EL PROFESIONAL DE LOS SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN LABORAL COMO GESTOR DE RECURSOS DE LA COMUNIDAD

BORJA JORDÁN DE URRÍES VEGA

SERVICIO DE INFORMACIÓN SOBRE DISCAPACIDAD (SID)
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INTEGRACIÓN EN LA COMUNIDAD (INICO)
UNIVERSIDAD DE SALAMANCA
VIGO, 6 DE NOVIEMBRE 1999

Planteamiento general: El proceso de Inserción Laboral

Quizás, lo primero que debamos hacer sea situarnos. Para ello considero fundamental realizar algunos comentarios sobre como entiendo el proceso de integración laboral.

Desde mi humilde punto de vista la integración laboral de las personas con discapacidad es un proceso en el cual debemos de tener un objetivo finalista, el empleo integrado en empresas normalizadas, es decir, empleo exactamente igual y en las mismas condiciones de tareas, sueldos y horarios que el de cualquier otro trabajador sin discapacidad, en empresas donde la proporción mayoritaria de empleados no tenga discapacidad alguna.

En este sentido y permitiéndonos ser algo utópicos (aunque utopía, del griego, significa lugar que no existe, lo que no significa que no pueda llegar a existir), lo verdaderamente ideal sería que las personas con discapacidad pudieran encontrarse con unas tasas de desempleo similares a las del resto de la población (en la reciente publicación del IMSERSO "Empleo y Discapacidad" pag. 28 se refleja el dato de personas con discapacidad en paro en torno al 62% en relación al 26,3% de la población general), de manera que no fuera necesaria ninguna medida de discriminación positiva por el hecho de que un persona tuviera una determinada limitación. Así, solamente existirían incentivos para realizar mas contratos indefinidos, para generar mas puestos de trabajo, para crear empleo estable, pero no necesitaríamos subvenciones para fomentar las contrataciones de las personas con discapacidad.

Volviendo los pies a la tierra y sin poder desprendernos de esa discriminación positiva (generada por supuesto como alternativa a una discriminación negativa previa), el objetivo final (aun en el terreno de la utopía) sigue siendo el empleo normalizado en empresas competitivas y en igualdad de condiciones que el resto de los trabajadores.

Sin embargo hemos de ser conscientes que quizás, por multitud de factores (económicos, sociales, ambientales, personales, etc.) la persona pueda quedarse en un determinado punto del proceso de acceso al empleo normalizado.

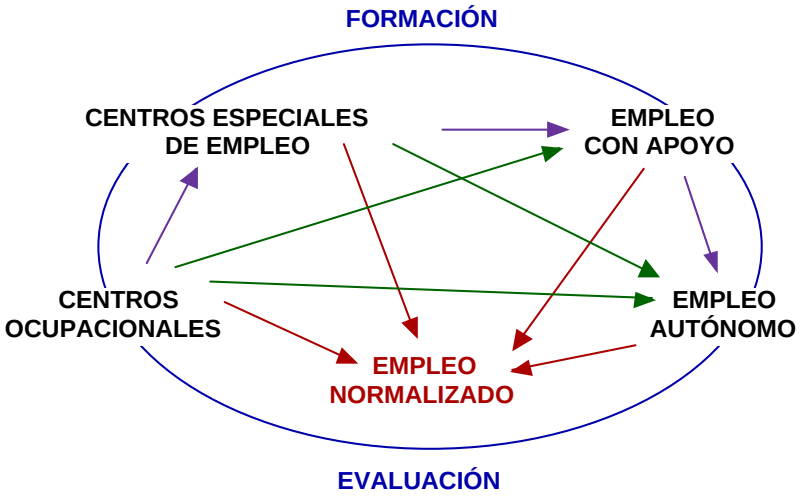

Figura 1: alternativas en el proceso de integración laboral

De esta manera entiendo el proceso de acceso al empleo normalizado de la siguiente forma (ver figura 1) en la que podemos disponer de diferentes alternativas y pasos para llegar (en el mejor de los casos) al empleo normalizado, sin dejar de realizar una evaluación de los resultados que obtenemos y proporcionando a la persona la formación necesaria.

Tenemos el Centro Ocupacional cuya finalidad, según la LISMI es la de asegurar los servicios de terapia ocupacional y ajuste personal y social a los minusválidos que no puedan integrarse en una empresa o en un Centro Especial de Empleo dada su acusada minusvalía temporal o permanente.

Disponemos también del Centro Especial de Empleo que según la LISMI son aquellos que tienen como objetivo la realización de un trabajo productivo, participando en las operaciones de mercado, asegurando empleo remunerado y prestando ajuste personal y social a una plantilla de trabajadores con minusvalía.

Finalmente y como alternativa de mayor nivel de integración, el Empleo con Apoyo que promueve el "empleo competitivo en entornos integrados, para aquellos individuos que tradicionalmente no han tenido esa oportunidad" (Wehman y colaboradores, 1992; Verdugo, M. A. y Jenaro, C., 1993; Bellver, F. 1993). Este modelo de integración laboral se basa en la integración total, con salarios y beneficios desde el primer momento, ubicando a la persona en un empleo antes de proporcionarle el entrenamiento, con rechazo cero, apoyo flexible a lo largo de la vida laboral y posibilidad de elección por parte de la persona.

Personalmente he de decir que defiendo esta alternativa por ser la mas integradora y por estar convencido de que es absolutamente viable para la mayoría las personas con discapacidad, como demuestran los datos y la experiencia de muchos profesionales convencidos de ello (Verdugo, M. A., Jordán de Urríes, F. B., Bellver, F. y Martínez, S., 1998; Verdugo, M. A., Jordán de Urríes, F. B. y Bellver, F., 1998). Sin embargo he de confesar que aun sigo pensando que quizás esta alternativa no sea universalmente valida, por lo que sigo creyendo en la utilidad y justificación de las modalidades anteriormente mencionadas.

