

FUNDAMENTOS DEL EMPLEO CON APOYO

Borja Jordán de Urríes Vega
INICO – Universidad de Salamanca

1.- Introducción

Para el desarrollo de este capítulo, hemos tomado como punto partida el material desarrollado para los capítulos 1.1 y 3.2 del Manual de buenas prácticas en empleo con apoyo para personas con autismo, publicado por la Confederación Autismo España en 2006. La información se ha revisado, completado y actualizado.

Si bien el itinerario y fases del proceso de empleo con apoyo es claro y definido, 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.

2.- Concepto y principios

El empleo con apoyo surge ante la necesidad de buscar alternativas para acceder al mundo del trabajo para aquellas personas con discapacidad que, incluso dentro del propio colectivo, mostraban mayores dificultades para

acceder al empleo. No se trataba además de conseguir un empleo cualquiera, o de que la persona estuviera “ocupada” o “haciendo algo”, se trataba también y sobre todo de que lo hiciera de la misma manera que otras personas sin discapacidad respondiendo a principios como el de normalización (Nirje, 1980; Wolfensberger, 1972). Por ello, de la misma manera significa que el trabajador/a con discapacidad perciba las mismas contraprestaciones que otro trabajador/a sin discapacidad por realizar tareas similares.

El empleo con apoyo ha sido definido por muchos autores en el ámbito internacional y principalmente en Estados Unidos, primer país que reguló su definición con normativa específica. Nos hacemos eco por tanto de las aportaciones cercanas que han definido el empleo con apoyo como *empleo integrado en la comunidad dentro de empresas normalizadas, para personas con discapacidad (o con problemas de salud mental o en situación de desventaja social acusada) que tradicionalmente no han tenido posibilidad de acceso al mercado laboral, mediante la provisión de los apoyos necesarios dentro y fuera del lugar de trabajo, a lo largo de su vida laboral, y en condiciones de empleo lo más similares posible en trabajo y sueldo a las de otro trabajador/a sin discapacidad en un puesto equiparable dentro de la misma empresa* (Jordán de Urríes y Verdugo, 2001; Verdugo y Jordán de Urríes, 2001).



El empleo con apoyo responde a una filosofía o principios subyacentes que han sido reflejados en uno de los trabajos de Mank publicado en 1998 como siguen:

- El trabajo tiene significado en nuestra vida
- Las personas con discapacidades significativas pueden trabajar
 - Integración e inclusión son preferibles a segregación y exclusión
 - La elección y la satisfacción son valiosas
- Desarrollo de carrera profesional, no sólo de empleos
- Creación de apoyos individuales, no de programas
 - Énfasis en Calidad de Vida

Ciertamente y para cualquier persona, el trabajo es una de las facetas más importantes de nuestra vida. El trabajo nos aporta sentido y significado, posibilidades de realización personal, de reconocimiento, aceptación y afrontamiento de responsabilidades, relaciones personales con compañeros/as y con otras personas, oportunidades de desarrollo y enriquecimiento, capacidad y estabilidad económica. Todo ello es fundamental para nosotros/as. No se trata exclusivamente de obtener unos beneficios económicos que permitan la independencia personal, aunque esa simple razón ya sería poderosa, sino que en muchos casos se trata de enriquecer nuestra vida con otra serie de elementos que aparecen junto al empleo.

Que las personas con discapacidades significativas pueden trabajar es un hecho innegable. No son una ni dos, sino muchas ya las pruebas de tal afirmación. Ya sea en personas con limitaciones intelectuales más severas, con trastornos severos como el Autismo, con fuertes limitaciones físicas o Parálisis Cerebral, con fuertes limitaciones sensoriales, o con varias discapacidades asociadas.

La integración e inclusión son preferibles a segregación y exclusión y esto es una verdad incuestionable. En este sentido, si bien todos/as debemos partir de la premisa de que es mejor integración que segregación, para las personas la capacidad de elección es fundamental. Así, cada vez son más las experiencias que demuestran que cuando se les da la posibilidad de elegir, habiendo podido contrastar opciones segregadoras con opciones integradoras, y siempre que los esfuerzos de los/as profesionales se hayan realizado adecuadamente, la elección es clara y es la integración.

No sólo se trata de conseguir un empleo puntual, se trata de conseguir un empleo lo más enriquecedor posible, que proporcione a la persona con discapacidad opciones de crecimiento no sólo en lo personal, sino también en lo profesional. Se trata de planificar no sólo a corto sino a medio plazo. Se trata de que la persona puede manifestar sus preferencias y deseos en cada momento, al inicio del proceso y en cualquier otro momento, y de que los profesionales le proporcionen opciones para avanzar conforme a sus

requerimientos y a las posibilidades de la personas y del entorno laboral. Por todo ello se crean apoyos individuales y no programas generales. Porque las necesidades de cada persona son diferentes y además no son las mismas en todos los momentos. Esto es universalmente válido para cualquier persona con y sin discapacidad, y se manifiesta más acusadamente en quienes más necesidad de apoyo muestran. Y finalmente, la calidad de vida como meta. Todos/as buscamos alcanzar cotas más altas de calidad de vida y el empleo con apoyo ha demostrado en muy diferentes ocasiones que facilita conseguir ese incremento y no solamente frente a la opción de no tener actividad laboral, sino también frente a la opción de trabajar en ámbitos segregados.

