

“
a la feina
iguals
”

POLÍTIQUES LABORALS
PER A LA DIVERSITAT
DISCAPACITAT

EL EMPLEO CON APOYO en Catalunya

Protocolo marco



Edición

Departamento de Trabajo

Dirección y redacción

Subdirección General de Políticas Laborales para la Diversidad,
con el apoyo de Estratègies de Qualitat Urbana

Coordinación técnica

Gabinete de Comunicación del Departamento de Trabajo

Realización

Hores extraordinàries

Diseño gráfico

Albert Roca



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>

Aviso legal. Esta obra está sujeta a una licencia Reconocimiento-No Comercial-Sin Obras Derivadas 3.0 de Creative Commons. Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública siempre que se cite al autor y no se haga un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

EL EMPLEO CON APOYO en Catalunya

Protocolo marco

ÍNDICE

- 3 Presentación
- 4 CONCEPTOS E IDEAS FUERZA**
El EMPLEO CON APOYO como estrategia de inserción laboral
- 9 A QUIÉN SE DIRIGE**
- 11 LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A DIFERENTES COLECTIVOS**
 - 12 Personas con discapacidad intelectual
 - 12 Personas con trastorno mental
 - 14 Personas con discapacidad sensorial
 - 14 Personas con discapacidad física
- 15 FASES Y PROCESOS DEL EMPLEO CON APOYO EN CATALUÑA**
 - 16 Fase I. Preparación
 - 18 Fase II. Inserción laboral
 - 19 Fase III. Acompañamiento/seguimiento
- 21 LAS DIMENSIONES TRANSVERSALES DEL EMPLEO CON APOYO**
 - 21 La relación con la empresa
 - 24 La relación con la familia y el entorno relacional
 - 26 El trabajo en red
- 28 SÍNTESIS DE LAS FASES Y PROCESOS DEL EMPLEO CON APOYO**
 - 32 Entidades y personas que han participado en el proceso

PRESENTACIÓN

EL DOCUMENTO QUE OS PRESENTAMOS establece las coordenadas técnicas y metodológicas que caracterizan y fundamentan el EMPLEO CON APOYO en Cataluña, una estrategia clave para la inserción en la empresa ordinaria de un número significativo -y creciente- de personas con discapacidad o enfermedad mental con especiales dificultades de incorporación al mercado de trabajo.

Este proyecto se enmarca en la Estrategia para la inserción laboral de personas con discapacidad en Cataluña 2008-2010, impulsada por el Departamento de Trabajo, y parte de un doble convencimiento: en primer lugar, de la necesidad de establecer un marco de referencia singular y compartido para el EMPLEO CON APOYO en Cataluña que defina con claridad el propósito, el alcance y las características de esta metodología, ante otras estrategias de apoyo a la inserción laboral en la empresa de colectivos con especiales dificultades. Al mismo tiempo, debe ser un marco de referencia compartido, que defina los elementos comunes a una realidad que es necesariamente diversa, como resultado de las diferentes características y condicionantes de las personas y colectivos a los que se dirige.

Así pues, este documento parte principalmente de la voluntad de definir un marco de referencia sugerente y motivador para la acción que constituya una base sólida para orientar los esfuerzos de la acción del gobierno, las entidades, las asociaciones y las empresas; en definitiva, pretende ser un reflejo de la pluralidad de agentes e instituciones que, desde diferentes perspectivas y responsabilidades, están implicados en esta realidad. Además, queremos contribuir a la consolidación del EMPLEO CON APOYO como una estrategia clave para mejorar la inserción, mantener la ocupación y aumentar la calidad en el trabajo y la promoción de la carrera profesional de las personas con discapacidad o enfermedad mental. El proceso de elaboración de este documento ha sido coherente con estos objetivos y, por este motivo, parte y se fundamenta en la realidad actual del EMPLEO CON APOYO en Cataluña y se ha elaborado a partir de un proceso de trabajo, consulta y diálogo -individual y colectivo- con responsables y profesionales con una trayectoria significativa en el desarrollo de programas en este ámbito. Todo ello con la voluntad de aprovechar, sistematizar y difundir el análisis, la reflexión, el conocimiento y la experiencia práctica de los profesionales que lo concretan en su labor cotidiana.

Únicamente nos queda agradecer a todas estas personas su implicación y colaboración en este proyecto colectivo.

Sara Berbel Sánchez

Directora general de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo

CONCEPTOS E IDEAS FUERZA

El EMPLEO CON APOYO como estrategia de inserción laboral de personas con discapacidad o enfermedad mental en la empresa ordinaria

EL EMPLEO CON APOYO ES UNA DE LAS METODOLOGÍAS DE INSERCIÓN LABORAL en el mercado ordinario de trabajo que se dirige a personas con discapacidad o con especiales dificultades. Se formalizó en Estados Unidos en los años ochenta y llegó a nuestro país a finales de esta década.

Inicialmente, el EMPLEO CON APOYO era una metodología utilizada con personas con discapacidad intelectual y dificultades de aprendizaje. Con el paso del tiempo, se ha ampliado con éxito a otros colectivos con especiales dificultades que necesitan el apoyo del programa para inserirse en el mercado del trabajo ordinario.

En la realidad actual del EMPLEO CON APOYO en Cataluña, encontramos una diversidad de programas e iniciativas, tanto en lo relativo a los colectivos a los que se dirigen como a las actividades y las prestaciones en las que se concreta.

Actualmente en Cataluña el EMPLEO CON APOYO se está aplicando a:

- ▶ personas con discapacidad intelectual.
- ▶ personas con trastorno de salud mental.
- ▶ personas con discapacidad sensorial (p. ej., discapacidad auditiva o visual).
- ▶ personas con discapacidad física (especialmente en aquellos casos en que los obstáculos para acceder al mercado de trabajo no se derivan de la falta de movilidad, sino de los problemas de comunicación formal o informal).

En cualquier caso, los diferentes programas y servicios tienen como elemento común que son servicios que ejercen un rol referencial para la persona (y, en su caso, también para su familia) a lo largo de su vida laboral, facilitando y articulando los compromisos y los apoyos necesarios para que pueda conseguir su plena integración en la empresa ordinaria.

LAS IDEAS FUERZA QUE DEFINEN EL EMPLEO CON APOYO

Es

- ▶ Una estrategia de inserción laboral en la empresa ordinaria.
- ▶ Se dirige específicamente a personas que forman parte de colectivos con especiales dificultades de incorporación al mercado de trabajo ordinario, las cuales podrán conseguir y mantener un puesto de trabajo en la empresa ordinaria si -y solo si- cuentan con el apoyo del programa.

Se caracteriza por

- ▶ La implicación activa de la empresa en el proceso de inserción.
- ▶ La intermediación y la prestación de apoyo a la persona y a la empresa para garantizar la satisfacción de todas las partes de la relación laboral.
- ▶ Facilitar un apoyo
 - diverso.
 - flexible.
 - compartido con la empresa.
 - que se anticipa y reacciona a las necesidades.
 - disponible a lo largo de toda la vida laboral.

Comparte con otros programas y estrategias de inserción que se utilizan en el caso de personas con especiales dificultades:

- ▶ La consideración de la persona como protagonista de su propio proceso: atención y seguimiento individualizado.
- ▶ La normalización y la promoción de la máxima autonomía personal como principio orientador de toda intervención.

Y se singulariza en

- ▶ El ejercicio de un rol referencial para la persona en el ámbito laboral para que pueda conseguir un empleo en el mercado de trabajo ordinario adecuado a sus capacidades e intereses, y, sobre todo, el hecho de mantenerlo a lo largo del tiempo y plantearse nuevos objetivos laborales y personales.

EL EMPLEO CON APOYO ES...

Una estrategia de inserción en la empresa ordinaria.

Por lo tanto,

- Se establece a partir de una relación contractual directa entre la empresa y la persona trabajadora.
- Se da en unas condiciones laborales y unos salarios similares a los de cualquier persona en un puesto de trabajo equivalente.
- Tiene lugar en el mismo entorno laboral que las otras personas de la empresa.

Se dirige específicamente a personas que, formando parte de colectivos con especiales dificultades de incorporación al mercado ordinario de trabajo, podrán conseguir y mantener un puesto de trabajo en la empresa ordinaria si -y solo si- cuentan con el apoyo del programa.

Existen diversas metodologías y estrategias de apoyo para la inserción laboral de personas con especial dificultad de incorporación al mercado ordinario de trabajo, y el EMPLEO CON APOYO es una de ellas. Todas las metodologías utilizadas en colectivos de personas con especial dificultad de inserción laboral en el mercado ordinario de trabajo proporcionan apoyo para lograr este objetivo. Ahora bien, no cualquier actividad de apoyo en el trabajo o de apoyo para la inserción laboral es EMPLEO CON APOYO.

El EMPLEO CON APOYO es una estrategia de inserción que requiere una intervención intensa que no siempre es necesaria para conseguir la inserción de todas las personas con trastornos de salud mental o de personas con discapacidad sensorial o física. Por otro lado, dado que es una estrategia dirigida a la inserción en la empresa ordinaria, requiere unas capacidades y unas competencias mínimas que garanticen que, con el apoyo y la intervención que puede facilitarse desde este programa (adaptación del puesto de trabajo, formación y entrenamiento en habilidades y actitudes, orientación y asesoramiento), la persona será capaz de conseguir, y, sobre todo, de mantener el puesto de trabajo.

De forma coherente con estas consideraciones, la valoración de la idoneidad de la aplicación de la metodología de EMPLEO CON APOYO para lograr la integración laboral de una determinada persona se considera un aspecto importante de la intervención.

EL EMPLEO CON APOYO se caracteriza por...

La implicación activa de la empresa en el proceso de inserción

La implicación y la colaboración con la empresa son claves para el éxito del proceso de inserción. Uno de los elementos fundamentales del programa es trabajar el proceso de motivación y el compromiso de la empresa para conseguir que esta participe activamente en el proceso de inserción de la persona, para facilitar:

- La adecuación del puesto de trabajo (la empresa está dispuesta a ajustar a medida un puesto de trabajo o definir un empleo nuevo: el puesto de trabajo se crea o se modifica a partir de los intereses, las habilidades y las necesidades de los candidatos/as y de la empresa).
- La capacitación de las personas del entorno laboral (compañeros/as, supervisores/as) para facilitar las relaciones.
- La capacitación *in situ* de la persona para que esta pueda llegar a realizar bien su trabajo.

La intermediación y la prestación de apoyo a la persona y a la empresa para garantizar la satisfacción de todas las partes de la relación laboral: un compromiso a tres bandas (empresa, persona y entidad).

La metodología de EMPLEO CON APOYO se dirige a conseguir un compromiso entre la persona, la empresa y la entidad con la finalidad de garantizar la satisfacción de la persona y la empresa a lo largo de la relación laboral:

- encontrando el trabajo adecuado para la persona adecuada.
- identificando, facilitando y articulando los apoyos necesarios.

Un apoyo diverso

El apoyo se concreta de diversas maneras y en actividades diferentes. Puede incluir desde la formación para el aprendizaje de las tareas relacionadas con el puesto de trabajo o de estrategias de comunicación y relación con los compañeros/as, hasta la orientación en decisiones vinculadas al desarrollo de la carrera profesional, etc.

