

# 3.2

## itinerario y fases de un **programa** tipo



**INICO. Instituto Universitario de Integración en la Comunidad.**

Avda. de la Merced, 109-131.  
C.P. 37005  
Salamanca.  
Tllef: 923 29 47 26 - 923 29 46 95  
Fax: 923 29 46 85  
[inico@usal.es](mailto:inico@usal.es)

**Borja Jordán de Urríes**  
INICO, Universidad de Salamanca  
Asociación Española de Empleo con Apoyo (AESE)

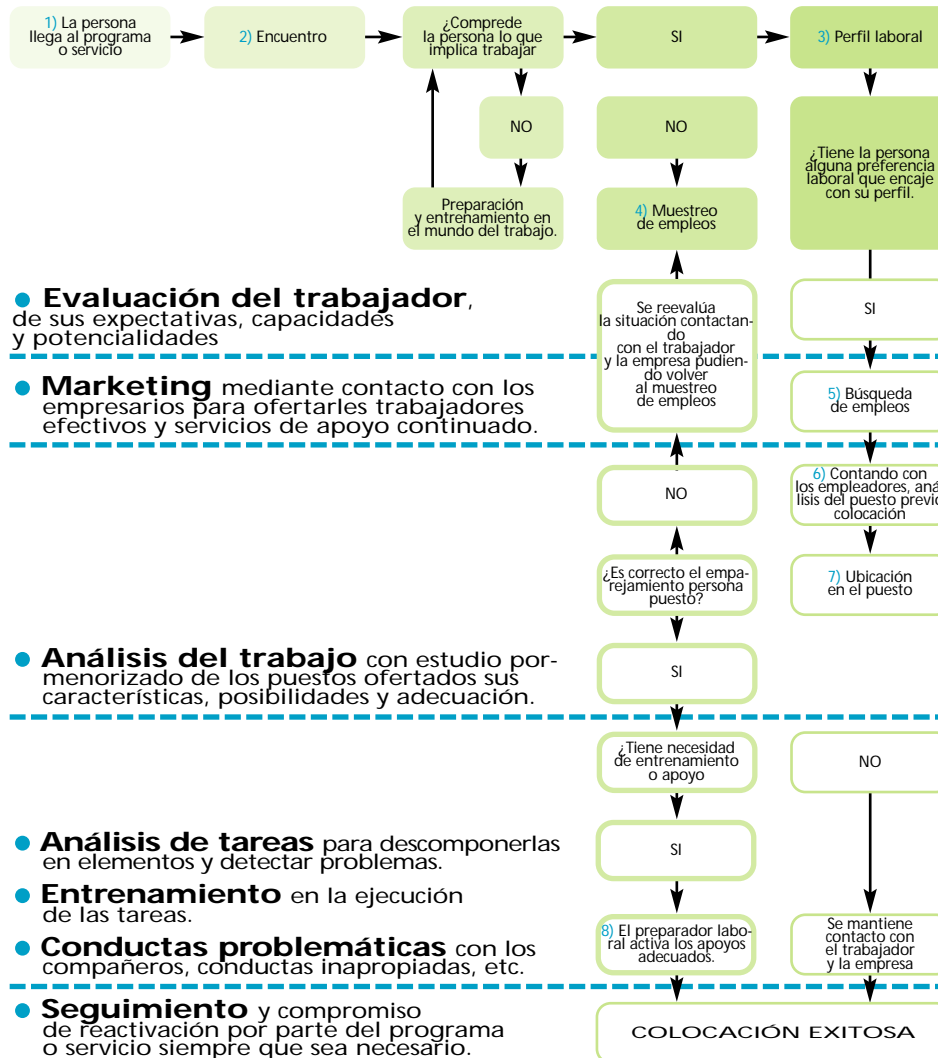
# 1. Introducción

**S**i bien el itinerario y las fases del proceso de empleo con apoyo son claros y definidos, la presentación que de él se haga puede variar según quien lo presente. Tratamos pues de exponer aquí el modelo y sus fases desde nuestra experiencia y entendimiento, sin pretender afirmar que este planteamiento sea el único. Igualmente, las actividades, herramientas y procedimientos, pueden enfocarse de diferentes maneras. Nuestro objetivo es realizar una propuesta que pueda ser útil al mayor número posible de profesionales que pretendan iniciar un servicio de empleo con apoyo.

Entendemos por itinerario los pasos posibles que una persona puede dar desde que llega a un servicio o programa de empleo con apoyo. Entendemos por fases del programa aspectos diferenciados en el desarrollo del mismo que pueden englobar uno o varios pasos del itinerario. El cuadro 1 nos muestra ambas cosas de manera integrada.

# 2. Itinerario

**L**a persona llega inicialmente (1) al programa o servicio de empleo con apoyo y se produce un encuentro inicial (2) entre los profesionales, el trabajador y en su caso la familia, donde se explica la naturaleza y objetivos del programa de empleo con apoyo, los servicios que oferta, la metodología de trabajo a seguir,



**Cuadro 1.** Itinerario y fases de un programa de empleo con apoyo.

etc. Desde ese momento se implica ya al trabajador y a la familia en el análisis de opciones y en la toma de decisiones.

En ese encuentro inicial, se contrastan puntos de vista y se analiza si el potencial trabajador entiende lo que implica trabajar en todos los sentidos (horarios, responsabilidades, ejecución de tareas, etc.). En caso afirmativo continuaríamos adelante, en caso negativo, se realizaría una preparación previa y entrenamiento hacia el mundo laboral<sup>1</sup>.

Una vez constatado que la persona entiende y asimila lo que significa trabajar y el mundo laboral, procederíamos a establecer su perfil laboral (3). El perfil puede establecerse de diferentes maneras, pero su objeto siempre es facilitar la búsqueda de empleos en áreas afines a las capacidades del trabajador y realizar en su momento un emparejamiento correcto entre las capacidades mencionadas y las demandas del puesto que deberá desempeñar.