3.- Características

El empleo con apoyo tiene una serie de características que se derivan de la definición y de los principios anteriormente expuestos:

- Objetivo el empleo, con salarios y beneficios
- Apoyo continuado y flexible a lo largo de la vida
 - Variedad y adaptación
 - Integración, inclusión social y económica
- Colocación previa al entrenamiento, aprender el trabajo trabajando
- Rechazo cero, nadie es inempleable

- Autodeterminación, elecciones e independencia
- Centrado en la persona

Objetivo el Empleo con salarios y beneficios: el objetivo del empleo con apoyo no es otro que el empleo. Conseguir trabajos dignos, para personas con discapacidad, que impliquen para ellas la obtención de salarios y beneficios derivados del empleo (seguros sociales, vacaciones remuneradas, pagas extraordinarias, horas extras, etc.) de manera exactamente igual y en las mismas cuantías o proporciones que para los trabajadores/as sin discapacidad que desarrollan tareas similares dentro del mismo ámbito laboral.

Apoyo continuado y flexible a lo largo de la vida: siendo conscientes de que hablamos de personas con discapacidad con especiales dificultades, que incluso han llegado a ser valoradas como no aptas para trabajar en centros especiales de empleo, y que sin ese apoyo no podrían acceder al empleo. El apoyo es además flexible porque no siempre se necesita en igual medida, porque se adquieren habilidades, porque se adquiere experiencia, porque puede aparecer una situación personal desestabilizante (novio/a, fallecimiento de un ser querido, enfermedad). Y el apoyo es durante la vida laboral del trabajador/a tratando de que sea lo más natural posible y con, la menor presencia del profesional, que solo se activa en caso necesario.

Variedad y adaptación: de manera que no se limitan las opciones de los programas



a una o dos posibilidades de trabajo, sino que amplía la oferta en múltiples tipos de negocios, de empresas y de tareas a desarrollar, adaptando la metodología a las necesidades concretas de la persona, de la empresa y de la situación. *Integración, inclusión social y económica:* ya que proporciona por un lado capacidad económica, posibilidad de trabajar con compañeros/as sin discapacidad, de desarrollar con ellos/as amistades y vida social y en definitiva, de experimentar aspectos de la vida normalizados, igual que cualquier otra persona.

Colocación previa al entrenamiento, aprender el trabajo trabajando: sin desestimar con esto opciones formativas previas al acceso al empleo, se valora que el aprendizaje principal se realiza en el propio empleo, trabajando, equivocándose, acertando, adquiriendo habilidades.

Rechazo cero, nadie es inempleable: no se realiza una selección de riesgos, eligiendo solamente a quien tiene más posibilidades de éxito, sino que se dan oportunidades a quienes quieran trabajar, tratando de realizar el mejor emparejamiento posible entre las capacidades y expectativas de la persona y las posibilidades y demandas del puesto.

Autodeterminación, elecciones e independencia: se pone ante la persona un abanico de posibilidades, se le asesora en cuáles son las mejores opciones, se resuelven sus dudas, se le da la oportunidad de experimentar y conocer, y finalmente se le da la oportunidad de decidir lo que considere más oportuno.

Esta capacidad de elección se mantiene, estando siempre abiertos a replantearse la situación de cada persona siempre que lo demande.

Centrado en la persona: ayudándole a descubrir el mundo que le rodea y a descubrirse a sí misma. A sacar a la luz sus deseos, sus expectativas, sus capacidades, de manera que ella guíe el proceso con la ayuda del programa y no al contrario. El programa no constriñe las posibilidades y lleva a la persona por un estrecho pasillo hacia el objetivo final, sino que le ayuda a abrir puertas y elegir trayectos para alcanzar ese fin propuesto de manera consensuada.

4.- Elementos

Podemos considerar diferentes elementos que se conjugan dentro del empleo con apoyo. Varios de ellos son comunes a otras metodologías u opciones de inserción laboral. Me refiero en este caso a la propia persona, la familia, y la empresa y el puesto de trabajo. Otros son peculiares, característicos y fundamentales en el empleo con apoyo, por un lado el Especialista en empleo en la comunidad y por otro el propio apoyo.

