaciones, empleadores y empleados (con y sin discapacidad), etc....

Por ello, y de manera complementaria al planteamiento anterior, resultará interesante analizar cuál es la formación recibida en materia de diversidad e inclusión por parte de los gerentes y responsables de recursos humanos de las organizaciones y cuál es su impacto en la organización. El hecho de que en la actualidad no sean sólo gestores de las relaciones laborales, y deban constituirse en impulsores de una cultura corporativa, promueve que resulte cuando menos importante analizar cuáles son los elementos clave relacionados con la inclusión laboral a tener en cuenta en el desarrollo de esta posición tan estratégica para la organización.

Por último, y con el propósito de generar nuevas políticas que favorezcan la relación psicológica de los empleados con la organización, pensamos que sería de interés para futuras investigaciones plantear el análisis de las variables satisfacción, compromiso y motivación en centros especiales de empleo teniendo en cuenta a empleados con diferentes tipos y grados de discapacidad. Diferentes estudios relativos a la inserción laboral de personas con discapacidad (ODISMET, 2017; SEPE, 2018) nos señalan las específicas dificultades a las que se enfrentan el colectivo de personas con discapacidad intelectual/mental frente a otros tipos, especialmente, la discapacidad física. Lo que nos hace hipotetizar que dichas dificultades pueden jugar un papel en las percepciones de los empleados. Además, podría plantearse el mismo análisis con trabajadores que formen parte de la empresa ordinaria, ya que de esta manera con los resultados obtenidos se podrían comparar diferentes niveles de efectividad individual en entornos laborales claramente diferenciados.

# **Bloque IV**

## **Conclusiones**



#### 4.1. Conclusiones.

Una vez descritas las limitaciones y posibles líneas de investigación que pueden abordarse en el futuro, procedemos a describir las principales conclusiones de nuestra tesis:

- Las políticas de enfoque externo son las más relacionadas con la adaptación de los sistemas de gestión de recursos humanos en empresas ordinarias (Estudio 1).
- Las políticas de enfoque interno se relacionaron con la adaptación del sistema de gestión de la comunicación interna, la selección y la formación (Estudio 1).
- La política "existencia de un plan estratégico para normalizar la discapacidad en el contexto laboral" no tenía relación con la adaptación de los sistemas de gestión de RRHH, si bien era la única que facilitaba significativamente la integración laboral en empresas ordinarias (Estudio 1).
- El nivel de despliegue de las políticas, tanto internas como externas, no tenía relación con la adaptación de los sistemas de gestión relativos a la prevención de riesgos laborales y el de desarrollo profesional (Estudio 1).
- Las políticas de enfoque externo son las que se perciben como más desarrolladas por los empleados de empresas ordinarias (Estudio 2).
- La percepción de despliegue de las políticas de enfoque interno disminuye con la antigüedad en la empresa (Estudio 2).
- Los empleados de empresas ordinarias con baja percepción de implementación de políticas internas mostraban niveles más bajos de identificación y compromiso de valores que aquellos empleados con alta percepción de implementación de dichas políticas internas (Estudio 2).
- No se encontraron relaciones significativas entre las percepciones de los empleados en empresas ordinarias en cuanto a la implementación de políticas orientadas a la integración laboral de personas con discapacidad y las tasas de absentismo (Estudio 2).
- La satisfacción, en relación con ciertos aspectos del trabajo y la organización, y el compromiso organizacional de los empleados de centros especiales de empleo mostraron un efecto directo sobre su motivación laboral (Estudio 3).

- El compromiso organizacional de los empleados de centros especiales de empleo tuvo un efecto moderador en la relación entre satisfacción y motivación laboral, especialmente para aquellos empleados con bajos niveles de compromiso (Estudio 3).
- Los empleados altamente comprometidos y satisfechos con la estabilidad laboral tuvieron niveles más bajos de motivación (Estudio 3).
- Hubo efectos positivos directos (no moderados por el compromiso) entre la satisfacción de los empleados con los compañeros de trabajo y su motivación. Por el contrario, la satisfacción con la retribución y los beneficios sociales no tuvieron un efecto directo ni moderado en la motivación (Estudio 3).

#### **4.2. Recomendaciones.**

Para finalizar, incluimos algunas recomendaciones de buenas prácticas a la luz de los resultados obtenidos.

- Las organizaciones deben contribuir a garantizar que se otorgue dignidad, autonomía y plena participación en la sociedad a hombres y mujeres con discapacidad. Sin embargo, tal y como hemos constatado en nuestra investigación, las dificultades de integración laboral de este colectivo todavía son patentes. En este sentido, consideramos al igual que Munduate et al., (2013), que “la integración laboral del colectivo de discapacitados necesita ser entendida como un proceso normalizado, que busca como objetivo último el fomento del empleo en las mismas condiciones que el resto de trabajadores” (p. 125). Por ello, el talento y la dignidad de las personas deben constituirse en los pilares de toda estrategia de diversidad e inclusión, ya que nos permitirá ver a la persona con discapacidad como un profesional, sin que los prejuicios o las falsas creencias tengan cabida alguna.
- La falta de empleo incide de manera directa en el aumento de las desigualdades a nivel mundial. En el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (United Nations, 2017), el objetivo relacionado con el “trabajo decente y crecimiento económico” (ODS número 8), pretende la consecución de un crecimiento económico, sostenible e inclusivo a partir de la creación de empleo para todas las personas en situación de vulnerabilidad como las personas con discapacidad. En este sentido, creemos que las organizaciones y sus *stakeholders* tienen un rol claro en la consecución de este objetivo y se constituyen como los instrumentos principales

para garantizar condiciones dignas de empleo, para sus trabajadores y toda la cadena de valor, fomentando además la nueva contratación a partir del impulso de la innovación tecnológica y el emprendimiento.

- Aunque en diferentes países como España, se han promulgado leyes para promover el empleo (Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre), es evidente que la ley no puede ser la única acción de acceso y calidad de vida laboral de las personas con discapacidad. Si bien es necesaria la existencia de una normativa que facilite dicha integración (RD 1/2013), cuestionamos que haya cumplido con el propósito para el cual ha sido promulgada. El control ejercido por la administración pública en este ámbito no es equiparable al que se realiza con respecto a otras áreas como la prevención de riesgos laborales o el medioambiente. Además, consideramos que es necesario unificar criterios reguladores en las diferentes comunidades autónomas para evitar los desajustes que ello conlleva.
- En las organizaciones donde no se lleve a cabo una integración laboral de personas con discapacidad de manera natural, es decir, con personas contratadas en plantilla, debe fomentarse dicha integración de manera interna en la propia organización (vía contratación) o de manera externa con la ayuda de las medidas alternativas que establece la ley (RD 364/2005), con el propósito de que lo sean hasta que la organización sea capaz de cumplir con su compromiso social. Algunas empresas adoptan dicho enfoque combinado (Kulkarni y Rodrigues, 2013) hasta que son capaces de integrar de manera natural personas con discapacidad en su organización.
- Los responsables de recursos humanos deben promover en sus organizaciones el empleo de las personas con discapacidad en un entorno normalizado, lo que permitirá que se genere una cultura inclusiva. Para ello, el despliegue de planes estratégicos será esencial para fomentar la inclusión en el lugar de trabajo, no condicionado exclusivamente por la ley, pero creando una "cultura más inclusiva de la diversidad" (Chávez y Weisinger, 2008, p.331).
- Dichos responsables deben ser capaces de comunicar a sus grupos de interés cómo todo ello se traduce en valor añadido para su organización. Tal y como menciona Ibáñez (2002), en la sociedad ya se entiende que para lograr un verdadero estado de bienestar de las personas con discapacidad es fundamental integrarlas plenamente, logrando aceptación y apoyo; pero para lograrlo, se requiere que el mercado laboral y el socio comunitario estén preparados y se abran

para incluir a cualquier persona, no importando su condición física, intelectual o emocional. En este sentido, debe fomentarse en la organización la formación en diversidad para empleados y responsables de recursos humanos para facilitar la inclusión y aceptación de compañeros de trabajo con discapacidad (Byrd, 2009).

