

CUADERNO FEDACE Nº 8

# EMPLEO CON APOYO Y DAÑO CEREBRAL ADQUIRIDO

TALLER DE PROFESIONALES DE FEDACE SOBRE EMPLEO Y DCA

Madrid, diciembre 2.008  
Edita: Federación Española de Daño Cerebral FEDACE  
ISBN 13-978-84-691-8074-7

Con la colaboración de:  
Obra Social Caja Madrid  
Real Patronato Sobre Discapacidad

## PRESENTACION

El empleo de las personas con discapacidad en España ha ocupado la atención de múltiples entidades públicas y privadas en los últimos tiempos y ha sido objeto de importantes iniciativas legislativas.

Sobre el papel, las personas con daño cerebral adquirido son beneficiarios potenciales de todas estas iniciativas y, sin embargo, la proporción de personas con DCA reinseridas laboralmente es mínimo.

Sólo cuando el daño cerebral es leve pueden verse cumplidas las expectativas de acceso al empleo.

Si la discapacidad afecta de manera significativa funciones y competencias cognitivas y conductuales las dificultades para la inserción laboral son casi insalvables.

El trabajo es un derecho esencial para el desarrollo personal y social de las personas con daño cerebral, por lo que desde el movimiento asociativo de familiares y personas afectadas asumimos el compromiso de eliminar las barreras que, por diferentes motivos, dificultan el acceso al empleo de las personas con DCA.

Es por esto que FEDACE se planteó para este año 2.008 la apertura de un proceso de reflexión, en el que se encuadra el **Taller sobre empleo y daño cerebral adquirido**. El objetivo es abrir un marco de análisis sobre la experiencia de nuestras asociaciones en los temas de empleo (dificultades, expectativas, proyectos...etc.) y definir estrategias de futuro.

Nada mejor para este propósito que convocar a los profesionales que trabajan en nuestras asociaciones y solicitar el apoyo de instituciones como el INICO de la Universidad de Salamanca, con gran experiencia en el ámbito de inserción y discapacidad y de manera especial en el empleo con apoyo.

Agradecemos la labor realizada por los coordinadores del taller, así como la aportación de los asistentes, que han sido:

### COORDINADORES

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Borja Jordán de Urrés Vega | INICO- Universidad de Salamanca           |
| Rocío García Calvo         | Asociación SARELA- Santiago de Compostela |
| Gonzalo Mira Villar        | Asociación ALENTO- Vigo                   |
| Antonia Amorena García     | Asociación ADACEN- Pamplona               |

### PARTICIPANTES

|                              |                                       |
|------------------------------|---------------------------------------|
| Miguel Angel Manzano Villena | Asociación ADACCA-Cádiz               |
| Carmen Sánchez Díaz          | Asociación ADACE – Castilla la Mancha |
| María Martín Sainz Pardo     | Asociación ADACE – Castilla la Mancha |

|                                    |                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| Ana Belén Vélez Bautista           | Asociación ADACE – Castilla la Mancha |
| Estíbaliz Llorente Pérez           | Asociación ADACEA – Alicante          |
| M <sup>a</sup> Carmen Matar López  | Asociación APANEFA – Madrid           |
| María Ortiz                        | Asociación ATECE- Araba               |
| Sandra Ibarrondo Gutierrez-Barquín | Asociación ATECE- Araba               |
| Nuria Rivas                        | Asociación ATECEA – Zaragoza          |
| José Antonio Campo Martí           | Asociación ATENEU – Castellón         |
| Ana Flor Madrazo Company           | Asociación CEBRANO- Asturias          |
| Trinidad Serrano González          | Asociación DACE – Sevilla             |
| Paco Quiles Guerola                | Asociación NUEVA OPCION –Valencia     |
| Daniel Rodríguez                   | Asociación TRACE – Barcelona          |

Destacamos también el apoyo del Real Patronato sobre Discapacidad y de Obra Social Caja Madrid. Gracias a su colaboración podemos llevar a cabo los TALLERES FEDACE SOBRE DAÑO CEREBRAL y compartir nuestro conocimiento y experiencia con las personas y entidades relacionadas con el daño cerebral.

Federación Española de Daño Cerebral (FEDACE)  
Diciembre 2.008

## **PROLOGO**

El presente documento es el resultado de un trabajo conjunto realizado en el marco de un taller sobre empleo con apoyo para profesionales de diferentes organizaciones miembros de la Federación Española de Daño Cerebral FEDACE. Este taller se desarrolló entre los meses de septiembre y noviembre de 2008 con una metodología que combinó las sesiones docentes realizadas por el responsable principal del taller, Borja Jordán de Urríes Vega, perteneciente al Instituto Universitario de Integración en la Comunidad (INICO) de la Universidad de Salamanca, las aportaciones de colaboradores a través del trabajo coordinado con el resto de responsables del taller Rocío García Calvo (Asociación Sarela de Santiago de Compostela), Gonzalo Mira Villar (Asoc. Alento), Antonia Amorena García (Asociación de Daño Cerebral de Navarra ADACEN) y Rocío Marín Capdevila (FEDACE), y las aportaciones del conjunto de los participantes a través de las dinámicas desarrolladas en el propio taller.

Esta guía pretende ser un documento orientativo para una organización joven, que se plantea la necesidad de dar respuesta a la demanda de acceso al empleo de sus usuarios, y que entiende que desde el inicio, sus esfuerzos deben ir encaminados de manera prioritaria a la promoción del empleo normalizado como vía de integración plena. Por ello, con esta guía pretendemos sentar unas bases conceptuales sobre la metodología del empleo con apoyo como herramienta fundamental para alcanzar ese objetivo.

Los dos capítulos iniciales nos presentan este modelo y el marco actual de desarrollo en nuestro país. Seguidamente, un tercer capítulo nos centra en la problemática de las personas con Daño Cerebral Adquirido en lo que se refiere al acceso al empleo.

Un cuarto capítulo incorpora algunas referencias interesantes en el ámbito internacional así como un resumen de varios capítulos de un manual específico desarrollado por quien probablemente tiene más experiencia en este campo en todo el mundo, Paul Wehman y Pamela Sherron. El quinto capítulo transmite la corta pero interesante experiencia de una de las organizaciones de FEDACE, ADACEN, en el inicio

de un programa de empleo con apoyo, como referencia válida para el conjunto de las organizaciones de FEDACE.

Finalmente, el capítulo sexto y final, realiza propuestas concretas a nivel organizacional para hacer realidad el objetivo inicialmente comentado, la inserción de las personas con Daño Cerebral Adquirido en el empleo ordinario.

Quiero aprovechar las últimas líneas de este prólogo para agradecer la colaboración de las personas que han tenido responsabilidades en la coordinación del taller, y de todos los participantes en el mismo. Considero que el modelo formativo planteado por FEDACE, y la estructuración consensuada del taller desarrollado, han favorecido un espacio de discusión y enriquecimiento común del que espero se hayan beneficiado los profesionales participantes, como sin duda creo que hemos hecho quienes teníamos responsabilidades de coordinación, o de transmisión de conocimientos. El aprendizaje es fundamental para la mejora de nuestras prácticas, y en esta ocasión hemos aprendido todos.

*Borja Jordán de Urríes Vega*

## **INDICE**

### **I-FUNDAMENTOS DEL EMPLEO CON APOYO.....**

- 1. Introducción**
  - 2. Concepto y principios**
  - 3. Características**
  - 4. Elementos**
    - 4.1.-Especialista en empleo en la comunidad**
    - 4.2.-El apoyo**
    - 4.3.-Itinerario**
  - 5. Fases**
    - 5.1.-Evaluación**
    - 5.2.-El Marketing o búsqueda de empleos**
    - 5.3.-Análisis del trabajo**
      - 5.3.1.-Análisis de Tareas – Entrenamiento – Conductas problemáticas**
      - 5.3.2.-Entrenamiento**
      - 5.3.3.-Conductas Problemáticas**
    - 5.4.-Seguimiento**
  - 6. Resultados**
- Referencias**

### **II- MARCO DE DESARROLLO NACIONAL**

- 1.- Introducción**
  - 2.- Aproximación cuantitativa al empleo con apoyo en España**
  - 3.- El Real Decreto**
  - 4.- El Real Decreto y el programa ECA Caja Madrid**
- Referencias**

### **III-LAS PERSONAS CON DAÑO CEREBRAL ADQUIRIDO Y EL ACCESO AL EMPLEO**

- 1.-Introducción**
  - 2.-Descripción y causas del daño cerebral adquirido**
  - 3.-Características y repercusiones en el acceso al empleo**
    - 3.1.-Secuelas físicas y sensoriales**
    - 3.2.-Secuelas cognitivas**
    - 3.3.-Secuelas emocionales y conductuales**
  - 4.-Factores condicionantes del acceso al empleo**
- Referencias**

### **IV-EXPERIENCIAS DE EMPLEO CON APOYO EN DAÑO CEREBRAL ADQUIRIDO**

- 1.-Introducción**

**2.-La eficacia del empleo con apoyo en la población don daño cerebral adquirido**

**3.-Pautas específicas para el DCA**

**3.1.-Al inicio del programa**

**3.1.1.-Referencia**

**3.1.2.-El contacto con los usuarios del programa**

**3.1.3.-Criterios de valoración y admisión**

**3.1.4.-Material de referencia**

**3.1.5.-Participación**

**3.1.6.-Una oportunidad para todos**

**3.1.7.-Personalización**

**3.2.-La búsqueda de trabajo**

**3.2.1.-Identificar y evaluar las oportunidades locales de empleo**

**3.2.2.-Contactos con empresarios**

**3.2.3.-Identificación de los candidatos a empleo**

**3.2.4.-La entrevista de trabajo**

**3.3.-Formación para el empleo**

**3.3.1.-Técnicas generales de entrenamiento**

**3.3.2.-Algunos consejos prácticos**

**3.3.3.-Intervención durante la prestación laboral**

**3.4.-La finalización de contrato**

**4.-Los comportamientos negativos**

**4.1.-Análisis Conductual Aplicado (Applied Behavioral Analysis ABA) y Apoyo Conductual positivo (ACP)**

**4.2.-Procedimientos de intervención en el ACP**

**Referencias**

**V.- UNA EXPERIENCIA DE INICIO EN EL DESARROLLO DE EMPLEO CON APOYO DESDE UNA ASOCIACIÓN DE FAMILIARES Y PERSONAS AFECTADAS POR DCA**

**1.-Fundamentación**

**2.-Objetivos**

**3.-Requisitos de los usuarios/as del programa**

**3.1.-Datos de los usuarios de ADACEN**

**4.-Fases y metodología**

**4.1.-Valoración de los usuarios del programa**

**4.1.1.-Alteraciones físicas**

**4.1.2.-Estado cognitivo**

**4.1.3.-Conducta, personalidad y estado emocional**

**4.1.4.-Funcionalidad**

**4.1.5.-Valoración social**

**4.2.-Búsqueda de puestos de trabajo**

**4.3.-Análisis del puesto de trabajo**

**4.4.-Inserción laboral y desarrollo de los apoyos en el puesto de trabajo**

**4.5.-Seguimiento y evaluación**

**5.-Principales apoyos y dificultades**

**5.1.-Principales apoyos**

**5.2.-Principales dificultades**

**VI.-PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL EMPLEO ORDINARIO EN LAS ORGANIZACIONES DE FEDACE**

**1.-Introducción**

**2.-Técnica METAPLAN**

**3.-Análisis DAFO**

# 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 “ocupado” 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 con discapacidad perciba las mismas contraprestaciones que otro trabajador 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 lo 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 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 solo 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 y con otras personas, oportunidades de desarrollo y enriquecimiento, capacidad y estabilidad económica. Todo ello es fundamental para nosotros. 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 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 profesionales se hayan realizado adecuadamente, la elección es clara y es la integración.

No solo 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 solo en lo personal, sino también en lo profesional. Se trata de planificar no solo 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 proporcionan 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 buscamos alcanzar cotas más altas de calidad de vida y el empleo con apoyo ha demostrado en mas diferentes ocasiones que es 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 sin discapacidad que desarrollan tareas similares dentro del mismo ámbito laboral.

*Apoyo continuado y flexible a lo largo de la vida:* siendo conscientes de 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, por 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 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 sin discapacidad, de desarrollar con ellos 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 con discapacidad. Pueden ser buscadores de empleos, pueden ayudar a preparar al trabajador, pueden solucionar problemas puntuales, etc. Debemos pues de 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 de cara al empleo con apoyo. En la medida que el empresario descubra que se le ofertan trabajadores capaces de desarrollar las tareas necesarias, con un servicio de apoyo que garantiza la eficacia de los trabajadores 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 trabajadores 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 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 comunidad*<sup>1</sup> que es un 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:

- 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

---

<sup>1</sup> 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”

organización o fuera de la misma que puedan aportar información o soluciones concretas en relación a la demanda de la persona con discapacidad.

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

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

*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 el mismo en la búsqueda de empleo. El profesional debe de saber vender la imagen positiva de las personas con discapacidad como trabajadores absolutamente capacitados. La promoción de nuestros trabajadores no se puede dejar al azar, es responsabilidad del profesional planificarla cuidadosamente y evaluar la efectividad de las estrategias en funcionamiento.

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

necesitadas, proporcionar entrenamiento cuando este sea necesario, y disolver las ayudas de manera sistemática para asegurar la adquisición y mantenimiento de una habilidad y/o comportamiento. Responsable también de conocer y manejar la legislación pertinente al empleo de las personas con discapacidad, las modalidades de contratos 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 y el desarrollo de su actividad profesional y de su carrera sean los deseados.