APOYO

	A la persona, para:	A la empresa, para:
Antes	Escoger una ocupación; identificar/encontrar un trabajo adecuado a las propias capacidades, intereses y preferencias.	Conocer las ventajas de colaborar con el programa. Encontrar a una persona adecuada para un puesto de trabajo (existente o de nueva creación); garantizar que la persona consiga un nivel de rendimiento adecuado/un proceso de relación y adaptación laboral adecuado.
Durante	Conseguir un empleo, aprender a trabajar; aprender las tareas y/o a relacionarse positivamente con el entorno de trabajo.	Aprender a trabajar y a relacionarse con la nueva persona trabajadora: hacer de compañero/a, de jefe, de supervisor/a.
Después del proceso de inserción laboral, contratación	Mantener el puesto de trabajo a lo largo del tiempo: asumir nuevos encargos/asumir los cambios; gestionar conflictos; prevenir e intervenir en situaciones de crisis; plantearse y conseguir nuevos retos laborales y personales.	Facilitar la adaptación de la persona a los cambios: nuevas necesidades/situaciones; seguimiento/apoyo para asumir nuevos encargos/tareas/funciones; abordar positivamente los cambios y los conflictos.

Algunas de las formas de apoyo más habituales son:

- acompañamiento y apoyo en el puesto de trabajo.
- formación en las tareas concretas del puesto de trabajo.
- formación y entrenamiento en habilidades y actitudes.
- entrenamiento en estrategias compensatorias.
- orientación y asesoramiento.
- acciones de información, de formación o de cambio de actitudes dirigidas a las personas del entorno laboral, facilitando los apoyos y recursos naturales de la empresa.
- contacto con otros trabajadores, familia, amigos y entidades.

Flexible

El apoyo tiene una intensidad variable en todo este proceso y debe ser lo estrictamente necesario en cada momento.

La temporalidad, intensidad y duración del apoyo viene determinado por las necesidades y el proceso de evolución de la persona. Se evalúa de forma constante para poder ajustar cada momento con respecto a la consecución de los objetivos marcados.

Compartido con la empresa

El éxito de la inserción se consigue identificando y combinando los apoyos naturales de la empresa (compañeros/as, supervisores/as y otras redes de relación) con el apoyo y/o apoyos introducidos por el técnico/a en la inserción laboral.

Los apoyos naturales son particularmente efectivos porque ayudan a la integración social y la aceptación de la persona. Además, estos tienden a ser más permanentes y disponibles a lo largo del tiempo, lo que facilita el mantenimiento del puesto de trabajo a largo plazo.

Es clave que las personas que tengan que constituir los “apoyos naturales” (supervisores/as, compañeros/as, etc.) dispongan de las orientaciones y los conocimientos necesarios para ejercer con naturalidad su rol y sus funciones (hacer de jefe, de compañero/a, etc.) mediante acciones de información, de formación o de cambio de actitudes.

Que se anticipa y reacciona a las necesidades

El apoyo es proactivo (detecta las necesidades y adelanta los apoyos) y reactivo (responde a nuevas necesidades cuando surgen). Se evalúa de forma constante

para poder ajustar cada momento con respecto a la consecución de los objetivos marcados.

Disponible a lo largo de toda la vida laboral

El apoyo va más allá de la búsqueda de trabajo y el proceso de inserción laboral. Una característica que distingue el EMPLEO CON APOYO de otros servicios de apoyo a la inserción es la disponibilidad del apoyo para facilitar el mantenimiento del trabajo a lo largo del tiempo.

- Para la empresa, mientras se mantiene la relación laboral.
- Para la persona, a lo largo de toda su vida laboral.

La disponibilidad del apoyo implica que, aunque este pueda finalizar porque la persona ya no lo necesita (la temporalidad, intensidad y duración del apoyo vienen determinados por las necesidades y el proceso de evolución de la persona), en cualquier momento puede reemprenderse efectivamente la relación.

Por otro lado, los programas en EMPLEO CON APOYO no solo facilitan apoyo continuado para el mantenimiento del trabajo, sino también para el desarrollo de la propia carrera profesional (promoción, cambios de empresa).

En este sentido, el apoyo comprende -potencialmente- toda la vida laboral de la persona.

EL EMPLEO CON APOYO comparte con otros programas y estrategias de inserción que se utilizan en personas con especial dificultad de inserción laboral...

La consideración de la persona como protagonista de su propio proceso y una atención y un seguimiento individualizados

Ello implica, entre otros aspectos, el reconocimiento de que:

- Cada persona es única y tiene diferentes intereses, preferencias, condiciones.
- Hay que ofrecer apoyo a la persona para que tome sus propias decisiones, implicándola plenamente en la planificación, la evaluación y el desarrollo del proceso.
- Las personas son sujetos activos, protagonistas y decisorios en la definición y la ejecución del propio proyecto profesional. La metodología de trabajo pone

énfasis en motivar y estimular la capacidad de establecer metas y objetivos a partir de las alternativas disponibles.

- Deben tenerse en cuenta los ritmos de las personas y su capacidad de adaptación al cambio.
- Hay que facilitar información a la persona para que pueda elegir teniendo en cuenta sus preferencias y entendiendo las consecuencias de sus elecciones.

La normalización y la promoción de la máxima autonomía personal como principio orientador de toda intervención

El objeto del EMPLEO CON APOYO es conseguir la autonomía de las personas a través de la incorporación y el mantenimiento -a largo plazo- en el mundo laboral, desde el reconocimiento del rol del trabajo en la vida de las personas.

EL EMPLEO CON APOYO se singulariza por...

El ejercicio de un rol referencial para la persona en el ámbito laboral para que pueda no solo conseguir un empleo en el mercado ordinario adecuado a sus capacidades e intereses, sino también mantenerlo a lo largo del tiempo y plantearse nuevos objetivos laborales y personales.

Se produce un compromiso de apoyo y seguimiento con la persona (y, en su caso, también con su familia) en el ámbito laboral:

- Apoyo en el proceso de transición a la vida activa o reincorporación al mercado laboral con el objetivo de descubrir, analizar, identificar las propias habilidades, competencias y preferencias, así como otras tareas y actividades asociadas al trabajo.
- Apoyo para encontrar un trabajo e iniciar/reiniciar la vida laboral con todo lo que implica la inserción laboral: proceso de buscar, encontrar y, en su caso, adaptar un puesto de trabajo. Por otra parte, apoyo en el aprendizaje de las habilidades necesarias para realizar un trabajo determinado y en el proceso de adaptación de la cultura organizada y el entorno relacional del puesto de trabajo (mediación relacional, comunicación con compañeros/as y supervisores/as).

Y, específicamente, se caracteriza por:

- Dar apoyo continuado para el mantenimiento del empleo/adaptación a los cambios que se producen, para prevenir y evitar situaciones de crisis o ruptura (mantenimiento de la inserción) y facilitar la adaptación a los cambios que acontecen. El mantenimiento del puesto de trabajo se considera uno de los retos clave, dado que en él normalmente actúan factores muy diversos: aspiraciones personales, cambios en el entorno relacional (encargados/as nuevos/as, diferentes compañeros/as de trabajo, nuevas ubicaciones y horarios) que requieren un proceso intenso de ajuste y redefinición a las nuevas realidades.
- Ofrecer apoyo para el desarrollo de la propia carrera laboral (seguimiento) y para facilitar apoyo a medio y largo plazo en la planificación y el desarrollo de la propia carrera profesional.

El propósito último de los programas de EMPLEO CON APOYO no es solo la inserción laboral, sino también la capacitación para la vida adulta, responsable e independiente de las personas a través del acceso al rol profesional y a la suficiencia económica. Los programas de EMPLEO CON APOYO consideran a la persona desde su rol de trabajador o trabajadora, y de forma global y holística, conscientes de que los aspectos personales y sociales influyen en el desarrollo profesional.

Un porcentaje significativo de las personas que necesitan participar en programas de EMPLEO CON APOYO necesitan también apoyo para otros aspectos no laborales de su vida, como por ejemplo la vivienda, el ocio o la organización de los diferentes aspectos de la vida. En definitiva, la capacitación para llevar a cabo una vida adulta autónoma e independiente.

Desde la metodología de EMPLEO CON APOYO se trabaja la inserción laboral desde un conocimiento global de la persona, facilitando que pueda expresar sus necesidades y aspiraciones más allá del mundo del trabajo, y que pueda buscar cómo y dónde satisfacerlas. En este sentido, tan importante como el ejercicio de un rol referencial en el ámbito laboral es el trabajo en red y la coordinación con otros programas y servicios que se ocupan de estos aspectos (la emancipación, la vivienda, la vida independiente, el ocio o el crecimiento personal) para facilitar la atención a las diferentes dimensiones de la vida.

A QUIÉN SE DIRIGE

LA METODOLOGÍA DE EMPLEO CON APOYO se dirige específicamente a personas que forman parte de colectivos con especiales dificultades de incorporación al mercado ordinario de trabajo, las cuales podrán conseguir y mantener un puesto de trabajo en la empresa ordinaria si -y solo si- cuentan con el apoyo del programa.

El EMPLEO CON APOYO es una estrategia de inserción que requiere una intervención intensa que no siempre es necesaria porque muchas personas con discapacidad o trastornos mentales pueden inserirse laboralmente con éxito sin la intervención de un servicio de inserción laboral, o bien únicamente necesitan un apoyo de mediación entre el trabajador/a y la empresa. Por otra parte, dado que es una estrategia dirigida a la inserción en la empresa ordinaria, requiere unas capacidades y unas competencias mínimas que garanticen que, con el apoyo y la intervención que puede facilitarse desde este programa (adaptación al puesto de trabajo, apoyo natural, apoyo experto, etc.), la persona será capaz de conseguir y mantener el puesto de trabajo.

De forma coherente con estas consideraciones, la valoración de la idoneidad de la aplicación de la metodología de EMPLEO CON APOYO como estrategia para lograr la integración laboral de una determinada persona se considera un aspecto importante de la intervención.

Si bien existen diversas entidades que utilizan diferentes estrategias y criterios para realizar esta valoración, se da una gran coincidencia en algunos criterios o condiciones de partida que deben tenerse en cuenta en la toma de decisiones.

Existe una gran coincidencia y consenso en algunos criterios o condiciones de partida que deben tenerse en cuenta en la toma de decisiones, sintetizados en cuatro grandes afirmaciones relativas a la persona:

- debe poder trabajar.
- debe querer trabajar.
- debe ser consciente de su situación y aceptar la ayuda.
- debe necesitar el apoyo; se prevé que si -y solo si- cuenta con el apoyo del programa podrá conseguir y mantener el puesto de trabajo.

La mayoría de estas condiciones son dinámicas y se irán trabajando y mejorando a lo largo del proceso, especialmente en la primera fase.

Por ejemplo, en el momento de efectuar la solicitud pocas de las personas aspirantes son plenamente conscientes de su situación y aceptan su discapacidad, o bien no tienen clara la diferencia entre lo que significa un centro ocupacional, un centro especial de trabajo y la empresa ordinaria. Por lo tanto, es preciso centrarse en el análisis de las potencialidades de la persona y valorar si tiene posibilidades de llegar a conseguir aquellas condiciones que le permitirán avanzar, una vez se inicie el proceso formativo, hacia la inserción.

La valoración de estos criterios de ámbito general es una labor que ha de recaer en los profesionales. Así pues, es clave la calidad profesional y el conocimiento experto del conjunto de profesionales que realizan esta valoración.

LA VALORACIÓN DE LA IDONEIDAD DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA. CRITERIOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA

La persona debe poder trabajar.

- Competencias mínimas.
- Nivel suficiente de funcionamiento cognitivo.
- Nivel suficiente de capacidad de comunicación (captación de órdenes orales, saber pedir ayuda).
- Nivel suficiente de aceptación de la autoridad.

Debe querer trabajar.