- Con el fin de facilitar dicha inclusión, resultará fundamental el desarrollo de una política estratégica. La naturaleza estratégica (Riccò y Guerci, 2014) de esta política con este doble enfoque (interno y externo) confirma lo que señalaron Shen, Chanda, D’Netto, y Monga (2009), cuando afirmaron que “la clave de la gestión diversa depende del pensamiento estratégico” (p.236). Y aunque este punto de vista estratégico resulta clave para la inclusión laboral de las personas con discapacidad, la gestión de la diversidad debe involucrar a la alta dirección y a los ejecutivos de nivel medio, pero también a los directores y empleados.
- En el contexto de la empresa ordinaria, consideramos que las medidas de diversidad que puedan implantarse y partan de manera óptima desde la alta dirección, deben extenderse a la cadena de suministro de la misma, de manera que proporcionen a las personas con discapacidad la oportunidad de desarrollarse de manera igualitaria en todo contexto organizativo, independientemente de la empresa a la que pertenezcan. Algunas de estas medidas, relacionadas con la discapacidad, pueden estar relacionadas con acciones informativas a los empleados de la organización y a su entorno familiar, actividades de voluntariado corporativo o la colaboración con el tejido asociativo, incluyendo temáticas como los derechos humanos y la no discriminación, así como proyectos que contribuyan a la reducción de las desigualdades (Prieto, 2015). De manera complementaria a todo ello, pueden establecerse alianzas entre la organización, los centros educativos y el tejido universitario, con el propósito de llevar a cabo proyectos de sensibilización de manera conjunta que promuevan los conceptos de igualdad, capacidad y talento, contribuyendo a una educación inclusiva, equitativa y de calidad (García y García, 2017; Hernández, 2004).
- En el contexto del empleo protegido, los centros especiales de empleo ocupan un lugar central en las políticas de integración sociolaboral de las personas con discapacidad como mecanismo de tránsito hacia el mercado de trabajo ordinario (Calderón y Calderón, 2012). Sin embargo, tal como señalan Cabrero, Serrano, y Toharia (2009), en la mayoría de los casos no constituyen un sistema de transición, por lo que no representan una solución para que dicha transición sea

totalmente efectiva. Entre los elementos que favorecen el tránsito al mercado ordinario de los empleados con discapacidad de los CEE, Calderón y Calderón (2012), destacan un mayor nivel de cualificación, un menor grado de discapacidad, así como una menor rotación en la vida laboral. Ello refuerza la necesidad de que los responsables de recursos humanos de dichos CEE promuevan la formación entre sus empleados con el propósito de incrementar su nivel de cualificación, independientemente del tiempo que dichos empleados permanezcan dentro de dicho centro, y que utilicen las herramientas necesarias para aumentar su motivación de manera que la futura transición hacia el mercado ordinario tenga mayores garantías.

- Planteamos como un gran reto para la inclusión laboral la promoción de una cultura de orientación a la realización-personas (Cooke y Lafferti, 1983). Ello implica que el conjunto de miembros que configuran la organización, directivos y empleados, deben orientar sus esfuerzos a favorecer relaciones interpersonales positivas, de manera que tengan una actitud amistosa, abierta y sensible a la satisfacción de su grupo de trabajo, estimulando el desarrollo personal y profesional, impulsando el desarrollo de sus capacidades, y valorando positivamente a los miembros que establecen planes ambiciosos pero realistas y persiguen el alcance de niveles de excelencia. Para los responsables de recursos humanos tanto en el contexto de la empresa ordinaria como en el contexto del empleo protegido, lograr altos niveles de motivación en sus empleados y favorecer la relación psicológica, supone fomentar la efectividad. El alcance de este reto supone escuchar la voz de las personas con discapacidad, tal y como señala la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad (United Nations, 2016), afirmando que “las personas con discapacidad deben tener la oportunidad de participar activamente en los procesos de adopción de decisiones sobre políticas y programas, incluidos los que les afectan directamente” (United Nations, 2006, Preámbulo, apartado O).

Para concluir, nuestra tesis constata que es necesario que las organizaciones desarrollen planes estratégicos orientados a la integración laboral de personas con discapacidad, así como otras políticas internas que faciliten dicha integración. Ambos contribuirán al desarrollo de la satisfacción, compromiso y motivación de los empleados de la organización. Por ello, los resultados obtenidos van a facilitar a las organizaciones el logro de uno de los retos actuales más importantes, "atraer y retener a los empleados cualificados, muchos de los cuales van a experimentar discapacidad durante sus años de trabajo" (Cook et al., 2016, p.101).





# **Referencias**



- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: doing good and doing well. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 855–879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. doi: 10.1177/0149206311436079
- Aharon, T., Lior, O., Yaki, B., y Gal, K. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: how do they interrelate, if at all?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72. doi: 10.5093/tr2011v27n1a7
- Ahluwalia, A. K., y Preet, K. (2017). The influence of organizational commitment on work motivation: A comparative study of state and private university teachers. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 55-69.
- Al-bdour, A., Nasruddin, E., y Lin, S. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 4(7), 1842-1861.
- Alcover de la Hera, C. M., y Pérez Torres, V. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 206-223. doi: 10.4321/S0465-546X2011000500013
- Ali, I., Rehman, K., Ali, S., Yousaf, J., y Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801.
- Alfaro Faus, M., y Vallés López, I. (2015). *El mercado potencial de las personas con discapacidad en España. Oportunidades para la creación de valor compartido*. Disponible en [http://biblioteca.fundaciononce.es/sites/default/files/publicaciones/documentos/el\\_mercado\\_potencial\\_de\\_las\\_persoans\\_con\\_discapacidad\\_en\\_espana.pdf](http://biblioteca.fundaciononce.es/sites/default/files/publicaciones/documentos/el_mercado_potencial_de_las_persoans_con_discapacidad_en_espana.pdf)

- Alford, H., y Naughton, M. (2002). Beyond the shareholder model of the firm: Working toward the common good of business. En S.A. Cortright and M. Naughton (Eds.), *Rethinking the purpose of business. Interdisciplinary essays from the catholic social tradition* (pp. 27–47). Notre Dame: Notre Dame University Press.
- American Psychological Association, APA. (2018). *Work and Well-Being Survey*. Disponible en <http://www.infocoponline.es/pdf/work-and-wellbeing-survey-results.pdf>
- Bagozzi, R. P. (1980). Performance and satisfaction in an industrial sales force: an examination of their antecedents and simultaneity. *The Journal of Marketing*, 44(2), 65-77. doi: 10.2307/1249978
- Baker y McKenzie. (2014). *Las políticas de inserción laboral de las personas con discapacidad a través del mercado de trabajo protegido*. Disponible en <http://conacee.org/wp-content/uploads/2014/07/2014-01-BMcK-INFORME-MERCADO-PROTEGIDO.pdf>.
- Bartol, K. M. (1979). Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: a multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22(4), 815-821.
- Bermúdez Colina, Y. (2014). ¿Es la responsabilidad social empresarial un constructo multidimensional? Métodos para su estimación. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, IV (13), 83-91.
- Bilimoria, D., Joy, S., y Liang, X. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management*, 47(3), 423–441. doi:10.1002/hrm.20225
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F., y Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: an International Journal*, 13(2), 182-196. doi: 10.1108/13563280810869604
- Blakely, G. L., Andrews, M. C., y Fuller, J. (2003). Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 131-144.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Healthcare Management*, 42(2), 221.