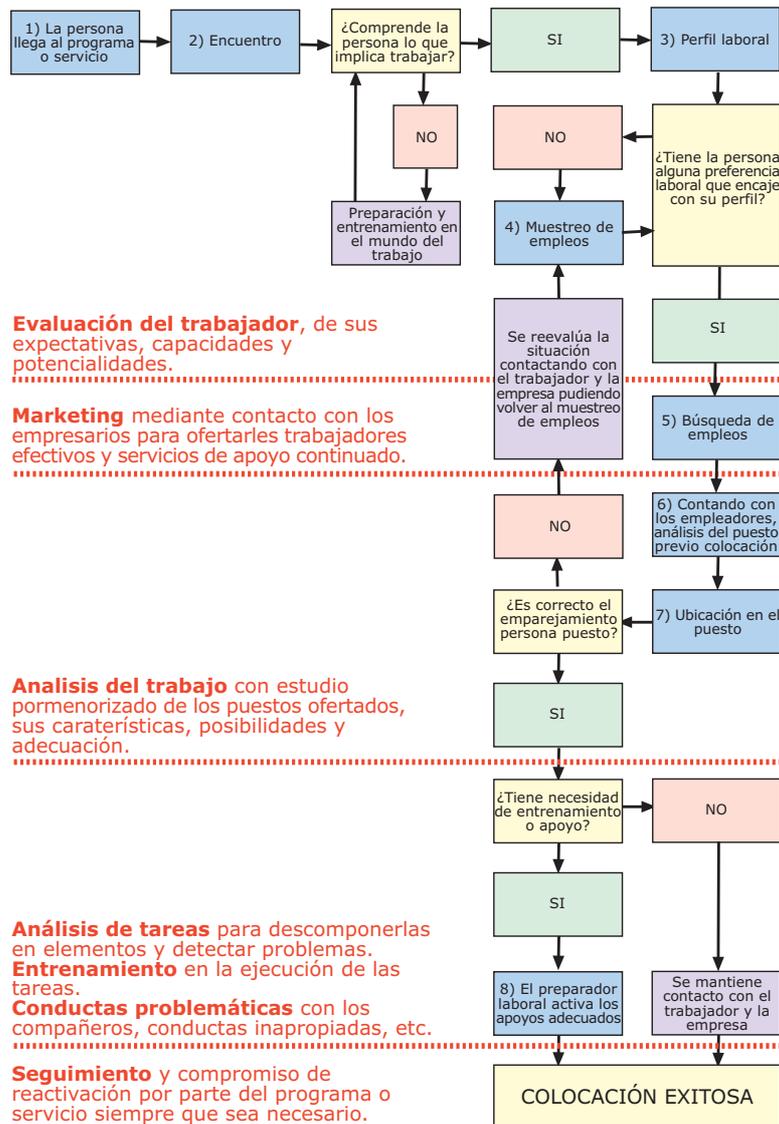
Los apoyos deben de proporcionarse de la manera más natural posible *Apoyo natural es cualquier estrategia, recurso, relación, o interacción, proporcionada por personas, procedimientos, instrumentos o equipamiento que (a) se encuentran típicamente disponibles y/o son culturalmente adecuados en los ambientes 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 e apoyo de un trabajador, 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 1 nos muestra ambas cosas de manera integrada.



### Cuadro 1. 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 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 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 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>2</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 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. 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).

---

<sup>2</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

|   |                          |   |                          |                          |  |   |   |                          |                          |                          |                          |                          |                             |
|---|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
|  |                          | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> <td style="width: 20px;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> | 1                        | 2                        | 3  | 4 | 5 | <input type="checkbox"/> | <b>PERFIL DE LA PERSONA</b> |
| 1   | 2                        | 3   | 4                        | 5                        |  |   |   |                          |                          |                          |                          |                          |                             |
| <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |   |   |                          |                          |                          |                          |                          |                             |
| OPERARIO/A Nº   | TALLER o SERVICIO        |   |                          |                          | A A.-Visión <span style="float: right;">1</span><br>B B.-Audición<br>C C.-Habla<br>D D (a).-Motricidad fina<br>D (b).-Motricidad gruesa<br>E E.-Estado de salud<br>F F.-Adaptaciones técnicas <span style="float: right;">2</span><br>G G.-Autocontrol emocional <span style="float: right;">3</span><br>H H.-Capacidad de reacción<br>I I.-Solicitud de ayuda |   |   |                          |                          |                          |                          |                          |                             |
| CÓDIGO PUESTO   | NOMBRE PUESTO            |   |                          |                          |  |   |   |                          |                          |                          |                          |                          |                             |
| NIVEL / CATEGORÍA   | PERFIL                   |   |                          |                          |  |   |   |                          |                          |                          |                          |                          |                             |
| F. EVALUACIÓN   |                          |   |                          |                          |  |   |   |                          |                          |                          |                          |                          |                             |

| 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           |   |
| E                            | 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 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 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 halla 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 necesaria una intervención más directa del profesional ya sea a requerimiento de la empresa o del propio trabajador.

## **6.- Fases**

Las fases<sup>3</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. Las fases que hemos considerado interesante señalar son:

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

---

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

### **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 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 qué 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 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 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 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 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 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 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 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 que 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 estas 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 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 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 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/Fi<br>n<br>Tiempo                    | Tare<br>a | Ubicació<br>n | Seña<br>l<br>inici<br>o | Apoyo<br>disponibl<br>e | Criterio    |              | Interacciones sociales |                             | E.B.F      |   |
|   |           |               |                         |                         | Calida<br>d | Unidade<br>s | Person<br>a            | Tipo de<br>interacción<br>f | Event<br>o | f |
|   |           |               |                         |                         |             |              |                        |                             |            |   |

Cuadro 3. Ficha de análisis del trabajo vacía

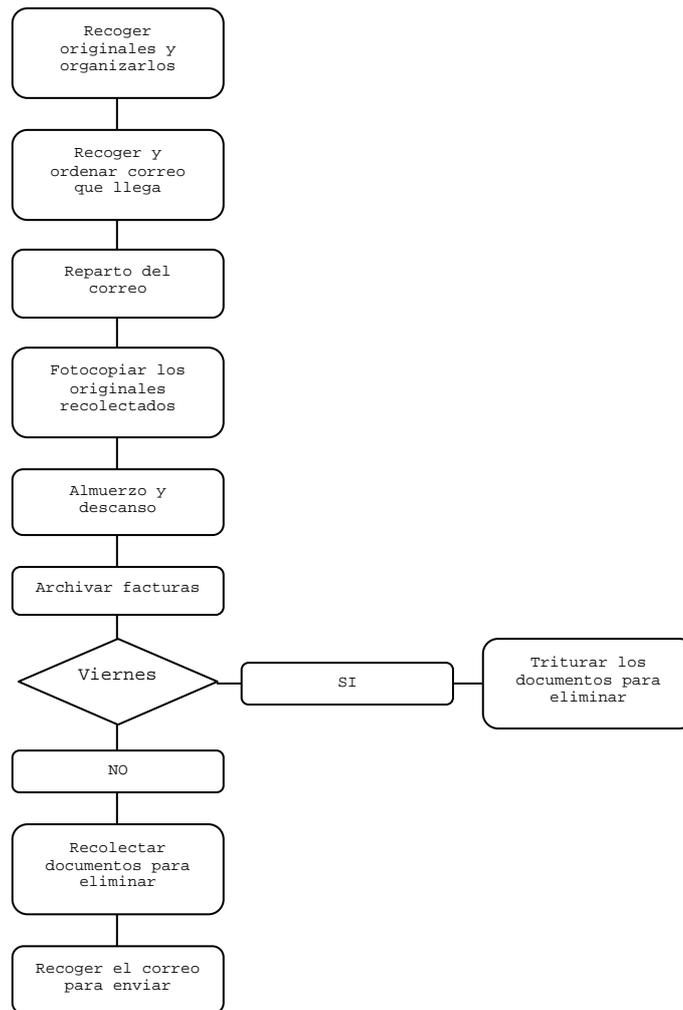
Esta ficha se cumplimenta diariamente comenzando al inicio de la jornada y señalando la hora exacta del comienzo y finalización de cada tarea, la tarea concreta, dónde se

realiza, cual es la señal que indica su comienzo, que apoyo hay disponible, cual es el criterio de ejecución de la tarea (en calidad y unidades), que interacciones sociales ocurren (con quién, de que 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   |   |                       | Día                              |                                       |     |                      |     |
|---|---------------------------------------|-------------------|---|---|---|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-----|----------------------|-----|
|   |                                       |                   |   | Ayudante de oficina en CISA   |   |                       | 10 de 03 de 2008                 |                                       |     |                      |     |
| Comienzo/Fin<br>Tiempo                        | Tarea                                 | Ubicación         | Señal<br>inicio                                     | Apoyo<br>disponible   | Criterio  |                       | Interacciones sociales           |                                       |     | E.B.F                |     |
|   |                                       |                   |   |   | Calidad   | Unidades              | Persona                          | Tipo de<br>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 el 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<br>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<br>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 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   | Día |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                         |
| Lugar de trabajo   |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                         |
| Nombre del trabajo   |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |                         |
| Especialista   |     | Error | Unidades<br>o<br>Tiempo |
| 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, 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 |
|--|--|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------------------|
| Antonio González   |  |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| Lugar de trabajo   |  |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| CISA   |  |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| Nombre del trabajo   |  |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| Ayudante de oficina  |  |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| Especialista   |  |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| Mariano Gutiérrez  |  |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| Mapa e tareas  |  |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
|  |  |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| Recoger originales y organizarlos  |  |     | T    |      |      | T    | T    | S    |      |      | T    | 30m               |
| Recoger y ordenar correo que llega   |  |     | C    |      | C    | C    |      |      |      | C    | C    | 20m               |
| Reparto del correo   |  |     | S    |      |      | S    | S    |      |      |      |      | 35m               |
| Fotocopiar los originales recolectados   |  |     |      |      | T    | T    |      | S    | T    |      | S    | 60m               |
| Almuerzo y descanso  |  |     | C    | C    |      |      | T    |      | T    |      |      | 30m               |
| Archivar facturas  |  |     | C    |      | C    | C    |      |      |      | C    | C    | 90m               |
| Si: Triturar los documentos para eliminar<br>No: Recoger el correo para enviar |  |     | S    |      |      | S    | S    |      |      |      |      | 35m               |
| Recolectar documentos para eliminar  |  |     | C    | C    |      |      | T    |      | T    |      |      | 60m               |
| Recoger el correo para enviar  |  |     | C    |      | C    | C    |      |      |      | C    | C    | 60m               |
| 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 cuales 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 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 necesitará enfatizar 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 decrementar el número de movimientos y manipulaciones para completarla y evitando pasos innecesarios. Trataremos también de maximizar la eficiencia y habilidades del trabajador 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, 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                              |          | Nº de tarea |    |    |    |    |         |    |    |    |     |     |     |     |     |
| Día                                |          | 1º          | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º      | 7º | 8º | 9º | 10º | 11º | 12º | 13º | 14º |
| 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 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   | Manuel Núñez                     |          |     |    |    |    |         | Lugar                         | COFLEX |    |     |     |     |     |     |  |
|--|----------------------------------|----------|-----|----|----|----|---------|-------------------------------|--------|----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| Tarea  | Limpieza de ventanas             |          |     |    |    |    |         | Nº de tarea                   | 3      |    |     |     |     |     |     |  |
|  | Día                              | 1º       | 2º  | 3º | 4º | 5º | 6º      | 7º                            | 8º     | 9º | 10º | 11º | 12º | 13º | 14º |  |
|  | 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                               | Bayeta 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<br>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 el cristal    |          |     |    |    |    |         | A Manipulación                |        |    |     |     |     |     |     |  |
| 2  | No hay suficientes bayetas secas |          |     |    |    |    |         | B Discriminación              |        |    |     |     |     |     |     |  |
| 3  | Se acaba el líquido limpiador    |          |     |    |    |    |         | C Demasiado líquido limpiador |        |    |     |     |     |     |     |  |
| 4  | ...                              |          |     |    |    |    |         | D ...                         |        |    |     |     |     |     |     |  |
| 5  | ...                              |          |     |    |    |    |         | E ...                         |        |    |     |     |     |     |     |  |

Cuadro 9. Planilla de observación de ejecución de tareas cumplimentada

## 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 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 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 1 podemos ver diferentes técnicas con su descripción y utilidad.

Tabla 1: Técnicas de autogestión

| <b>Tipo</b>                                | <b>Descripción</b>   | <b>Utilidad/Precauciones</b>                           |
|--|--|--|
| <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               | 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 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 auto administradas      | 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  |

### iii.- 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.

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?

<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

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 enseñanza de habilidades equivalentes que sean funcionales.

### ***e.- Seguimiento***

Cuando el trabajador 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 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.

## **6.- 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.

**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; 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 de equipo:** tanto por los trabajadores 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 desarrollen al individuo dentro de sus funciones; el individuo experimenta y construye relaciones positivas con sus compañeros 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 Batuk. (1999). *Método de perfiles de adecuación de la tarea a la persona*. Derio (Vizcaya): Lantegi Batuk.
- 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 Urrés, 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.

# MARCO DE DESARROLLO NACIONAL

*Borja Jordán de Urríes Vega*

*INICO – Universidad de Salamanca*

## **1.- Introducción**

El desarrollo de este capítulo se divide en cuatro apartados claramente diferenciados. Por un lado una aproximación cuantitativa a la realidad del empleo con apoyo en nuestro país, para la que hemos tomado como referencia el último estudio que hemos llevado a cabo (Jordán de Urríes, Beyer y Verdugo, 2008) del que hemos extraído datos referidos a España.

Un segundo apartado analiza el Real Decreto 870/2007 de 2 de julio, que regula el empleo con apoyo en España. En el se recoge un texto extraído de un artículo realizado para la Revista Alares (Jordán de Urríes y Verdugo, 2007).

El tercer apartado, presenta la oferta que realiza Obra Social de Caja Madrid a través de su programa ECA Caja Madrid, gestionado por el Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, por ser el marco de ámbito privado más claramente estructurado para la financiación de iniciativas de empleo con apoyo. Para ello se han utilizado materiales desarrollados por el equipo del programa compuesto por personal del INICO:

- Miguel Ángel Verdugo (Director del INICO y del programa)
- Francisco de Borja Jordán de Urríes como (Técnico de INICO Coordinador del programa)
- Raquel Martín (Técnico del programa)
- Nerea Ruiz (Técnico del programa)
- Mónica Santamaría (Técnico del programa).

Este equipo trabaja en estrecho contacto con Obra Social, titular del proyecto, en concreto, las personas implicadas en el programa son:

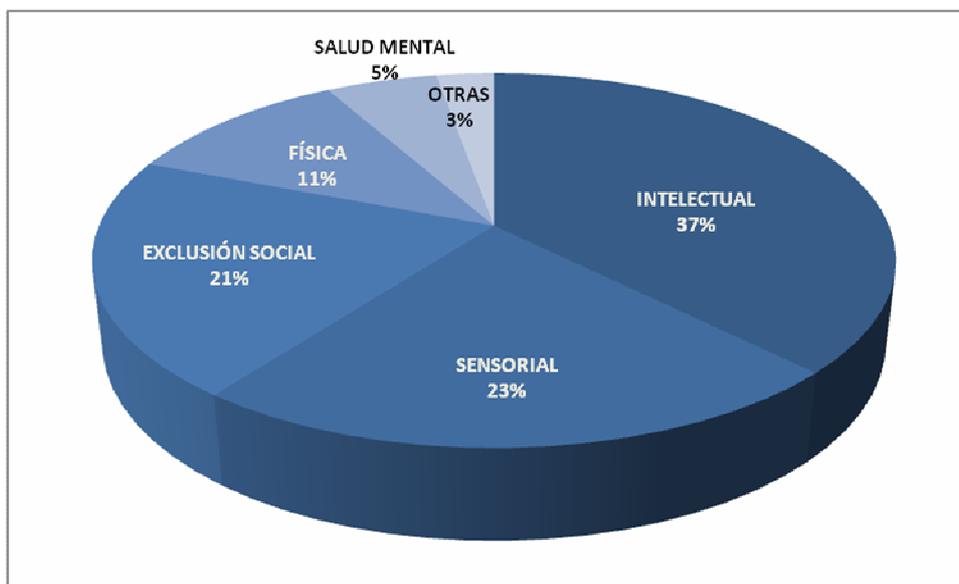
- M<sup>a</sup> Fernanda Ayán (Directora de programación y concertación asistencial de la Obra Social)
- Paloma Perezagua (Directora del departamento de personas en desigualdad y riesgo de exclusión social)
- Mercedes Guerrero (Directora del departamento de personas dependientes)
- Pedro García (Técnico del departamento de personas en desigualdad y riesgo de exclusión social)
- Alberto Vivancos (Técnico del departamento de personas en desigualdad y riesgo de exclusión social)

El cuarto y último apartado realiza una breve comparación entre el Decreto y el Programa ECA Caja Madrid.