El final del proceso, de cualquier manera, sigue siendo el empleo normalizado, ya sea empleo autónomo, inserción laboral en empleo por cuenta ajena, o la estabilización de una serie de "apoyos naturales" en el entorno laboral de la persona con discapacidad que posibiliten la desaparición progresiva del preparador laboral en el empleo con apoyo.

En este marco conceptual y habiéndome confesado defensor del ya mencionado empleo con apoyo, voy a plantear una serie de elementos que han sido utilizados con mayor profundidad desde esta alternativa y que considero perfectamente extrapolables y utilizables en el resto de modalidades. Estos elementos son a su vez tareas que han de configurar el perfil del profesional de la integración laboral en los servicios de intermediación.

El Marketing, o la manera de presentar a la persona con discapacidad como válida y eficaz, planificando cada contacto con las empresas, previendo las posibles alternativas, clarificando los compromisos del empresario, del profesional y del trabajador y evaluando y modificando en función de los resultados.

El Análisis del trabajo, que nos permite mediante la recopilación de información y una observación continuada y estructurada, determinar cuales son los elementos fundamentales del empleo que estamos manejando, los procedimientos de la empresa, sus políticas de personal, los servicios disponibles en el lugar de trabajo y su configuración física. Esta tarea debemos desarrollarla con la colaboración de algún trabajador de la empresa que sin duda conocerá y dominará mucho mejor que nosotros todo lo anteriormente mencionado. Nuestra responsabilidad será la de saber solicitar la información necesaria e indicarle y facilitarle la manera de recopilarla.

El diseño y análisis de tareas, que nos va a permitir descomponer aquellas tareas en las que el trabajador encuentre especial dificultad, en pequeños elementos, que nos faciliten la estructuración de un entrenamiento específico para la realización de las mismas. En su caso, si se considera conveniente y es factible, podremos incluso rediseñar aquellas tareas cuyo diseño original no sea lo suficientemente funcional o parezca inadecuado para el trabajador concreto. Hemos de ser sin embargo especialmente cuidadosos en este aspecto para no remarcar las diferencias sobre el resto de trabajadores y compañeros, ya que nuestro objetivo es que el empleo sea lo mas normalizado posible en todos los sentidos.

El entrenamiento de precisión y de autonomía, utilizando técnicas conductuales que faciliten al trabajador la distinción de señales naturales que le indique el avance o el cambio en una determinada tarea, y que le proporcionen el mayor grado de autonomía posible. En este sentido, debemos de proporcionar solo la asistencia necesaria para que el trabajador se centre en la tarea y aprenda la ejecución adecuada, teniendo en cuenta sus habilidades y la variación de asistencia necesaria a lo largo del tiempo. La presencia del profesional será siempre lo menos intrusiva posible, contando siempre que sea factible, con la colaboración de los compañeros de trabajo, de otros órganos de la empresa y cualquier procedimiento o técnica de uso común en ese lugar de trabajo concreto. Trataremos de facilitar la autonomía del trabajador mediante técnicas que faciliten el control de la ejecución de la tarea por la propia persona y que generen el distanciamiento progresivo de la figura del profesional.

Finalmente el afrontamiento de conductas problemáticas dentro del lugar de trabajo, ya sea por su peligrosidad para la persona, para los compañeros, o simplemente por que sean culturalmente inapropiados en un determinado lugar de trabajo. Estos comportamientos habrán de ser afrontados teniendo en cuenta su funcionalidad (normalmente comunicativa o instrumental), teniendo en cuenta la dignidad del propio trabajador, utilizando adecuadamente el análisis comportamental o funcional, y aplicando estrategias de modificación de conducta que nos lleven a conseguir los estándares de la comunidad o del lugar de trabajo concreto.

Este conjunto de tareas, que en el caso del empleo con apoyo se complementan con un seguimiento y apoyo (valga la redundancia) a lo largo de la vida laboral del trabajador, que fluctúa según las necesidades del mismo en los diferentes momentos, es como ya he mencionado, perfectamente extrapolable a cualquier profesional de la integración laboral que trabaje en servicios de intermediación.

Logros que deben orientar las acciones de los programas y la actividad de los profesionales de la inserción laboral en los servicios de intermediación

Una vez que he planteado mi manera personal de ver la integración laboral y que he descrito las tareas o funciones que creo han de ser mas o menos comunes a todo profesional, el siguiente paso va a ser el de explicar hacia dónde creo que debemos de dirigirnos para mejorar nuestras prácticas.

En este sentido es ya esclarecedor lo que señala O'Brien en el año 1990 y que en nuestro país sigue siendo de actualidad ya que para algunas cosas estamos aun a una cierta distancia. Los indicadores de logro de un programa de inserción laboral y por tanto de los profesionales de dicho programa han de ser los que a continuación señalo (cuadro 1):

•Incremento de los sueldos de los trabajadores, de manera sean lo más dignos posibles, tratando de alejarnos en lo posible del 75 el 80 o el 90% del Salario Mínimo Interprofesional, incrementando el poder adquisitivo, y favoreciendo con ello la autonomía personal. Hemos de mejorar a la vez los beneficios sociales de los trabajadores, como la jubilación o la atención sociosanitaria.

- Incremento de los sueldos
- Aumentar las habilidades
- Incremento de oportunidades
- Aumentar la variedad de negocios
- Empleos con roles positivos
- Clarificación de intereses y capacidades
- Oportunidades de interacción
- Implicación del empleador
- Implicación de los compañeros
- Apoyo del mundo laboral
- Oportunidades a las discapacidades mas severas
- Compromiso de la familia
- Competencia personal
- Inversión en servicios en la comunidad
- Mejora de los apoyos
- Comunidad como un todo
- Desarrollo de grupos de trabajo
- Apoyo al desarrollo de la carrera profesional del trabajador

Cuadro 1: indicadores de logro

•Aumento de las habilidades que den opciones al individuo, de forma que las habilidades desarrolladas para el desempeño de un empleo concreto sean validas y útiles en otros contextos de la comunidad o en otros posibles empleos.