Los primeros como hemos dicho son comunes a otras posibilidades de inserción laboral. Respecto a la persona, nos aporta sus capacidades, sus expectativas y sus deseos. En la medida en que la propia persona está implicada en el proceso, las posibilidades de llevarlo a cabo de manera exitosa son mayores, de ahí la importancia de realizar una motivación importante



hacia el mundo del trabajo. En este sentido, hemos mencionado ya la importancia de implicarle en la toma de decisiones durante todos los momentos del proceso que veremos más adelante.

Respecto a la familia, si conseguimos su implicación de manera positiva, aumentan también las posibilidades de acceder a diferentes empleos y de desempeñarlos de manera exitosa, ya que la familia es una fuente de apoyo natural fundamental para el trabajador/a con discapacidad. Pueden ser buscadores de empleos, pueden ayudar a preparar al trabajador/a, pueden solucionar problemas puntuales, etc. Debemos pues implicarles también desde el inicio del proceso, resolver sus dudas, eliminar sus miedos, e incorporarles como pieza de apoyo fundamental.

En tercer lugar la empresa y el puesto. Respecto a la empresa, será fundamental conseguir la implicación positiva del empresario/a de cara al empleo con apoyo. En la medida que el empresario/a descubra que se le ofertan trabajadores/as capaces de desarrollar las tareas necesarias, con un servicio de apoyo que garantiza la eficacia de los trabajadores/as y el control de los problemas que puedan surgir, en esa medida estaremos garantizando el éxito y la continuidad. Aquellas empresas en las que se constata a priori una inquietud por formar a los nuevos/as trabajadores/as

y una especial sensibilidad hacia la diversidad, son buenos objetivos para nuestros programas. Respecto al puesto, es fundamental valorar claramente sus demandas para que no sobrepasen las capacidades de respuesta efectiva del trabajador/a y no se vea desbordado. Un correcto emparejamiento persona puesto es fundamental de cara al éxito.

a.- Especialista en empleo en la comunidad

Centrándonos en los elementos peculiares y diferenciadores del empleo con apoyo, en primer lugar tenemos al especialista en empleo en la comunidad¹ que es una profesional con un perfil amplio y versátil que debe ser capaz de afrontar diferentes responsabilidades como se indica más abajo. Hemos de entender que cuanto más versátil sea el profesional en su capacidad de afrontar diferentes responsabilidades, más adecuado será para el programa, pero hemos de tener claro que esta es una labor de equipo, en la que si bien todos deben tener unos recursos mínimos para desempeñar diferentes tareas, estas pueden asignarse en función de las diferentes capacidades de los miembros del equipo, estableciéndose la complementariedad necesaria. De esta manera, el especialista en empleo en la comunidad será:

¹ Este profesional ha sido tradicionalmente denominado preparador laboral, pero nosotros, apoyándonos en las reflexiones que realizan en este sentido Brooke y sus colaboradores (Brooke, Wehman, Inge y Parent, 1995) asumimos la denominación que los autores otorgan a este profesional como “Especialista en empleo en la comunidad”



- Planificador de servicios
 - Consultor
- Recopilador de información
 - Comercial
 - Técnico
- Recurso comunitario

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

Consultor: responsable de entrar en una relación consultiva con los clientes de los servicios y proporcionarles recomendaciones basadas en el conocimiento de experto. El profesional ha de dar la posibilidad a la persona con discapacidad de participar en la toma de decisiones en cada momento, evitando tomar un papel directivo sobre los destinos de los usuarios/as de los servicios y mostrándose asequible y dispuesto a asesorar en todo momento sobre las posibles opciones, sus ventajas e inconvenientes. El profesional deberá también fomentar una relación de asesoramiento con los empleadores, pudiéndoles sugerir en cada momento estrategias oportunas para favorecer la integración laboral de sus empleados/as así como procedimientos o estrategias que puedan modificarse, no sólo en beneficio de la ejecución de los

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

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

Técnico: Responsable de permanecer al día en las tecnologías y técnicas más recientes para ser capaz de identificar estrategias apropiadas de enseñanza de



las habilidades necesitadas, proporcionar entrenamiento cuando éste sea necesario, y disolver las ayudas de manera sistemática para asegurar la adquisición y mantenimiento de una habilidad y/o comportamiento. Responsable también de conocer y manejar la legislación pertinente al empleo de las personas con discapacidad, las modalidades de contratos más frecuentes, la manera de formalizarlas y las ayudas disponibles.

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

b.- El apoyo

El apoyo es el segundo elemento fundamental y diferenciador del empleo con apoyo. Este puede venir de múltiples y diferentes fuentes. La labor del especialista en empleo en la comunidad es conjugarlas y activarlas en la medida de lo necesario para conseguir que el

desempeño del trabajador/a y el desarrollo de su actividad profesional y de su carrera sean los deseados.