## **2.- Aproximación cuantitativa al empleo con apoyo en España**

El empleo con apoyo en España es una realidad contrastada. Su evolución ha sido analizada en varios estudios (Verdugo, Jordán de Urríes, Bellver y Martínez, 1998; Verdugo, Jordán de Urríes y Bellver, 1998; Verdugo y Jordán de Urríes, 2001; Jordán de Urríes y Verdugo, 2003; Jordán de Urríes, Verdugo y Vicent 2005; Jordán de Urríes, Beyer y Verdugo, 2008) de manera sistemática desde el año 1995. Si bien en la actualidad no se disponen de datos absolutos en cuanto a número total de usuarios de servicios de empleo con apoyo, los datos disponibles referidos al último estudio realizado a nivel europeo en 2007, al desagregarlos por países, nos muestran que en España más de 7.000 personas se han beneficiado de estos programas.

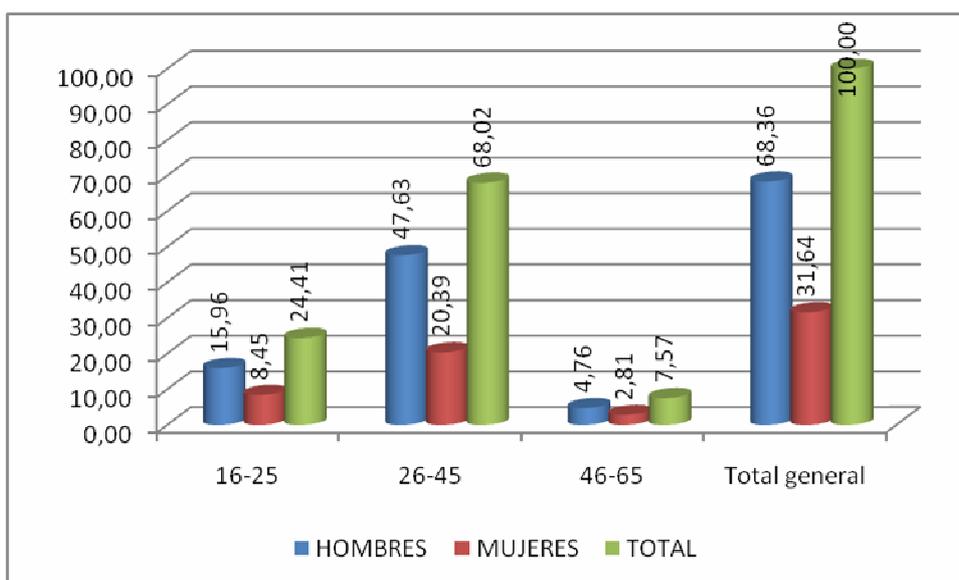
Esta realidad está además implantada para personas con todo tipo de discapacidad y también para aquellas que se encuentran en situación de exclusión social por causa diferente a la discapacidad, que suponen en conjunto un 21% de los usuarios. Los grupos predominantes entre las personas con discapacidad son el de la discapacidad intelectual con un 37% y el de la sensorial con un 23%.



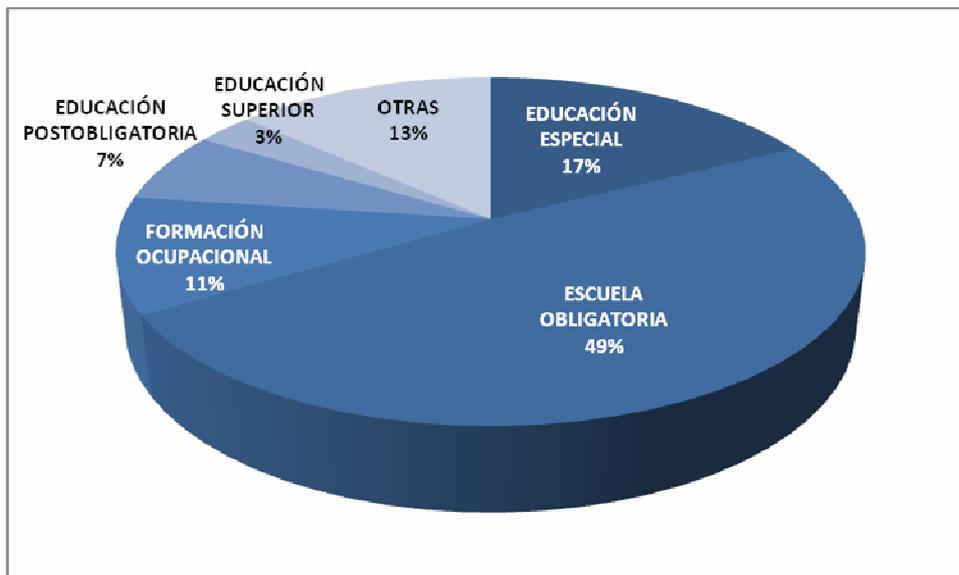
Cuadro 1. Usuarios de empleo con apoyo por tipo de discapacidad

La mayoría de los usuarios de programas de empleo con apoyo son hombres (68,36%) y el grupo de edad más amplio se sitúa entre 26 y 45 años. El perfil más común pues es el de un varón entre 26 y 45 años de edad.

Prácticamente la mitad de los usuarios de los programas han alcanzado únicamente el nivel de estudios obligatorios (49%), habiendo desarrollado en algunos casos formación ocupacional (11%) y alcanzando en porcentajes muy bajos estudio más elevados.

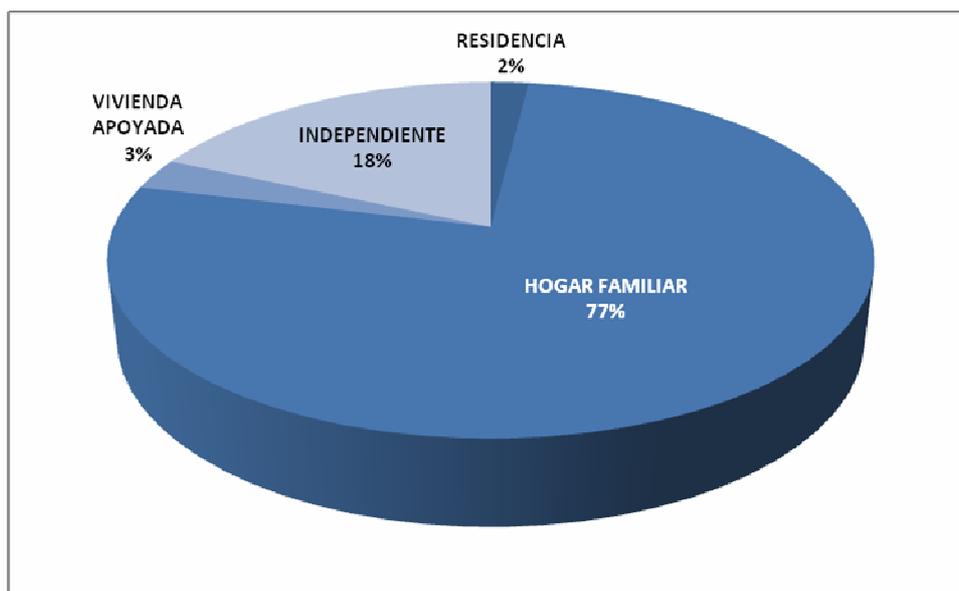


Cuadro 2. Usuarios de empleo con apoyo por grupos de edad y sexo



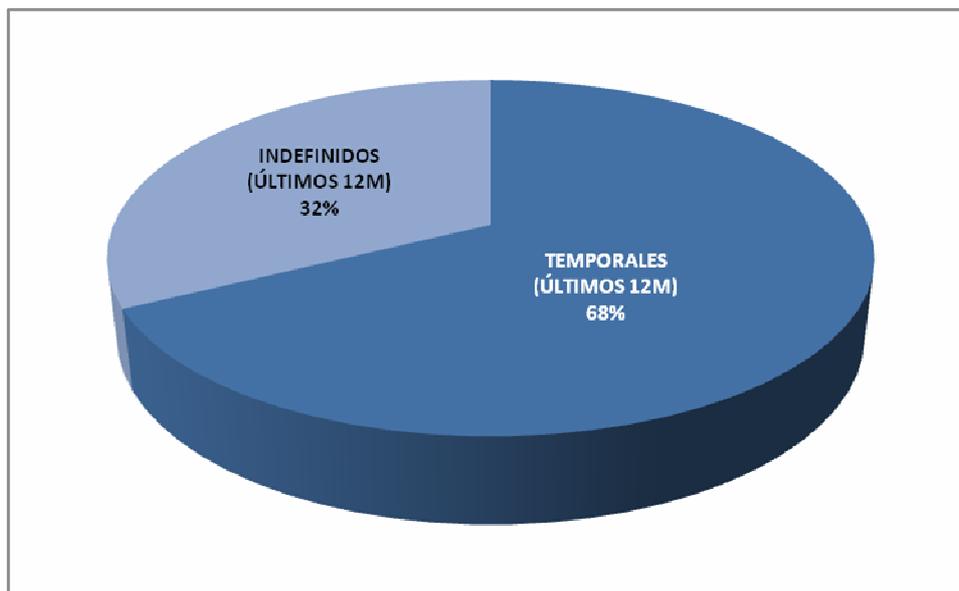
Cuadro 3. Usuarios de empleo con apoyo por nivel de estudios realizados

Las tres cuartas partes de los usuarios de programas de empleo con apoyo mantienen su vivienda en el hogar familiar (77%), y solamente el 18% de los mismos disfruta de vivienda independiente.

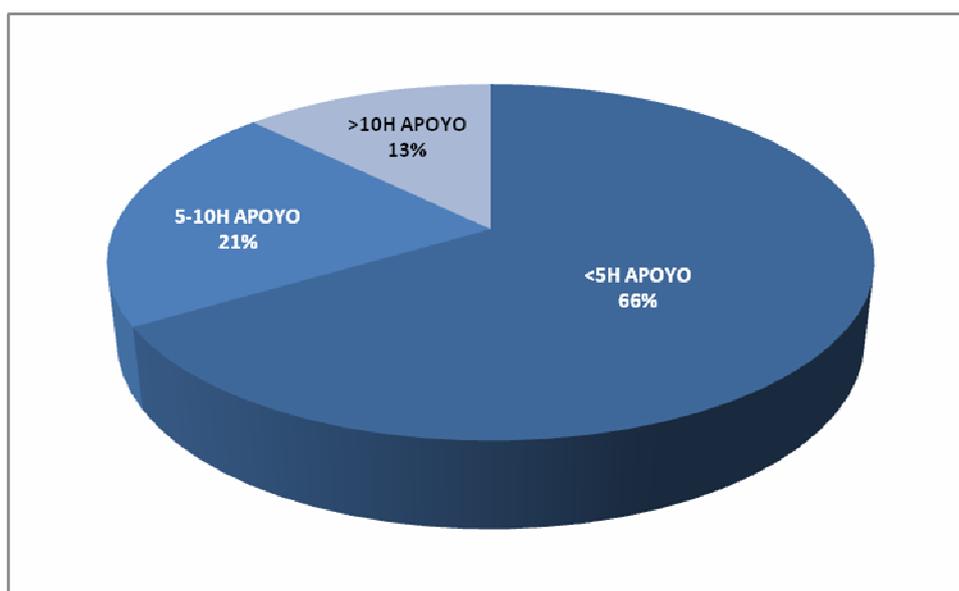


Cuadro 4. Usuarios de empleo con apoyo por tipo de residencia

Respecto al tipo de contrato que más frecuentemente se consigue, el estudio realizaba la consulta sobre los realizados en los últimos doce meses. A este respecto, los contratos temporales (68%) suponen una amplia mayoría con dos tercios del total. Igualmente son dos tercios los usuarios que reciben menos de 5 horas de apoyo semanales (66%), alcanzando un 21% los que reciben entre cinco y diez horas de apoyo y un 13% restante que superan las diez horas de apoyo semanal recibido.

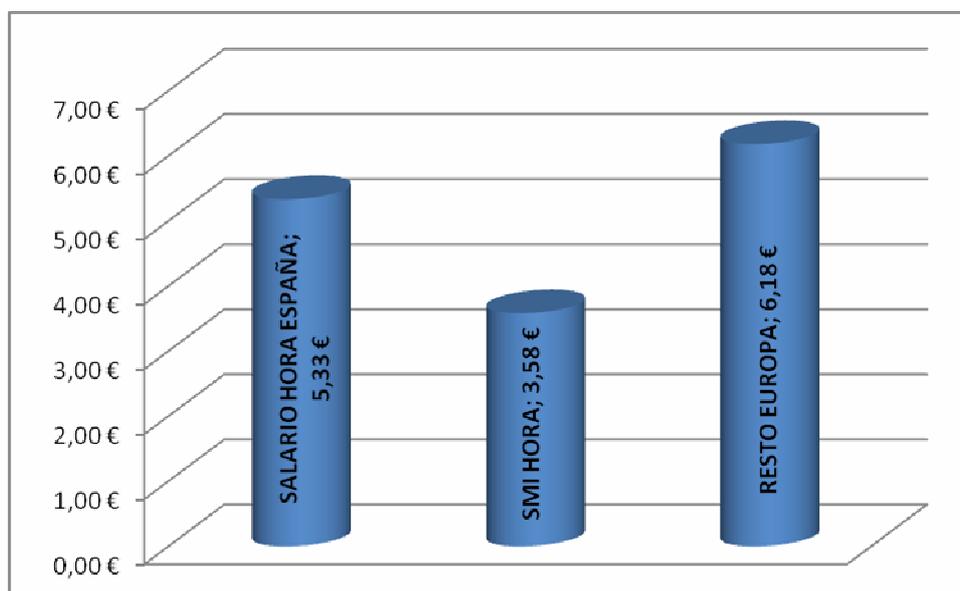


Cuadro 5. Tipos de contrato realizados en los últimos doce meses



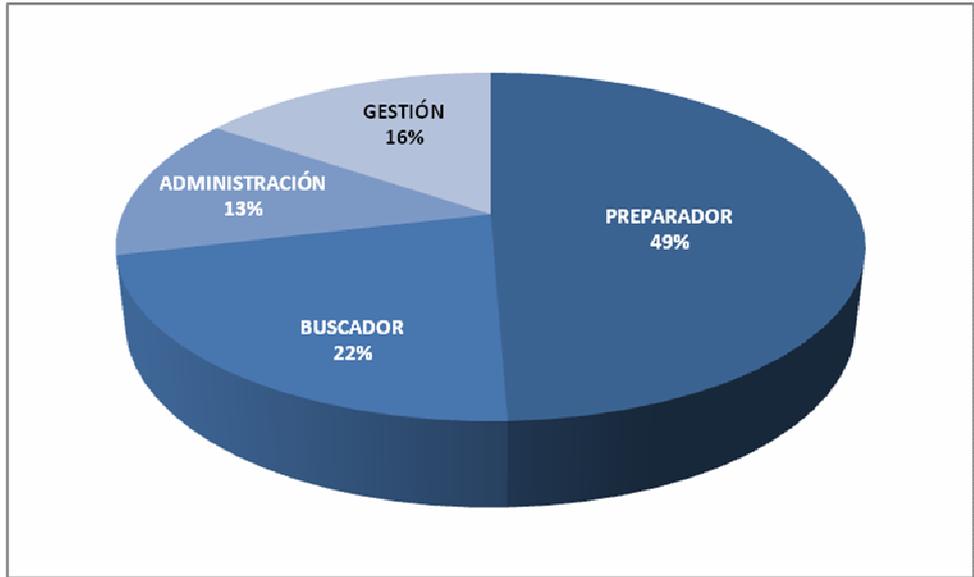
Cuadro 6. Usuarios de empleo con apoyo por horas de apoyo semanales recibidas

Un último dato, en lo que se refiere a los usuarios de los programas de empleo con apoyo, es el salario medio por hora percibido. Este se sitúa como media en 5,33 euros por hora, superando el Salario Mínimo Interprofesional, que en una estimación de salario hora alcanza 3,58 euros, pero quedando muy por debajo de la media del resto de países europeos participantes en el estudio que alcanzó los 6,18 euros por hora de media.