•Incremento de las oportunidades de trabajo abriendo el mercado de trabajo para los trabajadores con discapacidad al mayor número y tipos de tareas diferentes dentro de las empresas, para difundir la capacidad y competencia de estos trabajadores. Con ello evitamos restringir sus oportunidades a determinadas tareas, multiplicando sus posibilidades de desarrollo personal y social.

•Aumento de la variedad de negocios con presencia de personas con discapacidad, de manera que no solamente se incrementen las posibles tareas a desarrollar sino también los tipos de negocios en los que podamos encontrar presencia de trabajadores en un rango cada vez más amplio de posibles empleos de manera que los empresarios y la sociedad en general asuman que efectivamente las personas con discapacidad pueden desempeñar los mismos empleos que las personas sin discapacidad.

•Desarrollo de empleos que ofrezcan roles positivos, asegurando que nos ofrezcan las suficientes garantías de que la persona no solamente va a recibir un sueldo por un trabajo (que menos podemos pedir) sino que además, va a tener la oportunidad de desarrollar relaciones sociales positivas, de jugar un papel valorable dentro de ese ambiente de trabajo y dentro de los ambientes en que se desenvuelve en la comunidad

•Clarificación de los intereses y las capacidades, teniendo en cuenta siempre a la persona, permitiéndole expresarse y opinar en cada momento del proceso de integración, consensuando esto con la familia y las personas cercanas y estando abiertos

siempre a modificar nuestras estrategias para amoldarnos en lo posible a esos intereses y capacidades.

•Aumento de las oportunidades de interacción de manera que los ambientes de trabajo en los que se encuentra la persona con discapacidad y las tareas que desarrolle no le mantengan aislado, que tenga la oportunidad de establecer contactos con otros compañeros de trabajo y que su trabajo implique en la medida de lo posible esas interacciones con compañeros, supervisores, clientes, etc.

•Aumento de la implicación del empleador, haciéndole ver la importancia que tiene la empresa en el desarrollo de los apoyos necesarios para que el trabajador mantenga su empleo, en la concienciación a otros empresarios sobre las posibilidades de los trabajadores con discapacidad, en la aceptación de la diversidad por parte de los trabajadores y el afrontamiento de la relación con un compañero de trabajo discapacitado.

•Aumento de la implicación de los compañeros de trabajo, favoreciendo como ya hemos dicho la aceptación de la diversidad, haciendo ver la importancia de su papel en lo referente a prestar al trabajador la ayuda necesaria para que sea capaz de ejecutar sus tareas con el mayor grado de autonomía posible, invitándoles a implicar al trabajador en actividades sociales dentro y fuera del lugar de trabajo, haciéndoles ver que no deja de ser un compañero mas, con las mismas aspiraciones, intereses, objetivos, necesidades y problemas, y favoreciendo la progresiva desaparición de la figura del profesional.

•Aumento del apoyo del mundo laboral a las personas con discapacidad de forma que sean tenidos en cuenta por las empresas, de manera natural al edificar instalaciones de trabajo, al desarrollar puestos, al establecer procesos de selección y al crear procedimientos de preparación o entrenamiento para el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

•Aumento de las oportunidades para las personas con discapacidades mas severas, tratando de dar acceso al empleo al colectivo que realmente lo tiene mas difícil, poniendo en práctica para ello las alternativas que sean necesarias (empleo con apoyo, teletrabajo, etc.), realizando adaptaciones en las tareas así como en los lugares de trabajo siempre y cuando sea absolutamente necesario (sin olvidar que la diferenciación excesiva por un exceso de adaptación es igualmente negativa para la verdadera integración y normalización de la persona), y siendo conscientes de que en la mayor parte de las ocasiones la posibilidad de la integración laboral existe, si somos capaces de poner los recursos humanos y materiales necesarios para ello.

•Aumento del compromiso de la familia y de las personas cercanas al trabajador, consiguiendo que se impliquen en el proceso de búsqueda, mantenimiento y mejora del empleo, apoyando a la persona en aquello que necesite, eliminando los miedos que de manera natural aparecen en algunos casos, y tratando de eliminar en otros casos determinadas actitudes egoístas que no tienen en cuenta las verdaderas necesidades y expectativas de la persona.

•Aumento de la competencia personal, favorecido a través del trabajo, por las habilidades aprendidas en relación al desplazamiento al centro de trabajo, la ejecución de tareas, los comportamientos sociales en el lugar de trabajo y en los momentos de ocio fuera del mismo, la disponibilidad y administración de los bienes obtenidos por el

propio trabajo, los niveles de responsabilidad y autonomía desarrollados, y la mejora de la autoestima y del sentimiento de autocompetencia.

•Disminución de la inversión realizada en servicios segregados para derivar recursos a servicios integrados en la comunidad. En este sentido, y aunque ya he manifestado mi parecer respecto al grado de utilidad de los diferentes servicios o alternativas de integración laboral, merece la pena señalar que algunos estudios (como el realizado por McCraughrin y sus colaboradores en 1993) nos indican que los servicios de empleo en la comunidad (empleo con apoyo) mostraron ser mas beneficiosos en un análisis coste-beneficio, desde las diferentes perspectivas del propio sujeto, del contribuyente y de la sociedad, hacia el quinto año (suponiendo por tanto mayores ingresos para la persona y menor desembolso para el contribuyente, lo que genera un resultado positivo para el conjunto de la sociedad). En este mismo estudio, se señaló la obtención también de mejores resultados en un análisis coste-efectividad, utilizando criterios de Calidad de Vida, en el cual los beneficios de los sujetos en empleo en la comunidad fueron también superiores a los de los trabajadores en empleos protegidos.

•Mejora de los apoyos, proporcionando la ayuda necesaria en la toma de decisiones, interviniendo en la negociación de los conflictos, y aplicando nuevas tecnologías cuando las circunstancias lo estimen oportuno.