- Bolton, S., Kim, R., y O'Gorman, K. (2011). Corporate social responsibility as a dynamic internal organizational process: a case study. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 61-74.
- Boyce, M., Secker, J., Johnson, R., Floyd, M., Grove, B., Schneider, J., y Slade, J. (2008). Mental health service users' experiences of returning to paid employment. *Disability & Society*, 23(1), 77-88. doi: 10.1080/09687590701725757
- Brammer, S., Millington, A., y Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organization commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1701-1719. doi: 10.1080/09585190701570866
- Branco, M. C., y Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132. doi: 10.1007/s10551-006-9071-z
- Brown, S. P., y Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *The Journal of Marketing*, 58(2), 70-80. doi: 10.2307/1252270
- Buse, K., Bernstein, R. S., y Bilimoria, D. (2016). The influence of board diversity, board diversity policies and practices, and board inclusion behaviors on nonprofit governance practices. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 179-191. doi:10.1007/s10551-014-2352-z
- Byrd, M. Y. (2009). Diversity training: What are we really talking about. En T.J. Chermack, J. Storberg-Walker, and C.M. Graham (Eds.), *Academy of Human Resource Development Conference Proceedings* (pp. 203-208). Washington, DC: Academy of Human Resource Development.
- Cabrero, G. R., Serrano, C. G., y Toharia, L. (2009). *Evaluación de las políticas de empleo para personas con discapacidad y formulación y coste económico de nuevas propuestas de integración laboral (Vol. 9)*. Madrid: CERMI.
- Calderón, M. J., y Calderón, B. (2012). Los centros especiales de empleo como mecanismo de tránsito hacia el mercado de trabajo ordinario. *CIRIEC-España*, 75, 223-249.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. En P. Goodman and J. Pennings, (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 13-55). London: Jossey-Bass Publishers.

- Carrington, S. (1999). Inclusion needs a different school culture. *International Journal of Inclusive Education*, 3(3), 257-268.
- Carrol, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A., y Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carroll, A., y Brown, J. (2018). Corporate Social Responsibility: A review of current concepts, research, and issues. En J. Weber y D. Wasieleski (Eds.), *Corporate Social Responsibility Business and Society 360* (pp. 39-69). Georgia: Emerald Publishing Limited.
- Carroll, A., Brown, J., y Buchholtz, A., (2018). *Business and society: ethics, sustainability and stakeholder management* (10th ed., 80-90). Boston, MA: Cengage Learning.
- Caykoylu, S., Egri, C. P., y Havlovic, S. (2007). Organizational commitment across different employee groups. *The Business Review*, 8(1), 191–197.
- Celma, M. (2011). *El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable. Un análisis para Catalunya* (Tesis Doctoral). Universitat de Girona, Girona.
- Chambers N., Harvey G., Mannion R., Bond J., y Marshall J. (2013). Towards a framework for enhancing the performance of NHS boards: a synthesis of the evidence about board governance, board effectiveness and board development. *Health Services and Delivery Research Journal*, 1(6), 1-158 Disponible en [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK259411/pdf/Bookshelf\\_NBK259411.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK259411/pdf/Bookshelf_NBK259411.pdf)
- Chaudhri, V. (2016). Corporate Social Responsibility and the communication imperative: perspectives from CSR managers. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 419-442. doi: 10.1177/2329488414525469
- Chávez, C. I., y Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: a social infusion for cultural inclusion. *Human Resource Management*, 47(2), 331-350. doi: 10.1002/hrm.20215

- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 14(3), 464-504. doi: 10.1080/10705510701301834
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., y Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Clinebell, S., y Shadwick, G. (2005). The importance of organizational context on employees' attitudes: an examination of working in main offices versus branch offices. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 89-100.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Comisión Europea (2002). *LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Disponible en <http://europa.eu.int/eur-lex/es/information/faq.html>
- Comisión Europea (2011). *Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions*. Brussels: European Commission.
- Constitución Española. 27 de diciembre de 1978. *Boletín Oficial del Estado*, 311, 29313-29424
- Cook, L. H., Foley J. T., y Semeah, L. M. (2016). An exploratory study of inclusive worksite wellness: considering employees with disabilities. *Disability and Health Journal*, 9(1), 100-107. doi: 10.1016/j.dhjo.2015.08.011
- Cooke, R. A., y Lafferty, J. C. (1983). *Level V: organizational culture inventory (Form I)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cortes, I, y Cisterna, K. (2016). Beneficios de la inclusión: una perspectiva organizacional. En Ocampo, A.A. (Ed.), *Experiencias y desafíos sobre Educación Superior Inclusiva* (pp. 100–



- 117). Santiago de Chile: Centro de Estudios Latinoamericanos de Educación Inclusiva (CELEI).
- Crudden, A., Sansing, W., y Butler, S. (2005). Overcoming barriers to employment: strategies of rehabilitation providers. *Journal of Visual Impairment and Blindness*, 99(6), 325–35.
- D´Anello, S. (2016). Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13(1), 21-34.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. doi: 10.1002/csr.132
- David, F. R. (2010). *Strategic Management: Concepts* (13th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons* 10(4), 45–51.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., y Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91-112. doi: 10.1080/09585192.2013.781528
- De Roeck, K., y Maon, F. (2016). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: an integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 1-17. doi:10.1007/s10551-016-3081-2
- Decreto 86/2015, de 2 de junio, sobre la aplicación de la cuota de reserva del 2% a favor de personas con discapacidad en empresas de 50 o más personas trabajadoras y de las medidas alternativas de carácter excepcional a su cumplimiento.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw Hill.
- Donaldson, T., y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

- Donaldson, T., y Dunfee, T.W. (1999). *Ties that bind: a social contracts approach to business Ethics*. Boston: Harvard Business School Press.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., y Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x
- Egri, C., y Ralston, D. (2008). Corporate responsibility: a review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*, 14(4), 319-339.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., y Igalens, J. (2015). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657. doi: 10.1177/0149206315569311
- Enrique, A., Madriñero, G., Morales, F., y Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Publicaciones UAB.
- Erickson, W. A., von Schrader, S., Bruyère, S. M., y VanLooy, S. A. (2014). The employment environment: employer perspectives, policies, and practices regarding the employment of persons with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 57(4), 195-208. doi: 10.1177/0034355213509841
- Eriksson, P., y Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: a practical guide to social research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ernst&Young y Biocat. (2011). *Catalonia life sciences report 2011*. Disponible en [http://www.biocat.cat/sites/default/files/Catalonia\\_Life\\_Sciences\\_Report\\_final.pdf](http://www.biocat.cat/sites/default/files/Catalonia_Life_Sciences_Report_final.pdf)
- European Comission. (2001). *Green paper - promoting a european framework for corporate social responsibility*. Brussels: European Commission. Disponible en [http://europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf)
- European Comission. (2008). *Diversity management in 2008: research with the european business test panel*. Disponible en <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=771&langId=en>

- European Commission. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Brussels: European Commission. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52011DC0681>
- Fantova, F. (2005). *Manual para la gestión de la intervención social: políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid: Editorial CCS.
- Feather, N. T., y Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Fligstein, N., y Feeland, R. (1995). Theoretical and comparative perspectives on corporate organization. *Annual Review of Sociology*, 21(1), 21-43.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Pitman.
- Freeman, I., y Hasnaoui, A. (2011). The meaning of corporate social responsibility: the vision of four nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419-443.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Fuentes-García, F., Núñez-Tabales, J., y Veroz-Herradón, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 27-44.
- Galbreath, J. (2010). How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, 22(4), 411-431. doi: 10.1108/09555341011056186
- García de Junco, J.G., y Dos Santos, J.M.B. (2008). Satisfacción profesional y compromiso organizativo: un meta-análisis. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 61-78.