- Motivación real para trabajar (mostrar interés).
- Trabajar en la empresa ordinaria (no en un entorno protegido).
- Debe quererlo ella (es la persona quien realiza la demanda, no la familia).

Debe ser consciente de su situación y aceptar la ayuda.

- La persona debe ser consciente y aceptar su discapacidad, su enfermedad y las limitaciones desde una óptica positiva.
- La persona debe ser consciente de que necesita apoyo para la integración laboral (ha de reconocer que necesita ayuda y tiene que mostrar interés para que se le ayude y para recibir el apoyo que necesite durante el proceso).

Debe necesitar el apoyo: si y solo si cuenta con el apoyo del programa podrá conseguir y mantener el puesto de trabajo.

- Se prevé la necesidad de ajuste del puesto de trabajo y el entorno: la necesidad de adaptar un "puesto de trabajo estándar".
- Se prevé la necesidad de una intervención intensa para mejorar aquellos aspectos necesarios de la persona, como la formación, para que pueda dar respuesta a los requerimientos del puesto de trabajo (formación...).

Otros criterios que se consideran.

- Que la familia y/o el entorno relacional estén dispuestos a participar y a implicarse en el proceso.
- Puntos fuertes, potenciales, competencias.
- Responsabilidad sobre lo que hace.
- Regularidad en el ritmo de trabajo.
- La relación familiar: roles y dinámicas.
- Madurez personal.
- Control de impulsos.
- Reacción a los cambios.
- Competencias y desarrollo social, uso del tiempo libre.
- Grado de autonomía personal, cuidado de sí mismo, movilidad, necesidad de supervisión al realizar una tarea.
- Habilidades académicas funcionales: expresión y comprensión verbal y escrita, lectura, cálculo (conocimientos numéricos), informática.
- Iniciativa. Sobre todo condiciona mucho cuando se produce justo lo contrario: pasividad absoluta, dependencia extrema de las órdenes que le dan, no informa, no pide ayuda.
- En el caso de enfermos mentales graves:
 - que sigan el tratamiento psiquiátrico y farmacológico.
 - que estén estabilizados, que tengan un cierto grado de conciencia de enfermedad y de su sintomatología.
 - que lleguen al servicio derivados de servicios sociales o médicos (hospitales, centros abiertos, asistentes/as sociales).

LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A DIFERENTES COLECTIVOS

EL EMPLEO CON APOYO PARTE de las características y las necesidades de cada persona, a partir de su valoración y diagnóstico. El tipo y la intensidad del apoyo que necesitan las personas dependen de cada persona considerada individualmente y de su entorno, especialmente del laboral en el que podrá insertarse a partir de su perfil competencial.

También deberán considerarse factores asociados a la problemática y momentos específicos en el ciclo vital. Así mismo, es preciso valorar las capacidades, potencialidades y características de cada persona individual y hay que ponerla en relación con su proyecto profesional.

También es cierto, sin embargo, que las barreras y los obstáculos a los que se enfrentan las personas a menudo son compartidos con un determinado colectivo de referencia (personas con discapacidad intelectual, parálisis cerebral o enfermedad mental, y también personas con discapacidad física o sensorial en grado elevado), lo que determinará, por lo tanto, puntos clave comunes en la aplicación de la metodología de intervención.

Es difícil establecer criterios o parámetros generales de provisión de apoyo.

Es necesario valorar las capacidades, potencialidades y características de cada persona y ponerla en relación con su proyecto profesional.

En este sentido, se apunta que el tipo y la intensidad del apoyo no puede generalizarse, ni por colectivos ni por grado de discapacidad.

En un mismo colectivo el grado de heterogeneidad de las situaciones personales condiciona la intensidad del apoyo y la forma de intervención, ya que lo importante no es tanto el grado de discapacidad reconocida, sino la situación específica en que se encuentra cada persona, que es lo que define el grado de apoyo que necesita.

Algunos de los parámetros vinculados a las características, antecedentes e intereses de las personas que es importante tener en cuenta al personalizar la programación de EMPLEO CON APOYO son:

- La experiencia laboral previa en el mercado de trabajo ordinario, en centros especiales de trabajo o de ningún tipo.

- El tiempo que hace que está en paro.
- La motivación laboral.
- El tipo de apoyo familiar.
- El proyecto de vida de la persona: sus intereses, sus expectativas.

Se considera que muchos de estos factores pueden ser más relevantes que la diagnosis psiquiátrica, el momento actual de la enfermedad o el resultado de las pruebas de inteligencia, personalidad y aptitudes. En cualquier caso, aun siendo aspectos que se deben tomar en cuenta a la hora de personalizar la programación de EMPLEO CON APOYO, debe evitarse el establecimiento de correlaciones y estándares.

De forma similar a las características y los antecedentes de la persona, la individualización de las acciones y del tipo y la intensidad del apoyo depende, también, de la particularidad de cada proyecto profesional y los requerimientos de cada puesto de trabajo.

En muchos casos, la posibilidad de consolidar una experiencia de trabajo depende más de la capacidad de adaptar el puesto de trabajo que de las competencias de la persona.

Las barreras y los obstáculos a los que se enfrentan las personas a menudo son compartidos con un determinado “colectivo de referencia” y determinarán, por lo tanto, puntos clave comunes en la aplicación de la metodología de intervención.

Las principales diferencias en relación con la metodología y con la intensidad de la intervención con diferentes colectivos y personas se encuentran en:

- La intensidad y el alcance (duración, frecuencia) del apoyo en las diferentes fases, especialmente en el proceso de transición a la vida activa/reincorporación al mercado laboral.
- La proporción entre las diferentes dimensiones y el tipo de apoyo: la formación/aprendizaje de las tareas y la orientación y mediación relacional.
- La forma en que se concreta el apoyo en el proceso de búsqueda de trabajo (intermediación, apoyo al proceso, apoyo a la entrevista, la necesidad o no de utilizar las prácticas como vía para facilitar una experiencia laboral significativa).

Personas con discapacidad intelectual

CARACTERÍSTICAS

- ▶ A menudo no han trabajado anteriormente ni poseen formación específica.
- ▶ Valoran el trabajo como una oportunidad para la plena integración en la sociedad. El EMPLEO CON APOYO se plantea como un instrumento para que las personas con discapacidad intelectual logren un rol adulto.
- ▶ Se plantean el trabajo como algo estable y duradero.

PUNTOS CLAVE EN LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

- ▶ Se considera imprescindible la fase de apoyo en el proceso de transición a la vida activa/reincorporación al mercado laboral. Muchas de estas personas no tienen conciencia de lo que significa trabajar, ya sea en un centro especial de trabajo o en una empresa ordinaria. Su motivación y expectativas están poco ajustadas a la realidad.
- ▶ Debe destinarse un apoyo y un acompañamiento más presencial, que haga hincapié en los aprendizajes cognitivos, instrumentales, en el desarrollo de la autonomía funcional y en la etapa previa formativa.
- ▶ Tienen una gran necesidad de formación en habilidades instrumentales y sociales: esta carencia se produce tanto si vienen de la escuela como si se trata de personas adultas.

- ▶ La presencia del preparador/a laboral de manera constante durante las prácticas es clave.
- ▶ El trabajo con las familias es muy importante (por ejemplo, para que dejen de sobreprotegerlos y promuevan su autonomía), pero este aspecto dependerá de cada persona.
- ▶ En el momento inicial de la incorporación a la empresa, las personas con discapacidad intelectual necesitan más tiempo (presencia técnico/a *in situ*) para lograr los aprendizajes y la adaptación. Una vez la persona ya conoce la empresa y ha aprendido el trabajo (y considerando que no existen otros trastornos añadidos y es estable en cuanto a su comportamiento), se pueden ir espaciando progresivamente los seguimientos.

Personas con trastorno mental

CARACTERÍSTICAS

- ▶ Es un colectivo muy heterogéneo y diverso: diferentes graduaciones, enfermedades, con o sin certificado legal de disminución.
- ▶ Este tipo de patologías no afectan directamente al coeficiente intelectual o a las destrezas profesionales, pero sí que afectan directamente a la motivación con respecto al trabajo, el grado de fatigabilidad, de autonomía, de ansiedad, de capacidad de decisión, de comunicación. Hábitos necesarios para la inserción laboral y el mantenimiento del puesto de trabajo.
- ▶ Las principales dificultades son:
 - de adaptación.
 - de aptitudes sociales.
 - de déficits cognitivos.
 - las derivadas de la pérdida de salud que acaban con muchas de las expectativas de vida.
 - las derivadas de la sintomatología de la enfermedad que interfiere en el desarrollo de las competencias profesionales.
 - los efectos secundarios de la medicación psiquiátrica y la frecuencia de episodios de abandono del tratamiento (precisamente debido a estos efectos secundarios) y las crisis resultantes.
 - las derivadas de la saturación de los sistemas de atención sociosanitarios.
 - las que se producen como consecuencia del mismo mercado de trabajo, como el aumento de la tecnificación y el incremento de la temporalidad.

- La principal barrera es básicamente social porque es un colectivo muy estigmatizado y rechazado por la población. Teniendo en cuenta que la perspectiva de éxito de un empleo depende de sus relaciones, la tendencia al aislamiento social impide el éxito de la inserción.

PUNTOS CLAVE EN LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

- Debe valorarse como criterio para la toma de decisiones la idoneidad de la aplicación de la metodología:
 - que mantengan el contacto con la red de salud mental.
 - que sigan el tratamiento psiquiátrico y farmacológico.
 - que estén estabilizados, que tengan un cierto grado de conciencia de enfermedad y de su sintomatología.
 - la presencia de otros factores, como toxicomanías, los efectos secundarios de la medicación, etc.
- Las acciones previas a la inserción (formación en habilidades, preparación psicológica para el trabajo, motivación) no siempre son necesarias, pero serán más intensas cuanto más tiempo haya pasado desempleada la persona.
- El vínculo con la persona técnica es un factor clave. Es importante que conozca bien al usuario y que este le tenga confianza y se sienta seguro con ella. Es necesario mantener el mismo referente, ya que los cambios no son bien recibidos por este colectivo (con frecuencia han sufrido cambios de referentes en la red de salud).
- En el análisis del puesto de trabajo es muy importante identificar los factores de estrés para cada persona. Puede darse el caso de que esta manifieste mucho interés y prisa por obtener un trabajo, pero cuando llega el momento se eche para atrás.
- Los apoyos y el acompañamiento en el puesto de trabajo son voluntarios, porque el trabajador es responsable de sí mismo y se puede negar a recibir el apoyo. Con este colectivo siempre se intenta realizar un apoyo intenso externamente y fuera de las horas de trabajo, y evitar siempre en la medida de lo posible el apoyo en el puesto de trabajo. El conocimiento de que el trabajador padece un trastorno de salud mental solo se facilita al responsable inmediatamente superior o a la persona que le tenga a su cargo en la empresa, para no influir negativamente en su integración con el grupo. Este punto es muy relevante debido al grado tan elevado de estigma que sufre este colectivo.
- Menos necesidad de formación en las tareas y más orientación para la búsqueda de trabajo, adaptación y apoyo para la anticipación y la prevención de las necesidades.
- El apoyo continuado para el mantenimiento del puesto de trabajo es clave: es necesario un seguimiento sistemático basado en un calendario de tutorías y entrevistas, como mínimo mensuales.
- La prevención es fundamental. Hay que prestar atención constante a cualquier cambio que pueda afectar a su estado para actuar antes de sufrir una recaída a través de tutorías individuales:
 - como un cambio de contrato, cambio de persona referente, de puesto de trabajo o de tareas, un ascenso, etc.
 - debe realizarse un seguimiento de la medicación y visitas psiquiátricas.
- Se considera importante fomentar la colaboración de la familia y/o el entorno relacional y que esta entienda la inserción laboral como una medida terapéutica para la inserción social y de salud.
- La intensidad del apoyo varía en función de la enfermedad y en función de cada trabajador. El apoyo depende en gran medida del momento de la vida en que la persona inicia la enfermedad y se encuentra con estas dificultades (infancia, juventud, en el desarrollo de un itinerario...).
- Para el éxito de la inserción se precisa una acción coordinada tanto de los servicios de orientación e inserción laborales como de los servicios sociales y sanitarios que realizan el seguimiento de la persona.