•Visión de la comunidad como un todo asumiendo que no podemos limitarnos a proporcionar integración en el trabajo (que es nuestra misión inicial) sino que nuestros esfuerzos van necesariamente mas allá, siendo necesaria una visión ecológica del conjunto de ambientes en los que el sujeto desarrolla su actividad diaria, planificando incluso nuestras acciones, en función de los futuros ambientes en los que la persona se va a desenvolver, de manera consensuada con ella misma y con la familia y las personas mas cercanas. Así, nuestra actividad no podrá limitarse a proporcionar los apoyos y gestionar recursos necesarios en el empleo sino también en otros lugares importantes para la persona.

•Desarrollo de grupos de trabajo, en los que se encuentren representados todos los niveles de los profesionales que forman parte del programa o institución para poder desarrollar modelos de gestión orientados a la calidad total de los programas y servicios.

•Apoyo al desarrollo de la carrera de las personas con discapacidad, no solamente a la obtención y mantenimiento de un empleo concreto, de manera que tengamos en cuenta las expectativas y deseos del trabajador, valorando que al igual que nosotros puede tener aspiraciones de mejora, de evolución, puede aburrirse con el tiempo de un determinado empleo o simplemente desee tener nuevas experiencias.

Este conjunto de indicadores de logro o de resultados deseables en los programas de integración laboral o en el desarrollo de nuestra actividad como profesionales, son a mi juicio los que deben orientar nuestro trabajo diario, sin topes ni limitaciones, en un estilo de una continua mejora de los servicios que prestamos

“Buenas Prácticas” que nos orienten hacia la consecución de los logros

Para la obtención de estos logros, debemos poner en funcionamiento una serie de "buenas prácticas" que nos orienten a la consecución de las metas anteriormente comentadas. Por supuesto, nada nos garantiza la obtención de los resultados deseados, sin embargo, constatamos que la puesta en práctica de determinadas acciones y el desarrollo de determinadas actividades por parte de los programas y los profesionales favorece el alcance de los logros de los que he hablado con anterioridad.

En este sentido, el NIDRR (National Institute on Disability and Rehabilitation Research o Instituto Nacional de Investigación en Discapacidad y Rehabilitación) en Estados Unidos realizó en 1993 una serie de recomendaciones que de manera similar podemos también encontrar en escritos de otros autores (como Brooke, Wehman y colaboradores, 1994; Hanley-Maxwell, y colaboradores, 1995; Hagner, Butterworth y colaboradores, 1995 Huges y colaboradores, 1997 entre otros).

A continuación, voy a profundizar en esas prácticas y recomendaciones que nos orientan hacia la consecución de los logros deseados en nuestros programas y en nuestra actividad profesional (cuadro 2).

> Estrategias hacia el trabajador y la familia
- **Planificación amplia**
- **Elección por el consumidor**
- **Implicación de la familia**
- **Apoyos individualizados**
- **Entrenamiento individualizado**

> Estrategias con los empleadores
- **Asociaciones con los empleadores**
- **Desarrollo de empleo y marketing**
- **Utilizar recursos de la empresa**

> Estrategias organizacionales
- **Declaración de objetivos que evoluciona**
- **Desarrollo de equipos**
- **Obtención de datos para evaluar y mejorar**
- **Roles profesionales dinámicos**
- **Priorizar los servicios en la comunidad**
- **Tener claro quién es el consumidor**

> Estrategias de carácter general
- **Financiación de servicios en la comunidad**
- **Políticas activas de empleo**
- **Implicación de agentes de la comunidad**
- **Escuela como primer recurso de acceso al empleo**

Cuadro 2: buenas prácticas para la consecución de logros

Un primer grupo de recomendaciones se orientan a la actividad desarrollada con el trabajador y con su familia o personas cercanas a él. En este grupo tenemos:

♦ Planificación amplia, de manera que no nos centremos únicamente en conseguir un empleo para la persona. Hemos de realizar una Evaluación Basada en la Comunidad o Evaluación Ecológica, que ya hemos mencionado, teniendo en cuenta cuales son los ambientes de la comunidad en los que se desarrolla la actividad diaria de la persona, y cuales prevemos que serán sus ambientes en el futuro próximo. Esto lo establecemos de manera consensuada con el propio interesado, su familia y las personas

mas cercanas determinando la situación actual y las perspectivas de futuro de manera conjunta, bajo la guía del profesional. En este sentido hemos de tener en cuenta no solamente las necesidades actuales del trabajador, sino también las que se puedan presentar, planificando no solamente un puesto de trabajo, sino el desarrollo de una carrera profesional. No solamente hemos de tener en cuenta el acceso al lugar de trabajo en este momento, sino también la posibilidad futura de una vivienda independiente o compartida. Hay que pensar no solamente en las relaciones que podrá establecer con sus compañeros de trabajo, sino también las futuras posibilidades en los diferentes ambientes a los que vaya teniendo posibilidad de acceder, y así con multitud de cuestiones. En este sentido, la vida adulta está irremisiblemente ligada a la actividad laboral, por lo que desde el acceso al mundo laboral llegamos a otros muchos puntos cruciales de la vida de la persona.

♦ Elección por parte del consumidor. De poco nos valdrá tener en cuenta las perspectivas futuras de la persona, si no somos capaces de ofrecerle un abanico de alternativas. A ninguno nos gustaría que en nuestra vida siempre tuviéramos por delante solamente una opción, y que toda nuestra capacidad de decisión se limitase a decidir si la tomo o me quedo como estoy. En este sentido, la realidad mas frecuente de las personas con discapacidad es esa, no teniendo oportunidades entre las que elegir (incluso en muchos casos sin poder decidir si cambian o se quedan como están). Por ello, hemos de proporcionarles opciones, hemos de darles la capacidad de tomar aquella que crean mas conveniente proporcionándoles siempre el asesoramiento necesario, hemos de darles la oportunidad de elegir en que quieren trabajar y cuando quieren cambiar de empleo (aunque por supuesto hemos de aplicarles las mismas cuotas de realismo que se nos aplican al resto de las personas, siendo conscientes de hasta donde llegan las posibilidades y de que no siempre tenemos facilidad para elegir entre diferentes opciones).