- García, M. G., y García, M. J. C. (2017). La contribución de la universidad al desarrollo de prácticas inclusivas: dilemas y propuestas para avanzar compartiendo. *Revista de Educación Inclusiva*, 5(1), 123-138.
- Garriga, E., y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., y Lara Hadi, P. (2008). Motivation and satisfaction of the workers and their influence in creating economic value in business. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1213-1230. doi: 10.1590/S0034-76122008000600009
- Giménez Rodríguez, S. (2012). *Sinergias en tiempos de crisis: los centros especiales de ocupación*. Tarragona: Publicacions URV.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J.J., y Krause, T.S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-904.
- Glavas, A., y Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter?: effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70. doi: 10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007
- Griffin, R. W. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behaviors: a long-term investigation. *Academy of Management Journal*, 34(2), 425-435.
- Grupo SIFU (2016). *Atlas laboral de las personas con discapacidad 2016*. Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Guest, D.E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi: 10.1037/h0076546
- Hafenbrädl, S., y Waeger, D. (2017). Ideology and the micro-foundations of CSR: why executives believe in the business case for CSR and how this affects their CSR engagements. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1582-1606.

- Harcourt, M., Lam, H., y Harcourt, S. (2005). Discriminatory practices in hiring: institutional and rational economic perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2113-2132. doi: 10.1080/09585190500315125
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., y Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. doi: 10.1037/a0021987
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hensel, J. M., Hensel, R. A., y Dewa, C. S. (2015). What motivates direct support providers to do the work they do? *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 40(3), 297-303. doi: 10.3109/13668250.2015.1048430
- Hernández, F. G. (2004). Una educación de calidad para los niños bien dotados desde la atención a la diversidad. De la educación integradora a la educación inclusiva. *Revista Complutense de Educación*, 15(2), 597-620.
- Hickey, R. (2014). Prosocial motivation, stress and burnout among direct support workers. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 27(2), 134-144.
- Higgins, A., O'Halloran, P., y Porter, S. (2015). The management of long-term sickness absence in large public sector healthcare organisations: a realist evaluation using mixed methods. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25(3), 451-470. doi: 10.1007/s10926-014-9553-2
- Holvino, E., Ferdman, B. M., y Merrill-Sands, B. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and approaches. En M.S. Stockdale and F.J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245-276). Maiden, MA: Blackwell Publishing.
- Ibáñez, P. (2002). La UNED ante la discapacidad. *A distancia*, 20(1), 20-27.
- Igbaria, M., y Greenhaus, J. H. (1992). The career advancement prospects of managers and professionals: are MIS employees unique?. *Decision Sciences*, 23(2), 478-499.

- International Labour Office (ILO) (2010). *Disability in the workplace: company practices*. Geneva: ILO. Disponible en [http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/working\\_paper\\_n3.pdf](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/downloads/publications/working_paper_n3.pdf)
- International Organization for Standardization, ISO. (2010). ISO 26000:2010. *Guidance on Social Responsibility*. Genève: ISO
- Instituto Nacional de Estadística, INE. (2013). *Encuesta de población activa*. Disponible en [http://www.ine.es/prensa/epa\\_tabla.htm](http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm)
- Instituto Nacional de Estadística, INE. (2014). *Encuesta de población activa*. Disponible en [http://www.ine.es/prensa/epa\\_tabla.htm](http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm)
- Instituto Nacional de Estadística, INE. (2016). *Estadística de inserción de titulados universitarios*. Disponible en [http://www.ine.es/ine/planine/informe\\_anual\\_2016.pdf](http://www.ine.es/ine/planine/informe_anual_2016.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística, INE. (2017). *Encuesta de población activa*. Disponible en [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735976594](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976594)
- Jenaro, C., Flores, N., González, F., Vega, V., y Cruz, M., (2010). *Calidad de vida laboral en trabajadores en riesgo de exclusión social: modelo explicativo, evaluación y propuesta de mejora*. Salamanca: Publicaciones del INICO.
- Jernigan III, I. E., Beggs, J. M., y Kohut, G. F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564-579. doi: 10.1108/02683940210444030
- Johansen, T. (2007). Employees and the operation of accountability. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 247-263.
- Jones, T.M., y Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.

- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539-547.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H., y Kim, N. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569. doi:10.1007/s10551-010-0440-2
- Kim Jean Lee, S., y Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Kuehn, K. W., y Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-western context: an examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International Journal of Commerce and Management*, 12(2), 107-125.
- Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(14), 1662-1679. doi: 10.1080/09585192.2015.1137611
- Kulkarni, M., y Lengnick-Hall, M. L. (2014). Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: a review and research agenda. *Human Resource Development Review*, 13(2), 158-180. doi: 10.1177/1534484313485229
- Kulkarni, M., y Rodrigues, C. (2014). Engagement with disability: analysis of annual reports of Indian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(11), 1547-1566. doi:10.1080/09585192.2013.837088
- Kulkarni, M., y Scullion, H. (2015). Talent management activities of disability training and placement agencies in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1169-1181. doi: 10.1080/09585192.2014.934896
- Landy, F. J. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 533-547.

Law 31/1995, November 8th, on labour risks prevention [Spanish Government Law].

Lee, M., y Kim, W. (2013). The effect of perceived corporate social responsibility on hotel employee's attitude and behavior toward the organization. *International Journal of Tourism Sciences*, 13(3), 51-74.

Lee, S., y Lee, S. (2016). Comparing employment quota systems for disabled people between Korea and Japan. *Asian Journal of Human Services*, 10, 83-92.

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

Ley 13/1982, de 7 de abril, Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI).

Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.

Ley 51/2003 de Igualdad de Oportunidades y Accesibilidad Universal de las Personas con Discapacidad (LIONDAU).

Litz, R.A. (1996). A resourced-based-view of the socially responsible firm: stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics* 15 (12), 1355– 1363.

Lockett, A., Moon, J., y Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-136.

Lok, P., y Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613. doi: 10.1108/EUM0000000006302



- Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour* (8th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Maignan, I., Ferrell, O., y Hult, G. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Academy of Marketing Science Journal*, 27(4), 455-469.
- Makhecha, U. P., Srinivasan, V., Prabhu, G. N., y Mukherji, S. (2016). Multi-level gaps: a study of intended, actual and experienced human resource practices in a hypermarket chain in India. *The International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication. doi: 10.1080/09585192.2015.1126336
- Manzoor Q. A. (2012). Impact of employees' motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 1-12. doi: 10.5296/bms.v3i1.904
- Marston G., y Moss J. (2009). Disability, work and motivation. *Monash Bioethics Review* 28(4), 1-12.
- Martínez García de Leaniz, P., y Rodríguez del Bosque Rodríguez, I. (2013). Revisión teórica del concepto y estrategias de medición de la responsabilidad social corporativa. *Prisma Social*, 11, 321-350.
- Mathieu, J. E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 607.
- Mathieu, J. E., y Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34(3), 299-317. doi:10.1016/0001-8791(89)90022-5
- Matten, D., y Crane, A. (2005). Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- McDowall-Long, K. (2004). Mentoring relationships: Implications for practitioners and suggestions for future research. *Human Resource Development International*, 7(4), 519-534. doi: 10.1080/1367886042000299816
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Healthcare Management*, 41(2), 160.