Los apoyos deben de proporcionarse de la manera más natural posible. Apoyo natural es cualquier estrategia, recurso, relación o interacción, proporcionada por personas, procedimientos, instrumentos o equipamiento que (a) se encuentran típicamente disponibles y/o son culturalmente adecuados en los ambientes de la comunidad en los que se desenvuelve una persona, (b) facilitan la obtención de resultados positivos en el ámbito profesional, personal y social, y (c) que incrementan la calidad de vida de la persona (Jordán de Urríes y Verdugo, 2001; Verdugo y Jordán de Urríes, 2001).

Si bien el ideal es utilizar los apoyos naturales, en ocasiones, por las especiales necesidades de apoyo de un trabajador/a, por el medio, o por otras circunstancias, puede que necesitemos emplear otro tipo de apoyos más intrusivos. Hemos de tener claro al respecto, que el objetivo es la calidad de vida y la integración laboral, tratando de maximizar para ello los apoyos naturales, pero las necesidades de apoyo son fluctuantes y en determinados momentos puede imponerse la necesidad de una intervención más directa del profesional, asumiendo que en ocasiones, los apoyos naturales pueden no ser suficientes. Los apoyos externos o no naturales pueden tener una importante función. Esa es la tarea del especialista, combinar ambos en su medida.

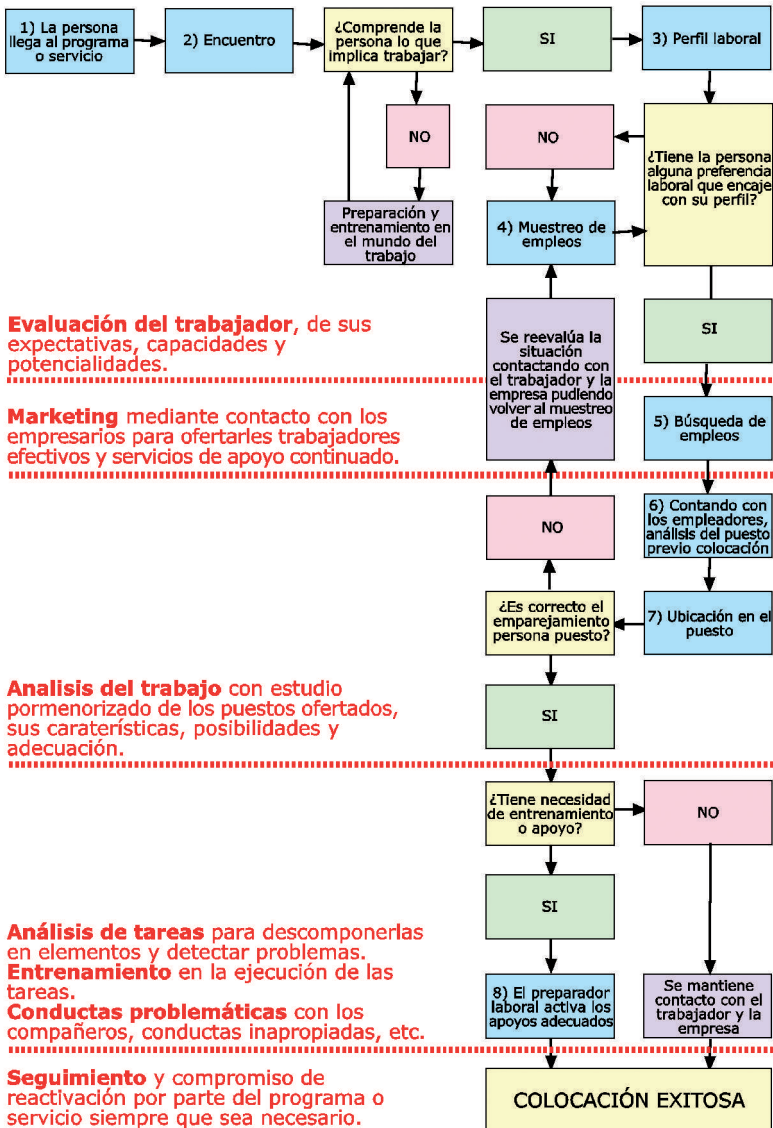


5.- Itinerario

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 I nos muestra ambas cosas de manera integrada.



Cuadro I. Itinerario y fases de un programa de empleo con apoyo.



La persona llega inicialmente (1) al programa o servicio de empleo con apoyo y se produce un encuentro inicial (2) entre los profesionales, el trabajador/a 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, etc. Desde ese momento se implica ya al trabajador/a y a la familia en el análisis de opciones y toma de decisiones. En ese encuentro inicial se contrastan puntos de vista y se analiza si el potencial trabajador/a 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 laboral².


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/a y realizar

en su momento un emparejamiento correcto entre las capacidades mencionadas y las demandas del puesto a 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 (Lantegi Batuak, 1999). 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/a. También recoge información 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**).