♦ Implicación de la familia y las personas cercanas. Aunque no siempre es factible, indudablemente la colaboración de la familia y las personas mas cercanas facilita la planificación y la obtención de los logros de los que he hablado con anterioridad. Ellos son probablemente los que puedan proporcionarnos una mejor información (o al menos una estupenda información complementaria) sobre el sujeto. Sobre sus capacidades, expectativas, sobre los ambientes de la comunidad en los que se desenvuelve actualmente, sobre las perspectivas futuras. Pueden informarnos también sobre los valores de la familia y los de la persona. Pueden colaborar en el desarrollo de posibles empleos utilizando sus contactos personales. Pueden ayudar a la persona proporcionándole apoyos concretos y necesarios para la ejecución de su trabajo como puede ser el desplazamiento, comida, etc. Por todo ello es imprescindible mantener contactos con la familia por teléfono, visitándoles, trayéndoles al centro, manteniéndoles siempre informados de la evolución y progresos de su hijo, y consultándoles y solicitándoles siempre su colaboración directa.

♦ Proporcionando apoyos individualizados, en función de las necesidades, durante el periodo en que el trabajador pueda necesitarlos y tratando siempre de que todos los apoyos sean lo mas naturales posibles. De esta manera, podremos utilizar cualquier técnica, procedimiento, cualquier instrumento, o cualquier persona que se encuentren típicamente disponibles o sean culturalmente adecuados en el lugar de trabajo o en la comunidad, que faciliten la obtención de resultados en el trabajo de la

persona o en diferentes ambientes de la comunidad, y que aumenten la calidad de vida de la persona. En la medida en que seamos capaces de asimilar los procedimientos de acceso al empleo entrenamiento y apoyo en el puesto de trabajo a aquellos que se desarrollan con las personas sin discapacidad, podremos obtener tal y como muestra David Mank en sus trabajos (Mank y colaboradores, 1997a, 1997b) y como comentó personalmente en su conferencia de las II Jornadas Científicas de Investigación sobre Personas con Discapacidad celebradas en Salamanca hace dos años (Mank, 1997), mejores resultados laborales y personales para el trabajador con discapacidad.

♦ Entrenamiento individualizado y asistencia técnica al trabajador. En el lugar de trabajo y siempre que sea necesario en función de las posibles variaciones que pueda sufrir el puesto o de nuevos puestos de trabajos que pueda desempeñar el trabajador a lo largo de su carrera profesional. Siempre de manera individualizada pero contando en la medida de los posible con el asesoramiento y colaboración de supervisores o compañeros. Hemos de tratar de que el entrenamiento al igual que el acceso al empleo sean lo mas típicos posible (similares a los de los trabajadores sin discapacidad) como ya hemos afirmado citando a David Mank. En este sentido, este autor señala que cuanto mas típicos sean los procedimientos mencionados, aparecen mas interacciones sociales, se obtienen mejores sueldos, y mas compensaciones laborales. Debemos de orientar por tanto nuestros esfuerzos en este sentido, aunque sin olvidar que en determinadas ocasiones, las personas con discapacidad necesitarán salirse de esos procedimientos típicos en función de sus peculiaridades.

Un segundo grupo estaría englobado por las estrategias a desarrollar con los empleadores. Dentro de este encontramos las siguientes:

♦ Forjar asociaciones entre el empleador y los programas de inserción laboral. De esta manera los programas pueden trabajar de manera conjunta con los potenciales empleadores tratando de lograr intereses mutuos que aúnen la promoción sociolaboral de personas con discapacidad con los lógicos requerimientos empresariales de productividad y eficacia. Tratando de marcarse objetivos a largo plazo, sin dejarnos llevar por las prisas, sin que los resultados inmediatos supongan una preocupación, sin tener que estar justificándonos en todo momento en función los resultados. En este sentido, cualquier programa de inserción laboral empezará a ser realmente efectivo a medio lazo, cuando haya desarrollado unas buenas conexiones con el mundo empresarial, cuando sea una referencia real por su demostrada eficacia, cuando haya sido capaz de dar respuesta a las necesidades prioritarias de los empresarios y aunarlas a las necesidades prioritarias de las personas con discapacidad para las que desarrolla sus actividades.

♦ Desarrollo de empleo y Marketing. Utilizando siempre los contactos personales del trabajador, de su familia de las personas mas cercanas y por supuesto del propio profesional. Esta estrategia, además de implicar a la familia y personas cercanas, facilita que los procesos de localización y acceso al puesto de trabajo sean lo mas típicos posible con las ventajas que esto supone y que ya hemos mencionado con anterioridad. Igualmente útil en este sentido, es conseguir que los empresarios contacten con otros empresarios, trasmitiéndoles la experiencia que haya supuesto para ellos el haber contratado a una persona con discapacidad que no solamente no le ha generado mas problemas que los que le generaría un trabajador sin discapacidad, sino que le esta produciendo al mismo nivel o incluso a niveles superiores en algunos casos. Todo ello

debe de acompañarse de una introducción de los programas de integración laboral de personas con discapacidad en las organizaciones empresariales, estando presentes siempre que sea posible en foros como cámaras de comercio reuniones y asociaciones de profesionales. Debemos de ser capaces de movernos en su terreno, de hablar y entender su lenguaje, de conocer sus peculiaridades, manías, necesidades, intereses, para poder darles respuestas adecuadas. Después de todo ellos también son nuestros clientes.