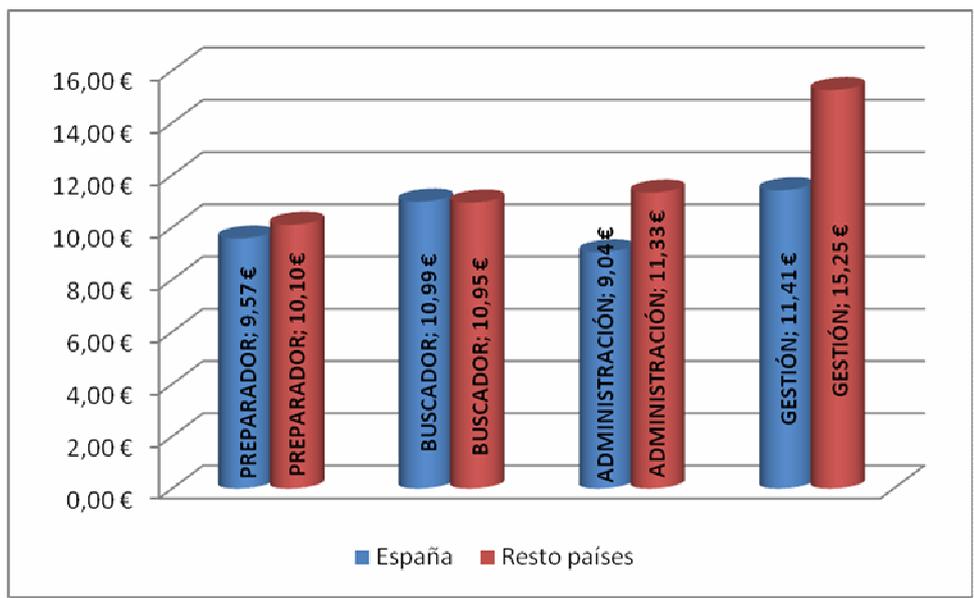
Cuadro 7. Salario medio por hora de trabajo

Respecto a la plantilla de los programas o servicios de empleo con apoyo de las entidades participantes en el estudio referido, prácticamente la mitad de la misma esta engrosada por preparadores laborales (49%) seguidos de buscadores de empleo (22%), gestores (16%) y personal de administración (13%).



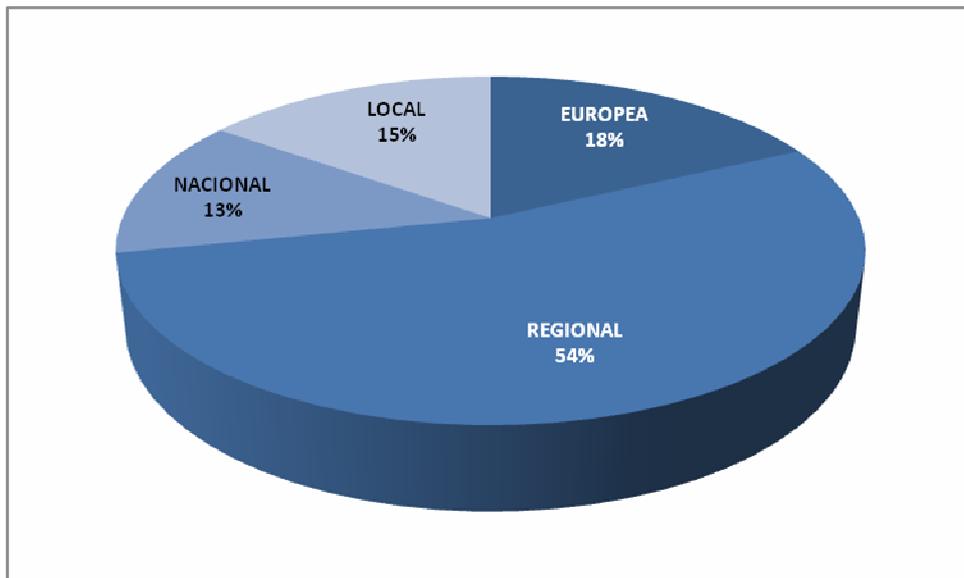
Cuadro 8. Distribución de la plantilla

Los salarios medios por hora para cada grupo profesional en España son casi similares a los del resto de los países participantes en el estudio referido en lo que respecta a los preparadores laborales (9,57€ en España y 10,10€ en el resto de países), o a los buscadores de empleo (10,99€ en España y 10,95€ en el resto de países). Las diferencias son más acusadas respecto al personal de administración (9,04€ en España y 11,33€ en el resto de países), o al de gestión (11,41€ en España y 15,25€ en el resto de países), quedando en estos dos grupos claramente por debajo.



Cuadro 8. Distribución de la plantilla

Finalmente, dentro de esta aproximación cuantitativa, los datos que refleja el estudio que se ha tomado como referencia, nos indican que las fuentes de financiación de los programas parten en más de la mitad de los casos (54%) de fondos de origen regional o autonómico, seguidos de financiación europea (18%), local(15%) y, finalmente, nacional (13%).



Cuadro 8. Distribución de la plantilla

### 3.- El Real Decreto

El Real Decreto 870/2007 de 2 de julio define el ECA como *“conjunto de acciones de orientación y acompañamiento individualizado en el puesto de trabajo, prestadas por preparadores laborales especializados, que tienen por objeto facilitar la adaptación social y laboral de trabajadores con discapacidad con especiales dificultades de inserción laboral en empresas del mercado ordinario de trabajo en condiciones similares al resto de los trabajadores que desempeñan puestos equivalentes”*. Las acciones que contempla son las siguientes:

- Orientación, asesoramiento y acompañamiento a la persona con discapacidad, elaborando para cada trabajador un programa de adaptación al puesto de trabajo.

- Labores de acercamiento y mutua ayuda entre el trabajador beneficiario del programa de empleo con apoyo, el empleador y el personal de la empresa que comparta tareas con el trabajador con discapacidad.
- Apoyo al trabajador en el desarrollo de habilidades sociales y comunitarias, de modo que pueda relacionarse con el entorno laboral en las mejores condiciones.
- Adiestramiento específico del trabajador con discapacidad en las tareas inherentes al puesto de trabajo.
- Seguimiento del trabajador y evaluación del proceso de inserción en el puesto de trabajo. Estas acciones tendrán por objeto la detección de necesidades y la prevención de posibles obstáculos, tanto para el trabajador como para la empresa que le contrata, que pongan en peligro el objetivo de inserción y permanencia en el empleo.
- Asesoramiento e información a la empresa sobre las necesidades y procesos de adaptación del puesto de trabajo.
- Parece pues en cierto modo contradictorio que si tanto la definición como las acciones que implica contemplan labores de orientación y de acercamiento, solo se contemple la financiación del preparador laboral, ignorando a otros profesionales implicados y solamente durante el periodo de contrato del trabajador apoyado (como explicaremos más adelante) sin financiar acciones previas. El contrato del trabajador apoyado debe hacerse en una empresa ordinaria por un plazo mínimo de 6 meses y la financiación cubrirá desde ese mínimo de 6 meses hasta 1 año prorrogable a un máximo 2 ó a 30 meses excepcionalmente para situaciones de especial dificultad. Esto limita el desarrollo de estructuras de seguimiento estables, y encorseta la realidad de muchas personas que acceden a puestos de trabajo por tiempos determinados, que los pierden o cambian de empleo, que sufren situaciones vitales traumáticas, o que simplemente se echan novio o novia y se desestabilizan en su puesto de trabajo, ya que estas situaciones no entienden de plazos máximos.

- Los trabajadores con discapacidad con especiales dificultades de inserción laboral que pueden ser objeto de estos programas son:
  - a) Trabajadores con parálisis cerebral, enfermedad mental o discapacidad intelectual superior al 33%.
  - b) Trabajadores con discapacidad física o sensorial superior al 65%.
  - c) Trabajadores sordos y con discapacidad auditiva, con un grado de minusvalía reconocido igual o superior al 33 por ciento, que a efectos del tiempo mínimo de atención “tendrán” la misma consideración que los trabajadores que presentan las circunstancias descritas en el artículo 7.2.c).

De entrada, nos parece un error dejar fuera de esta regulación a algunos grupos de personas con discapacidad para los cuales el empleo con apoyo se muestra igualmente eficaz, y más aun cuando el decreto, siguiendo acertadamente las pautas ya establecidas desde el programa ECA Caja Madrid (desarrollado por Obra Social de Caja Madrid, diseñado y gestionado por el INICO y que contó con el asesoramiento de la AESE en su diseño), incorpora una financiación diferenciada por necesidades de apoyo que bien podía haber incluido a todos. Denota también una falta de perspectiva el ignorar aquí a otros grupos en riesgo de exclusión con los que se está trabajando también en este sentido. Y nos queda la duda de si la redacción de la disposición adicional primera (que refiere al grupo “c” anterior) dice realmente “tendrán”, lo que supone que a todos se les considera como grupo “b”, o si quiso decir “tengan”, lo que supone un acceso condicionado.

Los contratos de trabajo admisibles en este programa han de ser de al menos el 50% de la jornada máxima legal, lo cual deja fuera a algunos colectivos para los que los contratos por horas pueden ser un recurso real, y aparecen serias dificultades para acceder a otras posibilidades contractuales (personas con autismo, algunas situaciones de enfermedad mental, etc.). Para los trabajadores que provengan de un CEE el decreto deja en manos del convenio colectivo la regulación de su excedencia que actualmente sería de un año (art.55.4 convenio colectivo del sector).

Podrán promover programas de empleo con apoyo subvencionables, que sin subvención los podrá hacer quien quiera, Fundaciones y ONGs que tengan por objeto social el empleo de personas con discapacidad, que tengan experiencia acreditada y que dispongan de preparadores y recursos de apoyo. Queda aquí pendiente determinar quién (¿servicios autonómicos de empleo?) y cómo se acredita la experiencia. A ellos pueden sumarse los CEE y las propias empresas que dispongan de preparadores y recursos de apoyo adecuados. En cualquier caso esta actividad se desarrollará sin cobrar a trabajadores o empresas.

Los preparadores laborales que podrán financiarse con este programa habrán de tener una titulación mínima FP grado medio con experiencia de al menos 1 año. El decreto no contempla la financiación de otros profesionales que son igualmente imprescindibles en el proceso, como son los encargados de hacer la valoración y orientación, la búsqueda de empleo, etc. El número de preparadores se establece acertadamente en función del porcentaje mínimo de jornada (hipotético y siempre discutible) que cada preparador dedicaría a cada trabajador según su necesidad de apoyo, como planteaba ya el programa ECA Caja Madrid. Así pues, la jornada de un preparador podría dividirse en:

- a) 1/3 en el caso de trabajadores con parálisis cerebral, con enfermedad mental o con discapacidad intelectual, con un grado de minusvalía reconocido igual o superior al 65 %.
- b) 1/5 en el caso de trabajadores con parálisis cerebral, con enfermedad mental o con discapacidad intelectual, con un grado de minusvalía reconocido igual o superior al 33 % e inferior al 65 %.
- c) 1/8 en el caso de trabajadores con discapacidad física o sensorial con un grado de minusvalía reconocido igual o superior al 65 %.

Ha de tenerse en cuenta, si el profesional pertenece a una unidad de apoyo de los servicios de ajuste personal y social de un CEE, que computan a este efecto los trabajadores en el CEE en esa unidad.

Respecto a las subvenciones, a las que se podrá acceder en concurrencia competitiva y según disponibilidad de fondos, es decir, “que llegarán hasta donde lleguen” y

posiblemente no para todos, se podrán dedicar solo y exclusivamente al pago de contratos y seguridad social de los preparadores laborales. Esto limita las posibilidades de estructuración y desarrollo de los servicios de empleo con apoyo enormemente. El aspecto positivo es la aplicación de un modelo de financiación diferenciada que aportaría 6.600 €/año por cada trabajador incluido en (A), 4.000 €/año por cada trabajador incluido en (B), 2.500 €/año por cada trabajador incluido en (C). Estas cuantías, que inicialmente nos parecen adecuadas se reducirán proporcionalmente en función de la duración del contrato así como en función de su jornada si es a tiempo parcial. Esta circunstancia previsiblemente generará, en función de nuestra experiencia, una serie de problemas administrativos y una reducción real de las posibilidades de financiación de los programas que, en muchos casos, llevará a las organizaciones a valorar la adecuación o no de solicitud de las ayudas en función de esfuerzo que conlleve el proceso. La experiencia en ECA Caja Madrid, como ejemplo, llevó a otorgar el 100% de la cuantía subvencionable cuando se acreditaran 6 meses de contrato sin reducción porcentual de ningún tipo.

### **3.- El Programa ECA Caja Madrid**

El Programa ECA Caja Madrid es un programa de empleo con apoyo de Obra Social de Caja Madrid gestionado por el Instituto Universitario de Integración en la Comunidad (INICO) cuyo objetivo es fomentar la consecución de inserciones laborales en empleo ordinario mediante empleo con apoyo, garantizando la calidad en los procesos desarrollados y acreditando los resultados.

El ámbito de desarrollo del programa ECA es todo el territorio español, y la población objetivo del Programa son personas pertenecientes a colectivos con difícil empleabilidad, 1) personas con discapacidad, y 2) personas en desigualdad o riesgo de exclusión social.