² 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							
 LANTEGI BATUAK		1	2	3	4	5	PERFIL DE LA PERSONA
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A A.-Visión
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	B B.-Audición
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	C C.-Habla
OPERARIO/A N°	TALLER o SERVICIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D D (a).-Motricidad fina
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D (b).-Motricidad gruesa
CÓDIGO PUESTO	NOMBRE PUESTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E E.-Estado de salud
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	F F.-Adaptaciones técnicas
NIVEL / CATEGORIA	PERFIL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	G G.-Autocontrol emocional
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	H H.-Capacidad de reacción
F. EVALUACIÓN		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	01	1.-Apariencia y autocuidado	A
	2.-Movilidad en la comunidad	02	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	02	2.-Movilidad en la comunidad	
B	3.- Capacidad visual	03	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	03	3.- Capacidad visual	B
	3a.-Memoria visual	03a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	03a	3a.-Memoria visual	
	3b.-Capacidad discriminativa	03b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	03b	3b.-Capacidad discriminativa	
	4.-Semejanzas y diferencias	04	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	04	4.-Semejanzas y diferencias	
	5.-Orientación espacial	05	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	05	5.-Orientación espacial	
	6.-Conocimiento numérico	06	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	06	6.-Conocimiento numérico	
	7.-Aprendizaje de tareas	07	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	07	7.-Aprendizaje de tareas	
	8.-Lenguaje expresivo	08	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	08	8.-Lenguaje expresivo	
	9.-Lenguaje comprensivo	09	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	09	9.-Lenguaje comprensivo	
C	10.-Responsabilidad	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	10.-Responsabilidad	C
	11.-Repetitividad	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11	11.-Repetitividad	
	12.-Atención	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12	12.-Atención	
	13.-Ritmo	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13	13.-Ritmo	
	14.-Organización	14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14	14.-Organización	
	15.-Relaciones de trabajo	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	15.-Relaciones de trabajo	
	16.-Seguridad	16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16	16.-Seguridad	
	17.-No considerada	17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17	17.-Interés	
D	18.-Coordinación dinámica	18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18	18.-Coordinación dinámica	D
	18a.-Exigencias dinámicas	18a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18a	18a.-Exigencias dinámicas	
	18b.-Carga estática. Postura	18b	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18b	18b.-Carga estática. Postura	
	18c.-Manutención y transporte de cargas	18c	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18c	18c.-Manutención y transporte de cargas	
	18d.-Accesibilidad del puesto	18d	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18d	18d.-Accesibilidad del puesto	
	19.-Coordinación manipulativa	19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19	19.-Coordinación manipulativa	
20.-Manejo de herramientas	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	20.-Manejo de herramientas		
E	21.-Ambiente térmico	21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿Qué herramientas?		
	22.-Ambiente sonoro	22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	23.-Iluminación	23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	24.-Vibraciones y otros	24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	25.-Higiene atmosférica	25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

EVALUADORES / AS	NOMBRE Y APELLIDOS

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



Una vez se ha realizado el perfil del trabajador/a se planteará si éste 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/a 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/as trabajadores/as 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/a y junto con el profesional y el propio interesado, definir un abanico de posibilidades de trabajos a 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/a, 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/a. Los diferentes trabajos posibles serán entonces

sometidos a un análisis de puestos (6) que habrá de ser realizado en estrecha colaboración con los empleadores/as, pudiendo incluso ser un trabajador/a de la empresa, o supervisor/a, 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/a 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/a 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/as 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/a, el profesional se pone en segundo plano pasando a realizar un seguimiento continuado del trabajador/a. Desde este momento, consideramos que la colocación ha sido exitosa, lo cual no impide que en momentos futuros sea de nuevo necesaria una intervención más directa del profesional ya sea a requerimiento de la empresa o del propio trabajador/a.

6.- Fases

Las fases³ 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. Las fases que hemos considerado interesante señalar son:

- Evaluación
- Marketing (Búsqueda de empleos)
 - Análisis del trabajo
- Análisis de tareas - Entrenamiento - Conductas problemáticas
 - Seguimiento

a.- 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 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:

- 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/a 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/a, los miembros de la familia y el asesor/a.
- 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

³ Las fases planteadas reflejan las propuestas en el Specialized Training Program desarrollado en la Universidad de Oregon en 1993.

- 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/a y la familia qué evaluación se va a realizar, de qué manera, y qué 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 un 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 permitan evaluar finalmente el proceso.

b.- El Marketing o búsqueda de empleos

El marketing es el proceso por el cual se oferta al empresario trabajadores/as capacitados para realizar tareas productivas, con un servicio de apoyo que garantiza el mantenimiento de esa producción y la solución de problemas. El objetivo del mismo es captar empleos para los usuarios/as del programa. 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/a es otro usuario/a de nuestros servicios o potencial "cliente" a quien debemos ofertar de manera atractiva y sólida aquellos a quienes representamos, es decir, a trabajadores/as capaces de trabajar y garantizarle la productividad y la ausencia de problemas, que en definitiva es lo que cabe esperar de cualquier trabajador/a.