♦ Utilizar recursos internos de la empresa, favoreciendo así el desarrollo de apoyos naturales. Estos recursos pueden ser de diferente naturaleza. Por un lado están los propios recursos humanos de la empresa (es decir, sus trabajadores, que son por demás los compañeros de la persona con discapacidad) a ellos podemos recurrir para realizar de la manera mas adecuada posible el análisis del trabajo así como el rediseño de determinadas tareas si fuera necesario. Podemos favorecer en lo posible las relaciones sociales del trabajador con discapacidad animando y concienciando a los compañeros, y explicándoles y haciéndoles ver que es un trabajador mas con expectativas y necesidades como las de cualquier otro. Tenemos también los procedimientos normales de la empresa para la ejecución de un puesto determinado, que en muchas ocasiones suelen estar especificados por escrito y que facilitarán el entrenamiento de la persona. No podemos olvidar otra serie de recursos como transporte, cafetería, comedor, duchas y vestuarios, actividades de ocio programadas, etc. Todos ellos deben ser utilizados adecuadamente, tratando de disminuir en lo posible y con el tiempo la presencia del profesional, que pasará a mantener contactos espaciados con la empresa y el trabajador para realizar el seguimiento oportuno, y que se activara de nuevo solamente si las circunstancias de la persona o de la empresa lo requieren.

El tercer grupo de estrategias está configurado por las estrategias organizacionales, estrategias referidas a los propios programas, a su funcionamiento y características. Estas estrategias han de ir encaminadas hacia la gestión de la calidad en nuestros servicios. Dentro de ellas hemos de mencionar las siguientes:

♦ La organización debe tener una declaración de objetivos que plasme de manera clara cuales son las metas a las que pretende llegar. Esta declaración de objetivos no ha de ser estática e inamovible, sino que ha de evolucionar con la organización, con las necesidades de los usuarios, con las nuevas aportaciones metodológicas o conceptuales que pueda aportar la investigación y con el desarrollo diario de la práctica profesional. Esta declaración de objetivos ha de acompañarse de una visión clara de la misión de la organización por parte de todos y cada uno de los profesionales que se encuentran en ella. Desde la persona que se encarga de la limpieza de las instalaciones, pasando por el profesional que se dedica a la atención directa y terminando por aquellos que desempeñan cargos de gestión, todos, absolutamente todos, han de tener claro cual es la razón de ser de la organización de la que forman parte. Esta razón de ser, esta misión, que se plasma en los objetivos que hemos mencionado, y que ha de ir evolucionando, orientara el trabajo de cada uno de los profesionales de una manera coherente para conseguir funcionar como un todo.

♦ Para conseguir lo que acabamos de mencionar es necesario el desarrollo de equipos dentro de la organización, equipos en los que se encuentren representados todos los niveles de la misma y en los que se determine de forma participativa como mejorar

la calidad de los servicios que se prestan y como potenciar cada una de las áreas de la organización para conseguirlo. Para ello, la organización ha de invertir en el desarrollo de equipos, proporcionando los momentos y tiempos necesarios para desarrollar su tarea, de manera que no se postergue siempre el trabajo de estos equipos a momentos puntuales, fuera de la jornada de trabajo y a costa de los propios trabajadores. En este sentido, las organizaciones y quienes las dirigen, han de tener clara la prioridad en invertir en sus profesionales (inversión que revierte en la calidad del servicio que reciben sus usuarios) antes que en invertir en inmuebles o equipamientos. Hemos de cambiar la mentalidad imperante en algunos casos focalizada en construir mas instalaciones, mas centros, comprar mas equipamiento, a costa de profesionales que tienen que multiplicar sus obligaciones, que tienen que prescindir de vacaciones y que tienen que conformarse con sueldos muy limitados y en definitiva, a costa de tener a los usuarios en centros muy bonitos y bien equipados pero con profesionales estresados y desmotivados, que no pueden ofrecer a los usuarios lo que realmente necesitan, una atención de calidad.

♦ Es necesaria también la obtención de datos que permitan evaluar la labor desempeñada por la organización, que permitan controlar el día a día de la actividad. No debemos limitarnos a recoger datos cuando nos los requieren por algún motivo determinado, cuando hemos de justificar una subvención, cuando el ministerio o la consejería nos los solicitan. La evaluación continua y consecuente necesidad de recabar información sobre los resultados de nuestros servicios ha de ser parte intrínseca de nuestra actividad. No se trata de evaluar por evaluar, esto no tendría sentido, se trata de evaluar para la mejora, de desarrollar modificaciones oportunas en función de los datos. Esta evaluación ha de tener en cuenta, como no, a los propios usuarios de los servicios, que han de aportar su punto de vista subjetivo de la actividad que desarrollamos. Los datos objetivos y cuantificables han de acompañarse de la opinión de los usuarios (y por que no, también de los profesionales) para conseguir realizar una evaluación lo mas completa posible.

♦ Los profesionales de nuestras organizaciones han de desempeñar unos roles dinámicos, han de ser polivalentes, y mas especialmente diría yo en el ámbito de la integración laboral de las personas con discapacidad. Hemos de pensar en profesionales que deben de manejarse delante un empresarios y saber moverse en su terreno, que deben trabajar con la familia implicándoles el proceso de inserción laboral de su hijo, que deben realizar evaluaciones adecuadas de las capacidades profesionales de los usuarios de sus servicios y formación y capacitación especifica cuando sea necesaria y que han de gestionar recursos y apoyos en la comunidad siendo capaces de localizarlos y utilizarlos en función de las necesidades de la persona. Esta polivalencia ha de ir acompañada de un formación continua y planificada de los profesionales de manera que puedan ir evolucionando en su desempeño profesional conforme evolucionan las prácticas y los nuevos avances en la materia. No se trata de programar actividades formativas por que sí, sino de hacer un plan de formación y actualización coherente que capacite a los profesionales para ese dinamismo y polivalencia del que hemos hablado con anterioridad.