Personas con discapacidad sensorial (auditiva, visual o comunicativa)

CARACTERÍSTICAS

- ▶ Sus barreras son comunicativas y son muy importantes, porque “el trabajo es comunicación”. Así pues, las medidas que se aplican son para mejorar la accesibilidad y los medios tecnológicos, para incrementar su autonomía (y no tanto la mejora de las competencias).

PUNTOS CLAVE EN LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

- ▶ Se centra en facilitar la comunicación y ofrece apoyo a la empresa para aprender a comunicarse con la persona (por ejemplo, fomenta actitudes como mantener un canal de comunicación escrita, vocalizar o hablar despacio), y al mismo tiempo fomenta la autonomía de la persona.
- ▶ Trabaja a la vez con la persona para su integración en el puesto de trabajo y con el entorno de acogida.
- ▶ Adaptaciones en la empresa para que reciba la misma información que los demás compañeros/as: tanto de pequeña logística como de formación con métodos para personas con discapacidad auditiva.

Personas con discapacidad física

CARACTERÍSTICAS

- ▶ La discapacidad física es un concepto muy amplio. La aplicación de la metodología de EMPLEO CON APOYO es muy adecuada en aquellos casos en que la discapacidad afecta a la comunicación y a la relación (afecta al habla), también como discapacidad sensorial.
- ▶ Elevada incidencia de plurideficiencias en el colectivo de personas con discapacidad física. Pueden presentarse otros problemas añadidos de salud mental o disminución intelectual.
- ▶ Para las personas que, además de una discapacidad física y/o sensorial, también tienen dificultades cognitivas es muy difícil conseguir un puesto de trabajo adecuado.

PUNTOS CLAVE EN LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

- ▶ En función del tipo de discapacidad (por ejemplo, para facilitar la comunicación).
- ▶ La metodología de EMPLEO CON APOYO es muy adecuada cuando las limitaciones en la movilidad, la manipulación, el esfuerzo o el equilibrio requieren adaptaciones y modificaciones en las tareas y las funciones del puesto de trabajo.
- ▶ También es adecuada cuando la persona ha de recibir ayuda en algunos aspectos de su desarrollo profesional, ya sea por sus compañeros y compañeras, por ayudas tecnológicas (mecánicas o electrónicas) o por personal de apoyo (servicio social de asistencia personal).

FASES Y PROCESOS DEL EMPLEO CON APOYO EN CATALUÑA

Del análisis de las diferentes experiencias de aplicación de la metodología del EMPLEO CON APOYO en Cataluña puede afirmarse que los procesos son bastante similares e incluyen una fase previa a la incorporación al puesto de trabajo, la incorporación laboral y el seguimiento durante toda la vida laboral de la persona. Pero, a menudo, ni la terminología ni el contenido de las actividades que se realizan, ni el orden de los procesos clave de cada fase son coincidentes.

A continuación se exponen los **procesos clave** que se realizan en cada una de estas grandes fases.

FASE I. PREPARACIÓN

Propósitos

- ▶ Apoyo en el proceso de preparación para la incorporación al mercado laboral.

Procesos clave

- ▶ Acogida y valoración de la idoneidad para la incorporación al EMPLEO CON APOYO.
- ▶ Actualización y elaboración del perfil profesional: apoyo para la definición de un objetivo laboral de ocupación.

FASE II. INSERCIÓN LABORAL (CONTRATACIÓN)

Propósitos

- ▶ Apoyo para conseguir una trabajo (iniciar/reiniciar la vida laboral).

Procesos clave

- ▶ Búsqueda de trabajo activa y personalizada: prospección y localización y/o creación a medida del puesto de trabajo.
- ▶ Prácticas no laborales.
- ▶ Análisis del puesto de trabajo.
- ▶ Adaptación y formación en el puesto de trabajo/asesoramiento al entorno laboral.

FASE III. ACOMPAÑAMIENTO INICIAL Y A LO LARGO DE LA VIDA LABORAL

Propósitos

- ▶ Apoyo continuado para el mantenimiento del trabajo/para el desarrollo de la propia carrera laboral.

Procesos clave

- ▶ Acompañamiento inicial a la persona y a la empresa.
- ▶ Acompañamiento a lo largo de la vida laboral: continuado.
- ▶ Acompañamiento a lo largo de la vida laboral: gestión de incidencias y crisis (apoyo puntual).
- ▶ Seguimiento a lo largo de la vida laboral: evaluación y actualización de los objetivos personales y laborales.

Fase I. Preparación

Una de las premisas de la metodología del EMPLEO CON APOYO es encontrar el puesto de trabajo adecuado para cada persona a partir de su perfil laboral.

El propósito de esta fase es identificar las aspiraciones, personalidad, competencias e intereses profesionales de cada persona.

Los objetivos que pretenden lograrse son:

- descubrir, analizar, identificar las propias habilidades, competencias, aspiraciones en relación con el trabajo.
- reforzar el propio posicionamiento ante el trabajo (motivaciones, actitudes).
- identificar intereses y preferencias laborales y habilidades.
- mejorar/actualizar el conocimiento del entorno formativo y laboral.
- ajustar los intereses/expectativas con las ocupaciones posibles.
- identificar los déficits laborales y valorar diferentes tipos de ocupaciones y las tareas para desarrollar un determinado perfil, etc.

Este proceso puede tener diferente alcance e intensidad. Las diferencias se justifican por las diferentes situaciones de partida de las personas/colectivos.

Pueden establecerse tres grandes situaciones tipo:

- incorporación al mundo laboral ordinario desde la empresa protegida.
- reincorporación al mundo laboral (tras una situación de paro/baja médica).
- transición a la vida activa desde la escuela/situación inactiva permanente/larga duración.

En función de las situaciones de partida (edad, experiencia laboral previa o no, formación adecuada o no), las formas en que se concreta el apoyo son muy diferentes.

Así pues, podríamos diferenciar tres grandes tipos de apoyo e intervención, de acuerdo con las actividades en que se concreta:

- Revisión/actualización del perfil profesional basándose en un análisis de empleabilidad. Las personas que ya han trabajado o que proceden de un centro especial de trabajo necesitan actualizar su perfil profesional.

- Elaboración del perfil profesional para personas que no han trabajado o que hace tiempo que están desempleados y necesitan más apoyo y orientación en la elaboración de su perfil profesional.
- Elaboración del proyecto profesional y formación de iniciación al trabajo/prácticas no laborales para personas que no han trabajado nunca o que están en etapas de transición, como los jóvenes. Los objetivos de esta fase previa de formación son: mejora de hábitos, socialización, aceptación normativa, ajustar expectativas, aceptar limitaciones, mejorar conocimientos...

Esta formación previa puede considerarse EMPLEO CON APOYO, ya que trabajando es como se aprende a trabajar, en el sentido más amplio de la frase, y el apoyo ayuda, entre otras cosas, a elaborar la experiencia. Una gran parte de esta formación, sin embargo, puede realizarse en la empresa, dado que es la situación más semejante a la futura inserción. En este sentido, las prácticas planteadas con finalidad únicamente formativa son un buen instrumento. No interesa tanto el trabajo en sí mismo, sino el hecho de que ofrece a la persona una experiencia real de lo que significa trabajar.

Uno de los elementos que singularizan la aplicación de las metodologías de EMPLEO CON APOYO en Cataluña por parte de las diferentes entidades es la diferente intensidad y alcance de esta fase de apoyo en el proceso de transición a la vida activa/reincorporación al mercado laboral.

Así pues, las mismas entidades señalan los siguientes factores para explicar esta singularidad:

- los déficits en los servicios de orientación ocupacional del sistema educativo.
- la necesidad de cubrir la distancia entre la enseñanza que se recibe en la escuela y el mundo laboral.¹
- la necesidad de trabajar la transferencia de conocimientos aprendidos en la escuela a otras situaciones de la vida cotidiana.
- las dificultades del propio proceso de transición a la vida activa y a la edad adulta, un proceso difícil para todo el mundo y más aún para las personas que presentan algún tipo de discapacidad.

En este sentido, podríamos decir que las tareas que deben desarrollarse no son específicas del EMPLEO CON APOYO, pero son una condición necesaria, y por lo tanto “si nadie lo ha hecho hay que hacerlo”.

¹ Deberá tenerse en cuenta el seguimiento del debate y la aprobación de la Ley de educación. Una de las reivindicaciones de la Plataforma de la Empresa Inclusiva es que incorpore el compromiso de diseñar los programas de cualificación profesional inicial (PCPI) de manera que se incluya la experiencia en formación prelaboral que aportan las entidades y las iniciativas públicas que aplican la metodología de EMPLEO CON APOYO.

Este proceso tiene como objetivos:

- valorar la empleabilidad: habilidad de conseguir y conservar un empleo.
- identificar un itinerario/estrategias para mejorar la empleabilidad (en su caso).
- orientar: ofrecer apoyo para identificar un objetivo laboral adecuado.
- formar y facilitar experiencias laborales significativas.

En el caso de las personas con trastornos de salud mental, esta etapa es de menor intensidad.

Pero se señala que a menudo también existen dificultades cuando hay problemas de salud mental, discapacidad sensorial sobrevenida. En estos casos se produce una desorientación ocupacional que afecta a las expectativas, a la autopercepción de capacidades.

Los instrumentos metodológicos utilizados en esta fase son:

- Análisis de empleabilidad, para detectar las carencias de la persona y poder trabajarlas en las actividades marcadas en el plan individualizado de acción.
- Plan individualizado de acción o itinerario individual. Es el instrumento fundamental para la intervención del técnico/a de acompañamiento en la inserción, sobre el que se articulan todas las actuaciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos respetando la individualidad de cada persona, estableciendo una temporalización y una evaluación a lo largo del itinerario.

Para poder realizar este plan individualizado es necesario conocer con bastante profundidad a la persona, no solamente en relación con sus capacidades y habilidades adquiridas o potenciales, sino también sobre sus actitudes, intereses, proyecto de vida y expectativas, etc. Los objetivos que deben trabajarse responden a los siguientes bloques de variables:

- variables curriculares: nivel formativo, experiencia profesional/hábitos laborales.
- variables personales: discapacidad, autoconocimiento, expectativas, autonomía, hábitos de higiene, aspecto físico, orientación en el espacio, autocontrol, habilidades sociales.
- variables de interacción: relación con los compañeros/as, colaboración, participación, integración a la empresa o a un curso de formación, sugestionabilidad.

- variables de producción: conocimiento del trabajo, cantidad de trabajo, calidad del trabajo, organización del trabajo, trabajo bajo presión.
- variables personales en relación con las actividades: capacidad de aprendizaje, comprensión de ideas e instrucciones, concentración, disciplina, responsabilidad, constancia, iniciativa, capacidad para realizar la actividad, resolución de problemas, capacidad de adaptación, autocrítica, interés, asistencia, puntualidad, creatividad.