En este sentido y con esa doble finalidad, el equipo de profesionales de Lantegi Batuak, desarrolló un sistema de evaluación del perfil profesional y del perfil del puesto para facilitar el emparejamiento. En lo que se refiere al perfil de la persona el instrumento recoge inicialmente información específica de la persona sobre capacidades de visión, audición, habla, motricidad fina y gruesa, estado de salud y adaptaciones técnicas que precisa el trabajador. También recoge información

<sup>1</sup> Para ello pueden utilizarse diferentes métodos o instrumentos, y entre ellos señalamos los Programas Conductuales Alternativos (Verdugo, 1996, 1997, 2000), que facilitan el diseño de programas de entrenamiento y evaluación continua de resultados para entrenar en habilidades de orientación al trabajo, habilidades sociales y actividades de vida diaria.

HOJA DE RECOGIDA DE DATOS									
		1	2	3	4	5	PERFIL DE LA PERSONA		
		□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	A	A-Visión	1
OPERARIA Nº: _____ TALLER o SERVICIO: _____ CÓDIGO PUESTO: _____ NOMBRE PUESTO: _____ NIVEL / CATEGORÍA: _____ PERFIL: _____		□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	B	B-Audición	
		□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	C	C-Hablo	
F. EVALUACIÓN		□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	D	D I a)-Motricidad fina	
		□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	D	D I b)-Motricidad gruesa	
		□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	E	E-Estado de salud	
		□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	F	F-Adaptaciones físicas	2
		□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	G	G-Autocontrol emocional	3
		□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	H	H-Capacidad de reacción	
		□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	I	I-Solicitud de ayuda	
		□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □			

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO		1	2	3	4	5	PERFIL DE LA PERSONA		
A	1- Apariencia y autocuidado	01	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	B1	1- Apariencia y autocuidado	A
	2- Movilidad en la comunidad	02	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	B2	2- Movilidad en la comunidad	
B	3- Capacidad visual	03	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	B3	3- Capacidad visual	B
	3a- Memoria visual	03a	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	03a	3a- Memoria visual	
	3b- Capacidad discriminativa	03b	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	03b	3b- Capacidad discriminativa	
	4- Similitudes y diferencias	04	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	04	4- Similitudes y diferencias	
	5- Orientación espacial	05	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	05	5- Orientación espacial	
	6- Conocimiento numérico	06	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	06	6- Conocimiento numérico	
	7- Aprendizaje de tareas	07	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	07	7- Aprendizaje de tareas	
	8- Lenguaje expresivo	08	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	08	8- Lenguaje expresivo	
	9- Lenguaje comprensivo	09	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	□ □ □ □	09	9- Lenguaje comprensivo	

### 3 Buenas prácticas

C	10. Responsabilidad	10					10	10. Responsabilidad	C
	11. Repetibilidad	11					11	11. Repetibilidad	
	12. Atención	12					12	12. Atención	
	13. Ritmo	13					13	13. Ritmo	
	14. Organización	14					14	14. Organización	
	15. Relaciones de trabajo	15					15	15. Relaciones de trabajo	
	16. Seguridad	16					16	16. Seguridad	
17. No considerada	17					17	17. Interés		
D	18. Coordinación dinámica	18					18	18. Coordinación dinámica	D
	18a. Ergonomía dinámica	18a					18a	18a. Ergonomía dinámica	
	18b. Carga estática. Postura	18b					18b	18b. Carga estática. Postura	
	18c. Mantenimiento y transporte de cargas	18c					18c	18c. Mantenimiento y transporte de cargas	
	18d. Accesibilidad del puesto	18d					18d	18d. Accesibilidad del puesto	
	19. Coordinación manipulativa	19					19	19. Coordinación manipulativa	
E	20. Manejo de herramientas	20					20	20. Manejo de herramientas	
	21. Ambiente técnico	21					21	¿Qué herramientas?	
	22. Ambiente sonoro	22					22		
	23. Iluminación	23					23		
	24. Vibraciones y otros	24					24		
25. Higiene atmosférica	25					25			
EVALUADORES / AS					NOMBRE Y APELLIDOS				
<input type="text"/>					<input type="text"/>				

Cuadro 2. Hoja de recogida de datos del método de perfiles de Lantegi Batuak.

sobre su autocontrol emocional, capacidad de reacción y de solicitud de ayuda. Posteriormente, el instrumento recoge información comparable relativa al puesto y a la persona, en un caso referida a demandas y en otro a capacidades sobre 20 puntos de comparación. Toda la información se recoge en una hoja de respuestas que permite comparar los perfiles (ver cuadro 2).

Una vez se ha realizado el perfil del trabajador se planteará si este tiene alguna preferencia laboral que encaje con su perfil. Si esto no fuera así debe realizarse un muestreo de empleos (4). El muestreo de empleos puede ser realizado de diferentes maneras, una de las posibilidades consiste en dar al trabajador la oportunidad de conocer *in situ* varias alternativas laborales, pudiendo incluso en función de las posibilidades realizar algún tipo de tarea determinado que le permita experimentar ese trabajo concreto. Cabe también la posibilidad de utilizar medios audiovisuales, de contar con la colaboración de otros trabajadores para que muestren diferentes empleos, etc. En este proceso pueden y a ser posible deben colaborar los miembros de la familia que conocen bien las expectativas y capacidades del trabajador y junto con el profesional y el propio interesado definir un abanico de posibilidades de los trabajos que puede desempeñar.

Una vez realizado el muestreo de empleos y si por fin el trabajador tiene una idea más o menos clara de en que le gustaría trabajar, se realizará una búsqueda de empleos (5) dentro del abanico de posibilidades que se haya determinado previamente. Es siempre conveniente que la oferta sea variada dando posibilidad de elegir al trabajador, para lo cual será interesante la movilización de redes familiares y de personas cercanas que pueden acceder a ofertas de empleo interesantes para el trabajador. Los diferentes trabajos posibles serán entonces sometidos

a un análisis de puestos (6) que habrá de ser realizado en estrecha colaboración con los empleadores, pudiendo incluso ser un trabajador de la empresa, o supervisor, el que, con asesoramiento del especialista en empleo, realice este análisis. En este sentido y como ya hemos comentado, el método de perfiles de adecuación de la tarea a la persona desarrollado por Lantegi Batuak presenta un amplio elenco de puntos de análisis del puesto de trabajo y de las capacidades de la persona. Para ambos, presenta pautas de evaluación de cada aspecto concreto.