- McPherson, S. (2012). Why CSR's future matters to your company. *Harvard Business Review*. Disponible en <https://hbr.org/2012/01/why-csrs-future-matters-to-you>
- Mitra, S., y Kruse, D. (2016). Are workers with disabilities more likely to be displaced? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1550-1579. doi: 10.1080/09585192.2015.1137616
- Moon, J. (2014). *Corporate social responsibility: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., y Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: a state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership y Governance*, 40(4), 305–333. doi:10.1080/23303131.2016.1138915
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182. doi: 10.1111/j.1467-8608.2006.00440.x
- Munduate, L., Di Marco, D., Martínez-Corts, I., Arenas, A., y Gamero, N. (2013). Rebuilding the social dialogue and promoting inclusive organizations. A tool for social innovation in times of crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 122-129.
- Natarajan, N. K., y Nagar, D. (2011). Effects of service tenure and nature of occupation on organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Management Research*, 11(1), 59-64.
- National Disability Coordination Officer Program. (nd). *Value for business*. Queensland: NDCOP.
- Navarro, J., Yepes-Baldó, M., Ayala, C. Y., y de Quijano, S. D. (2011). An integrated model of work motivation applied in a multicultural sample. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 177-190.
- Negrini, A., Perron, J., y Corbière, M. (2014). The predictors of absenteeism due to psychological disability: a longitudinal study in the education sector. *Work*, 48(2), 175-184. doi: 10.3233/WOR-131610

- Newstrom, J. W., y Davis, K. (1986). *Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- ODISMET. (2016). *Personas asalariadas que cotizan en empresas de 50 o más personas trabajadoras en función del grado de cumplimiento de la cuota de reserva de personas trabajadoras con discapacidad*. Disponible en <http://www.odismet.es/es/datos/4politicad-de-empleo-orientadas-a-las-personas-con-discapacidad/408personas-asalariadas-que-cotizan-en-empresas-de-50-o-mas-personas-trabajadoras-en-funcion-del-grado-de-cumplimiento-de-la-cuota-de-reserva-de-personas-trabajadoras-con-discapacidad/4-44/>
- ODISMET (2017). *Informe General. La situación de las personas con discapacidad en el mercado laboral*. Madrid: Fundación Once.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Librería-Editorial Dykinson.
- Organ, D. W., y Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (1980). *Clasificación Internacional de Deficiencias Discapacidades y Minusvalías*. Disponible en [http://apps.who.int/gb/archive/pdf\\_files/WHA54/sa5418.pdf](http://apps.who.int/gb/archive/pdf_files/WHA54/sa5418.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2001). *Clasificación Internacional de Deficiencias Discapacidades y Minusvalías*. Disponible en <http://imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/oms-clasificación-01.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2011). *Informe mundial sobre la discapacidad*. Disponible en [http://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/es/](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/es/)
- Pallisera, M., Vilà, M., y Valls, M. J. (2003). The current situation of supported employment in Spain: analysis and perspectives based on the perception of professionals. *Disability and Society*, 18(6), 797-810. doi: 10.1080/0968759032000119523
- Peiró, J. M. (1999). El modelo Amigo: marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.

- Pérez-Conesa, F.J., Romeo, M., y Yepes-Baldó, M. (2018). The corporate social responsibility policies for the inclusion of people with disabilities as predictors of employees' identification, commitment and absenteeism. *Anales de Psicología*, 34(1), 101-107. doi: 10.6018/analesps.34.1.237231
- Pérez, V., y Alcover, C. (2011). Apoyo social, satisfacción laboral y abandono en trabajadores con discapacidad. *Boletín de Psicología*, 102, 23-41.
- Phillips, R., Freeman, R.E., y Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly* 13(4), 479–502.
- Pinillos, A. A. (2009). RSC 2.0: una herramienta de competitividad para el futuro. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 79, 100-111.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Poyatos, R. P., Solís, J. M. A., y Gámez, M. D. M. V. (2008). La responsabilidad social corporativa y su importancia en el espacio europeo de educación superior. En Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) (Ed.), *Estableciendo puentes en una economía global* (p. 48). Salamanca: ESIC.
- Prahalad, C. K. (2002). Strategies for the bottom of the economic pyramid: india as a source of innovation. *Reflections: The SOL Journal* 3(4), 6–18.
- Preston, L. E. y Post, J. E. (1981). Private management and public policy. *California Management Review* 23(3), 56–63.
- Prieto, A.B. (2015). Responsabilidad social empresarial e integración laboral de personas con discapacidad intelectual. Estudio de caso. *Revista Española de Discapacidad (REDIS)*, 3(1), 211-217.
- Procknow, G., y Rocco, T. S. (2016). The unheard, unseen, and often forgotten: an examination of disability in the human resource development literature. *Human Resource Development Review*, 15(4), 379-403. doi: 10.1177/1534484316671194

- Puig, M., y Martínez, A. (2008). *La responsabilidad social de la administración. Un reto para el siglo XXI*. Disponible en <https://www1.diba.cat/uliep/pdf/39527.pdf>
- Quijano, S. (2000). *Organizaciones: ¿Qué son? ¿Cómo han sido pensadas? Su comportamiento. Su evaluación*. Barcelona: Editorial Bárdenas.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de RRHH y consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*. Barcelona: Icaria.
- Quijano, S., Cornejo, J. M., Yepes, M., y Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. *Anuario de Psicología*, 36(1), 7-36.
- 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., y Cornejo, J. M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: análisis del cuestionario ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10(2), 27-61.
- Quijano S., Navarro, J., Yepes-Baldó, M., Berger, R., y Romeo, M. (2008). Human System Audit (HSA) for the analysis of human behaviour in organizations. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 92-106.
- Rahman, R. (2015). Comparison of telephone and in-person interviews for data collection in qualitative human research. *Interdisciplinary Undergraduate Research Journal*, 1(1), 10-13.
- Ralston, E. (2010). Deviance or norm? Exploring corporate social responsibility. *European Business Review*, 22(4), 397-410. doi: 10.1108/09555341011056177
- Real Decreto 2273/1985, de 4 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de los Centros Especiales de Empleo definidos en el artículo 42 de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social del Minusválido.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

- Real Decreto 364/2005, de 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.
- 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.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Riaño, F. (2011). *Manual práctico de implantación de políticas de RSE- discapacidad en las empresas*. Madrid: Ediciones Cinca.
- Riccò, R., y Guerci, M. (2014). Diversity challenge: an integrated process to bridge the 'implementation gap'. *Business Horizons*, 57(2), 235-245. doi:10.1016/j.bushor.2013.11.007
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, 31(2), 212-236. doi: 10.1177/1059601104273064
- Rodrigo, P., y Arenas, D. (2008). Do employees care About CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283. doi: 10.1007/s10551-007-9618-7
- Romeo, M., Berger, R., Yepes-Baldó, M., y Guàrdia, J. (2011). Equivalent validity of identification-commitment- inventory (HSA- ICI). *Escritos de Psicología*, 4, 1-8.
- Romeo, M., Yepes, M., Berger, R., Guàrdia, J., y Castro, C. (2011). Identification-commitment inventory (ICI model): confirmatory factor analysis and construct validity. *Quality and Quantity*, 45(4), 901-909. doi:10.1007/s11135-010-9402-0
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., y Pérez, F. J. (2016). DIL-D © Model: a corporate social responsibility diagnosis focused on the employment of people with disabilities. *Revista Española de Discapacidad*, 4(1), 119-133. doi: 10.5569/2340-5104.04.01.07
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Barbancho, F., Pascual, C., y Pérez, F. J. (2016). De la Ley de Integración Social de Minusválidos a la Ley General de Discapacidad: retos y oportunidades. *Estudios financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social: Comentarios, Casos Prácticos: Recursos Humanos*, 397, 89-106.

- Rondeau, K. V., y Wagar, T. H. (1998). Hospital chief executive officer perceptions of organizational culture and performance. *Hospital Topics*, 76(2), 14-21.
- Royal Decree 1971/1999, December 23th, Procedure for the recognition, declaration and qualification of the degree of handicap. Chapter 15: Mental retardation [Spanish Government Law].
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., y Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. doi: 10.1002/job.380
- Rupp, D. E., Williams, C. A., y Aguilera, R. V. (2011). Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): an application of organizational justice, self-determination, and social influence theories. En M. Schminke (Ed.), *Managerial Ethics: Managing the Psychology of Morality* (pp. 69–88). New York: Taylor and Francis Group.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., y Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: the moderating effects of first-Party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895–933. doi: 10.1111/peps.12030
- Rutherford, D. G. (1990). *Hotel management and operations*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217. doi: 10.1177/0091026014522202
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables: Una aproximación desde la psicología positiva. En C. Vázquez and G. Hervás (Eds.), *Psicología positiva aplicada* (pp. 403–428). Bilbao: Desclee de Brower.
- Samad, S., y Selangor, S. A. (2005). Unravelling the organizational commitment and job performance relationship: exploring the moderating effect of job satisfaction. *The Business Review*, 4(2), 79–84.

- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, 40(1), 30-33.
- Schur, L., Kruse, D., y Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences and the Law*, 23(1), 3-20.
- Schur, L., Kruse, D., y Blanck, P. (2013). *People with disabilities: sidelined or mainstreamed?* New York: Cambridge University Press.
- Serenko, A., y Bontis, N. (2009). A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(4), 390-399. doi: 10.1504/IJBGE.2009.023790
- Servicio Público de Empleo Estatal. SEPE. (2016). *Informe del mercado de trabajo de las personas con discapacidad estatal. Datos 2015*. Madrid: SEPE. Disponible en [https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado\\_trabajo/2635-1.pdf](https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/2635-1.pdf)
- Servicio Público de Empleo Estatal. SEPE. (2017). *Informe del mercado de trabajo de las personas con discapacidad estatal. Datos 2016*. Madrid: SEPE. Disponible en [https://www.sepe.es/contenidos/que\\_es\\_el\\_sepe/publicaciones/mercado\\_de\\_trabajo/informe\\_mercadotrabajo\\_estatal\\_discapacitados.html](https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/mercado_de_trabajo/informe_mercadotrabajo_estatal_discapacitados.html)
- Servicio Público de Empleo Estatal. SEPE. (2018). *Informe del mercado de trabajo de las personas con discapacidad estatal. Datos 2017*. Madrid: SEPE. Disponible en [http://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado\\_trabajo/3070-1.pdf](http://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/3070-1.pdf)
- Shadare, O. A., y Hammed T. A. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management of employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16, 7-17.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., y Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. doi:10.1080/09585190802670516



- Shier, M., Graham, J. R., y Jones, M. E. (2009). Barriers to employment as experienced by disabled people: a qualitative analysis in Calgary and Regina, Canada. *Disability and Society*, 24(1), 63-75. doi: 10.1080/09687590802535485
- Shore, L. M., Newton, L. A., y Thornton, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational behavior*, 11(1), 57-67.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., y Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. doi: 10.1177/0149206310385943
- SHRM. (2011). *SHRM Survey findings: An examination of organizational commitment to diversity and inclusion*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Skudiene, V., y Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67. doi: 10.1108/17465261211197421
- Slater, S. F., Weigand, R. A., y Zwirlein, T. J. (2008). The business case for commitment to diversity. *Business Horizons*, 51(3), 201-209. doi: 10.1016/j.bushor.2008.01.003
- Sparrow, P., Farndale, E., y Scullion, H. (2013). An empirical study of the role of the corporate hr function in global talent management in professional and financial services firms in the global financial crises. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1777-1798. doi: 10.1080/09585192.2013.777541
- Spiller, S. A., Fitzsimons, G. J., Lynch, J. G., y McClelland, G. H. (2013). Spotlights, floodlights, and the magic number zero: simple effects tests in moderated regression. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 277-288. doi: 10.1509/jmr.12.0420
- Stites, J. P., y Michael, J. H. (2011). Organizational commitment in manufacturing employees: relationships with corporate social performance. *Business and Society*, 50(1), 50-70.
- Storey, J., Holti, R., Winchester, N., Green, R., Salaman, G., y Bate, P. (2010). *The Intended and Unintended Outcomes of New Governance Arrangements within the NHS*. Southampton: National Institute for Health Research/Service Delivery and Organisation Programme.

- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43– 64.
- Syptak, J. M., Marsland, D. W., y Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: putting theory into practice. *Family Practice Management*, 6(9), 26–30.
- Taneja, S., Taneja, P., y Gupta, R. (2011). Researches in corporate social responsibility: a review of shifting, focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 343-364.
- Tang, K., MacDermid, J. C., Amick, B. C., y Beaton, D. E. (2011). The 11-item workplace organizational policies and practices questionnaire (OPP-11): examination of its construct validity, factor structure, and predictive validity in injured workers with upper-limb disorders. *American Journal of Industrial Medicine*, 54(11), 834-846. doi: 10.1002/ajim.20994
- Tetrault Sirsly, C. A., y Lvina, E. (2016). From doing good to looking even better: The dynamics of CSR and reputation. *Business and Society*. doi:10.1177/0007650315627996.
- Thompson, A. A., y Strickland, A. J., III. (2003). *Strategic management: concepts and cases*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Turker, D. (2009a). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Turker, D. (2009b). How corporate and social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204. doi: 10.1007/s10551-008-9993-8
- United Nations (1999). *Global compact*. Disponible en <https://www.unglobalcompact.org/>
- United Nations. (2006). *Convention on the rights of persons with disabilities and optional protocol*. Disponible en <http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf>
- United Nations (2016). *Sustainable development goals. 17 goals to transform our world*. New York: United Nations. Disponible en <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- United Nations (2017). *World populations prospects: the 2017 Revision Key Findings and Advance Tables (Working Paper No. ESA/P/WP/248)*. New York: United Nations.

- Urcelay, J. (2005). Responsabilidad social corporativa: la dimensión interna como cuestión previa. *Capital Humano*, 18(184), 34 – 39.
- Valentine, S., y Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Valle, J., y Connor, D. J. (2010). *Rethinking disability: a disability studies guide to inclusive practices*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Varadarajan, P. R., y Menon, A. (1988). Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing* 52(3), 58–74.
- Vila, A. M. (2012). Building a culture of inclusion at the US air force academy. *National Civic Review*, 101(1), 49-53. doi: 10.1002/ncr.21070
- Vila, N., y Gimeno-Martínez, C. (2010). Efectos de la RSC sobre el consumidor: una aplicación al sector de transporte público terrestre. *Innovar*, 20(38), 235-255.
- Villafañe, J. (2009). Reputación corporativa y RSC: bases empíricas para un análisis. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 79, 75-82.
- Vitaliano, D. F. (2010). Corporate social responsibility and labor turnover. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(5), 563-573. doi: 10.1108/14720701011085544
- Wagner, T., Lutz, R. J., y Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91. doi: 10.1509/jmkg.73.6.77
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., y George, G. (2016). Corporate Social Responsibility: an overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544. doi: 10.5465/amj.2016.5001
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., y Wang, Z. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes: a moderated mediation model of organizational identification and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-14.

- Wartick, S. L., y Mahon, J. F. (1994). Towards a substantive definition of the corporate issue construct: a review and synthesis of literature. *Business and Society*, 33(3), 293–311.
- Warr P., Cook, J., y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148. doi: 10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x
- Welch, M., y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: an International Journal*, 12(2), 177-198. doi: 10.1108/13563280710744847
- Welford, R. (2005). Corporate social responsibility in europe, north america and asia. *Journal of Corporate Citizenship*, (17), 33-52.
- Werhane, P.H., y Freeman, R. (1999). Business ethics: the state of the art. *International Journal of Management Review*, 1(1), 1-16.
- Wiggett-Barnard, C., y Swartz, L. (2012). What facilitates the entry of persons with disabilities into South African companies?. *Disability and Rehabilitation*, 34(12), 1016-1023. doi: 10.3109/09638288.2011.631679
- Williams, R. M., y Westmorland, M. (2002). Perspectives on workplace disability management: a review of the literature. *Work*, 19(1), 87–93.
- Wright, C., y Rwabizambuga, A. (2006). Institutional pressures, corporate reputation, and voluntary codes of conduct: an examination of the Equator principles. *Business and Society Review*, 111(1), 89–117. doi: 10.1111/j.1467-8594.2006.00263.x
- Yost, P. R., y Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 442-445. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01171.x
- Young A. E., Wasiak, R., Roessler, R. T., McPherson, K. M., Anema, J. R., y Van Poppel M. N. (2005). Return-to-work outcomes following work disability: stakeholder motivations, interests and concerns. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 543-556. doi: 10.1007/s10926-005-8033-0

Zollers, N. J., Ramanathan, A. K., y Yu, M. (1999). The relationship between school culture and inclusion: how an inclusive culture supports inclusive education. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 12(2), 157-174.