ECA Caja Madrid parte del concepto, definición y planteamiento sobre el empleo con apoyo expuesto en el capítulo anterior. Desde esta base se establece el planteamiento del programa que parte de la idea clara de que las necesidades de apoyo las personas con discapacidad no son iguales y uniformes para todo el colectivo. Cada persona

individual tiene necesidades concretas que hay que afrontar de manera diferenciada. Incluso para cada persona concreta, las necesidades de apoyo pueden variar de unas etapas a otras, de unas situaciones a otras. Partiendo de esa base, ECA Caja Madrid, a fin de operativizar la asignación de recursos a los programas, establece tres niveles de necesidad de apoyo en los que agrupar a las personas con discapacidad en función de la naturaleza de su discapacidad y del porcentaje de minusvalía que se les asignó en su valoración por parte de la administración. Además, determina dos etapas diferenciadas en el proceso de inserción laboral mediante empleo con apoyo, la del proceso de nueva inserción, y la del mantenimiento del puesto ya consolidado.

Desde esta perspectiva, ECA Caja Madrid entiende que pueden establecerse, fruto del cruce de ambos conceptos, seis categorías diferenciadas en las que clasificar a los usuarios. Estas seis categorías implican para el profesional diferente demanda de dedicación y por tanto carga de trabajo. Por ello, el programa considera la financiación diferenciada de cada una de esas categorías.

La tabla 1 nos muestra los tres niveles de apoyo, los dos momentos diferenciados (nueva inserción y mantenimiento), los tipos y porcentajes de minusvalía incluidos en cada uno, el grado de demanda de apoyo, y las cuantías de las ayudas asignadas a cada categoría. Podemos ver en ella que las personas con daño cerebral y una discapacidad reconocida entre el 33% y el 64% estarían incluidas en el nivel 2, y las personas con daño cerebral y una discapacidad reconocida superior al 65% estarían incluidas en el nivel 3.

|                  | <b>Nueva inserción</b>  | <b>Mantenimiento</b>  |
|------------------|---|---|
| Nivel de apoyo 1 | Disc. Física (33%-44%)<br>Disc. Sensorial (33%-44%)   | Disc. Física (33%-44%)<br>Disc. Sensorial (33%-44%)   |
|                  | 1.000 €   | 500 €   |
| Nivel de apoyo 2 | Disc. Intelectual (33%-64%)<br>Enf. Mental (33%-64%)<br>Parálisis Cerebral (33%-64%)<br>Autismo (33%-64%)<br>Daño Cerebral (33%-64%)<br>Disc. Física (45%-64%)<br>Disc. Sensorial (45%-64%)<br>Exclusión social | Disc. Intelectual (33%-64%)<br>Enf. Mental (33%-64%)<br>Parálisis Cerebral (33%-64%)<br>Autismo (33%-64%)<br>Daño Cerebral (33%-64%)<br>Disc. Física (45%-64%)<br>Disc. Sensorial (45%-64%)<br>Exclusión social |
|                  | 2.500 €   | 1.250 €   |
| Nivel de apoyo 3 | Disc. Intelectual (65% o más)<br>Enf. Mental (65% o más)  | Disc. Intelectual (65% o más)<br>Enf. Mental (65% o más)  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Parálisis Cerebral (65% o más)<br>Autismo (65% o más)<br>Daño Cerebral (65% o más)<br>Disc. Física (65% o más) Disc.<br>Sensorial (65% o más) | Parálisis Cerebral (65% o más)<br>Autismo (65% o más)<br>Daño Cerebral (65% o más)<br>Disc. Física (65% o más) Disc.<br>Sensorial (65% o más) |
|  | 5.000 €   | 2.500 €   |

Tabla 1: Asignación de cuantía de ayudas por niveles de apoyo y momentos

La participación en el programa se articula mediante federaciones u organizaciones de ámbito nacional con el fin de garantizar que las asociaciones participantes estén integradas en redes más amplias que aúnen esfuerzos y objetivos. FEDACE es una de las federaciones participantes en el programa ECA. De cualquier manera, los destinatarios de las ayudas económicas son las entidades participantes promotoras de acciones de empleo con apoyo, que sean miembros de las federaciones u organizaciones de ámbito nacional que participan en el programa.

El Programa ECA se gestiona bajo un sistema de convocatoria abierta por fases anuales, esto significa que cada entidad participante podrá presentar la solicitud de financiación de la acción en el momento que consiga cumplir los requisitos solicitados, y que esa solicitud será valorada de manera inmediata, adjudicándose o no la financiación de la misma hasta agotar los presupuestos anuales disponibles. Las asociaciones u organizaciones podrán participar en el programa con tantas acciones como deseen, y podrán ir presentándolas a lo largo del ejercicio.

Cada acción corresponde a una inserción o mantenimiento de una persona en el mercado laboral mediante empleo con apoyo que cumpla los siguientes requisitos:

- Para acciones de nueva inserción:
  - Se admitirán solicitudes para trabajadores a los cuales el programa no haya financiado anteriormente acciones de nueva inserción
  - El trabajador deberá acumular 6 meses trabajados consecutivos o alternos.
  - La fecha que asegura la consecución del sexto mes de contrato debe estar dentro del año en curso ya que se funciona por ejercicios económicos anuales.

- Entre la fecha de inicio del contrato (o del primer contrato si son varios) y la fecha del que asegura alcanzar los 6 meses de contrato, no podrá haber más de 12 meses.
- No es necesario que los contratos sean en la misma empresa.
- No hay límite en el número de contratos a presentar.
- Quedan excluidos los contratos efectuados por Centros Especiales de Empleo, Empresas de Inserción, por la propia asociación u organización y los enclaves laborales.
- Para acciones de mantenimiento:
  - Se admitirán solicitudes para trabajadores a los cuales el programa haya financiado anteriormente como acciones de nueva inserción (es imprescindible).
  - El trabajador deberá acumular 3 meses trabajados consecutivos.
  - La fecha que asegura la consecución del tercer mes de contrato debe estar dentro del año en curso ya que se funciona por ejercicios económicos anuales.
  - Quedan excluidos los contratos efectuados por Centros Especiales de Empleo, Empresas de Inserción, la propia asociación u organización y los enclaves laborales.

La financiación de acciones de nueva inserción podrá solicitarse en el día que pueda acreditar los 6 meses de contrato del trabajador insertado, y cumpla los requisitos para acciones de nueva inserción. En lo que respecta al mantenimiento, podrá solicitarse en el día que pueda acreditar los 3 meses de contrato del trabajador insertado, y cumpla los requisitos para acciones de mantenimiento.

La asociación u organización, a través de su Federación deberá solicitar la participación al programa para el ejercicio económico en curso y firmará un “convenio de adhesión” al Programa ECA Caja Madrid. A partir de ese momento, podrá solicitar la financiación de las acciones que cumplan con los requisitos requeridos. Para cada acción deberá acompañarse en el momento de solicitar la ayuda TODA la documentación siguiente:

- Fotocopias del contrato/os que acrediten los 6 meses trabajados en nueva inserción o 3 meses en mantenimiento.
- Fotocopia de la vida laboral que acredite los 6 meses trabajados en nueva inserción o 3 meses en mantenimiento.
- Fotocopia del certificado de minusvalía o de situación en riesgo de exclusión social (este último emitido por una administración pública).
- Fotocopias del contrato/os y vida laboral de los técnicos/personal de apoyo de la entidad.
- Cuestionarios referidos al trabajador apoyado:
  - Formulario de datos del trabajador y del puesto.
  - Cuestionario de Calidad de Vida.

Al final del ejercicio anual se pedirá a cada entidad participante que cumplimente los siguientes cuestionarios (una sola vez por cada entidad independientemente del número de acciones financiadas):

- Cuestionario DEA (Datos Empleo con Apoyo).
- Cuestionario Calidad/Fidelidad ECA.

La cumplimentación de TODOS los cuestionarios es REQUISITO IMPRESCINDIBLE para recibir la financiación. El incumplimiento de esta premisa conllevará la denegación o solicitud de devolución de las ayudas concedidas. Los datos proporcionados se utilizan para la gestión del programa, la evaluación y la investigación, y son tratados conforme a la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).

Para cada solicitud recibida se realizará la comprobación del cumplimiento de los requisitos exigidos. Una vez aprobada, y hasta que se agote la disponibilidad presupuestaria del ejercicio económico, el Programa ECA informará a la entidad y procede a ingresar el 100% de la financiación que corresponda a la acción solicitada en la cuenta que figure en el convenio de adhesión. Únicamente se financiará una acción por trabajador en el año en ejercicio, y es necesario recordar que para ser mantenimiento es requisito indispensable haber sido nueva inserción en años anteriores del Programa.

El programa ECA Caja Madrid se diseñó desde una perspectiva de clara flexibilidad para las organizaciones participante. Esta flexibilidad se fundamenta en cuatro aspectos concretos:

- Flexibilidad en la aplicación de las ayudas recibidas, ya que la organización puede aplicar los fondos captados a través del programa en cualquier necesidad derivada del propio programa o de otros aspectos de la organización, para poder así estructurar y organizar los servicios de manera efectiva, con garantías de subsistencia y en un afán de mejora de la calidad.
- Flexibilidad en los procedimientos administrativos, ya que las organizaciones no se ven en la obligación de realizar una justificación de la aplicación de las ayudas mediante certificados o facturas, sino que simplemente debe acreditar cumplir los requisitos del programa y acreditar la información solicitada al respecto.
- Flexibilidad en la compatibilidad de las ayudas, ya que las que proporciona ECA Caja Madrid son perfectamente compatibles con cualquier otra fuente de captación de financiación por parte de las organizaciones.

#### **4.- El Real Decreto y el programa ECA Caja Madrid**

Si bien se pudiera erróneamente pensar que, tras la aparición del Real Decreto 870/2007, el desarrollo de ECA Caja Madrid perdía sentido, nada más lejos de la realidad. Por un lado, por la propia vocación del programa como fuente de captación de recursos para las organizaciones, que puedan aplicar de manera flexible para mejorar la calidad de sus servicios de empleo con apoyo, y del conjunto de la organización de manera global. Por otro, por las carencias y lagunas del Real Decreto. En este sentido, consideramos adecuado realizar un breve análisis de ambos de manera comparativa que presentamos en la tabla 2.

|                        | <b>Real Decreto 870/2007</b>   | <b>ECA Caja Madrid</b>  |
|------------------------|--|---|
| Colectivos atendidos   | Solamente usuarios:<br>Con parálisis cerebral, enfermedad mental o discapacidad intelectual superior al 33%.<br>Con discapacidad física o sensorial superior al 65% y algunas personas sordas con discapacidad superior al 33% (si su necesidad de apoyo es equiparable a la del 65%).   | TODOS<br>PCD superior al 33%<br>Colectivos en Riesgo de Exclusión Social  |
| Requisitos contratos   | Un contrato de 6 meses mínimo<br>Más rigidez (jornada completa o media, mínimo 1 contrato 6 meses, ajuste por meses si son menos de 12)  | 6 meses de contrato en el año juntos o separados<br>Más flexibilidad (jornada flexible, suma de contratos 6 meses en el año, no se ajusta por meses)  |
| Ajuste de financiación | Solo financia meses reales de contrato y NO financia actividad previa<br>Ajusta la cuantía anual a los meses de contrato<br>Reduce la financiación según la jornada desarrollada<br>Mínimo 50% de la jornada<br>Reduce la financiación a quienes suelen necesitar jornadas ajustadas y mucho apoyo (Autismo, Enfermedad mental, etc.)<br>Reduce la financiación en función de los meses de contrato del trabajador apoyado si no llegan a doce | Financia también la actividad previa<br>Otorga el 100% de la cuantía con 6 meses de contrato en el año<br>Asigna el 100% sin ajustes por jornada<br>Asigna el 100% si se acumulan 6 meses de contrato en el año       |
| Objeto de financiación | Solo financia los gastos de contrato y seguridad social de los preparadores laborales<br>No ayuda al desarrollo integral de los programas<br>Solo financia nuevas inserciones: por un año, ampliable a 24 meses y excepcionalmente a 30.   | No determina la aplicación de la subvención<br>Favorece el desarrollo integral de los programas<br>Financia nuevas inserciones el primer año y mantenimiento de puesto a partir del segundo año sin límite de tiempo. |

Tabla 2: Comparación del Real Decreto 870/2007 y ECA Caja Madrid

## Referencias

- Verdugo, M.A., Jordán de Urríes, F.B., y Bellver, F. (1998). Situación actual del Empleo con Apoyo en España. *Siglo Cero*, 29(1), 23-31.
- Verdugo, M.A., Jordán de Urríes, F.B., Bellver, F. y Martínez, S. (1998). Supported employment in Spain. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 11, 223-232.
- Verdugo, M.A., y Jordán de Urríes, F.B. (2001). *Panorámica del Empleo con Apoyo en España*. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.
- 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.
- Jordán de Urríes, F. B., Beyer, S. y Verdugo, M. A. (2007). *A comparative study of the situation of supported employment in Europe*. En II Premio de Investigación sobre Discapacidad Intelectual. Manresa: AMPANS.
- Jordán de Urríes, F. B. y Verdugo, M. A. (2007). Empleo con Apoyo: el nacimiento de una regulación muy esperada. *Alares*(2), 2-8.
- Jordán de Urríes, F.B., Verdugo, M.A. y Vicent, C. (2005). *Análisis de la evolución del Empleo con Apoyo en España*. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.

# **LAS PERSONAS CON DAÑO CEREBRAL ADQUIRIDO Y EL ACCESO AL EMPLEO**

*Rocío García Calvo*

*Asociación SARELA (Santiago de Compostela) - FEDACE*

## **1.- Introducción**

Tener el primer empleo o volver al que se tenía previamente a una enfermedad o accidente y mantenerlo es, en cualquiera de los dos casos, muy difícil, por no decir imposible para una persona que ha sufrido un daño cerebral adquirido. Además, si tenemos en cuenta el factor edad veremos que personas jóvenes, van a permanecer el resto de sus vidas sin una actividad laboral, ocasionando no sólo inseguridad económica sino también el aumento de riesgo de exclusión social.

En capítulos previos ya se señalaban aspectos importantes y beneficios del empleo para la persona, más aún, en el caso de personas con discapacidad. Concretamente, en las personas con daño cerebral adquirido su calidad de vida dependerá enormemente de su situación laboral.

Si la persona está activa laboralmente además de ingresos y, por tanto, independencia económica, tendrá estructurado el tiempo, estará implicado socialmente y se relacionará con más gente, tendrá motivación de logro y sentimiento de utilidad y pertenencia al grupo, así como sus posibilidades de elección.

El desempleo potenciaría una situación ya por sí sola frecuente, como es el aislamiento social, además de sentimientos de incompetencia, fracaso y frustración, apatía,... dejando a la persona como receptora pasiva de recursos y servicios.