Este proceso requiere implicar a todo aquel que conoce bien a la persona para conseguir información.

Los planes están en constante actualización y revisión por parte de los técnicos y técnicas, para asegurar las necesidades y aspiraciones reales.

Formación en competencias transversales básicas.

Es necesario combinar este proceso con una acción de formación para reforzar las competencias transversales y básicas. Se trata de una acción opcional en función del diagnóstico y las necesidades definidas en el plan individualizado.

El proceso de orientación vocacional puede concretarse de diversas maneras, o bien mediante un proceso de trabajo tutorial o bien puede abarcar:

- visitas para conocer y experimentar diferentes entornos laborales.
- profundización en el conocimiento de un determinado empleo y sus requisitos.
- prácticas para conocer un determinado trabajo durante un período de tiempo y ayudar a definir el puesto de trabajo más apropiado para cada persona. Así mismo, son un buen instrumento para conocer los puntos fuertes y los puntos débiles y los aspectos que deben mejorar de cara a una futura inserción.

Fase II. Inserción laboral

La segunda fase agrupa aquellas acciones dirigidas a conseguir el empleo adecuado para cada persona en función de sus características, competencias, habilidades, intereses y expectativas que permitan iniciar o reiniciar la vida laboral.

En este momento del proceso debe destacarse la posibilidad de la realización de prácticas no laborales en una empresa. Este recurso facilita, en gran medida, el proceso de inserción laboral y la contratación. Esta formación y entrenamiento se realiza en entornos laborales productivos ordinarios y persigue mejorar la cualificación profesional en el puesto de trabajo.

La realización de estas prácticas no laborales permite, por una parte, ofrecer elementos al empresario para la toma de decisiones de cara a la efectiva contratación de personas con discapacidad y/o enfermedad mental. Por otra parte, facilita a la persona trabajadora un espacio real y progresivo de aprendizaje y adaptación, previo a un contrato remunerado. Este espacio también facilita al técnico o la técnica de acompañamiento identificar y trabajar las dinámicas que se dan en torno al puesto de trabajo.

La metodología de EMPLEO CON APOYO tiene como elemento común crear oportunidades para trabajar y formarse a partir del trabajo.

El apoyo en el proceso de buscar, encontrar y, en su caso, adaptar un puesto de trabajo también será diferente en función de los diferentes colectivos. La manera en que se concreta el apoyo en el proceso de búsqueda de trabajo es muy diferente.

El EMPLEO CON APOYO, precisamente por el hecho de caracterizarse por la máxima adaptación a las necesidades de cada persona, puede concentrarse en un abanico diferenciado de tipos de apoyos en esta fase de inserción laboral, que incluye la asistencia y la intermediación en la colocación. Así pues, puede consistir sencillamente en un apoyo para realizar con éxito las actividades necesarias para superar los procesos de reclutamiento y las barreras de selección, o bien puede implicar la creación de un puesto de trabajo a medida.

El proceso puede incluir las siguientes acciones:

- Animación y apoyo en la búsqueda de trabajo. Apoyo para la presentación de una candidatura a una plaza vacante y para realizar actividades como:
 - identificar las fuentes de información.
 - elaboración de un currículum.
 - afrontar una entrevista o proceso de selección.
- Ajuste a medida de un puesto de trabajo o definir uno nuevo: el puesto de trabajo se crea de nuevo o se modifica a partir de los intereses, las habilidades y las necesidades de los candidatos/as y de la empresa. Es necesario:
 - Desagrupar tareas y obligaciones de diferentes puestos de trabajo y reagruparlos de una forma eficiente reconvirtiéndolos en un puesto de trabajo de nueva creación, adecuado a las habilidades y las competencias de la persona.
 - Explorar las necesidades de una empresa con el empresario y crear un nuevo empleo que permita dar respuesta a las necesidades no resueltas hasta ahora, o no resueltas de un modo regular.
- Apoyo para encontrar un trabajo en los inicios de la etapa laboral en el mercado ordinario:
 - Asistencia en el diseño, la valoración y la modificación del puesto de trabajo para que se adecue a la persona.

Uno de los elementos clave de este proceso es el análisis del puesto de trabajo.

- Debe analizarse la descripción del trabajo.
- También es necesario realizar un análisis del entorno del puesto de trabajo: seguridad y riesgos laborales; cultura organizativa y factores de estrés.

Es importante analizar el puesto de trabajo *in situ*, preferiblemente con la persona que lo realiza o la que tenga más información.

En esta fase es relevante el apoyo *in situ* en el puesto de trabajo o formación.

Esta intervención intensa y continuada está orientada a producir un cambio positivo en la situación cuando se considera que la persona presenta una serie de dificultades que hacen imprescindible el apoyo facilitado por el técnico/a de acompañamiento en la inserción.

La duración de la intervención estará condicionada por la evolución satisfactoria de la situación. Se puede estimar en un máximo de 3-6 meses con la finalidad de conseguir su consolidación.

Esta intervención también puede darse en cualquier momento del proceso: búsqueda, formación, trabajo, mantenimiento del puesto de trabajo, y, según la persona, las variables que deberán trabajarse podrán ser de tipo personal, en las relaciones interpersonales y en relación con las tareas que debe realizar.

El instrumento metodológico utilizado en esta fase es el plan de ajuste.

En el contexto de cada plan personalizado se desarrolla un plan de ajuste entre la persona trabajadora, el puesto de trabajo y el entorno laboral. Cada vez que la persona cambia de puesto de trabajo y/o de empresa se diseña un nuevo plan de ajuste.

Este plan de ajuste es dinámico porque tiene como objetivo la correcta articulación entre:

- el trabajador/a: sus características, capacidades y competencias, las habilidades actuales y las que pueda adquirir en el futuro, sus expectativas e intereses a lo largo del tiempo.
- el puesto de trabajo: los requerimientos del encargo y la tarea que debe realizarse, las condiciones laborales (horario, vacaciones y remuneración), entre otros aspectos.
- la empresa y el entorno laboral: la cadena de mando, las relaciones con los demás compañeros/as y las interrelaciones laborales.

Uno de los objetivos del análisis del puesto de trabajo es garantizar que se satisfacen las necesidades tanto de la empresa como del trabajador/a. En este sentido, las empresas también son socios en este proceso y es clave establecer relaciones positivas con ellas, centrarse en las necesidades del negocio y de la empresa.

Fase III. Acompañamiento/seguimiento

Esta fase incluye las acciones de apoyo para el mantenimiento del trabajo y para el desarrollo de la propia carrera laboral. Hay que distinguir el apoyo inicial (que se produce en los primeros momentos de la relación laboral) del apoyo a lo largo de la vida.

Las actividades de seguimiento pueden variar en cada caso, en función de los objetivos y de las necesidades tanto de la persona como de la empresa.

Debe recordarse que el apoyo es proactivo (detecta las necesidades y adelanta los apoyos) y reactivo (responde a nuevas necesidades cuando surgen).

ACOMPAÑAMIENTO INICIAL

El objetivo es facilitar a la persona el apoyo necesario para el éxito de la inserción.

El técnico o técnica se encarga del acompañamiento, el seguimiento y la monitorización de la persona, y se retira de forma progresiva a medida que el proceso se hace efectivo. Las diversas actividades en las que se concreta este apoyo son, entre otras:

- visitas a la empresa por parte del técnico/a de inserción.
- contacto telefónico con el/la referente de la empresa y con los superiores/as, para información y asesoramiento bidireccional.
- realización de tutorías individuales de seguimiento.
- evaluación continua para determinar si se varía y se intensifica el apoyo y seguimiento: evaluación del desarrollo profesional de la persona y reajuste (en caso necesario) de las modificaciones y adaptaciones introducidas inicialmente, así como introducción de nuevas medidas si se detecta y se identifica la necesidad.

ACOMPAÑAMIENTO A LO LARGO DE LA VIDA LABORAL

Es necesario un acompañamiento continuado tanto con la empresa como con la persona, para asegurar el mantenimiento del empleo y la satisfacción de ambas partes.

Los objetivos del apoyo continuado son:

- Evaluar de forma proactiva las necesidades de la persona: satisfacción en el trabajo, actualización de los intereses profesionales, objetivos y preferencias, adaptación a los cambios organizativos, etc.
- Actualizar y revisar el sistema de apoyos de acuerdo con los cambios.

Deben mantenerse canales abiertos de comunicación de forma permanente.

Es necesario mantener el contacto con la persona de manera periódica y establecer el apoyo siempre que se tercie, para que no pierda el rol de referente laboral que tienen por parte de la entidad.

Durante el seguimiento a lo largo de la relación laboral, de manera puntual, tendrán que gestionarse incidencias y crisis.

Para ayudar a resolverlas (y asesorar y orientar para abordar problemas de comportamiento o actitudes que puedan presentarse) se realizan diversas actividades: facilitar una atención psicológica individualizada y entrevistas, mediación en el entorno de trabajo, etc. Pero en función de la situación y de la persona, es necesario derivar a un especialista, como sucede con cualquier otro trabajador.

Periódicamente y de forma puntual, deben realizarse evaluaciones y actualizaciones de los objetivos personales y laborales.

Conseguir un trabajo es un gran avance hacia la integración, aunque también conlleva la emergencia de otras necesidades. El objetivo es acompañar el proceso de reflexión de la persona sobre sus propios objetivos y facilitar apoyo para lograr nuevos retos, tomar nuevas decisiones y conseguir una mayor independencia.

LAS DIMENSIONES TRANSVERSALES DEL EMPLEO CON APOYO

LA RELACIÓN CON LA EMPRESA, LA RELACIÓN CON LA FAMILIA o el entorno relacional de la persona y el trabajo en red con otras instituciones y entidades son las llamadas dimensiones transversales del EMPLEO CON APOYO. Para cada una de ellas destacan aquellos criterios, objetivos y actividades que las propias entidades han considerado especialmente relevantes.

La relación con la empresa

Al hablar de la relación con la empresa deben distinguirse dos niveles:

- la relación que se establece con la empresa concreta.
- las acciones dirigidas al tejido empresarial para conseguir su disposición para participar en estos programas (prospección, sensibilización, información).

FACTORES CLAVE EN LA RELACIÓN CON LA EMPRESA

Establecer una relación de confianza entre la empresa y la entidad en todas las diferentes fases del proceso de inserción.

Encontrar el puesto de trabajo adecuado para la persona adecuada y adaptar sus necesidades específicas (plan de ajuste).

Todas las entidades realizan un trabajo intenso con la persona y las empresas para encontrar el trabajo que mejor se adecua a sus necesidades, intereses y capacidades.

Garantizar -en la medida de lo posible- el éxito de las experiencias de inserción laboral como elemento clave para mantener y conseguir nuevas oportunidades de cooperación con la empresa.

Algunas entidades pactan primero con la empresa un convenio de prácticas con unos objetivos, y si no se consigue el éxito de estos objetivos y las partes no lo valoran como tal no se pasa a la contratación. Esto da seguridad y confianza a la empresa.

Prestar especial atención a la valoración de si la persona está preparada para incorporarse a un puesto de trabajo, pero también si la empresa está preparada para la incorporación de la persona.

Desde el punto de vista de la empresa, ello implica garantizar que la persona conseguirá:

- Un nivel de rendimiento adecuado: hay que evitar que su incorporación afecte negativamente al ritmo productivo (no siempre implica que tenga el mismo ritmo que los demás, sino que mantenga el ritmo y calidad pactado y alcanzado).
- Un proceso de relación y adaptación laboral adecuado: no alterar la dinámica o el clima laboral.