Disponiendo ya del análisis de puestos se realiza un emparejamiento persona puesto y se ubica a la persona en el puesto de trabajo (7). Podremos entonces analizar si el emparejamiento es correcto (aunque puedan surgir problemas y necesidades de apoyo concretas) o si no lo es (y el trabajador no se siente cómodo en ese puesto), en cuyo caso volveríamos al punto del muestreo de empleos.

En este momento se analizan las necesidades de entrenamiento y apoyo que el trabajador muestra y una vez constatadas, el especialista en empleo realiza el entrenamiento oportuno y activa los apoyos adecuados (8). Para ello tratará de contar con los recursos disponibles en el ámbito concreto de trabajo, utilizando los apoyos naturales en la medida de lo posible, ya sean compañeros de trabajo, supervisores, procedimientos estándar dentro de la empresa, herramientas, etc. Una vez conseguido el nivel de trabajo requerido por el puesto y la autonomía necesaria del trabajador, el profesional se pone en segundo plano pasando a realizar un seguimiento continuado del trabajador. Desde este momento, consideramos que la colocación ha sido exitosa, lo cual no impide que en momentos futuros sea de nuevo necesario una intervención más directa del profesional ya sea a requerimiento de la empresa o del propio trabajador.



## 3. Fases

Las fases<sup>2</sup> que vamos a mencionar pueden englobar uno o varios pasos del itinerario anteriormente descrito tal y como hemos mostrado anteriormente. Realizamos esta diferenciación porque entendemos que estas fases son los grandes componentes de un programa o servicio de empleo con apoyo<sup>3</sup>. Las fases que hemos considerado interesante señalar son:

- Evaluación
- Marketing
- Análisis del trabajo
- Análisis de tareas - Entrenamiento - Conductas problemáticas
- Seguimiento

### 3.1. Evaluación

La evaluación que nos debemos plantear siempre al inicio del proceso es una evaluación basada en la comunidad (Pancsofar y Steere, 1997) desde el enfoque de la evaluación ecológica (Menchetti y Flynn, 1993). La evaluación basada en la comunidad implica un cambio conceptual por el cual cambiamos la pregunta

<sup>2</sup> Las fases planteadas reflejan las propuestas en el Specialized Training Program desarrollado en la Universidad de Oregon.

<sup>3</sup> Referencias de interés en lo que se refiere a la estructuración de programas de empleo con apoyo e información relevante respecto a las diferentes fases puede encontrarse en: Canals y Doménech, (1991), Evans et al. (2005), García-Villamizar, (2000 y 2002), Gobierno Vasco - Departamento de Trabajo y Seguridad Social, (1994), Grupo Gureak, Lantegi Batuak y Adapei Gironde, (1998), Instituto de Migraciones y Servicios Sociales, (1999), Jordán de Urríes y Verdugo, (2003), Leach, (2002), Projecte Trèvöll, (2002a, 2002b, 2002c y 2002d), Verdugo y Jordán de Urríes, (2002).

de partida que inicialmente era ¿es la persona empleable?, por la pregunta ¿qué implicará capacitar a esta persona para encontrar un trabajo y desarrollar una carrera que incremente al máximo su calidad de vida?.

La evaluación basada en la comunidad tiene una serie de principios planteados por Pancsofar y Steere (1997):

- La evaluación enfatiza las competencias, no las deficiencias.
- El énfasis en el proceso de evaluación está en identificar apoyos en vez de eliminar prematuramente a las personas.
- Es un proceso para proporcionar al potencial trabajador referencias con las que orientar su propio curso de acción, en vez de plantearle un itinerario detallado del que no se desvíe.
- A los familiares y a la persona objeto de evaluación, se les deben ofrecer posibilidades sobre cómo desarrollar esta evaluación y en qué formato.
- El informe evaluativo de las diferentes evaluaciones debe ser escrito y analizado de forma participativa entre el interesado, los miembros de la familia y el asesor.
- El proceso de evaluación trae consigo una perspectiva ecológica, en la que el énfasis no está en recopilar respuestas a cuestiones predeterminadas, sino en comprender las relaciones entre las diversas influencias en el estilo de vida actual

y futuro de la persona.

- Evaluar la cultura de trabajo y la receptividad de una ubicación laboral es tan importante como evaluar a la persona.
- Las evaluaciones estandarizadas tienen poca validez predictiva para determinar el posible éxito de un estudiante en un futuro emplazamiento laboral.
- Los resultados en calidad de vida son tan importantes como la medida de las habilidades.
- El propósito primario de los datos de una evaluación es su inclusión en el proceso de emparejamiento de compatibilidades.

La evaluación puede hacerse de diferentes maneras, y utilizarse diferentes instrumentos. Lo interesante es acordar con el trabajador y la familia que evaluación se va a realizar, de que manera, y que vamos a hacer con los resultados obtenidos. Esta evaluación deberá identificar cuáles son los ámbitos actuales en los que se desenvuelve la persona así como aquellos en los que se ubicará en futuro cercano. Una vez identificados deberemos analizar las necesidades de apoyo en esos ambientes y los recursos potenciales de apoyo. Finalmente se analizará la manera de distinguir señales naturales que sirvan a la persona como indicadores de conductas esperadas, los entrenamientos a realizar y los apoyos que se activarán. De manera conjunta se establecerán las metas a alcanzar que nos permitirán evaluar finalmente el proceso.

### 3.2. El Marketing

**E**l marketing es el proceso por el cual se oferta al empresario trabajadores capacitados para realizar tareas productivas con un servicio de apoyo que garantiza el mantenimiento de esa producción y la solución de problemas.

En un programa de empleo con apoyo tenemos, por un lado, a los usuarios del programa a quienes tenemos que dar respuesta efectiva con los servicios de orientación, entrenamiento y apoyo. Sin embargo, no debemos de perder de vista que el empresario es otro usuario de nuestros servicios o potencial “cliente” a quien debemos ofertar de manera atractiva y sólida aquellos a quienes representamos, es decir, a trabajadores capaces de trabajar, y garantizarle la productividad y la ausencia de problemas, que en definitiva es lo que cabe esperar de cualquier trabajador.