En este capítulo haremos una breve descripción de las causas e implicaciones del daño cerebral adquirido en las personas y familias afectadas, de sus características y repercusiones en el acceso al empleo, teniendo en cuenta las secuelas y las posibles

compensaciones de éstas, por último, señalaremos otros factores condicionantes del acceso al empleo.

## **2.- Descripción y causas del daño cerebral adquirido**

El daño cerebral adquirido hace referencia a un conjunto de etiologías bastante heterogéneo, que tienen como característica común la de provocar una lesión cerebral que irrumpe en el desarrollo vital de la persona (Quemada Ubis, J.I., 1999).

Las causas más frecuentes de esta lesión cerebral son:

- Los traumatismos craneoencefálicos (accidentes de tráfico, laborales y deportivos, caídas, agresiones,...). Son causados por una fuerza externa sobre el cráneo y que daña directamente el cerebro, presentando una lesión abierta; o, causados también, por un golpe violento que provoca que el cerebro golpee las paredes internas del cráneo, presentando una lesión cerrada.
- Los accidentes cerebrovasculares (isquémicos y hemorrágicos). Están causados por un trastorno circulatorio cerebral que produce alteraciones transitorias o definitivas del funcionamiento de una o varias zonas del encéfalo (cerebro, cerebelo y tronco cerebral).
- También existen otras etiologías menos frecuentes como la anoxia (interrupción del suministro de oxígeno al cerebro, por paradas cardiorrespiratorias, por ejemplo), infecciones (meningitis,...) o tumores (crecimiento anormal de células cerebrales).

Las lesiones en el cerebro van a producir trastornos más o menos graves dependiendo de la zona lesionada y del alcance del daño, éstas irán desde la percepción sensorial a la alteración cognitiva, creando dificultades en el comportamiento, en las relaciones y en la propia autonomía personal, afectando todo ello y conjuntamente a la dimensión emocional de la persona.

El carácter súbito, repentino y drástico del daño cerebral adquirido es uno de los aspectos que más lo determinan, ya que su aparición y sus consecuencias provocan un desajuste crítico en el curso vital de la persona, su entorno familiar y comunitario (Defensor del Pueblo, 2006). La persona, en mayor o menor medida, va a perder y/o renunciar a componentes importantes de su vida previa: amigos, estudios, pareja, rol familiar, independencia, sexualidad, salud, individualidad, participación, empleo,..., para pasar a tener que vivir en unas condiciones que nadie con posibilidades de decisión elegiría: sobreprotección, dependencia, aislamiento, soledad, abandono, desempleo,...etc.

En este punto cobramos una especial relevancia familia y amigos, profesionales, asociaciones, investigadores, comunidad, administraciones y sociedad, pues todos somos responsables de la calidad de vida que pueda lograr una persona con daño cerebral adquirido. Ella misma tiene una gran responsabilidad, la de intentar continuar su plan vital, con la mayor independencia posible, ejerciendo su autodeterminación personal y colectiva, y expresando sus necesidades y deseos. Para lograrlo toda la sociedad necesita un cambio ideológico, de convicción y clara actitud favorable hacia la vida independiente y la autodeterminación de las personas. Sólo así es posible ofrecer la ayuda que sea precisa, aquella que permita a las personas con necesidad de apoyos lograr sus metas y vivir en igualdad de oportunidades, independientemente de la condición de ser o no persona con discapacidad.

En relación al acceso al empleo, además de las complicaciones relacionadas con las secuelas de la persona tras el daño (que veremos en el siguiente punto), nos encontramos con dos realidades muy diferentes y a la vez, inevitablemente unidas, como son:

- La existencia de prestaciones económicas (pensiones contributivas y no contributivas e indemnizaciones) que facilitan cierta independencia económica y/o suponen el sostenimiento del grupo familiar. Y

- El escepticismo de la familia y de los profesionales (de la rehabilitación y de los equipos de valoración de incapacidades) ante la posibilidad de que la persona pueda acceder a un puesto de trabajo. Se tiende a frenar, desalentar y/o desatender iniciativas de acceso al empleo en personas que se “pronostica” no van a lograrlo.

Durante el proceso rehabilitador no existe un objetivo básico y transversal orientado hacia el empleo, por falta de modelo y por falta de flexibilidad administrativa. El modelo de rehabilitación actual se centra en la recuperación y compensación de los déficit que presenta la persona, en un entorno totalmente artificial y sin tener en cuenta sus expectativas. Al mismo tiempo esta realidad está influida por una situación administrativa de baja laboral de la persona en la que tras el alta médica es un tribunal médico del Instituto Nacional de la Seguridad Social quien determina si esta persona retoma o no su empleo, resolución que se dicta sin que nadie haya valorado y/o entrenado las habilidades ocupacionales de la persona. Y conociendo la dificultad de acceso al mercado laboral, la falta de sensibilidad hacia la adaptación de puestos de trabajo y hacia la flexibilización en los horarios y jornadas, la falta de un periodo de prueba que no arriesgue la pérdida de la prestación, etc., ¿qué otra posición podrían adoptar que no sea la del proteccionismo? A ésta también se sumarán los familiares ante intentos posteriores de modificación de la situación.

### **3.- Características y repercusiones en el acceso al empleo**

Durante el proceso rehabilitador deberían considerarse déficit y capacidades conservadas globalmente, promoviendo además de la recuperación física y funcional, la preparación de la persona y de su familia para su posterior reinserción social, ocupacional y/o profesional. Pero la complejidad y heterogeneidad de los problemas asociados al daño cerebral adquirido y el enfoque de su tratamiento limitan las posibilidades de readaptación profesional, se tiende a considerar que éstos son irreversibles, que no forma parte de una atención más “clínica” otra intervención más

directa que promueva su acceso al empleo. El autor Groswasser señala que el criterio más ecológico del éxito de la rehabilitación y de la reintegración social es la situación laboral del paciente.

En este punto vamos a describir las secuelas físicas y sensoriales, cognitivas, emocionales y conductuales que sufren las personas con daño cerebral adquirido y que afectarán a su funcionamiento diario, dificultando su integración socio-familiar y laboral plenas. No todas van a estar presentes al mismo tiempo, ni con el mismo grado de severidad, por lo que la persona sigue contando con otras habilidades, capacidades y aptitudes adquiridas previamente.

Existen variadas clasificaciones de estas secuelas, aquí se expondrán sus consecuencias funcionales, el cómo afectan éstas en la vida diaria de la persona y cómo podemos resolverlas en el entorno laboral.

### ***3.1.- Secuelas físicas y sensoriales:***

Son aquellas que tienen que ver con la movilidad funcional y con el procesamiento de la información sensorial: espasticidad o hipotonía, falta de coordinación, rigidez, dificultad para la iniciación del movimiento, problemas de equilibrio, temblores, reducción de la precisión para el movimiento, reducción de la fuerza en general; disfonías, disartrias, disfagias; visión borrosa o doble, pérdida de audición, vértigo, deterioro en la sensación táctil y propioceptiva; dolor crónico; fatiga;...etc.

Este tipo de secuelas puede afectar al desempeño de las tareas y a la propia seguridad en el entorno del trabajo, se compensarán con adaptaciones específicas del puesto de trabajo, con ayudas técnicas adecuadas y descansos, entre otras.

### ***3.2.- Secuelas cognitivas:***

Son las derivadas de los déficit cognitivos e intelectuales: lentitud y sobrecarga para procesar información, dificultades para focalizar la atención en una tarea, o atender a

dos a la vez, para controlar las distracciones; olvido de citas, olvido del nombre de personas conocidas y/o de las tareas que ha de realizar, limitaciones para la adquisición de nuevos aprendizajes; habla excesiva o poco estructurada, problemas para evocar el nombre de objetos de uso común, reducción de la expresión y/o comprensión verbal; falta de iniciativa y de planificación, comportamiento inflexible y rígido, falta de autocrítica; razonamiento abstracto reducido, comportamiento poco persistente, discontinuo e ineficaz; comportamiento social inadecuado, expectativas poco realistas, realización de actividades peligrosas; falta de conciencia;...etc.

Las secuelas cognitivas exigen un mayor esfuerzo para lograr el éxito en la integración laboral plena, además hay que evitar que tengan repercusión negativa para la persona y que no le creen sentimientos de inferioridad e inseguridad pues empeoraría la situación. Para ello algunas soluciones que se pueden poner en práctica son: establecer rutinas estructuradas de las tareas diarias, uso de ayudas técnicas para los olvidos y problemas de evocación, pautar tiempos breves de descanso, simplificar las tareas, utilizar el refuerzo positivo y la retroalimentación realista y positiva, entrenar en autocontrol emocional y en habilidades de comunicación.

### ***3.3.- Secuelas emocionales y conductuales:***

Son las referidas a los cambios de conducta, personalidad y alteraciones emocionales: baja tolerancia a la frustración, enfado desproporcionado, desinhibición, infantilismo, egocentrismo, búsqueda de atención, afectividad monótona, suspicacia, aislamiento social, irritabilidad, inseguridad, excesiva familiaridad, empleo de un lenguaje vulgar y grosero,....

Lo emocional y lo conductual destacan como principal factor de pronóstico en el acceso al empleo de personas con daño cerebral adquirido. Antes de iniciar acciones compensatorias o de apoyo es preciso determinar si este tipo de expresión es consecuencia directa (afectación grave) o indirecta (personalidad previa, adaptación y reacción a la situación, entorno) de la lesión cerebral.

Algunas acciones para reducir y/o evitar estas conductas en su puesto de trabajo son: mostrarse como modelo de calma, tranquilidad y seguridad; ir a otro lugar para retomar el control, dar retroalimentación, utilizar el humor en forma positiva, utilizar el apoyo conductual positivo, entrenar en habilidades sociales.

#### **4.- Factores condicionantes de acceso al empleo**

En el daño cerebral adquirido existen factores propios de la persona (que ya hemos visto) y otros factores externos que condicionan el acceso a un puesto de trabajo y que son:

- El tipo de funciones alteradas y su gravedad.
- La edad de la persona afectada.
- La situación laboral previa a la lesión.
- La existencia de prestaciones económicas que la protegen y/o limitan.
- El rol familiar: hijo/a, cónyuge, padre/madre, sola.
- La etapa en el ciclo vital propio y familiar.
- Los factores culturales, ideológicos y económicos propios y de la familia.
- El apoyo familiar y social.
- El nivel de motivación y adaptabilidad de la persona.
- El apoyo y la flexibilidad de la empresa.
- La existencia de servicios de integración laboral.
- La mentalidad y la cultura empresarial.
- El momento histórico que vive la sociedad.

Si queremos ver cómo las personas con daño cerebral adquirido que deseen acceder al empleo ordinario lo logran deberemos “insistir en un mayor desarrollo de la rehabilitación profesional, en planteamientos más audaces como la puesta en marcha de programas de rehabilitación cognitiva aplicados en el propio entorno laboral, en el desarrollo de una política más activa de empleo protegido y de transición, y en la flexibilización de la política de protección social, de modo que no se penalice la

obtención de trabajo por parte de las personas con discapacidad” (Ruano, 1995). Trece años después la situación de acceso al empleo para las personas con daño cerebral adquirido sigue siendo la misma.

## Referencias

- Defensor del Pueblo (2006). *Daño cerebral sobrevenido en España: un acercamiento epidemiológico y sociosanitario*. Madrid.
- Grosswasser, Z. (1991). Clinical experience in rehabilitation of traumatic brain injured patients. En A. Molina et al. (Eds). *Rehabilitation Medicine*. Amsterdam: Elsevier.
- Martínez, M. A., Jordán de Urríes, F. B., Cerdá, C. y Gozálbz, J. (Coords). (2007). *El camino hacia la inserción social. VI Simposio Internacional de Empleo con Apoyo*. Salamanca: Publicaciones del INICO.
- Muñoz, J. M. y Tirapu, J. (2001). *Rehabilitación neuropsicológica*. Madrid: Síntesis.
- Muñoz, J. M. (2002). *Guía de buenas prácticas. Evaluación e integración laboral de personas afectadas por daño cerebral traumático*. Fremap. Madrid.
- Muñoz, J. M., Fernández, S., Gancedo, M. y Ruano, A. (1997). La integral laboral de las personas con traumatismos craneoencefálicos: retos y dificultades. *II Jornadas Científicas de investigación sobre personas con discapacidad*. Salamanca.
- Quemada, J. I. (1999). Rehabilitación del daño cerebral adquirido. Una panorámica general. *Boletín AELFA*, nº 3.
- Ruano, A. (1995). Rehabilitación profesional en el trabajo. Ponencia presentada en el seminario. *“La discapacidad en el siglo XXI: El plan de acción: una propuesta de futuro”*. Universidad Internacional Menéndez Pelayo, 4-8 septiembre. Santander.

# EXPERIENCIAS DE EMPLEO CON APOYO EN DAÑO CEREBRAL ADQUIRIDO

*Gonzalo Mira Villar* Asoc. ALENTO de Vigo -FEDACE

*Han colaborado en las traducciones: Amalia Dieguez, Ana Peinado, Ismael Núñez, María Martín, Paula Alonso y Sandra Ibarrodo.*

## 1.- Introducción

En este capítulo hacemos referencia a publicaciones sobre experiencias específicas de Empleo con Apoyo y el Daño Cerebral. Nuestro objetivo es reseñar estas aportaciones específicas, intentando no repetir aspectos abordados en otros capítulos de esta publicación.

En España no disponemos de experiencias que nos sirvan como referencia de Empleo con Apoyo con personas Afectadas por Daño Cerebral que estén estructuradas como un programa específico y que aparezcan publicadas. Sin embargo, queremos señalar algunas aportaciones concretas de fuera de nuestro país, que nos puedan servir de base y de apoyo.

## 2.- La eficacia del Empleo con Apoyo en la población con Daño Cerebral Adquirido

Gamble y Moore escribieron un artículo publicado en 2003 bajo el título “Empleo con apoyo: diferencias en resultados de rehabilitación funcional, gastos y tiempo de servicio para personas con traumatismo craneoencefálico.” del que queremos destacar las conclusiones de los estudios con personas afectadas por un T.C.E (traumatismo craneoencefálico) que han tenido alguna experiencia en Empleo con Apoyo.

El empleo con apoyo ha ayudado a personas con T.C.E a conseguir éxito laboral. Por ejemplo, en un estudio de 84 personas afectadas por un daño cerebral grave, aproximadamente dos tercios volvieron a un empleo competitivo tras mediación de apoyo (Preston, Ulicny y Evans, 1992).

En otros estudios, la mediación de rehabilitación in situ contribuyó a la duración del resultado, vuelta a un trabajo comparable al que se tenía antes de la lesión y vuelta a los niveles de ingreso y horas trabajadas antes de la lesión (Johnson, 1998; Wehman, et al., 1993).

El empleo con apoyo, por lo tanto, ha permitido a las personas con T.C.E grave a integrarse en el lugar de trabajo a pesar de la discapacidad que de otras formas supondrían estar desempleado (West, 1985).