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/as a los que representa ante el empresario/a, así como defender con datos la eficacia de los programas de empleo con apoyo y su utilidad a nivel de la persona y a nivel de 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/a al contratar personas con discapacidad, además de conocer los tipos de contrato a realizar y las tendencias nacionales en el empleo. También deberá informarse de 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/as con experiencia empleo con apoyo a otros empresarios/as) 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 a hacer en cada momento. Para ello debemos tener preparado un módulo de presentación para ejecutar, que habremos practicado suficientemente. Deben conocerse también, en 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/a y escuchar atentamente sus demandas.

Clarificación de compromisos: analizando posibles puestos a cubrir y 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/a siempre que parezca oportuno, facilitando si se demanda un conocimiento 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.

c.- 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 lo posible, por un trabajador/a de la empresa o por el especialista en empleo, en cualquier caso con asesoramiento mutuo y estrecha colaboración.

El primer paso consiste en cumplimentar una 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

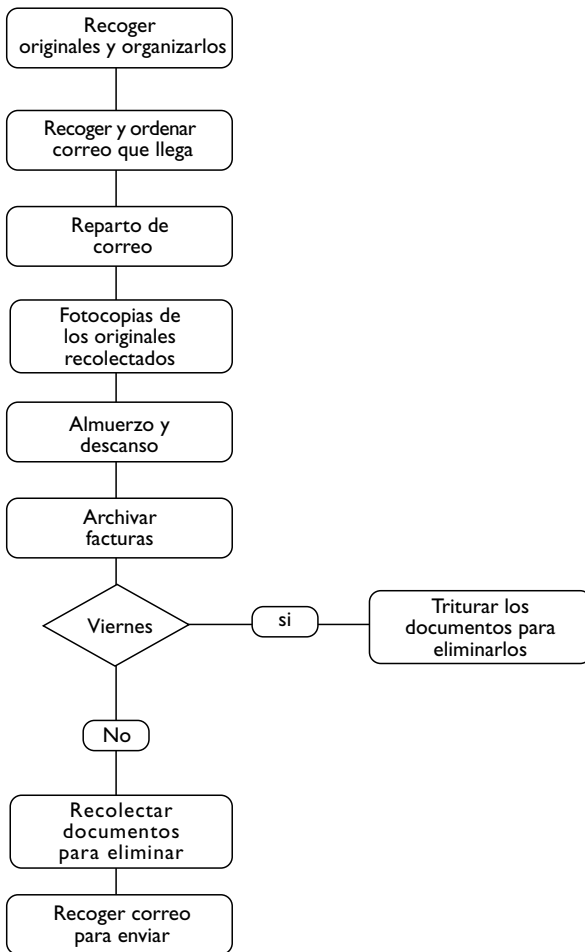
de la tarea (en calidad y unidades), qué interacciones sociales ocurren (con quién, de qué tipo, con qué frecuencia), y posibles eventos de baja frecuencia (E.B.F.) que puedan surgir e influir en la tarea (señalando el evento y su frecuencia) como se ejemplifica en el **cuadro 4**.

Utilizar una ficha diaria durante el análisis					Trabajo Ayudante de oficina en CISA				Día 10 de 03 de 2008		
Comienzo /Fin Tiempo	Tarea	Ubicación	Señal inicio	Apoyo disponible	Criterio		Interacciones sociales			E.B.F	
					Calidad	Unidades	Persona	Tipo de Interacción	f	Evento	f
8:00 a 8:30	Recoger originales y organizarlos	Despachos	Sirena de comienzo de la jornada	Bandejas de copias en cada despacho	Copias recogidas y ordenadas por despachos	Todas de 20 despachos	1 en cada despacho	Saludo	20	Nadie en le despacho	3
8:20 a 8:40	Recoger y ordenar el correo que llega	Oficina de correo	Material en mostrador de entradas	Encargado de oficina de correo Bandejas del carrito del correo	Todo ordenado por despachos en el carrito	¿?	1 encargado de oficina de correo	Saludo y petición del correo recibido	1	¿?	¿?
8:40 a 9:15	Reparto del correo	Despachos	Orden dada por el encargado de la oficina de correo	Bandejas del carrito de correo Bandejas de copias en cada despacho	Todo el correo entregado correctamente en cada despacho	¿?	1 en cada despacho	Saludo e informar de que tiene correo	¿?	Nadie en el 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 cual 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

d.- Análisis de tareas – Entrenamiento – Conductas problemáticas

i.- 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/a y de qué tipo son esos errores. Podemos encontrar errores de

iniciación (I) cuando el sujeto no discrimina en qué 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/a												
Lugar de trabajo	Día											
Nombre del trabajo												Unidades o Tiempo
Especialista		Error	Error	Error	Error	Error	Error	Error	Error	Error		
Mapa e tareas												
Iniciación (I) - Calidad (C) - Tiempo/Ratio (T) - Social (S)												