De cara al profesional, el marketing demanda del profesional conocimientos sólidos en diferentes aspectos:

- Resultados en empleo de las personas con discapacidad.
  - Políticas nacionales sobre empleo.
  - Información de la situación autonómica y local.
- Estrategias y materiales para presentar el Empleo con Apoyo.

***Resultados en empleo de las personas con discapacidad:*** que permitan defender la empleabilidad y eficacia de los trabajadores a los que representa ante el empresario, así como defender con datos la eficacia de los programas de empleo con apoyo y su utilidad para la persona y para la sociedad en general.

**Políticas nacionales sobre empleo:** que le permitan exponer claramente las ayudas, beneficios fiscales, bonificaciones y exenciones a las que puede acogerse el empresario al contratar personas con discapacidad, además de conocer los tipos de contrato que puede suscribir y las tendencias nacionales en el empleo. También deberá informarse de las fuentes de financiación nacionales que permitan sustentar los servicios prestados por el programa.

**Información de la situación autonómica y local:** igualmente deberá conocer los beneficios de carácter autonómico o local y las políticas activas de empleo de las autonomías en lo tocante principalmente a los colectivos representados. Igualmente deberá informarse de fuentes de financiación autonómicas que permitan sustentar los servicios prestados por el programa.

**Estrategias y materiales para presentar el empleo con apoyo:** deberá disponer de recursos informativos gráficos, audiovisuales, etc., o plantear estrategias de difusión (de empresarios con experiencia empleo con apoyo a otros empresarios) que favorezcan la explicación clara de los objetivos, procedimientos, y resultados del programa de empleo con apoyo. En esa explicación deberá dejar clara la importancia de la utilización de los apoyos naturales y las implicaciones que esto tiene para el profesional y la empresa, de cara a trabajar juntos en la identificación e implementación de estos.

Las cuestiones fundamentales a tener en cuenta en lo referente al marketing son:

- Planificación de la presentación
- Presentación

- Clarificación de compromisos
- Planificación de futuros contactos
- Evaluación y mejora de la efectividad

**Planificación de la presentación:** debiendo tener claro qué vamos a decir y hacer en cada momento. Para ello debemos tener preparado un módulo de presentación para ejecutar que habremos practicado suficientemente. Deben conocerse también en la medida de lo posible las condiciones y necesidades de la empresa para tratar de dar respuestas a éstas desde nuestro programa o servicio.

**Presentación:** debemos ejecutar la presentación planificada, explicando nuestra función, objetivos y requerimientos de evaluación y de calidad. Hemos de tratar de dar respuestas a las necesidades del empresario y escuchar atentamente sus demandas.

**Clarificación de compromisos:** analizando posibles puestos a cubrir y el número de personas (es necesario conocer los puestos de manera real para realizar una primera valoración estimativa), determinando las responsabilidades de la compañía respecto a compromisos de contratación, determinando las posibles opciones de apoyo, identificando conjuntamente las necesidades de entrenamiento y formas de llevarlo a cabo, analizando posibles problemas, remarcando nuestro compromiso de activación inmediata ante cualquier demanda, y teniendo claro cuáles son nuestros límites y con qué no debemos transigir.

**Planificación de futuros contactos:** poner fechas para futuros contactos con el empresario siempre que parezca oportuno, facilitando, si se demanda, un conoci-

miento *in situ* del funcionamiento del programa, planificando las acciones del profesional dentro de la empresa (análisis de puestos, de tareas, etc.), anticipando futuras demandas, recopilando más información de la empresa si es necesaria y plasmando acuerdos y compromisos por escrito.

*Evaluación y mejora de la efectividad:* analizando los resultados de cada encuentro con puntos positivos y negativos, modificando errores, reestructurando en lo necesario cualquiera de los elementos de la presentación.

### 3.3. Análisis del trabajo

El análisis del trabajo debe proporcionarnos respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Existen potencialmente suficientes interacciones sociales?
- ¿Existe suficiente estabilidad en la sucesión de tareas como para permitir a la persona aprender a ejecutarlas en el orden correcto?
  - ¿Están disponibles los apoyos adecuados?
- ¿Existen circunstancias no anticipadas que impidan emparejar esa persona a ese puesto?

Para ello es importante recopilar información previa sobre los procedimientos y formatos de trabajo de la empresa, sobre las políticas de personal, aspectos retributivos y beneficios ofertados por la empresa, servicios existentes en el lugar de trabajo y zonas cercanas, plano de las zonas de trabajo así como de la zona donde se ubica la empresa.

El análisis del trabajo y el de tareas deben ser realizados, en la medida de lo posible, por un trabajador de la empresa o por el especialista en empleo en cualquier caso con asesoramiento mutuo y estrecha colaboración.

El primer paso consiste en cumplimentar un ficha de análisis realizando una observación continuada del puesto de trabajo durante varios días. Un modelo de ficha es la que presentamos en el cuadro 3.

Utilizar una ficha diaria durante el análisis					Trabajo				Día		
Comienzo/Fin Tiempo	Tarea	Ubicación	Señal inicio	Apoyo disponible	Criterio		Interacciones sociales		E.B.F.		
					Calidad	Unidades	Persona	Tipo de interacción	f	Evento	f

**Cuadro 3.** Ficha de análisis del trabajo vacía.

Esta ficha se cumplimenta diariamente comenzando al inicio de la jornada y señalando la hora exacta del comienzo y finalización de cada tarea, la tarea concreta, dónde se realiza, cuál es la señal que indica su comienzo, qué apoyo hay disponible, cuál es el criterio de ejecución de la tarea (en calidad y unidades), que interacciones sociales ocurren (con quién, de qué tipo, con qué frecuencia), y posibles eventos de baja frecuencia (E.B.F.) que puedan surgir e influir en la tarea

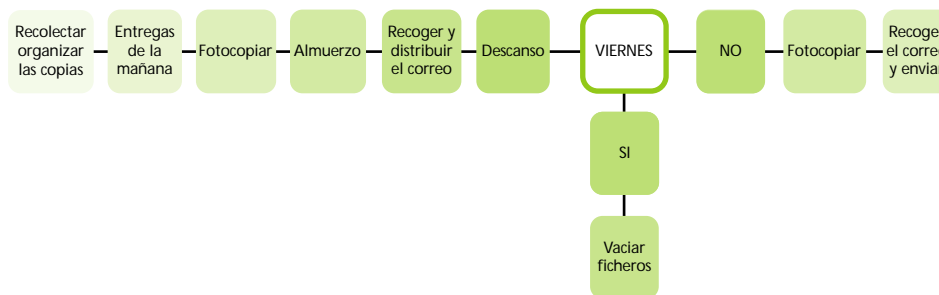


(señalando el evento y su frecuencia) como se ejemplifica en el cuadro 4.