# **Anexo 1**

## **Instrumentos**



## INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO 1: *Labour inclusion of people with disabilities in Spain: The effect of policies and human resource management systems*

### PRESENTACIÓN

Estamos haciendo un estudio sobre las políticas de Responsabilidad Social Corporativa en empresas, específicamente aquellas orientadas a la integración laboral de personas con discapacidad. Por este motivo, nos gustaría conocer su opinión como responsable de las políticas de RSC de su empresa con el objeto de que pudiera contestar algunas preguntas referidas a dichas políticas en su organización. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

### A. POLÍTICAS

<b>Responsabilidad Corporativa y discapacidad</b>	<b>Implementado</b>	<b>En desarrollo</b>	<b>En proyecto</b>	<b>No</b>	<b>NS/NC</b>
En las encuestas de satisfacción interna y otras encuestas del empleado (clima...) ¿Se incorporan preguntas sobre discapacidad e integración?					
¿Se colabora con la Comunidad Local y el tejido asociativo de la discapacidad para sensibilizar a la sociedad e impulsar la incorporación e integración de personas con discapacidad en el mercado laboral?					
¿Se adapta el plan de comunicación a las necesidades específicas de los empleados?					
¿Se han desarrollado alianzas con entidades especialistas en integración de personas con discapacidad?					
¿Existen políticas corporativas que definen el compromiso y los objetivos de la compañía en materia de integración laboral de personas con discapacidad?					
¿Existe un plan estratégico para normalizar la discapacidad en el entorno empresarial y laboral dirigido a los principales grupos de interés de la compañía?					





## B. SISTEMAS DE GESTIÓN

<b>11. Selección e incorporación</b>	Si	No	NS/NC
Ofrece a los candidatos/empleados con discapacidad ventajas y beneficios adaptados a sus necesidades.			
Los procesos de selección están adaptados para que personas con discapacidad puedan participar en igualdad de condiciones			
Existen acuerdos con entidades y portales de empleo especializados en selección de personas con discapacidad			
<b>12. Formación</b>	Si	No	NS/NC
Existen programas de formación para personas con discapacidad para desarrollar las competencias necesarias para integrarse en la empresa			
Los responsables de reclutamiento, selección e incorporación, los supervisores laborales y responsables de prevención de riesgos están preparados para atender las necesidades de personas con discapacidad			
<b>13. Desarrollo profesional</b>	Si	No	NS/NC
Existe un plan específico que promueve y facilita que los empleados con discapacidad promocionen en la compañía y desarrollen su carrera profesional			
<b>14. Prevención de riesgos</b>	Si	No	NS/N C
Los procesos de prevención de riesgos laborales están adaptados a las características y necesidades de las personas con discapacidad			
<b>15. Adaptación del entorno de trabajo</b>	Si	No	NS/N C
Los puestos de trabajo de la empresa son accesibles para que puedan desempeñar las funciones y tareas laborales personas con discapacidad o existen mecanismos y procesos que faciliten la adaptación			
Las instalaciones de la empresa son accesibles para que puedan desempeñar las funciones y tareas laborales personas con discapacidad			
<b>16. Comunicación interna</b>	Si	No	NS/N C
Los sistemas de comunicación interna de la empresa son accesibles para personas con discapacidad (tablones de anuncios, buzones de sugerencias, intranet...)			
Existen espacios dirigidos a difundir las políticas e información de discapacidad			



## C. DATOS DE SEGMENTACIÓN

### Género

- Masculino
- Femenino

**Año de nacimiento [Desplegable años]**

**Cargo [campo de texto]**

### Tiempo que lleva ocupando el cargo

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

**Sector/es empresarial [campo de texto]**

### Capital mayoritario

- Público
- Privado

### Ámbito de actuación

- Internacional
- Nacional
- Regional
- Local

**Número de empleados [campo de texto]**

**Porcentaje de hombres [campo de texto]**

**Porcentaje de mujeres [campo de texto]**

**Si su empresa tiene más de 50 empleados, ¿cumple con el 2% de trabajadores con discapacidad contratados que establece la LISMI?**

- Sí
- No

**¿Cuál es el porcentaje de personas con discapacidad?**

- No hay personas con discapacidad
- Menos del 1%
- Entre el 1% y el 2%
- Más del 2%





## INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO 2: *The corporate social responsibility policies for the inclusion of people with disabilities as predictors of employees' identification, commitment and absenteeism*

### PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO

estamos haciendo un estudio para el que nos gustaría conocer su opinión sobre diversos aspectos relacionados con su empresa y su trabajo. Todos los datos recogidos serán analizados de forma TOTALMENTE ANÓNIMA. El equipo investigador de la Universidad de Barcelona le garantiza que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

El tiempo de respuesta aproximado es de 5-10 minutos. Es muy importante para nosotros su participación y le agradecemos de antemano su colaboración.

### A. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. ¿En qué año fue contratado por la empresa en la que actualmente trabaja? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su relación laboral?

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Contrato indefinido                                    |
| <input type="checkbox"/> | Contrato a temporal/obra o servicio determinado        |
| <input type="checkbox"/> | Contrato de relevo                                     |
| <input type="checkbox"/> | Convenio de prácticas profesionales                    |
| <input type="checkbox"/> | Contrato de formación/aprendizaje                      |
| <input type="checkbox"/> | Otro tipo de relación contractual. Especifíquela _____ |

3. Su jornada actual es:

- |                          |                                      |
|--------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | A tiempo completo (jornada completa) |
| <input type="checkbox"/> | A tiempo parcial (media jornada)     |

3.1. Señale cuáles son las principales razones por la(s) que trabaja a tiempo parcial (media jornada). Contestar únicamente si trabaja a tiempo parcial.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Para continuar con mis estudios/formación   |
| <input type="checkbox"/> | Para cuidar de la casa y/u otras personas (p. ej., hijos, padres, pareja)               |
| <input type="checkbox"/> | Por discapacidad o enfermedad   |
| <input type="checkbox"/> | Por necesidades de la empresa (la empresa no desea hacer un contrato a tiempo completo) |
| <input type="checkbox"/> | No quiero trabajar más horas  |
| <input type="checkbox"/> | Es imposible encontrar un trabajo a tiempo completo                                     |
| <input type="checkbox"/> | Otras razones. Especifíquelas: _____  |



4. Género:

<input type="checkbox"/>	Mujer
<input type="checkbox"/>	Hombre

5. Edad: \_\_\_\_\_

6. ¿Tiene hijo/a(s)?

<input type="checkbox"/>	Sí. ¿Cuántos?: _____
<input type="checkbox"/>	No

7. ¿Tiene a su cargo personas dependientes (p. ej., adultos mayores, personas con alguna discapacidad o minusvalía, personas con alguna enfermedad que requiera de cuidados específicos) conviviendo habitualmente con usted?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

7.1. En caso de haber contestado de forma afirmativa la pregunta anterior, seleccione la/ opción/nes correspondiente.

<input type="checkbox"/>	Descendientes menores de 18 años (hijos o nietos, por ejemplo)
<input type="checkbox"/>	Descendientes mayores de 18 años (hijos o nietos, por ejemplo)
<input type="checkbox"/>	Ascendientes (padres o abuelos, por ejemplo)



## B. POLÍTICAS

Indique a continuación si en su organización se desarrollan las siguientes acciones para facilitar la integración laboral de personas con discapacidad.