Cuadro 6. Planilla de observación de desempeño del puesto vacía

En la planilla se consigna el puesto observado, el trabajador/a, 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/a	Día										Unidades o Tiempo
Lugar de trabajo		Error	Error	Error	Error	Error	Error	Error	Error		
Nombre del trabajo											
Especialista											
Mapa de tareas											
		T			T	T	S			T	30 m
		C		C	C				C	C	20 m
		S			S	S					35 m
				T	T		S	T		S	60 m
		C	C			T		T			30 m
		C		C	C				C	C	90 m
		S			S	S					35 m
		C	C			T		T			60 m
		C		C	C				C	C	60 m
Iniciación (I) - Calidad (C) - Tiempo/Ratio (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 partes 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 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/a 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 decrementar el número de movimientos y manipulaciones para completarla y evitando pasos innecesarios. Trataremos también de maximizar la eficiencia y habilidades del trabajador/a intentando diferenciar claramente las señales entre tareas y desarrollar adaptaciones para facilitar la tarea a las habilidades de la persona. Finalmente trataremos de ser creativos/as, 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/a																	
Tarea		Lugar															
		N° de tarea															
		Día	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	13°	14°	
		Condición															
Estímulo	Respuesta																
Criterio de tiempo	Comenzar																
	Acabar																
Criterio de ejecución	Minutos																
	Unidades																
Condiciones (reflejar en cada día)							Errores										
1							A										
2							B										
3							C										
4							D										
5							E										

Cuadro 8. Planilla de observación de ejecución de tareas

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 posible 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 evolución de la ejecución de la tarea, en función del número de pasos ejecutados sin errores, como se ve en el ejemplo.

Empleado	Manuel Nuñez							Lugar	COFLEX						
Tarea								N° de tarea							
	Día	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	13°	14°
	Condición		1,3		1		2,3					3			
Estímulo	Respuesta														
-	-														
-	-														
-	-														
Bayeta abajo derecha	Frotar hacia la izquierda	B
Zona superior frotada	Bajar a esquina inferior derecha
Bayeta en esquina	Frotar hasta esquina izquierda	B	B	.	B
Cristal vaporizado	Bajar esquina superior derecha	A
Materiales en la mano	Vaporizar cristal	A	A
Papeleras vaciadas	Coger líquido y bayeta
Criterio de tiempo	Comenzar														
Ventana limpia e 5 min Con heces pájaro 8 min	Acabar														
Criterio de ejecución	Minutos	9	10	5	8	5	5	5	5						
Ventana limpia sin pelusas ni manchas	Unidades	1	1	1	1	1	1	1	1						
	Condiciones (reflejar en cada día)							Errores							
1	Heces de pájaro en le cristal							A	Manipulación						
2	No hay suficientes bayetas secas							B	Discriminación						
3	Se acabo líquido limpiador							C	Demasiado líquido limpiador						
4	-							D							
5	-							E							

Cuadro 9. Planilla de observación de ejecución de tareas

ii.- 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/a pueda responder para que el empleado/a se centre en la tarea y aprenda la ejecución apropiada. Para ello, es necesario evaluar las habilidades del trabajador/a 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/a, 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 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/a 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/a 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/a pasando a modos menos específicos e intrusivos. Trataremos de retardar 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 I** podemos ver diferentes técnicas con su descripción y utilidad.

Tabla I: 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/a
Lista de chequeo de símbolos	Ídem con símbolos	Para tareas que muestran problemas
Lista de chequeo de palabras	Ídem 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/a y el supervisor/a para evaluar la ejecución y también como refuerzo
Cronómetro	Para cronometrar el tiempo empleado en tareas y registrar records de tiempo	



Tipo	Descripción	Utilidad/Precauciones
<i>Técnicas para la obtención de feedback</i>		
Monedas o fichas auto administradas	Si se consiguen los resultados deseados el trabajador/a 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
Récords de ejecución	Los récords pueden ser mostrados a un supervisor/a para el feedback. Puede generar así reforzadores naturales	Es importante que sean significativos para el trabajador/a y el supervisor/a. Deben ser presentados correctamente

iii.- Conductas problemáticas

Las conductas problemáticas son comportamientos peligrosos para el propio trabajador/a o para sus compañeros/as, 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/a. 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

Positivo⁴, para llegar a los comportamientos adecuados en ese entorno laboral de la comunidad.

En este sentido será útil preguntarse respecto al trabajador/a: ¿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/as 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/as cuando se manifiesta el comportamiento? ¿Se reúne el trabajador/a con otros compañeros/as en el lugar de trabajo?

⁴ 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



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/a 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 enseñanza de habilidades equivalentes que sean funcionales.

e.- Seguimiento

Cuando el trabajador/a consigue 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/a como a la empresa contratante, el profesional pasa a un segundo plano, manteniendo contactos periódicos tanto con el trabajador/a 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/a, 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/a como el trabajador/a 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/a 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/a. 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/a.