Utilizar una hoja cada día durante el análisis					Trabajo					Apuntar de oficina en CISA, Día 19 de 03 de 2012	
Princ./Fin Tiempo	Tarea	Ubicación	Señal inicial de la tarea	Apoyo disponible	Criterio		Interacciones Sociales		E. R. F		
					Calidad	Cuidades	Persona	Tipo de Interacción	I	Evento	F
8:00 a 8:20	Recoger agendas y agendas	Despacho	Cuadros de la jornada	Bandejas para copias en cada despacho	Copias recogidas y ordenadas por despachos	Todos de 20 despachos	1 en cada despacho	Saludo	20	Saludo en despachos	3
8:20 a 8:40	Manejar y ordenar correo que llega	Oficina de correo	Materiales en bandeja de entrada	Encargado del correo	Todo ordenado por despachos	7	1 encargado de correo	Saludo / pedir correo archivar	1	7	7
8:40 a 9:15	Repetir de correo	Oficina de correo	Orden dado por el	Bandejas del correo	Todos bien ordenados	7	1 en cada despacho	Informar de que tiene correo	7	Nadie en despacho	1

**Cuadro 4.** Ficha de análisis del trabajo cumplimentada.

Una vez que hemos cumplimentado la ficha de análisis del trabajo podemos configurar un mapa de tareas que es un diagrama de flujo que nos ayuda a ver gráficamente cuál es el transcurrir de la actividad habitual del puesto de trabajo evaluado. Este mapa de tareas, del que puede verse un ejemplo en el cuadro 5, nos va a facilitar el posterior análisis de tareas.



**Cuadro 5.** Mapa de tareas (diagrama de flujo) del puesto de trabajo.

### 3.4. Análisis de las tareas - Entrenamiento - Conductas problemáticas


**3.4.1. Análisis de tareas:** Una vez hemos obtenido el mapa de tareas, lo llevaremos a una planilla de observación de desempeño del puesto (cuadro 6) que nos facilitará señalar en qué tareas se producen errores por parte del trabajador y de qué tipo son esos errores. Podemos encontrar errores de iniciación (I) cuando el sujeto no discrimina en que momento debe comenzar una tarea, calidad (C) cuando la tarea realizada no se realiza con la calidad esperada, tiempo/ratio (T) cuando la tarea no se realiza en el tiempo estimado para realizarla o no se produce la cantidad de productos esperados, social (S) cuando se producen problemas de carácter social y de relaciones con el resto del personal.

Trabajador	Día									Unidades o Tiempo
Lugar de trabajo										
Nombre del trabajo										
Especialista		Error	Error	Error	Error	Error	Error	Error	Error	
Mapa e tareas										
Iniciación (I) - Calidad (C) - Tiempo/Ratios (T) - Social (S)										

**Cuadro 6.** Planilla de observación de desempeño del puesto vacía.

En la planilla se consigna el puesto observado, el trabajador, el especialista que observa, cada día de observación, los errores observados y el número de unidades o tiempo de ejecución de la tarea. Colocamos el mapa de tareas a la izquierda de

la planilla y realizamos una observación continuada durante varios días que nos permita obtener datos fiables de si los errores se repiten y deben ser corregidos o no. En el cuadro 7 podemos ver una planilla cumplimentada.

Trabajador	Día	10-3	11-3	12-3	15-3	16-3	17-3	18-3	19-3	22-3	Unidades o Tiempo
Lugar de trabajo											
Nombre del trabajo											
Especialista		Error	Error	Error	Error	Error	Error	Error	Error	Error	
Mapa e tareas											
		I	I	I				I			60m
		T			T	T	S			T	90m
		C		C	C				C	C	60m
		S			S	S					30m
											90m
				S							15m
											45m
		C	C			C	C	C		T	60

Iniciación (I) - Calidad (C) - Tiempo/Ratios (T) - Social (S)

**Cuadro 7.** Planilla de observación de desempeño del puesto cumplimentada.

Una vez analizado el desempeño del puesto, se decide cuáles son las tareas que deben ser analizadas en profundidad para facilitar el posterior entrenamiento y eliminar los errores. En cada tarea seleccionada trataremos de identificar las par-

tes del trabajo y determinar: el rango de habilidades implicadas, la secuencia de pasos en la tarea, la eficiencia de la tarea tal y como está estructurada, y la tolerancia del supervisor a la reestructuración de la tarea si se necesitase. Para ello tenemos que descomponer la tarea en pasos específicos y hacer un listado de las señales relacionadas, respuestas, y criterios para cada paso.

En primer lugar revisaremos el diseño de la tarea para decidir si es apropiado o debe modificarse. Para ello debemos considerar:

Eficiencia del diseño actual: ¿Es eficiente el diseño actual en movimientos, manipulaciones y pasos?, ¿Es apropiado para la persona que va a desarrollar el trabajo?, ¿Las habilidades aprendidas para esta tarea facilitarán a la persona la ejecución de nuevas tareas?

Tolerancia de la empresa a la reestructuración del diseño: ¿Permite el marco de trabajo redefinir la tarea?, ¿Realizar el diseño necesitado enfatizará las deficiencias?, ¿El nuevo diseño conseguirá los mismos resultados?

Adecuación del nuevo diseño (si se realiza): ¿Proporciona el nuevo diseño la misma calidad y cantidad de tarea?, ¿Implica demasiado entrenamiento?, ¿Aprueba el trabajador el nuevo diseño?, ¿Es culturalmente apropiado?