♦ Primar los servicios en la comunidad dentro de las organizaciones por delante de los servicios congregados o segregados, promoviendo una conversión de los servicios de manera que prioricemos la supervivencia de los primeros en caso de tener

que determinar una asignación de recursos económicos. Esta conversión no significa la supresión automática del resto de los servicios, que por otro lado y como hemos comentado en párrafos anteriores, pueden ser y son instrumentos útiles y necesarios en proceso de inserción laboral. Se trata mas bien de una coherencia en la búsqueda de nuestro objetivo primordial, la inserción normalizada en la comunidad. Esta coherencia nos ha de llevar a desarrollar nuestros esfuerzos y recursos, humanos materiales y económicos, a la potenciación de estos servicios integrados, dándoles prioridad si fuera necesario sobre el resto. Esto no ha de ser solamente un compromiso de los gestores, sino que debe ser una filosofía que impregne el trabajo de todos los profesionales de la organización.

♦ Finalmente, en lo que se refiere a este grupo de estrategias, las organizaciones han de tener claro quien es el consumidor de los servicios que ofrecen, quienes son nuestros clientes. De esta manera, en los servicios de integración laboral, tendremos diferentes clientes. Por supuesto y en primer lugar las personas con discapacidad que demandan nuestros servicios para acceder a un empleo. En segundo lugar los empresarios que demandan trabajadores competentes que desempeñen su trabajo con efectividad. Por ultimo las familias, que demandan información sobre la situación de sus hijos y que no siempre están convencidas de que su hijo pueda trabajar. Si sabemos localizar a cada tipo de cliente, podremos diferenciar también las demandas que realizan, tratando de dar las respuestas adecuadas a cada uno de ellos. Por supuesto nuestras prioridades han de estar siempre en las personas con discapacidad, a quienes hemos de poner por delante del resto, pero sin olvidar que no podremos darles un trabajo si no sabemos responder a los requerimientos que a su vez nos realice el empresario, y que todo el proceso se vera favorecido si somos capaces de proporcionar a la familia la información y asesoramiento que nos demandan ante un cambio tan significativo en la vida de sus hijos.

El cuarto y último grupo de estrategias, de carácter mas general, lo configuran aquellas relacionadas con el desarrollo de políticas sociales y educativas que aunque se encuentren mas lejos de nuestras competencias, no dejan de ser por ello menos necesarias. Lo que si esta en nuestras manos es promover en diferentes foros el impulso hacia el cambio. Respecto a ellas simplemente hacer unos breves comentarios.

♦ Favorecer la financiación de servicios en la comunidad dando prioridad a estos sobre los servicios de carácter segregado. En este sentido es primordial la reglamentación del empleo con apoyo que actualmente se encuentra en desarrollo, así como la disposición de partidas presupuestarias y normativas que regulen la concesión de subvenciones para estos programas.

♦ Desarrollar políticas activas de empleo incentivando las contrataciones y tratando de dar una solución coherente al problema de las pensiones, de manera que puedan compatibilizarse en la medida oportuna con el empleo, y tratando de incentivar este por encima de la posibilidad de mantenerse recibiendo una pensión.

♦ Favorecer la implicación de diferentes agentes de la comunidad (ayuntamientos, diputaciones, cajas de ahorros, fundaciones, asociaciones de empresarios) en el soporte económico de los servicios de empleo en la comunidad, de manera que los programas no estén sujetos a los fondos europeos y expuestos a quedarse en la estacada si fallan estos.

♦ Tratar de hacer de los centros escolares el primer recurso de cara al acceso al empleo de las personas con discapacidad. Los centros deberán conocer los diferentes recursos de la comunidad, participando en redes de integración laboral que existan ya de manera que se generen líneas de conexión con los diferentes programas de inserción laboral. Deberán también realizar una preparación de carácter prelaboral y laboral de las personas con discapacidad con entrenamiento real en puestos de trabajo. En este sentido hemos de hacernos eco de las recomendaciones que encontramos en el trabajo de Cristina Jenaro titulado "Transición de la escuela al trabajo y a la vida independiente", (Jenaro, C., 1998).

El rol del especialista en empleo en la comunidad dentro de los servicios de intermediación

Quiero finalizar esta participación planteando cual debe de ser, a mi modo de ver, el perfil del profesional que trabaje en un servicio de intermediación para la inserción laboral para personas con discapacidad. En este sentido, los logros a los que debemos de tender, así como las prácticas mas adecuadas para alcanzar esos logros han sido ya expuestos.

Nos apoyamos en el planteamiento de este perfil en las recomendaciones que realizan en este sentido Brooke y sus colaboradores (Brooke, V., Wehman, P., Inge, K. y Parent, W., 1995). Asumimos también la denominación que los autores otorgan a este profesional como "Especialista en empleo en la comunidad" Así, este profesional ha de desempeñar los siguientes roles (cuadro 3):

- **Planificador de servicios**
- **Consultor**
- **Recopilador de información**
- **Representante**
- **Técnico**
- **Recurso comunitario**

Cuadro 3: Roles del Especialista en Empleo en la Comunidad

❖ Planificador de servicios: responsable de analizar los servicios que el cliente demanda y de asistirle en el desarrollo de un plan individualizado para alcanzar los resultados deseados. Responsable de reunir y coordinar a otros profesionales dentro de la organización o fuera de la misma que puedan aportar información o soluciones concretas en relación a la demanda de la persona con discapacidad.

❖ Consultor: responsable de entrar en una relación consultiva con los clientes de los servicios y proporcionarles recomendaciones basadas en el conocimiento de experto. El profesional ha de dar la posibilidad a la persona con discapacidad de participar en la toma de decisiones en cada momento, evitando tomar un papel directivo sobre los destinos de los usuarios de los servicios y mostrándose asequible y dispuesto a asesorar en todo momento sobre las posibles opciones, sus ventajas e inconvenientes. El profesional deberá también fomentar una relación de asesoramiento con los empleadores, pudiéndoles sugerir en cada momento estrategias oportunas para

favorecer la integración laboral de sus empleados así como procedimientos o estrategias que puedan modificarse no solo en beneficio de la ejecución de los trabajadores con discapacidad, sino en beneficio del total de los trabajadores.