7.- Resultados

Todo el proceso anteriormente descrito debe de ir encaminado a la consecución de resultados. En esta campo, como en otros muchos, las acciones y los programas deben ser eficaces y la eficacia en empleo con apoyo queda bien definida en el modelo de la European Union of Supported Employment, EUSE (Evans et al, 2005). La EUSE entiende que los resultados en empleo con apoyo deben garantizar un empleo que se ajuste a las necesidades del individuo, así como a sus aptitudes y capacidades, en unas condiciones laborales que sean tanto igualitarias como seguras. Es preciso que el individuo perciba el trabajo como algo importante y con sentido para él, como algo que merece la pena hacer y que le reporta una satisfacción. Asimismo, el trabajo debería servir como medio para propiciar la inclusión social.

Los resultados adecuados implican las tres condiciones siguientes:

Se garantiza al individuo un empleo remunerado: en el mercado libre de trabajo; en un entorno laboral integrado; con un contrato de trabajo adecuado y acordado entre el individuo y la empresa;

con un salario idéntico al recibido por otras personas que realizan el mismo trabajo; y con una seguridad en el empleo idéntica a la de otros trabajadores/as. **Se garantiza al individuo una buena opción de empleo:** que se adecua a sus aspiraciones y capacidades; en un puesto de trabajo genuino con tareas que están claramente definidas y donde el rendimiento está sujeto a las mismas revisiones y evaluaciones que las realizadas a otros trabajadores/as; en un medio laboral adecuado a las necesidades del individuo para obtener satisfacción, desarrollo personal y social y seguridad en el trabajo; que cumple con los requisitos legales de salud y seguridad laboral y que proporciona oportunidades de ascenso en la carrera profesional.

El individuo es considerado un valioso compañero/a de equipo: tanto por los trabajadores/es como por la empresa y es involucrado en todas las actividades sociales; la empresa está satisfecha con el match e invierte tiempo y recursos para que otros empleados/as desarrollen al individuo dentro de sus funciones el individuo experimenta y construye relaciones positivas con sus compañeros/as de trabajo; y se desarrollan apoyos naturales dentro del lugar de trabajo, capacitando al individuo a ser independiente de los servicios de Empleo con Apoyo y el individuo controla sus decisiones sobre sus propias necesidades de apoyo.



REFERENCIAS

- Brooke, V., Wehman, P., Inge, K. J., y Parent, W. (1995). Toward a customer-driven approach of supported employment. *Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*, December, 308-320.
- Canal, R., y Martín, M.V. (Coords.). (2002). *Apoyo conductual positivo*. Valladolid: Junta de Castilla y León. Consejería de Sanidad y Bienestar Social.
- 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., Sariola L., Haltunen H. (2005). *Folleto informativo y modelo de Calidad*. Belfast: European Union of Supported Employment.
- Jordán de Urríes, F. B. (2006). Concepto características y elementos del empleo con apoyo. En R. Rabanal, Vidriales, R. (Ed.), *Manual de buenas prácticas en empleo con apoyo para personas con autismo* (pp. 11-32). Madrid: Confederación autismo España.
- Jordán de Urríes, F. B. (2006). Itinerario y fases de un programa tipo. En R. Rabanal, Vidriales, R. (Ed.), *Manual de buenas prácticas en empleo con apoyo para personas con autismo* (pp. 132-162). Madrid: Confederación autismo España.
- Jordán de Urríes, F. B., y Verdugo, M. A. (2001). *El empleo con apoyo en España. Una realidad consolidada*. M. A. Verdugo, y F. B. Jordán de Urríes (Coords.), *Apoyos, autodeterminación y calidad de vida* (pp. 521-536). Salamanca: Amarú Ediciones.
- Lantegi Batuak. (1999). *Método de perfiles de adecuación de la tarea a la persona*. Derio (Vizcaya): Lantegi Batuak.
- Mank, D. (1998). Valores y empleo para personas con discapacidad. *Siglo Cero*, 29(4), 5-10.
- Menchetti, B., y Flynn, C. C. (1993). Nuevas direcciones para la evaluación profesional. *Siglo Cero*, 25(3), 5-19.
- Nirje, B. (1980). The normalization principle. R. J. Flynn, y K. E. Nitsh (Eds.), *Normalization, social integration, and community services*. Baltimore: University Park Press.
- 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.
- Rabanal, R. y Vidriales, R. (Ed.). (2006) *Manual de buenas prácticas en empleo con apoyo para personas con autismo*. Madrid: Confederación autismo España.
- 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. (2001). *Panorámica del empleo con apoyo en España*. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.
- Wolfensberger, W. (1972). *The principle of normalization in human services*. Toronto: National Institute on Mental Retardation.