Si decidimos rediseñar la tarea hemos de tener en cuenta que el objetivo ha de ser minimizar las diferencias dentro de la tarea, tratando de disminuir el número de movimientos y manipulaciones para completarla y evitando pasos innecesarios. Trataremos también de maximizar la eficiencia y habilidades del trabajador inten-

tando diferenciar claramente las señales entre tareas y desarrollar adaptaciones para facilitar la tarea a las habilidades de la persona. Finalmente trataremos de ser creativos, utilizar nuestras habilidades y experiencia y buscar recursos y ayudas en el lugar de trabajo y en la comunidad.

Una vez estudiado el diseño de la tarea y reestructurado oportunamente, hemos de analizar su ejecución al detalle. Esto nos proporcionará información sobre las secuencias específicas de respuesta dentro de las tareas, las señales relacionadas con la tarea para cada respuesta, los criterios de ejecución, y los pasos constantes y variables dentro de una tarea. Para ello podemos ayudarnos de una planilla como la que presentamos en el cuadro 8.

EMPLEADO			LUGAR																	
TAREA			N° DE TAREA																	
ESTIMULO	RESPUESTA	CONDICIONES	Día																	
			n																	
			10																	
			9																	
			8																	
			7																	
			6																	
			5																	
			4																	
			3																	
			2																	
			1																	
CRITERIO			Comenzar																	
VALORACIÓN:			Acabar																	
EXACTITUD:			Total minutos																	
			Unidades																	
CONDICIONES			ERRORES																	
1			A																	
2			B																	
3			C																	
4			D																	
5			E																	
6			F																	
7			G																	
8			H																	
9			I																	
10			J																	

**Cuadro 8.** Planilla de observación de ejecución de tareas.

### 3 Buenas prácticas

Para realizar este análisis se descompondrá la tarea en pasos específicos, señalando por un lado cuál es el estímulo inicial de cada paso de la tarea y la respuesta esperada a ese estímulo. Indicamos las posibles condiciones en las que se puede realizar la tarea, que consignaremos oportunamente en cada día de observación y lo mismo haremos con los posibles errores que se puedan cometer. Por último y también para cada día de observación, se consigna el momento de inicio y final, el total de minutos y si es necesario el total de unidades realizadas de un determinado producto. Cada información se consigna en su apartado correspondiente para cada día de observación como puede observarse en el cuadro 9. Finalmente y tras el periodo de observación y entrenamiento se puede realizar una línea de devolución de la ejecución de la tarea, en función del número de pasos ejecutados sin errores, como se ve en el ejemplo.

EMPLEADO: José María Ruiz			LUGAR: CIRTESA														
TAREA: Limpiar las ventanas de la oficina			Nº DE TAREA: 4														
ESTÍMULO	RESPUESTA	CONDICIONES	Día														
			2-9	3-9	4-9	5-9	6-9	10-4	11-4	13-4							
			10														
			9														
			8														
			7														
Balleta abajo izquierda	Frotar hacia la derecha		6	B	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Zona superior frotada	Hacer a esquina inferior izquierda		5	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Balleta en esquina	Frotar hasta esquina superior izquierda		4	B	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Cristales vaporizados	Balleta esquina superior derecha		3	A	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Materiales en la mano	Vaporizar en ambos cristales		2	A	A	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Papeles vaciados	Coger líquido y balleta		1	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
CRITERIO:	Ventana limpia en 5 minutos (con horas de pizarro en 8 minutos)	Comenzar															
VALORACION:		Acabar															
EXACTITUD:	Ventana limpia sin pelusas ni manchas	Total minutos															
		Unidades															
CONDICIONES			ERRORES														
1. Horas de pizarro en el cristal			A. Manipulación														
2. No suficientes balletas sucias			B. Discriminación														
3. Se acaba el líquido limpiador			C. Avanzado líquido limpiador														
4.			D.														
5.			E.														
6.			F.														
7.			G.														
8.			H.														
9.			I.														
10.			J.														

Cuadro 9. Planilla de observación de ejecución de tareas cumplimentada.

**3.4.2. Entrenamiento:** Para perfeccionar la ejecución de las diferentes tareas se utiliza el entrenamiento que se basa en la aplicación práctica de diferentes técnicas de la psicología del comportamiento y la modificación de conducta al ámbito concreto de las tareas laborales. Los objetivos que pretendemos conseguir en esta fase son:

- Promover el máximo de independencia.
- Liberar de apoyos artificiales.
- Mantener la ejecución.

En lo que se refiere a la asistencia del profesional, se tratará de proporcionar señales específicas a las que el trabajador pueda responder para que en empleado se centre en la tarea y aprenda la ejecución apropiada. Para ello es necesario evaluar las habilidades del trabajador y sus necesidades de asistencia, tener en cuenta que será necesario variar la cantidad de asistencia proporcionada a lo largo del tiempo, y tratar de anticipar y prevenir errores.

Con este objetivo podremos utilizar varias técnicas que seleccionaremos en función de la ejecución previa del trabajador, los requerimientos de la tarea, y las posibles dificultades de entrenamiento:

- Asistencia física (instigación física).
- Gestos y puntualizaciones físicas.
  - Señales verbales.
  - Modelado.
- Comparación con una muestra de ejemplo.
  - Imágenes (señales pictóricas).

Hay que tener en cuenta que es importante no proporcionar más asistencia de la necesitada para ejecutar una tarea correctamente y que debemos hacerlo de la forma menos intrusiva posible. Es conveniente proporcionar las indicaciones o señalizaciones solamente cuando el trabajador está atendiendo a la tarea y una sola vez para prevenir el exceso de confianza en la señal para ejecutar la tarea.

Una herramienta poderosa en los procesos de aprendizaje es el refuerzo como recompensa por un comportamiento específico que aumenta la posibilidad de que ese comportamiento vuelva a ocurrir de nuevo. Este deberá ser individualizado, inmediato, y proporcionado. El refuerzo deberá ajustarse progresivamente y cambiar para mantener las conductas a lo largo del tiempo y favorecer la autogestión de los comportamientos.