❖ Recopilador de información: responsable de permanecer actualizado sobre el mercado de trabajo y mantener una fuerte relación personal con la comunidad del empleo. Responsable también de recabar información sobre los ambientes actuales en los que la persona desarrolla su actividad y sobre aquellos en los que prevemos que los hará en futuro próximo, para poder determinar las necesidades de apoyo en cada uno de ellos. Responsable de mantener datos actualizados sobre el servicio, sobre sus resultados y sobre las acciones puestas en marcha.

❖ Representante: Este rol incluye un conjunto de diferentes actividades de marketing, desde el desarrollo y diseminación de información promocional sobre la inserción laboral de las personas con discapacidad hasta la identificación de estrategias para que un individuo se promocione el mismo en la búsqueda de empleo. El profesional debe de saber vender la imagen positiva de las personas con discapacidad como trabajadores absolutamente capacitados. La promoción de nuestros trabajadores no se puede dejar al azar, es responsabilidad del profesional planificarla cuidadosamente y evaluar la efectividad de las estrategias en funcionamiento.

❖ Técnico: Responsable de permanecer al día en las tecnologías rehabilitadoras más recientes para ser capaz de identificar estrategias apropiadas de enseñanza de las habilidades necesitadas, proporcionar entrenamiento cuando este sea necesario, y disolver las ayudas de manera sistemática para asegurar la adquisición y mantenimiento de una habilidad y/o comportamiento. Responsable también de conocer y manejar la legislación pertinente al empleo de las personas con discapacidad, las modalidades de contratos mas frecuentes, la manera de formalizarlas y las ayudas disponibles.

❖ Recurso comunitario: responsable de tener conocimiento de los recursos y servicios de la comunidad, incluidas opciones de transporte, oportunidades de recreo, establecimientos sociales, pensiones, programas de vida independiente, y otras organizaciones y agencias de la comunidad. Dirigir actividades de análisis y evaluación de la comunidad, incluyendo contacto personal, localización, proceso de aplicación, y disponibilidad de los servicios. Analista de los apoyos naturales presentes en los diferentes ambientes y lugares de la comunidad, así como del grado de disponibilidad de los mismos, previendo su posible utilización en función de las necesidades concretas de cada persona.

Quiero finalizar mi intervención agradeciendo sinceramente su asistencia y la atención que me han dispensado, así como la gentileza de la organización al invitarme a participar en esta mesa redonda. A todos y especialmente a los que trabajan en programas de inserción laboral, les deseo la mayor fortuna en sus programas y servicios, con ello los que resultarán mas beneficiados serán, en definitiva, las personas con discapacidad.

Muchas gracias.

Bibliografía

Bellver, F. (1993). *El empleo con apoyo en España*. Siglo Cero Nº 148, 25(3), 55-63.

Brooke, V., Wehman, P., Inge, K., y Parent, W. (1995). *Toward a Customer-Driven Approach of Supported Employment*. Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities, 308-320.

Hagner, D., Butterworth, J., y Keith, G. (1995). *Strategies and Barriers in Facilitating Natural Supports for Employment of Adults with Severe Disabilities*. Journal of the Association for Persons With Severe Handicaps, 20(2), 112-120.

Hanley-Maxwell, C., y Whitney-Thomas, J. (1995). *A survey of Supported Employment Agencies' Quality Improvement Practices and Training Needs*. Rehabilitation Counseling Bulletin, 39(1), 25-41.

Hughes, M., y Kingsford, M. (1997). *A Real Job-with Prosepects: Supported Employment Oportunities for Adults with Learning Difficulties and Disabilities*. FE Matters, 1(13).

Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (1998*). Empleo y Discapacidad*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaria General de Asuntos Sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales

Jenaro, C. (1998). *Transición de la escuela al trabajo y la vida independiente*. Juventud y Discapacidad, (Diciembre nº43), 31-45.

Ley 13/1982 de 7 de Abril de Integración Social de los Minusválidos

Mank, D. (1997). El proyecto de investigación de apoyos naturales se consolida. M. A. Verdugo, C. Caballo, F. B. Jordán de Urríes, M. Crespo, C. Jenaro, M. I. Tena, F. Sáinz, y E. Díez. *II Jornadas Científicas de Investigación sobre Personas con Discapacidad. Libro de Actas* (pp. 63-74). Salamanca: Instituto de Integración en la Comunidad.

Mank, D., Cioffi, A., y Yovanoff, P. (1997). *Analysis of the Typicalness of Supported Employment Jobs, Natural Supports, and Wage and Integration Outcomes*. Mental Retardation, 35(3), 185-197.

Mank, D., Cioffi, A., y Yovanoff, P. (1997). *Patterns of Support for Employees with Severe Disabilities*. Mental Retardation, 35(6), 433-447.

McCraughrin, W. B., Ellis, W. K., Rusch, F. R., y Heal, L. W. (1993). *Cost-Effectiveness of Supported Employment*. Mental Retardation, 31(1), 41-48.

NIDRR (National Institute on Disability and Rehabilitation Research). (1993). *Supported Employment for People with Severe Mental retardation*. NIDRR Consensus Statement , 1(5).

O'Brien, J. (1990). *Working on... A Survey of Emerging Issues in Supported Employment for People with Severe Disabilities*. Syracuse: Responsive Systems Associates.

Verdugo, M. A., y Jenaro, C. (1993). *Una nueva posibilidad laboral para personas con discapacidad*. Siglo Cero Nº 147, 24(3), 5-12.

Verdugo, M. A., Jordán de Urríes, F. B., y Bellver, F. (1998). Situación actual del Empleo con Apoyo en España. Siglo Cero, 29(1), 23-31.

Verdugo, M. A., Jordán de Urríes, F. B., Bellver, F., y Martínez, S. (1998). Supported Employment in Spain. Vocational Rehabilitation, 11, 223-232.

Wehman, P., Sale, P., & Parent, W. (1992). Supported Employment. Strategies for Integration of Workers with Disabilities. Boston: Andover Medical Publishers.