Desde el punto de vista de la persona, ello implica garantizar que la empresa tiene:

- Unos mínimos organizativos que permitan tener interlocutores/as y tutores/as más o menos estables.
- Una actitud positiva de los tutores/as (no por imposición vertical de dirección).
- Funciones y tareas mínimamente clarificadas.

Garantizar los derechos y la imagen de la persona con discapacidad como persona adulta, responsable y activa.

Si se requiere una intervención con las personas de la empresa (compañeros/as, mandos) informativa, educativa, de corrección de actitudes o prejuicios, esta, evidentemente, se realizará con todas las garantías de que no lesionará la imagen de la persona con discapacidad como trabajador o trabajadora adulta, responsable y activa. Por lo tanto, se valorará en cada caso la conveniencia de desarrollar acciones con o sin la presencia de la propia persona con discapacidad.

Mantener una línea de contacto permanente con la empresa.

Una línea de contacto permanente con la empresa es necesaria para poder obtener información anticipada de cualquier cambio que pueda producirse en la empresa, como cambio de turnos o tareas, o de referentes, y que pueden suponer una situación de crisis o retroceso en el proceso de adaptación.

Garantizar la disponibilidad del apoyo a lo largo del tiempo a través de la formación necesaria para asumir nuevos encargos/tareas/funciones.

La entidad puede ofrecer formación básica necesaria para asumir nuevos encargos/tareas/funciones. Es decir, la entidad puede ofrecer formación básica necesaria para la readaptación del puesto de trabajo, pero cuando se requiere formación muy específica para el puesto de trabajo, la entidad puede orientar al trabajador/a y/o a la empresa sobre dónde puede realizar dicha formación específica. Algunos ejemplos de este apoyo:

- Ayudar a resolver incidencias.
- Facilitar asesoramiento/orientaciones para abordar problemas de comportamiento o actitudes que puedan presentarse.
- Facilitar orientación y formación para los compañeros/as y para los responsables.

LA RELACIÓN CON LA EMPRESA CONTRATANTE

OBJETIVOS

- Asegurar el éxito de la incorporación laboral manteniendo la satisfacción de ambas partes y realizando tareas de mediación:
 - en la incorporación al puesto de trabajo.
 - a lo largo de toda la vida laboral mediante la detección de situaciones conflictivas y aplicación de medidas correctivas.

ACTIVIDADES

- Valoración y análisis del puesto de trabajo. Funciones del puesto de trabajo, competencias necesarias para desarrollar las funciones, entorno, grado de accesibilidad, motivación, etc. Conviene realizarlo conjuntamente entre un trabajador/a de la empresa y el técnico/a de EMPLEO CON APOYO. Para llevarlo a cabo es necesario recopilar información previa sobre los procedimientos y la filosofía de la empresa, sobre políticas de personal, aspectos retributivos y beneficios ofrecidos por la empresa, y servicios existentes en el puesto de trabajo y su ubicación.
- Análisis de las tareas. Es preciso identificar las diferentes partes del trabajo y determinar las habilidades necesarias, las secuencias de las tareas, su eficiencia y las posibilidades de modificar su diseño, si es necesario proponiendo posibles adaptaciones.
- Definición del marco de colaboración, como un convenio de prácticas.
- Acompañamiento y entrenamiento en el mismo puesto de trabajo, así como en otras situaciones naturales consideradas en el plan personal de trabajo. Es la forma de trabajo que proporciona aprendizaje a partir de la práctica y del autoanálisis con una actitud de exigencia y responsabilidad.
- Búsqueda de apoyos naturales, del entorno laboral y social, para la consecución y el mantenimiento de los objetivos de inserción, es decir, de personas, recursos, procedimientos e instrumentos identificados por los técnicos/as en el acompañamiento en la inserción que ayudan al trabajador/a con discapacidad a adaptarse e integrarse plenamente a su nuevo puesto de trabajo.
- Asesoramiento legal a los diferentes agentes de la empresa en temas relacionados con tipos de contratos, ayudas a la contratación y otros aspectos administrativos.
- Asesoramiento técnico a los diferentes agentes (compañeros/as, supervisores/as). Apoyo en aspectos de tipo relacional respecto a la persona con discapacidad.
- Asesoramiento en adaptaciones del puesto de trabajo y ayudas ergonómicas.

LA RELACIÓN CON LAS EMPRESAS

Más allá de la relación que se establece con la empresa concreta, las entidades destacan el trabajo de prospección/información/sensibilización que se realiza de forma continuada y que permite contar con una relación de empresas potencialmente colaboradoras.

FACTORES CLAVE

- ▶ Utilizar diferentes instrumentos y estrategias para relacionarse y captar empresas colaboradoras: trabajando en red con los empresarios/as, comercios, sindicatos, patronales, etc. Explicar la diferencia positiva, las ventajas para las empresas de contratar personas que participan en los programas de EMPLEO CON APOYO:
 - personas que están plenamente preparadas para trabajar,
 - que cumplen los requisitos para el puesto de trabajo concreto, y
 - que se comprometen a desarrollar las tareas acordadas con el convencimiento y el compromiso de mantener el puesto de trabajo a largo plazo:
 - entusiastas
 - más comprometidas
 - leales
 - de confianza
- ▶ Debe defenderse la empleabilidad y la eficacia de los trabajadores/as de los programas de EMPLEO CON APOYO, haciendo referencia a los resultados obtenidos en otras experiencias.

LA RELACIÓN CON LAS EMPRESAS COLABORADORAS

OBJETIVOS

- ▶ Captar empresas colaboradoras intentando despertar en ellas la sensibilidad y la motivación para participar en el proyecto de otras empresas.
- ▶ Mejorar el conocimiento, despertar la sensibilidad y la motivación de las empresas sobre estos temas.

ACTIVIDADES

- ▶ Prospección y contactos con las empresas que se valore que pueden participar en estos programas:
 - Obtención de listas actualizadas de empresas (base de datos del centro, guías de polígonos industriales, páginas amarillas...).
 - *Mailings* a las empresas dando información del proyecto.
 - Llamadas telefónicas de seguimiento de los correos electrónicos para concertar entrevistas.
 - Visitas.
 - Otras acciones.
- ▶ *Marketing*. Es el proceso de ofrecer a la empresa trabajadores/as capacitados para realizar tareas productivas mediante un servicio de apoyo que dé garantía del mantenimiento de la producción y la resolución de conflictos. Es importante defender la empleabilidad y la eficacia de los trabajadores/as de los programas de EMPLEO CON APOYO, haciendo referencia a los resultados obtenidos en otras experiencias.
 - Información del proyecto.
 - Concreción de posibles colaboraciones.
- ▶ Sensibilización a la empresa.
 - Difusión del proyecto a través de foros de las asociaciones de empresas y gremios y realización de jornadas en torno al EMPLEO CON APOYO para difundir su metodología y ventajas.
 - Reuniones con las personas responsables de las empresas, o con los representantes sindicales, para trabajar aspectos que influyen en el colectivo, aspectos relacionados con la contratación.
 - Acciones de agradecimiento público para las empresas colaboradoras por la creación de una marca de empresa “inclusiva” (empresas que ya han dado el paso de contratar) como estímulo para la incorporación de otras empresas.

CONTRAPRESTACIONES PROGRAMA-EMPRESAS

Qué ofrece el programa a las empresas que proponen un puesto de trabajo

- Contribuir al cumplimiento de la ley, con el apoyo y el asesoramiento necesarios.
- Preparar al futuro trabajador/a.
- Ofrecer información a los compañeros/as de trabajo sobre la discapacidad y sobre cómo relacionarse con esta persona.
- Entrenar a la persona en su puesto de trabajo, mediante un preparador/a laboral durante un período de prácticas determinado.
- Asumir, durante el período de prácticas, todas las contingencias legales derivadas tanto de la persona como del preparador/a laboral.
- Realizar el seguimiento periódico una vez la persona ha sido contratada y ofrecerle apoyo cuando sea necesario.

Qué pide el programa a la empresa

- Colaborar en la búsqueda de un trabajo real, adecuado a las posibilidades de la persona.
- Facilitar que el futuro trabajador/a realice el entrenamiento en su puesto de trabajo con el preparador/a laboral del proyecto.
- Informar a la plantilla de trabajadores/as de la incorporación de un empleado/a con discapacidad intelectual a la empresa.
- Determinar con el preparador/a laboral las tareas que ha de realizar la persona participante y cómo deben llevarse a cabo.
- Valorar periódicamente el trabajo de la persona con los responsables del proyecto.
- Contratar a la persona, si se valora positivamente su grado de eficacia y autonomía.
- Mantener un contacto periódico con los profesionales del proyecto y pedir apoyo cuando sea necesario.

La relación con la familia y el entorno relacional

Hay consenso en señalar que como premisa debe tomarse en cuenta la diversidad de situaciones familiares y relacionales de las personas. La familia puede convertirse, en muchos casos, en un factor clave para la consecución y el mantenimiento de los objetivos de la inserción formativo-laboral. A la vez, sin embargo, se destaca que el proceso de socialización ocupacional se inicia en el núcleo familiar, que es donde se recibe la información sobre la formación, el trabajo, el tiempo libre y se aprenden aspectos fundamentales.

El funcionamiento del sistema familiar de las personas con problemas de salud mental o con discapacidad conlleva muchos factores que pueden limitar, condicionar o frenar su proceso de desarrollo profesional y de integración laboral.

Algunos de los factores más comunes que se señalan son:

- Actitudes y conductas de sobreprotección.
- Expectativas desajustadas en relación con la persona o los requerimientos del mercado laboral.
- Actitudes y conductas de desacuerdo.

La actitud familiar y/o del entorno es especialmente relevante en los procesos de transición a la vida activa, ya que puede potenciar o frenar los cambios de rol de las personas, el ejercicio de un rol basado en la autonomía, la responsabilidad y la identidad como núcleos centrales de la personalidad y de las interacciones con el entorno. De forma coherente con estas afirmaciones, son muchas las entidades que destacan que la actitud de colaboración de la familia es un elemento determinante a la hora de conseguir y mantener un puesto de trabajo. Por lo tanto, la posibilidad de intervenir en la familia es, en muchos casos, clave para el éxito.

En las experiencias analizadas hallamos diferentes niveles de relación y de intervención. Para algunas entidades, especialmente de discapacitados intelectuales, es un aspecto fundamental. En este sentido, algunas han establecido como requisito de acceso al programa la disposición de la familia a colaborar con el programa y a participar en este proceso. Otras señalan que puede llevarse a cabo o no, en función de la persona, de la familia y de la edad de la persona.

El trabajo con las familias normalmente consiste en acciones de asesoramiento y acompañamiento paralelo a lo que se realiza con la persona para su inserción, y se concreta para cada familia el tipo de intervención y la temporalización adecuada en función del plan individualizado de trabajo.

FACTORES CLAVE

- ▶ Pueden plantearse diferentes niveles de relación e intervención.
- ▶ Debe considerarse y respetarse el hecho de que la persona tiene derecho de decidir el nivel de implicación de su familia en este proceso.
- ▶ Se considera necesario informar a la familia sobre el proceso de inserción laboral y las posibilidades laborales de la persona, estableciendo canales de cooperación conjunta entre la familia y el educador/a laboral, para llegar a organizar e implementar alternativas de normalización en todos los niveles laborales y sociales.
- ▶ Es especialmente importante poder trabajar con la familia y las personas de su entorno inmediato en los casos en que:
 - la persona es muy dependiente de la familia
 - la familia es muy dependiente de la persona (sobreprotección)
- ▶ Es necesario ofrecer "herramientas" a la familia para que acepte el cambio, lo tolere y cambie junto con la persona usuaria para favorecer el proceso de inserción laboral.