Al realizar correcciones, hemos de tener claro que debemos interrumpir la tarea ante un error y reorientar al trabajador a la señal discriminativa anterior al error, proporcionando entonces la asistencia necesaria para ejecutar la tarea correctamente mediante la práctica y el *feedback* positivo. Es necesario proporcionar al trabajador previamente información específica sobre los requerimientos de la respuesta que esperamos que ejecute, y evitar que la corrección pueda ser entendida como un refuerzo. La ejecución del trabajador será controlada periódicamente así como cualquier cambio ambiental que pueda modificarla para actuar en consecuencia.

Hemos de tener en cuenta que tan importante como proporcionar adecuadamente las indicaciones es saber cómo disipar la asistencia. Para ello deberemos de cambiar hacia apoyos naturales en el trabajo a la vez que disminuir la proximidad del entrenador pasando a modos menos específicos e intrusivos. Trataremos de retar-



dar la asistencia cuando la persona puede ejecutar las tareas sin ayuda incrementando el tiempo entre las asistencias. Finalmente pondremos en funcionamiento métodos de autogestión para que la persona sea capaz de supervisarse ella misma.

Las técnicas de autogestión son procedimientos que ayudan a la persona a participar en la gestión de comportamientos que previamente no estaban bajo su control. Está influida por los cambios en las necesidades de apoyo de la persona y por la dificultad y variabilidad del trabajo. En la tabla 1 podemos ver diferentes técnicas con su descripción y utilidad.

**3.4.3. Conductas problemáticas:** Las conductas problemáticas son comportamientos peligrosos para el propio trabajador o para sus compañeros, de carácter destructivo, culturalmente inapropiados, o un conjunto de las anteriores. La funcionalidad de estos comportamientos suele ser comunicativa, para manifestar deseos, necesidades, o malestar físico o psicológico y con el objeto de obtener algún resultado determinado.

A la hora de afrontar este tipo de comportamientos debemos de tener clara la necesidad de mantener los derechos y la dignidad individual del trabajador. Para ello trataremos de diseñar programas proactivos utilizando el Análisis Comportamental Aplicado, que promuevan comportamientos adaptativos mediante la aplicación de estrategias comportamentales y Apoyo Conductual Positivo<sup>4</sup>, para llegar a los comportamientos adecuados en ese entorno laboral de la comunidad.

<sup>4</sup> Para obtener mas información sobre el apoyo conductual positivo puede consultarse el manual sobre Apoyo Conductual Positivo realizado por el equipo coordinado por Canal y Martín y publicado por la Junta de Castilla y León

**Tabla1.** Técnicas de autogestión

Tipo	Descripción	Utilidad/Precauciones
<i>Técnicas para orientar la ejecución</i>		
Lista de chequeo de imágenes	Secuencia de ilustraciones de una tarea	Han de ser significativos para el trabajador
Lista de chequeo de símbolos	Idem con símbolos	Para tareas que muestran problemas
Lista de chequeo de palabras	Idem con palabras	Para personas capaces de utilizar nombres como señales
Reloj modificado	Esfera de reloj con símbolos en vez de números	Para tareas con una regularidad en el transcurso del día
Microcasette	Con indicaciones grabadas (escucha-tarea-escucha)	Para personas con limitaciones visuales
Lista de chequeo de objetos	Lista de objetos por orden de manipulación	Para personas con limitaciones visuales
Libro de indicaciones	Con tiempos, tareas, records de ejecución o de autogestión	Manejable y eficiente
<i>Técnicas para mejorar la ejecución</i>		
Lista de chequeo	Listas de las anteriores para anotar records de las tareas completadas	Las anotaciones pueden indicar tareas completadas o número de producciones
Contador	Utilizados para hacer conteo de la producción y anotarlo posteriormente	Los records de cantidades producidas o tiempo empleado pueden ser utilizados por el trabajador y el supervisor para evaluar la ejecución y también como refuerzo
Cronómetro	Para cronometrar el tiempo empleado en tareas y registrar records de tiempo	
<i>Técnicas de obtención de feedback</i>		
Tipo	Descripción	Utilidad/Precauciones
Monedas o fichas autoadministradas	Si se consiguen los resultados deseados el trabajador puede administrarse monedas o fichas canjeables por refuerzos	Puede utilizarse para enseñar a la persona a evaluar la ejecución y determinar el refuerzo
Recopilación de datos	Recoger datos sobre la propia ejecución puede ser reforzante en sí mismo. Unido a otros refuerzos puede ser motivante	Es importante tener otros reforzadores para utilizarlos conjuntamente
Records de ejecución	Los records pueden ser mostrados a un supervisor para el feedback. Puede generar así reforzadores naturales	Es importante que sean significativos para el trabajador y el supervisor. Deben ser presentados correctamente

En este sentido será útil preguntarse respecto al trabajador: ¿Es un problema viejo o nuevo? ¿Es este el empleo adecuado? ¿Sabe cómo realizar el trabajo y pedir ayuda? ¿Qué dice la persona que necesita? ¿Se siente bien? ¿Qué ocurre fuera del trabajo? ¿Son las tareas apropiadas para sus habilidades y deseos?

En lo que se refiere a las interacciones con los compañeros y otras personas: ¿Quién interactúa con la persona? ¿Cuál es la naturaleza y frecuencia de las interacciones? ¿Quién le proporciona apoyo? ¿Qué apoyo está disponible? ¿Qué hacen los compañeros cuando se manifiesta el comportamiento? ¿Se reúne el trabajador con otros compañeros en el lugar de trabajo?

Respecto al ambiente de trabajo podremos preguntarnos: ¿Dónde ocurre el comportamiento? ¿Cuándo? ¿Con quién? ¿Hay momentos o lugares en los que no ocurra? ¿Trabaja en una atmósfera positiva? ¿Hay suficiente refuerzo?

Y finalmente deberemos cuestionarnos sobre las relaciones entre estos factores y si alguna combinación de los mismos puede explicar el comportamiento problemático.

Para poder dar respuesta a estas preguntas es necesario recopilar información utilizando diferentes vías que luego contrastaremos como la entrevista con la persona si es adecuado y con aquellos con los que tiene familiaridad y las observaciones sistemáticas, para determinar cuándo y dónde ocurren los comportamientos y bajo qué circunstancias.