<b>Responsabilidad Corporativa y discapacidad</b>	Si	No	NS/NC
¿Se colabora con la Comunidad Local y el tejido asociativo de la discapacidad para sensibilizar a la sociedad e impulsar la incorporación e integración de personas con discapacidad en el mercado laboral?			
¿Se adapta el plan de comunicación a las necesidades específicas de los empleados?			
¿Se han desarrollado alianzas con entidades especialistas en integración de personas con discapacidad?			
¿Existen políticas corporativas que definen el compromiso y los objetivos de la compañía en materia de integración laboral de personas con discapacidad?			
¿Existe un plan estratégico para normalizar la discapacidad en el entorno empresarial y laboral dirigido a los principales grupos de interés de la compañía?			

Valore del 1 al 5 el grado de importancia de las acciones descritas para facilitar la integración laboral de personas con discapacidad, siendo 1 – Nada importante y 5 – Muy importante

<b>Responsabilidad Corporativa y discapacidad</b>	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Bastante importante	Muy importante
	1	2	3	4	5
En qué medida considera que colaborar con la Comunidad Local y el tejido asociativo de la discapacidad para sensibilizar a la sociedad e impulsar la incorporación e integración de personas con discapacidad en el mercado laboral es...					
En qué medida considera que adaptar el plan de comunicación a las necesidades específicas de los empleados es...					
En qué medida considera que desarrollar alianzas con entidades especialistas en integración de personas con discapacidad es...					
En qué medida considera que implementar políticas corporativas que definan el compromiso y los objetivos de la compañía en materia de integración laboral de personas con discapacidad es...					
En qué medida considera que desplegar un plan estratégico para normalizar la discapacidad en el entorno empresarial y laboral dirigido a los principales grupos de interés de la compañía es...					



### C. CALIDAD DE VIDA LABORAL

Valore del 1 al 5 su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones, siendo 1 – Muy en desacuerdo y 5 – Muy de acuerdo

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me siento miembro de mi organización, siento que pertenezco a ella	1	2	3	4	5
Deseo continuar siendo miembro de esta organización	1	2	3	4	5
Me planteo ser miembro de esta organización para toda la vida	1	2	3	4	5
Me siento parte de esta organización	1	2	3	4	5
Me siento orgulloso de trabajar para esta organización	1	2	3	4	5
Me siento orgulloso cuando les digo a otros que soy miembro de esta organización	1	2	3	4	5
No recomendaría esta organización a ningún familiar o amigo para trabajar en ella	1	2	3	4	5
Siento que existe una gran similitud entre mis valores personales y los de mi organización	1	2	3	4	5



	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Continúo trabajando en esta empresa ya que considero justas las ventajas (beneficios sociales, horarios, sueldo, etc....) que obtengo trabajando en ella	1	2	3	4	5
Me gustaría continuar trabajando aquí	1	2	3	4	5
Continúo trabajando en esta empresa ya que los beneficios que ésta me proporciona son acordes al nivel de esfuerzo y dedicación que exige mi trabajo	1	2	3	4	5
Me siento emocionalmente unido a mi organización	1	2	3	4	5
Lo que esta empresa defiende y apoya es importante para mi	1	2	3	4	5
No me gusta cómo funciona esta organización. Creo que en cuanto pueda me iré a otra mejor	1	2	3	4	5

#### D. ABSENTISMO

En los últimos tres meses ¿ha faltado al trabajo por razones diferentes al hecho de haber sufrido un accidente laboral?

 SI  
 NO

En estos tres meses ¿con qué frecuencia ha faltado al trabajo por razones diferentes al hecho de haber sufrido un accidente laboral?

 Entre 1-3 días  
 Entre 3-7 días  
 Más de una semana  
 No sabe/No contesta






## **INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO 3: *The moderator effect of commitment on the relations between satisfaction and motivation in Special Employment Centres***

### **PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO**

En el marco del proyecto "Inclusión laboral de personas con discapacidad", estamos haciendo un estudio para el que nos gustaría conocer su opinión sobre diversos aspectos relacionados con su trabajo. Todos los datos recogidos serán analizados de forma TOTALMENTE ANÓNIMA. El equipo investigador de la Universitat de Barcelona le garantiza que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

El tiempo de respuesta aproximado es de 5-10 minutos. Es muy importante para nosotros su participación y le agradecemos de antemano su colaboración.

### **A. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

Marque con una cruz su respuesta en los cuadros habilitados para ello: ☒

1. ¿En qué año fue contratado por el centro en el que actualmente trabaja? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su relación laboral?

- Contrato indefinido
- Contrato temporal /obra o servicio determinado
- Contrato de relevo
- Contrato en prácticas
- Contrato para la formación/aprendizaje
- Otro tipo de relación contractual. Especifíquela \_\_\_\_\_

3. Cargo que ocupa en la actualidad

- Directivo
- Mando intermedio
- Personal titulado (Trabajador social, terapeuta ocupacional, titulado superior/medio...)
- Personal de soporte a la actividad profesional (Técnico de integración, profesor de taller, encargado de taller, profesor...)
- Personal de producción, administración y servicios generales
- Otros: \_\_\_\_\_

4. Nivel educativo

- Enseñanzas de grado superior universitarias (Licenciatura, Grado, Diplomatura, Máster, Doctorado...)
- Enseñanzas de grado superior (FPII, Ciclos formativos de grado superior, ...)
- Educación secundaria finalizada (FPI, ESO, Ciclos formativos de grado medio...)
- Educación secundaria no finalizada
- Educación primaria
- Otro tipo de estudios. Especifíquelos \_\_\_\_\_



**5. Su jornada actual es:**

- A tiempo completo (jornada completa)
- A tiempo parcial (media jornada)

**6. Género:**

- Mujer
- Hombre

**7. Edad:** \_\_\_\_\_

**8. Indique el tipo y grado de discapacidad**

- Física. Grado: \_\_\_\_\_
- Intelectual. Grado: \_\_\_\_\_
- Mental. Grado: \_\_\_\_\_
- Sensorial. Grado: \_\_\_\_\_
- Otras. Grado: \_\_\_\_\_

**B. CALIDAD DE VIDA LABORAL**

Valore del 1 al 5 su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones, siendo 1 – Muy en desacuerdo y 5 – Muy de acuerdo

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Me siento con ganas de esforzarme en mi trabajo	1	2	3	4	5
Me gustaría continuar trabajando aquí	1	2	3	4	5
Me siento ilusionado por trabajar bien y conseguir resultados	1	2	3	4	5
No recomendaría esta organización a ningún familiar o amigo para trabajar en ella	1	2	3	4	5
Siento que existe una gran similitud entre mis valores personales y los de mi organización	1	2	3	4	5
Me siento orgulloso de hacer mi trabajo tan bien como puedo	1	2	3	4	5
Continúo trabajando en esta empresa ya que considero justas las ventajas (beneficios sociales, horarios, sueldo, etc....) que obtengo trabajando en ella	1	2	3	4	5
Continúo trabajando en esta empresa ya que los beneficios que ésta me proporciona son acordes al nivel de esfuerzo y dedicación que exige mi trabajo	1	2	3	4	5
Me siento emocionalmente unido a mi organización	1	2	3	4	5
Lo que esta empresa defiende y apoya es importante para mi	1	2	3	4	5
No me gusta cómo funciona esta organización. Creo que en cuanto pueda me iré a otra mejor	1	2	3	4	5

Valore, marcando con una X, del 1 al 5 su grado de satisfacción con cada uno de los siguientes aspectos de su trabajo, siendo 1 – Muy insatisfecho y 5 – Muy satisfecho

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Sueldo	1	2	3	4	5
Condiciones físicas del entorno laboral	1	2	3	4	5
Seguridad de cara al futuro	1	2	3	4	5
Relación con los compañeros	1	2	3	4	5
Apoyo de los superiores	1	2	3	4	5
Reconocimiento de los superiores	1	2	3	4	5
Aprendizaje y desarrollo profesional	1	2	3	4	5
Beneficios sociales (Mutua, ticket restaurante, guardería, descuentos en ocio...)	1	2	3	4	5