Igualmente, el ECA, fuera del T.C.E., ha sido efectivo con personas con otras discapacidades severas (Ahrens, Frey y Senn Burke 1999; Mank, O'Neill y Jensen, 1998; Gilmore et al., 2000)

### **3.- Pautas específicas para el Daño Cerebral Adquirido**

En "OFF TO WORK. A Vocational Curriculum for Individuals with Neurological Impairment" escrito por Paul Wehman y Pamela Sharon en 1995, se describe en 11 capítulos el procedimiento del trabajo que los especialistas en empleo con apoyo que trabajen con personas con Discapacidades Neurológicas deben desarrollar, desde la implantación del programa en una entidad, pasando por la búsqueda de empleo a la contratación y otros aspectos. Aquí hemos querido destacar las aportaciones más interesantes para poder desarrollar un programa de trabajo con apoyo en personas con daño cerebral en una Asociación de familias y afectados.

#### **3.1.- El inicio del programa**

Cuando se comienza un programa que hace uso de los procedimientos del empleo con apoyo en daño cerebral, el equipo de profesionales necesitará desarrollar un proceso de selección de personas afectadas por esta discapacidad. Se tendrá que establecer un procedimiento de toma de referencias/selección para valorar la participación de los individuos en el programa. Una vez que la persona es aceptada en el programa, se reúne la información necesaria que permita el inicio del programa.

### **3.1.1.- Referencia**

El punto de partida para la entrada en el programa es el momento de la referencia. Este es el primer momento en que la persona afectada, sus familias, o cualquier persona relacionada, contacta con el programa, es importante tener diseñado un buen proceso de contacto: generar referencias al programa, establecer criterios de entrada, marcar los pasos en el proceso de selección y desarrollar los materiales del programa.

### **3.1.2.- El contacto con los usuarios del programa**

Además de las fuentes tradicionales de contactos, como los hospitales y las unidades de rehabilitación, otras muchas organizaciones nos pueden ayudar a construir una base sólida de contactos. Esto incluye:

- Pacientes externos de centros de rehabilitación
- Neuropsicólogos privados
- Asociaciones de daño cerebral
- Proveedores privados de rehabilitación.
- Enfermerías.
- Centros de valoración.
- Administraciones de la seguridad social.
- Organizaciones profesionales

### **3.1.3.- Criterios de valoración y admisión**

El equipo tiene que marcar criterios de valoración que permitan definir los destinatarios del programa. Las cuestiones específicas a las que dirigirse cuando se establecen los criterios de entrada a un programa de empleo con apoyo, incluyen:

1. ¿Qué grado de daño cerebral debe tener la persona afectada? (medio, moderado, severo).
- 2- ¿Cómo se medirá el grado de la lesión? Por ejemplo, por longitud de coma o por amnesia post-traumática, por la escala de Glasgow?

3. ¿Cómo se corroborarán las necesidades de los afectados? Por ejemplo, por grado de lesión, incapacidad de lograr o mantener un empleo, perfil profesional...

4-¿Se excluirán a sujetos según edad?

5-¿Las personas que estén empleadas pero con dificultades confirmadas, o por debajo de sus posibilidades laborales, según sus cualificaciones, serán consideradas referentes apropiados?

6-¿Serán incluidas las personas con historial de haber abusado de sustancias, antes o después de la lesión?

7-¿Cuál será la zona de selección?

8-¿A qué servicios serán dirigidos los afectados cuando no estén ofertados por el programa?

#### **3.1.4.- Material de referencia**

Además del desarrollo de procesos para crear referencia a los servicios de empleo con apoyo, el equipo deberá establecer qué tipo de formularios, informes, o materiales escritos deberían de acompañar a esas referencias. Ejemplos de este material serían:

- Formulario de referencia.
- Los informes médicos y los sumarios abiertos.
- Evaluaciones neuropsicológicas.
- Evaluaciones vocacionales.

Algunas personas y sus familiares pueden tener dificultades para rellenar el papeleo, ya sea por merma de habilidades de lectura o la falta de comprensión de cuestiones de los formularios. Revisando estos formularios con los candidatos y sus familiares durante una visita a su casa o quedando en la oficina, asegura que todos los datos sean correctos.

Una vez recibida toda la información, el equipo debe determinar lo siguiente:

¿Reúne la persona los requisitos para participar en el programa?

¿Qué circunstancias de la persona dificultan el éxito en la reinserción laboral?

¿Qué tipo de ayuda/asesoramiento necesita?

Una vez la persona ha sido aceptada en el programa es hora de iniciar los servicios. Hay algunos puntos clave que el especialista debe recordar a lo largo de esta puesta en marcha que exponemos a continuación.

### **3.1.5.- Participación**

El especialista en empleo debe de recordar que los usuarios deben ser animados a participar en el proceso. El valor del empleo con apoyo es la implicación de la persona afectada, y este punto no puede ser olvidado. La primera responsabilidad del equipo cambia desde “hacerlo por” a asistir a la persona con discapacidad para realizar elecciones con información sobre el potencial laboral. Todas las fases del programa deben ofrecer la posibilidad total de inclusión de la persona con daño cerebral.

### **3.1.6.- Una oportunidad para todos**

Toda persona puede acceder al empleo. Los profesionales se deben concentrar en las fortalezas actuales y no en crear planes para remediar los déficit. Es deber de un profesional continuar y perseverar siendo creativo hasta que una oportunidad de empleo aceptable sea descubierta y capitalice las preferencias del individuo, así como sus habilidades y aptitudes. A diferencia de la rehabilitación tradicional que se centra sobre la viabilidad de la persona para su rehabilitación, el empleo con apoyo supone que todas las personas con daño cerebral pueden trabajar y no debería de haber un tests de capacidad de acceso al empleo.

Ninguna evaluación, ya sea escrita, hablada, por observación, o informal puede predecir un funcionamiento futuro. Algunas veces, las personas con daño cerebral podrán volver a su antiguo empleo, ¿qué mejor lugar para recuperar habilidades? Desafortunadamente, las opiniones suelen ser más valoradas que las habilidades, a partir de supuestos establecidos. Tales resultados pueden dejar una información decepcionante que no reconoce las verdades habilidades de la persona. Los profesionales sin experiencia pueden basar sus decisiones en supuestos que rompan los sueños de carrera laboral de cualquier persona, sin dar la oportunidad de demostrar habilidades en un entorno laboral.

Incluso bajo lo que parece ser las mejores circunstancias hay que recordar que existen innumerables variables que pueden torcer la actuación e incluso la interpretación de los tests. La información puede ser engañosa. Hay que leer críticamente y no aceptar la información que no ha sido observada personalmente.

### **3.1.7.- Personalización.**

Los servicios deben de ser personalizados. Si estos servicios no existen, los profesionales vocacionales deben desarrollar nuevos servicios para dirigir las necesidades. Es inaceptable dirigir a una persona hacia servicios inadecuados o inexistentes. Los Servicios de Empleo con Apoyo deben ser flexibles. Cada persona traerá con ellos experiencias nuevas y únicas. Los servicios deben ser confeccionados para encontrar y maximizar cada fortaleza y preferencia individual.

Recordar estos detalles puede facilitar la implementación de un modelo de éxito. Ahora, el siguiente paso es conocer las aspiraciones laborales de la persona para la que el especialista está trabajando.

### **3.2.- La búsqueda de trabajo**

Encontrar un puesto de trabajo es el proceso de identificar y evaluar las oportunidades de empleo en las que los usuarios del programa desearían trabajar.

Sin embargo, antes de iniciar las actividades de empleo, el programa debe considerar los valores, métodos y procedimientos que guiarán las interacciones con los empleadores. Es esencial que los profesionales que conforma el programa puedan dar respuesta a lo siguiente:

¿Cuál es el lema y la filosofía del programa a la hora de asegurar las oportunidades de empleo?

¿Cómo se enfocará el daño cerebral durante la presentación a los empleadores?

¿Quién es considerado como cliente principal? ¿los financiadores, el empleador o el trabajador?

¿Cómo podrán participar los individuos con daño cerebral en el proceso?

¿Qué materiales se usarán para representar a los usuarios y el programa a los posibles empleadores?

### **3.2.1.- Identificar y evaluar las oportunidades locales de empleo**

Es esencial familiarizarse con los recursos de empleo locales ya que las personas afectadas tienen un historial de empleo y educación previo a sufrir el daño, así como muchos intereses y aptitudes. Llevar a cabo una investigación en la zona del mercado laboral permite a los especialistas de empleo investigar y contactar con distintos sectores dentro del mundo empresarial. La información obtenida relativa a las oportunidades de empleo es el objetivo a conseguir en esta investigación, más que asegurar un puesto. Este proceso es especialmente útil para los especialistas de empleo que no están familiarizados con una zona geográfica, pero que están involucrados en la implementación de un nuevo programa. Además, se deben mirar detenidamente las tendencias actuales de contratación en la comunidad empresarial para ampliar los datos de oportunidades.

Las siguientes sugerencias pueden ayudar a estos especialistas a determinar esta investigación:

- Visitar (quizá también inscribirse) en la Cámara de Comercio local y otras organizaciones para conocer las áreas empresariales y contactar con empleadores.
- Establecer un sistema de conexión con personal de otras asociaciones que trabajen en empleo con apoyo.
- Comprobar en las oficinas de empleo listados de empleo.
- Mirar periódicamente las secciones de empleo de los periódicos locales para buscar artículos o empresas nuevas o existentes y también ofertas de empleo.
- Contactar con familiares y amigos para conseguir información que poder dar a los empleadores.
- Identificar empresas en las páginas amarillas y anuncios clasificados de los periódicos que puedan ser interesantes y conseguir una entrevista, haciendo hincapié en que lo que se está buscando es información. Durante la visita,

averiguar los posibles puestos de trabajo, cuáles son las responsabilidades previstas, y que empleos serán difíciles de llevar a cabo.

- Enviar siempre una carta de agradecimiento a los empleadores a los que se ha visitado o que han prestado ayuda.

Los especialistas de empleo deben tener en cuenta la importancia de mostrarse profesional y conseguir dar una buena impresión bien por teléfono o bien en persona.

### **3.2.2.- Contactos con empresarios**

Como hablar a un Empleador acerca del empleo con apoyo y el daño cerebral:

- Lugar de trabajo.- Explicar que durante el desarrollo del trabajo se analizan detalladamente los requisitos; esta información se unirá a los datos obtenidos sobre los intereses del trabajador, sus capacidades y sus necesidades para determinar si la persona puede encajar de forma adecuada en el puesto de trabajo. Hay que dejar claro que no se seguirá con el proceso si no se identifica un candidato adecuado. El principal interés es satisfacer las necesidades del empleador; si esto no se consigue, el resultado será negativo.
- Lugar de formación.- el especialista de empleo debe acompañar al nuevo empleado a su puesto de trabajo sin coste alguno para el empleador, para poder darle formación y apoyo. Hay que explicar al empleador como contribuyen los especialistas a la finalización de las tareas laborales mientras el individuo consigue ser más rápido y más eficiente en el desarrollo del trabajo.
- Evaluación continua y seguimiento.- Explicar que el especialista de empleo se alejará gradual y sistemáticamente del puesto de trabajo cuando considere que el individuo desarrolle de forma independiente el trabajo. Resaltar que el especialista continuará vigilando el desarrollo mientras dure el empleo y por tanto, podrá facilitar ayuda y formación si fuera necesaria en el futuro.
- Conclusiones.- Responder a las preguntas del empleador antes de terminar la presentación. Usar preguntas con final abierto y ser diplomático para averiguar el interés del empleador de trabajar en el programa. En este punto, los

especialistas de empleo necesitan mostrarse todo lo hábiles que puedan para superar las preocupaciones o reservas que el empleador pueda tener.

Es habitual que los empresarios tengan dudas y una visión errónea de cómo trabajar con personas con daño cerebral. Por eso, es esencial anticiparse a estas preocupaciones del empleador, lo que aumentará su confianza. En el momento en que surja cualquier duda, se debe ser empático al darle información y soluciones. Hay que considerar lo siguiente:

- Si un empresario ha tenido una “mala experiencia” en el pasado con un “empleado discapacitado”, será reacio a considerar el programa. Hay que ser empático. Explicar como puede manejar estos problemas el programa de ayuda. Resaltar la independencia y motivación de las personas para las que se trabaja.
- El personal de recursos humanos tiene interés en el programa, pero sus supervisores pueden tener alguna reserva. Hay que tener en cuenta que esto no es raro. Solicitar información específica. Explicar como los servicios ofrecidos pueden manejar estos problemas. Facilitar cursos de apoyo o entrevistarse con los supervisores cuando ellos puedan.
- El empresario tiene sus reservas para entrevistar al afectado/a porque no quiere “provocarle una decepción”. Reconocer sus sentimientos pero resaltar el deseo de estas personas a ser tratadas de igual manera que otro candidato sin discapacidad.
- Resaltar que el peor escenario es que la persona no consiga el empleo, pero al menos habrá tenido la oportunidad de repasar sus habilidades en una entrevista.
- El encargado de una tienda tiene un puesto disponible pero una de las tareas consiste en subirse a una escalera. Normalmente ninguna de las personas del programa son capaces de esto. Estudiar las posibilidades de este empleo con una persona que sí pueda subirse a una escalera.
- Un supervisor tiene una vacante pero cree que todos los puestos son demasiado ambiciosos para personas con discapacidades. Aceptar sus dudas y

explicarle que hay muchos lugares para recibir ayuda respecto a cuestiones de producción. Explicar las diferencias entre los individuos del programa. Confirmar con un 100% de garantía que el trabajo se desarrollará correctamente (en caso de que sea cierto).

- Un empleador está preocupado porque cree que el coste subirá. Facilitarle información que le convenza que esto no es cierto y prometer investigarlo con su compañía de seguro. Hacer referencia de otros empleadores que usan este servicio.
- Un director de personal está preocupado de que un especialista de empleo pueda resultar herido mientras acompaña al empleado. Entregarle una carta de la asociación afirmando que se está cubierto por su seguro. Dar una copia del manual de empleo o la póliza que explique como se deben manejar las posibles compensaciones a los trabajadores.

### **3.2.3.- Identificación de los candidatos al empleo**

El siguiente paso para conseguir satisfacer la demanda de trabajo es decidir cuántas personas disponibles estarán interesadas en el puesto. Una vez que el puesto es identificado y analizado, el especialista compara información específica resumida en el “perfil del candidato” con la hoja de análisis de trabajo”.

La comparación revela la compatibilidad entre las fortalezas del candidato con relación a un trabajo específico y áreas donde el individuo podrá necesitar adaptaciones cuando sea contratado.

Este proceso compara cuál de los candidatos tendrá mayor probabilidad de tener éxito en un trabajo específico, pero podrá ser útil para visualizar objetivamente y comparar la información de distintos candidatos a un puesto. Cuando se utiliza este planteamiento de una forma más formal, el orientador considerará cuidadosamente cuestiones que impactarán a largo plazo.