Una vez determinada la funcionalidad y condiciones bajo las que se produce la conducta problemática desarrollaremos estrategias proactivas para anticiparla y

generar alternativas conductuales positivas al comportamiento inadecuado utilizando el refuerzo positivo y monitorizando el ambiente del trabajador y las respuestas deseadas. Para ello en la medida de lo necesario fomentaremos cambios del estilo de vida (ambiente familiar, etc.), del ambiente, tratamiento médico o psicológico, y de la enseñanza de habilidades equivalentes que sean funcionales.

### 3.5. Seguimiento

Cuando el trabajador consiga realizar sus tareas de manera independiente utilizando apoyos naturales y siendo autónomo, y cuando se hayan controlado los problemas de conducta que pudieran existir, podemos considerar que la colocación es exitosa.

Desde este momento se inicia la fase de seguimiento, en la cual, y como bien se habrá explicado tanto al trabajador como a la empresa contratante, el profesional pasa a un segundo plano, manteniendo contactos periódicos tanto con el trabajador como con la empresa, con el firme compromiso de intervenir ante cualquier eventualidad que pueda surgir. Las eventualidades pueden producirse por modificaciones del ambiente de trabajo, de las circunstancias personales del trabajador, o de otros aspectos. En cada caso el profesional se reactivará con el objetivo de restablecer los parámetros normales tanto de las tareas productivas como de los posibles problemas conductuales que pudieran surgir.

Es importante que tanto el empresario como el trabajador perciban claramente la seguridad en el cumplimiento de este compromiso y vean una respuesta efectiva siempre que sea necesario.

En función de la planificación realizada al inicio del proceso y de la evolución del trabajador que acumula experiencia y va alcanzando cotas propuestas, puede surgir también la necesidad de dar pasos y evolucionar hacia puestos de trabajo que proporcionen más satisfacción al trabajador. La necesidad de nuevos retos, y de nuevas y mayores responsabilidades puede motivar también la realización de cambios, y esto implica respuestas efectivas por parte de los profesionales que, como dijimos en un principio, no planifican solamente en función de un puesto de trabajo, sino en función del desarrollo individual y profesional del trabajador.

## Referencias

- Canal, R., y Martín, M. V. (Coords.). (2002). Apoyo conductual positivo. Valladolid: Junta de Castilla y León. Consejería de Sanidad y Bienestar Social.
- Canals, G., y Domènech, M. (1991). Proyecto Aura. Una experiencia de integración laboral. Barcelona: Ediciones Milan-Fundación Catalana Síndrome de Down.
- Evans, M., Lopes, I., Katsouda, C., Diepeveen, A., Fleming, M., Haddock, M., Hazzard, T., Schuller, S., Johnova, M., Boxava, P., Martínez, S., Jordán de Urríes, F. B., Eklund, B., Sario-la, L., y Haltunen, H. (2005). Information booklet and quality standards. Belfast: European Union of Supported Employment.
- García-Villamizar, D. (Ed.). (2000). El empleo con apoyo para personas con autismo . Valencia: Promolibro.
- García-Villamizar, D. (Ed.). (2002). Manual para la formación de preparadores laborales de personas adultas con autismo . Valencia : Promolibro.

- Gobierno Vasco - Departamento de Trabajo y Seguridad Social. (1994). Empleo con apoyos en la C. A. P. V. Vitoria: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Grupo Gureak, Lantegi Batuak, y Adapei Gironde. (1998). Guía de prospección de empleo. Lasarte-Oria: Iniciativa Comunitaria Empleo HORIZON.
- Instituto de Migraciones y Servicios Sociales. (1999). Empleo con apoyo. Guía de buenas prácticas . Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaría general de asuntos Sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales.
- Jordán de Urríes, F. B., y Verdugo, M. A. (2003). El Empleo con apoyo en España. Análisis de variables que determinan la obtención y mejora de resultados en el desarrollo de servicios. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.
- Lantegi Batuak. (1999). Método de perfiles de adecuación de la tarea a la persona. Derio (Vizcaya): Lantegi Batuak.
- Leach, S. (2002). A supported employment workbook. London: Jessica Kingley Publishers.
- Menchetti, B., y Flynn, C. C. (1993). Nuevas direcciones para la evaluación profesional. Siglo Cero, 25(3), 5-19.
- Pancsofar, E. L., y Steere, D. E. (1997). The C.A.P.A.B.L.E. process: critical dimensions of community-based assessment. Journal of Vocational Rehabilitation, 8, 99-108.
- Projecte Trévol. (2002a). Análisis del mercado laboral: Área de agricultura y alimentación,

Área de servicios a la empresa administración y servicios públicos, Área de construcción, Área de hostelería. Ontinyet: Mancomunitat de municipis de la Vall d'Albaida.

- Projecte Trévol. (2002b). Análisis del mercado laboral: Área industrial. Ontinyet: Mancomunitat de municipis de la Vall d'Albaida.
- Projecte Trévol. (2002c). Identificación de personas con discapacidad psíquica de la comarca de la Vall d'Albaida. Ontinyet: Mancomunitat de municipis de la Vall d'Albaida.
- Projecte Trévol. (2002d). Instrumentos de evaluación, características diferenciales y empleo con apoyo. Ontinyet: Mancomunitat de municipis de la Vall d'Albaida.
- Specialized Training Program. University of Oregon. (1993). Planing and presentation modules for training in supported employment. Eugene, Oregon: University of Oregon.
- Verdugo, M. A. (1996). P.O.T. Programa de orientación al trabajo. Programas conductuales alternativos. Salamanca: Amaru ediciones .
- Verdugo, M. A. (1997). P.H.S. Programa de habilidades sociales. Programas conductuales alternativos. Salamanca: Amaru ediciones.
- Verdugo, M. A. (2000). P.V.D. Programa de habilidades de la vida diaria. Programas conductuales alternativos. Salamanca: Amaru ediciones.
- Verdugo, M. A., y Jordán de Urríes, F. B. (Eds.). (2002). Hacia la integración plena mediante el empleo. Actas del VI Simposio Internacional de Empleo con Apoyo . Salamanca: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad.