OBJETIVOS

- ▶ Valorar la oportunidad/necesidad y el alcance de la intervención con la familia y/o el entorno relacional (y qué es y quién es "la familia" en cada caso).
- ▶ Informar y garantizar que las familias tengan la información básica sobre el servicio, así como sobre el significado de estar en un entorno protegido o no, y sus implicaciones.
- ▶ Facilitar una línea de contacto con los orientadores/as y conseguir su colaboración.
- ▶ Conseguir que la familia colabore en el proceso:
 - Informando de cualquier señal de aviso de recaída que observe en su familiar.
 - Informando de cambios o acontecimientos familiares que pueden causar estrés al trabajador/a.
 - Informando de cambios/reducciones de medicación.
 - Informando de todos aquellos datos que obtenga relacionados con el trabajo y que puedan incidir en

el proceso, como por ejemplo comentarios del familiar sobre dificultades que pueda tener en el trabajo, problemas relacionales y cogniciones distorsionadas.

- ▶ Concienciar de la importancia de su implicación en este proceso. Potenciar la vinculación con el proceso, facilitar la reflexión sobre los cambios que ha de vivir la persona y el cambio del rol que ejercen como familia a medida que la persona cambie al rol de trabajador/a.
- ▶ Asesorar y orientar para favorecer el proceso de búsqueda, de mantenimiento y de mejora del empleo y de motivación para acompañar el cambio. Se trata de provocar cambios en las actitudes y pautas relacionales familiares que influyen en la situación psicosocial del usuario/a y en sus posibilidades de desarrollar su itinerario formativo-laboral.
 - Promover la autonomía de la persona ofreciéndole apoyo en lo que necesite.
 - Lograr que la familia valore positivamente el empleo y que sea capaz de reestructurar positivamente las dificultades, los comentarios negativos, las quejas sobre el día a día, etc.
 - Prepararlos para asumir ciertos riesgos, eliminando los temores que surgen en algunos casos. Trabajar las angustias y los temores para asumir riesgos. Muchos aspectos del mundo laboral angustian a las familias; por ejemplo, algunas familias de enfermos mentales severos tienen mucho miedo de que el mundo laboral provoque un empeoramiento de su enfermedad o de su estado de estabilidad, de que pierdan las pagas que cobran, etc.

ACTIVIDADES

- ▶ Entrevistas individuales con familiares y/o con el entorno relacional de la persona.
- ▶ Reuniones al inicio del proyecto y compromiso de apoyo al futuro trabajador/a.
- ▶ Sesiones de dinamización con las familias para trabajar de forma activa y dinámica temas como el rol de adulto, la independencia o el proyecto de futuro.
- ▶ Contacto y seguimiento telefónico.
- ▶ Información, asesoramiento, orientación y apoyo en relación con el trastorno de salud mental en el proceso formativo y de inserción laboral de la persona.
- ▶ Intervención para favorecer la modificación de pautas relacionales disfuncionales.

El trabajo en red

El trabajo en red es un factor clave de éxito para las entidades que realizan EMPLEO CON APOYO. Incluye tres dimensiones:

Intervención psicosocial.

Los diferentes programas que coinciden en el tiempo sobre las mismas personas deben ir coordinados con los demás recursos y servicios actuantes, para pactar las mejores estrategias para cada actuación individual.

La cooperación de agentes del ámbito laboral en un mismo territorio.

- Contacto y coordinación con entidades y servicios vinculados a la integración sociolaboral de personas con disminución.
- Acciones de sensibilización y prospección del tejido empresarial: difusión de los programas de EMPLEO CON APOYO, del desarrollo de las prácticas y acompañamiento a la inserción, seguimiento.
- Colaboración con el Servicio de Empleo de Cataluña y empresas de inserción laboral.

La cooperación y el trabajo en red con otros programas y servicios que facilitan apoyo en ámbitos como la vivienda, la emancipación y el ocio, principalmente, contribuyen a la integralidad de la atención y a la atención a las diferentes dimensiones de la vida adulta.

Los programas de EMPLEO CON APOYO deben considerar a la persona no únicamente desde su rol de trabajador/a, sino de una forma global y holística, conscientes de que los aspectos personales y sociales influyen en el desarrollo profesional. En consecuencia, es imprescindible la coordinación con los servicios sociales, con los servicios de salud mental y con el sistema educativo.

Un porcentaje significativo de las personas que necesitan participar en programas de EMPLEO CON APOYO también necesitan apoyo para otros aspectos de su vida. Los programas de EMPLEO CON APOYO son referentes en el ámbito laboral, pero es importante que estén coordinados con los programas que se ocupan de otros aspectos de la vida adulta, ya que las personas con discapacidad que han participado en el programa de ámbito laboral también suelen necesitar este apoyo. Por ejemplo:

- emancipación
- vivienda
- ocio
- crecimiento personal y formación a lo largo de la vida

FACTORES CLAVE PARA LA INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL

Es importante establecer relaciones con las instituciones, servicios y entidades que tratan a la persona o la derivan: red de servicios sociales, sistema educativo, servicios de salud mental, otras entidades y servicios vinculados a la integración sociolaboral de personas con discapacidad.

Durante la fase de preparación para mejorar el conocimiento de la persona, es importante obtener el máximo de información para mejorar su conocimiento de forma complementaria al intercambio que se realiza directamente con la persona y la familia (en su caso).

La información que se pide a otros profesionales se aquella que puede tener relación con la incorporación de la persona al mundo laboral y puede repercutir en el proceso. El intercambio de información de la persona entre entidades y/o servicios se realiza siempre en el marco de la Ley de protección de datos de carácter personal y se lleva a cabo con el consentimiento de la persona (siempre, y principalmente, para los datos de salud mental).

Durante la fase de inserción, que pretende ofrecer apoyo para encontrar un trabajo que se ajuste a las preferencias y capacidades de la persona, es clave el contacto continuado de la entidad con las empresas de trabajo temporal, centros especiales de trabajo, empresas de inserción, el Servicio de Empleo de Cataluña y otros agentes.

Durante la fase de apoyo continuado para el mantenimiento del empleo o para el desarrollo de la propia carrera laboral, el trabajo en red con los demás servicios facilitará los cambios de estrategias y la prevención de situaciones de crisis.

La coordinación con los profesionales de los servicios de salud mental que atienden a personas con trastorno mental es imprescindible para garantizar el apoyo farmacológico, psicológico y social en todos aquellos cambios que lleva implícito el proceso de inserción.

La coordinación es necesaria a lo largo de todo el proceso por diferentes motivos:

- Para poder definir conjuntamente tanto el itinerario que debe seguir el usuario/a como el tipo de apoyo y seguimiento que requerirá. Servirá como fuente de consulta y asesoramiento sobre las posibilidades y las características del usuario/a en relación con aquellos factores que son relevantes en su inserción laboral.

- Para consensuar los objetivos y el plan de trabajo, y aportar información sobre la evolución del usuario/a. Durante todo el proceso se mantendrá, con mayor o menor intensidad, la coordinación con el centro de salud mental, centro derivador o terapeuta responsable.
- Para evitar posibles descompensaciones y con objeto de poder intervenir con eficacia en los momentos más críticos, debe prestarse mucha atención a esta coordinación en momentos de cambio dentro del itinerario que pueden requerir una variación de las visitas o del tratamiento farmacológico para garantizar la estabilidad emocional del usuario/a.
- Para conservar el puesto de trabajo una vez se ha logrado la contratación. Es clave garantizar la estabilidad emocional del usuario/a y hay que valorar cuidadosamente las necesidades de apoyo del trabajador/a y las posibilidades de atención del servicio, que es posible que tenga que actuar tanto en el aspecto psicológico como en el farmacológico.

OBJETIVOS

En cuanto a la intervención psicosocial:

- Mejorar el conocimiento de la persona: asesoramiento sobre las posibilidades y las características del usuario/a en relación con los factores que son relevantes en su inserción laboral.
- Pactar las mejores estrategias para cada actuación individual: consensuar los objetivos y el plan de trabajo, y aportar información sobre la evolución del usuario/a.
- Garantizar la coherencia en el posicionamiento ante el usuario/a, para conseguir que el conjunto de profesionales se encamine a lograr los mismos objetivos.

La cooperación de agentes del ámbito laboral en un mismo territorio permite:

- Optimizar los recursos, aprovechar los ámbitos de especialización y experiencia.

Con otros programas y servicios que ofrecen apoyo en otros ámbitos (vivienda, emancipación, etc.):

- Facilitar la integralidad de la atención a las diferentes dimensiones de la vida.

ACTIVIDADES

- Apoyo y coordinación externa, en relación con la intervención psicosocial con cada persona, junto con los demás recursos y servicios actuantes (recursos de salud mental, servicios sociales de los ayuntamientos, gabinetes psiquiátricos privados...).
- Derivación o coordinación con otros recursos.
- Contacto continuado de la entidad con las empresas de trabajo temporal, centros especiales de trabajo, empresas de inserción y el Servicio de Empleo de Cataluña.

SÍNTESIS DE LAS FASES Y PROCESOS DEL EMPLEO CON APOYO

FASE I. PREPARACIÓN

1. Acogida/valoración de la idoneidad para la incorporación al EMPLEO CON APOYO
2. Actualización/elaboración del perfil profesional: apoyo para la definición de un objetivo laboral de empleo/formación en competencias básicas y transversales
 - ▶ Revisión/actualización del perfil profesional (análisis de empleabilidad).
 - ▶ Elaboración del perfil profesional (análisis de empleabilidad).
 - ▶ Formación de iniciación al trabajo y refuerzo de competencias básicas y transversales.

FASE II. INSERCIÓN LABORAL (CONTRATACIÓN)

3. Búsqueda de trabajo activa y personalizada:
 - ▶ Prospección y localización y/o creación a medida del puesto de trabajo.
 - ▶ Prácticas no laborales.
4. Análisis del puesto de trabajo
5. Adaptación y formación en el puesto de trabajo/asesoramiento al entorno laboral

FASE III. ACOMPAÑAMIENTO/SEGUIMIENTO

6. Seguimiento inicial (a la persona y a la empresa)
7. Seguimiento a lo largo de la vida laboral (continuado)
8. Seguimiento a lo largo de la vida laboral: gestión de incidencias y crisis (apoyo puntual)
9. Seguimiento a lo largo de la vida laboral: evaluación/actualización de los objetivos laborales y personales

Fase I. Preparación

1. Acogida/valoración de la idoneidad de la metodología del EMPLEO CON APOYO

OBJETIVOS

- ▶ Garantizar que el EMPLEO CON APOYO es la metodología idónea para conseguir la inserción en el mercado de trabajo ordinario de la persona solicitante.¹
- ▶ Asegurar que la persona recibe toda la información necesaria para decidir si quiere hacer uso de los servicios de EMPLEO CON APOYO.

ACTIVIDADES

- ▶ Entrevistas y sesiones de información con los candidatos/as para informarles del proceso del EMPLEO CON APOYO, el funcionamiento del proyecto, qué implica participar en él, y resolver las dudas que puedan tener.
- ▶ Valoración del cumplimiento de los criterios y análisis de las competencias de la persona, que incluye:
 - datos obtenidos de las entrevistas con las personas candidatas.
 - información obtenida de entrevistas con la familia y referencias de centros de formación previos.
 - *currículum vitae*.
 - otras posibles pruebas de selección adicionales (pruebas en grupo, tribunales calificadoros, etc.).
- ▶ Encuentros familiares y con el entorno relacional significativo. Entrevistas a los familiares y al entorno próximo para resolver dudas y cuestiones, y obtener información sobre las personas candidatas y su entorno.

¹ Los criterios de valoración se exponen en la página 10.

2. Actualización/elaboración del perfil profesional: apoyo para la definición de un objetivo laboral de empleo/formación en competencias básicas y transversales

OBJETIVOS

- Identificar las aspiraciones, la personalidad, las competencias y los intereses de cada persona:
 - Descubrir las potencialidades de cada persona en relación con sus competencias y valorar los recursos personales y su grado de autonomía.
 - Definir qué aspectos debe trabajar que le permitan desarrollarse en un entorno ordinario (en los ámbitos formativo, educacional, relacional, etc.).
- Consolidar las competencias transversales necesarias para desarrollar el rol de trabajador/a.
- Evaluar -al final de la fase- la idoneidad de la aplicación de la metodología de EMPLEO CON APOYO a esta persona (véanse los criterios) y tomar decisiones sobre el paso a la siguiente fase o la derivación a otros programas.

ACTIVIDADES

- Tutorías de orientación o sesiones individuales.
- Técnicas grupales.
- Coordinación con familias o entorno inmediato.
- Trabajo en red: obtención del máximo de información posible sobre la persona, coordinación con el sistema educativo, servicios de salud mental, logopedas, servicios sociales y otros.
- Elaboración del programa o plan individualizado de trabajo.
- Acciones formativas de refuerzo de competencias básicas y transversales en el propio servicio o derivándolo a otros recursos, y derivación a formación profesionalizadora, cuando se considere necesaria.
- Evaluación de la idoneidad de la aplicación de la metodología.

Fase II. Inserción laboral (contratación)

3. Búsqueda de trabajo activa y personalizada: prospección y localización y/o creación a medida del puesto de trabajo

OBJETIVO

Encontrar un puesto de trabajo adecuado a las capacidades y las necesidades de la persona.

ACTIVIDADES

- Búsqueda de trabajo personalizado y análisis de compatibilidad entre los candidatos/as y los puestos de trabajo.
- Concreción de posibles colaboraciones.
- Prácticas.
- Valoración de los puestos de trabajo disponibles/modificación o creación de puestos de trabajo.
 - Apoyo para la presentación de una candidatura a una plaza vacante. Apoyo para realizar actividades como:
 - identificar las fuentes de información
 - elaborar el currículum
 - afrontar una entrevista o un proceso de selección
 - Creación de un puesto de trabajo a medida.

4. Análisis del puesto de trabajo

OBJETIVO

- Analizar y diseñar el apoyo, las técnicas de ayuda y la formación adecuados, considerando factores internos al puesto de trabajo, pero también factores externos que inciden directa o indirectamente en el buen desarrollo de la vida laboral.
 - Apoyos internos o específicos del puesto de trabajo, incluido todo tipo de servicios de orientación, aprendizaje, asesoramiento en temas de sociabilidad, asignación de un tutor, etc.
 - Apoyos externos individuales o comunitarios, incluidos los apoyos no vinculados al puesto de trabajo pero de gran impacto para la estabilidad laboral, como el apoyo financiero, de transporte, de relaciones personales, etc.

ACTIVIDADES

- ▶ Recogida de información mediante la observación del puesto de trabajo y la entrevista a las personas que realizan estas tareas actualmente, sobre:
 - las características del puesto de trabajo.
 - el clima de relaciones.
 - el perfil del puesto de trabajo.
 - las dificultades con las que se puede encontrar la persona/posibles apoyos.
- ▶ Establecimiento de una rutina de trabajo: identificación de las áreas donde se desarrollarán las tareas/determinación de las funciones esenciales o no esenciales.
- ▶ Asesoramiento y posibilidad de realización de actividades con el personal de la empresa informando a la plantilla de la incorporación del nuevo compañero/a en prácticas. Asesoramiento para facilitar su integración con:
 - el diseño de modelos de interacción social.
 - las charlas con toda la plantilla de la empresa previas a la incorporación de la persona con discapacidad sobre la integración, las expectativas, las situaciones de conflicto. Es importante hacerles partícipes de la integración antes de todo el proceso.
 - las técnicas para los trabajadores/as y supervisores/as.

5. Adaptación y formación en el puesto de trabajo/asesoramiento al entorno laboral

OBJETIVOS

- ▶ Lograr el ajuste de las competencias técnico-profesionales de la persona en relación con el puesto de trabajo y que realice su trabajo autónomamente. Realizar las adaptaciones técnicas y tecnológicas necesarias para facilitar la comunicación y las tareas propias del puesto de trabajo.
- ▶ Favorecer un clima positivo entre el futuro trabajador/a y su entorno.
- ▶ El objetivo clave de esta fase es la formalización de la contratación laboral (o el convenio de prácticas en los casos en que es condición previa).

ACTIVIDADES

- ▶ Concreción/formalización del contrato laboral o concreción del convenio de prácticas.
- ▶ Elaboración y puesta en marcha del plan de ajuste.
- ▶ Acompañamiento en el trabajo diario por parte del técnico/a de acompañamiento en la inserción, en el que puede variar el grado de apoyo. Por ejemplo, en la secuenciación del procedimiento de las tareas, en detallar los aprendizajes que conlleva cada tarea y en ayudar en la comunicación y relación con el entorno.
- ▶ Asesoramiento a la empresa y mediación con el entorno:
 - trabajo con el entorno más inmediato (equipo de trabajo donde se incluye a la persona) sobre cómo relacionarse, qué se le debe exigir, cómo reaccionar ante inconvenientes.
 - trabajo con los comités de empresa o representantes sindicales de los trabajadores/as.
 - trabajo de motivación para la contratación con la dirección y el personal de la empresa: en función del momento que esté viviendo y de las competencias logradas por el trabajador/a.
- ▶ Realización de tutorías individuales de seguimiento.
- ▶ Realización de adaptaciones a la empresa, para mejoras de movilidad o para asegurar la comunicación.

Fase III. Acompañamiento/seguimiento

6. Seguimiento inicial (a la persona y a la empresa)

OBJETIVOS

- ▶ Acompañar y realizar el seguimiento y la monitorización de la persona con una disminución progresiva de la actuación del preparador/a laboral a medida que el proceso se hace efectivo.
- ▶ Realizar un seguimiento y un apoyo continuos a la empresa (de alta intensidad): un seguimiento del nivel de satisfacción de la empresa y del trabajador/a y del desarrollo de la tarea, y ofrecimiento de mecanismos de reajuste en los casos en que resulte necesario. O reincorporación de la persona a las fases previas cuando se producen cambios significativos o la pérdida del puesto de trabajo.

ACTIVIDADES

- Visitas a la empresa por parte del técnico/a de inserción.
- Contacto telefónico con la persona referente de la empresa y con los/las superiores, para información y asesoramiento bidireccional.
- Evaluación continua para determinar si se varía y se intensifica el apoyo y seguimiento.
- Evaluación del desarrollo profesional de la persona con discapacidad y reajuste (cuando sea necesario) de las modificaciones y adaptaciones introducidas inicialmente, así como introducción de nuevas medidas si se detecta e identifica su necesidad.
- Realización de tutorías individuales de seguimiento.

7. Seguimiento a lo largo de la vida laboral (continuado)

OBJETIVOS

- Evaluar -de forma proactiva- las necesidades de la persona y de la empresa:
 - La satisfacción en el trabajo.
 - Responsabilidades laborales.
 - La actualización de los intereses profesionales, objetivos y preferencias.
 - La adaptación a los cambios organizativos.
- Actualizar y revisar el sistema de apoyos de acuerdo con los cambios:
 - Facilitar la formación necesaria para asumir nuevos encargos/tareas/funciones.
 - Facilitar orientación y formación para los compañeros/as y para las personas responsables.

ACTIVIDADES

- Asesoramiento y evaluación continuados a la empresa. Contactos telefónicos y visitas a la empresa por parte de los técnicos y técnicas de acompañamiento en la inserción.
- Evaluación continua del proceso para determinar si se varían y se intensifican los apoyos.
- Canales abiertos de comunicación permanente.

8. Seguimiento a lo largo de la vida laboral: gestión de incidencias y crisis (apoyo puntual)

OBJETIVOS

- Ayudar a resolver incidencias.
- Facilitar asesoramiento/orientaciones para abordar problemas de comportamiento o actitudes que puedan presentarse.

ACTIVIDADES

- Atención de incidencias.
- Mediación en el entorno de trabajo.
- Atención individualizada y entrevistas.

9. Seguimiento a lo largo de la vida laboral: evaluación/actualización de los objetivos laborales y personales

OBJETIVO

- Acompañar el proceso de reflexión sobre los propios objetivos (laborales y personales) y facilitar apoyo para lograr nuevos retos (por ejemplo, emancipación, cambios de trabajo, etc.).
 - Desarrollar la habilidad de reconocer estas opciones y tomar también nuevas decisiones, avanzando para conseguir una mayor independencia.
 - Mejora de las condiciones laborales.
 - Cambio de expectativas y de trabajo.
 - Etc.
 - Facilitar que las personas puedan expresar sus necesidades y aspiraciones más allá del mundo laboral, y orientarlas hacia los recursos y programas que pueden proporcionarles apoyo en estos aspectos (vivienda, ocio, organización de los diferentes aspectos de la vida), y, en definitiva, la capacitación para llevar a cabo una vida adulta autónoma e independiente.

ACTIVIDADES

- Análisis y evaluación periódica por parte de la persona de su situación, del puesto de trabajo que ocupa, de las actividades que le permiten expresar sus deseos laborales, etc.
- Derivación/coordinación con otros programas y servicios que se ocupan de facilitar apoyo en aspectos no laborales (emancipación, vivienda, vida independiente, ocio, crecimiento personal).
- Reconocimiento público por parte de la entidad de los éxitos laborales de cada persona: encuentros, actos, diplomas, etc. para las personas que conserven el puesto de trabajo de una forma estable.

ENTIDADES Y PERSONAS QUE HAN PARTICIPADO EN EL PROCESO

ENTIDADES

PERSONAS

ACAPPS. Asociación catalana para la promoción de las personas sordas

Susanna Díaz
Responsable del Servicio de Integración Laboral SAES

AMMFEINA. Agrupación catalana de entidades para la inserción laboral de personas con enfermedad mental

Leandro Tacons
Coordinador

APRODISCA. Asociación de personas con discapacidad psíquica

Carme Sureda
Fundadora y gerente

Asociación Dau

Isabel Llorens
Jefa de Recursos Humanos

Asociación Joia

Immaculada Pinar
Codirectora de la Asociación Joia y directora técnica de inserción

CFO La Paperera

M. Lourdes Lalaguna
Jefa de Orientación

Núria Rota
Proyecto Matí

Raquel Perea
Proyecto Timol

Fundación privada ECOM

Emili Grande
Director técnico

Fundación Catalana Síndrome de Down

Màrius Peralta
Director de Servicios Psicopedagógicos

Fundación Proyecto Aura

Glòria Canals
Directora

Instituto Municipal de Personas con Discapacidad de Barcelona

May Molins
Psicóloga del EAL (equipo de asesoramiento laboral)

L'Heura del Vallès

Jordi Lartuna
Director y equipo técnico

Plataforma ciudadana para una empresa inclusiva

Margarida Saiz
Secretaria

TRESC. Asociación de servicios de apoyo al empleo para personas con discapacidad

Mercè Auquer
Fundadora y directora