Consideremos la siguiente información de dos consumidores siendo considerados en la misma posición:

| CANDIDATO 1  | CANDIDATO 2   |
|--|---|
| <p><b>Habilidades físicas/ situación médica</b><br/>No puede mover el brazo izdo.<br/>(no puede estirarlo de todo)</p> <p><b>Habilidades mentales</b><br/>Dañada memoria a corto plazo,<br/>lento pensamiento y aprendizaje<br/>afectada aritmética y lectura comprensiva.</p> <p><b>Habilidades Sociales</b><br/>Tendencia a ser demasiado amistoso<br/>Pide el teléfono a desconocidos.</p> <p><b>Transporte</b><br/>Conduce coche propio</p> <p><b>Situación financiera</b><br/>No recibe pagas vive con sus padres.</p> <p><b>Abuso de sustancias</b><br/>Bebe 1-6 cervezas por semana</p> | <p><b>Habilidades físicas/ situación medica</b><br/>Dañada la motricidad fina, tiene marcapasos,<br/>marcha inestable, toma medicación.</p> <p><b>Habilidades mentales</b><br/>Afectada memoria a corto plazo<br/>Lento en pensar y aprendizaje, pobre en normas de<br/>seguridad.</p> <p><b>Habilidades Sociales</b><br/>Buenas. En ocasiones se resiste a las<br/>instrucciones del orientador.</p> <p><b>Transporte</b><br/>No conduce vive a 1 km. de la parada del bus.</p> <p><b>Situación financiera</b><br/>Recibe 800 € al mes. Vive en una residencia pública.</p> <p><b>Abuso de sustancias</b><br/>No hay información en esta área.</p> |

El puesto por el que los dos van a ser evaluados es para encargado de un complejo residencial. El trabajo implica:

- Vigilar el perímetro mientras recogen la basura y ayudante del encargado.
- Recoger hojas del jardín y papeles.
- Áreas especiales que incluyen limpieza del jacuzzi y piscina, regar plantas, pintar pisos, colaborar con otros,...

Aunque ambos pueden hacer este trabajo, se llega a la conclusión de que el candidato 1 es el más adecuado.

El candidato 1 fue seleccionado para una entrevista porque tiene habilidades físicas para hacer el trabajo, las limitaciones de interacciones sociales serán tratadas por el especialista y será educado para las tendencias impropias del candidato. El trabajo no exige lectura, para lo que tiene dificultad. El local de trabajo no tiene cerca una parada de autobús pero él tiene coche propio. El puesto es de jornada completa y cobra 7 € a la hora que es un factor motivante para el candidato.

Puntos a considerar:

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| • Habilidades físicas  | • Ambiente laboral     |
| • Habilidades mentales | • Experiencia          |
| • Habilidades sociales | • Transporte           |
| • Apoyo de familias    | • Situación financiera |

- Intereses y motivación
- Abusos de sustancias

### **3.2.4.- La entrevista de trabajo**

Una vez identificados los candidatos, el orientador los llama y les pregunta si quieren ser entrevistados. Si no están interesados, deberá preguntar porqué, miedo, transporte, no le gustan las actividades,... es muy difícil descubrir las verdaderas razones.

Si un candidato no quiere ser entrevistado, pasamos al segundo candidato.

Antes de la entrevista:

- Asegurarse de que el transporte está organizado.
- Estructura de la entrevista para que el candidato tenga oportunidad de conocer el puesto.
- Pédele que te comente la actitud y conductas adecuadas para la entrevista.
- Asegúrate de que tiene información sobre el puesto de trabajo.
- Habla de miedos y preocupaciones que pueda tener el candidato.
- Role play de la entrevista.
- Enfatiza la necesidad de ser optimista y usar buen lenguaje corporal.
- Escribe un listado de preguntas que se puedan hacer al entrevistador.
- Repase sueldo e impacto en su situación económica.
- Establezca una fecha para empezar.

Durante la entrevista:

- Rompa el hielo con una pequeña conversación amistosa.
- No te sientes antes de que te lo digan.
- Presenta al candidato al empleador.
- Facilitar la interacción entre el candidato y empleador, pero no hables por la persona.
- Redirigir durante la entrevista el tema que está en tu mano si es necesario.
- Enfatiza su experiencia en el trabajo anterior y sus habilidades.
- Si es adecuado para el trabajo, ponle una fecha para el inicio.

Después de la entrevista:

- Observar el trabajo si es posible.
- Establecer una fecha par el próximo contacto.
- Escribir una carta agradeciendo al empleador por el tiempo empleado e infórmale del interés y entusiasmo por el trabajo. Que él candidato escriba una carta de agradecimiento.
- Repasar la entrevista con el candidato e incide sobre aspectos de su actuación en ella. Si el candidato es aceptado, un gran apretón de manos y felicitarle es obligado

### ***3.3.- Formación para el trabajo***

#### **3.3.1.- Técnicas generales de entrenamiento**

La fase de entrenamiento finaliza cuando la empresa contratadota considera que el trabajador tiene desarrolladas todas las habilidades propias del puesto de trabajo a desempeñar.

- Refuerzos
- Roll-Playing
- Modelado
- Encadenamiento

#### **3.3.2.- Algunos consejos prácticos**

Dependiendo del puesto de trabajo a desarrollar o de las limitaciones previas y de las habilidades conservadas, el entrenamiento será diferente, teniendo en cuenta la necesidad de:

- Elaborar en estudio exhaustivo de las necesidades, planteando objetivos reales y posibles.
- Elección de estrategias.
- Desarrollo de estrategias compensatorias.
- Evaluación diaria de desarrollo de competencias.

- Organizar secuencias de trabajo (encadenamiento)
- Responder dudas.
- Dar instrucciones con un lenguaje verbal y físico positivo.
- Evitar dar ayuda en exceso.
- Utilizar modelado y roll-playing como técnicas para enseñar habilidades laborales.
- Realizar críticas constructivas acerca la ejecución de las tareas.
- Establecer reforzadores, tras instauración realizar reforzamiento intermitente.
- Asegurarse la no existencia de errores que puedan conllevar consecuencias graves.
- Dar feed-back del progreso de la ejecución de las tareas.
- Evaluar la efectividad del programa de entrenamiento.

Revisión de datos a tener en cuenta para realizar un adecuado entrenamiento de empleo con apoyo

- Obtención línea base de tiempo de producción.
- Instrucciones para determinar la producción:
  - Determinar la producción a lo largo del tiempo, realizando seguimiento de evolución.
  - Determinar la producción por tareas realizadas.
  - Realizar gráfica de seguimiento diario.
  - Implementación de estrategias compensatorias.
- Adquisición de habilidades que permitan realizar la tarea de forma independiente.
- Evaluar la percepción del contratante acerca la productividad del futuro empleado.
- Fomentar la adquisición de estrategias compensatorias.
- Valorar posibles incidentes que puedan perjudicar el desarrollo del trabajo de forma normalizada, para poder así prevenirlos e incluso dar estrategias para solucionarlos.

- Realizar informe cualitativo de desarrollo de tareas.
- Recordar la disponibilidad de ayudar al empleado y empleador, en caso de que exista algún problema.

### **3.3.3.- Trabajo e intervención durante el empleo.**

A pesar del planning y seguimiento que el especialista en empleo proporciona, es habitual que se presenten situaciones inesperadas.

Los siguientes ejemplos nos muestran este punto. Cada caso estudia casos encontrados durante el seguimiento y la estrategia usada para resolver la situación que está en su mano.

#### **CASO 1**

P.B. ha sido empleado en una tienda de juguetes durante 6 meses. P.B. llama al preparador laboral y le informa de que quiere volver al trabajo en la empresa especial de empleo en la que trabajaba antes. Cuando se le pregunta por qué dice que no está preparado para tener este empleo.

**Actuaciones realizadas:** El especialista queda con él en su trabajo y se reúne con P.B. Tras la entrevista y después de hablar con los compañeros deducimos que había solicitado gráficamente favores sexuales a una nueva compañera sin mostrar que estaba asustando y fastidiando por su comportamiento. Se prepararon sesiones de media hora después del trabajo con interacciones positivas. Después de varias sesiones, P.B. estaba preparado para interactuar de forma apropiada con mujeres y establecer relaciones normalizadas.

#### **CASO 2**

S.M. estuvo trabajando en una pizzería durante tres meses. Dejó su taza en la zona de la cocina en donde está prohibido beber y comer. La supervisora llegó y tiró la bebida de S.M. que se ofendió y le dijo a un compañero que la supervisora era una “cerda gorda”. La supervisora llama al especialista de empleo para informar sobre lo ocurrido.

**Actuaciones realizadas:** El especialista de empleo pacta con la supervisora si podía designar un área específico del trabajo en el que fuera posible beber. Una etiqueta fue pegada en la taza de S.M. para que sirviese como recordatorio del área designada. Se le recomendó a la supervisora que contactara con el especialista de trabajo ante cualquier incidente y se trabajó con S.M. para que pidiera disculpas de las ofensas verbales que realizó.

### **CASO 3.**

P.R. trabaja en un restaurante de comida rápida. El encargado contacta con el especialista de empleo y explica que P. R. cogió una galleta del mostrador. El le vio y le dijo a P.R. que no cogiera la galleta. Cuando el se dio la vuelta P.R. cogió otra, después salió del comedor y se puso a comerla. Esta es la segunda vez que ocurre.

**Actuaciones realizadas:** El especialista, el encargado y P.R. quedan para discutir el incidente. P.R. dijo que se había olvidado de pagar la galleta y fue obligado a pagarla. Estaban de acuerdo en que P.R. no debía comer o comprar galletas vendidas en el restaurante. Fue escrito un contrato y firmado por todas las partes comprometiéndose a que no volviese a ocurrir. Se le propuso a P.R. que podía comprar galletas en el supermercado para comérselas a la hora del descanso.

### **3.4.- Fin del periodo de trabajo**

Cuando un trabajador es despedido, finaliza el contrato o deja el trabajo es necesario realizar una entrevista de salida con el trabajador, especialista de empleo y el empleador para evaluar qué fue bien y qué acciones o acontecimientos le llevaron al despido o no renovación del contrato. Esta información debe usarse para elaborar estrategias la próxima vez que la persona esté empleada. La entrevista de salida del empleo se centra en las siguientes cuestiones:

¿Por qué has dejado tu trabajo?

¿Describe las circunstancias que te llevaron a este acontecimiento?

¿Cómo te sientes con respecto a esto?

¿Has disfrutado del trabajo? ¿Por qué o por qué no?

Describe el tipo de ambiente de trabajo en el que te gustaría trabajar.

¿Qué tipo de acciones debes tomar la próxima vez?

El programa de empleo con apoyo debe tener previsto que intervenciones hay que realizar en el caso de cese o fin de un trabajo para poder dar respuestas satisfactorias al trabajador en su nueva situación.

#### **4.- Los comportamientos negativos**

Las conductas negativas suponen un tema clave en la integración laboral de las personas con DCA, como han constatado los profesionales participantes en el taller desarrollado por FEDACE. Su afrontamiento debe hacerse siempre desde un modelo de Apoyo Conductual Positivo. El artículo de revisión de Ylvisaker, Jacobs, y Feeney, del año 2003 titulado “Apoyos positivos para personas con discapacidades cognitivas y conductuales tras un D.C.A.” es ilustrativo en este sentido.

Las alteraciones cognitivas y conductuales son las más comunes en los Traumatismos Craneo Encefálicos T.C.E e interaccionan de manera compleja, requiriendo una intervención y apoyo integral y multidisciplinar.

Este artículo revisa el estado de la literatura actual con relación a las conductas de niños y adultos con T.C.E, las aproximaciones e intervenciones tradicionales de la rehabilitación cognitiva y conductual, así como las valoraciones y procedimientos para el tratamiento desde una perspectiva que tiene en consideración el contexto y aproximaciones orientadas al apoyo en las intervenciones cognitivas y conductuales. Proponen un marco de trabajo clínico que integre ambas cuestiones conductuales y cognitivas.

Una característica común entre las personas adultas y niños con T.C.E son las alteraciones de conducta que además resultan ser las más difíciles de comprender por sus familiares y entorno. La falta de control y de interacción social dificulta la integración y alcanzar los objetivos educativos, laborales, sociales y vocacionales.

Analiza el artículo algunas de los síndromes (depresión, agresividad, desinhibición, apatía, letargitud, inactividad que aparecen con frecuencia en determinadas lesiones (frontales, orbitofrontales, dorsomerial, etc.). Además con frecuencia aparecen los deterioros cognitivo y ejecutivo que pueden aumentar el aislamiento y la frustración. Es difícil predecir la evolución de estos pacientes, algunos se reintegran y otros caen en una espiral de frustraciones y fracasos sociales. El artículo revisa los estudios anteriores sobre “apoyo positivo”. Y desarrolla el método del Análisis Conductual Aplicado.

#### **4.1.- Análisis Conductual Aplicado (Applied Behavioral Analysis ABA) y Apoyo Conductual Positivo (ACP)**

Destaca la importancia de realizar intervenciones contextualizadas en el entorno natural de la persona y practicar test en el “mundo real”.

Comenta las técnicas que se utilizan en los procedimientos ABA (recordatorios, refuerzos positivos, tiempo fuera) y lo importante que resulta que estén claros para todos los de su entorno para que puedan realizarlos, tanto práctica como teórica y conceptualmente hablando.

Estas intervenciones serán útiles siempre que procuren una aplicación práctica en la vida real. Se aborda las cuestiones para la generalización de lo adquirido en el tiempo y en el espacio.

El artículo reflexiona sobre la abundancia de estudios y literatura sobre el tratamiento basado en la consecuencia de las conducta “si haces X, sucede Y”. Sin embargo, señala que se ha trabajado poco en los antecedentes (que originan determinadas conductas), las características del entorno, los sucesos positivos del momento. El resultado es la aparición de unos “recetarios” de conducta.

A continuación analiza las técnicas centradas en los Apoyo Conductual Positivo (ACP) que favorezcan determinadas conductas. Estas técnicas requieren reducir las alteraciones de conducta y considera que si las condiciones de vida y salud son lo suficientemente buenas, estas alteraciones no aparecerán. Los movimientos de

normalización e integración han influido en el desarrollo de esta técnica (adquisición de valores sociales, de roles sociales).

Una característica de la “normalización” es que las personas deben vivir, trabajar, educarse, divertirse, en cualquier entorno que deseen, incluidos los no específicamente preparados para discapacitados.

La normalización implicaría el trabajar y vivir fuera de las burbujas de protección e instituciones en las que habitualmente se ubica a las personas discapacitados. Igual se hace con los niños. Cuando sacamos a las personas de estos lugares habituales, se le proporciona una identidad basada en sus “problemas de conducta” y se les obliga a aprender las reglas de su nuevo lugar, es predecible que se produzcan modificaciones de conducta. Después se presentan una serie de casos y experiencias que refuerzan lo antedicho.

El artículo presenta el ACP basándose el apoyo cognitivo y la formación en aprendizaje. El apoyo cognitivo tiene una larga tradición en los movimientos de empleo con apoyo para personas con discapacidad. Aquí, la valoración y la formación se producen en los lugares de trabajo de la mano de “entrenadores laborales” y compañeros que ayudan desde el principio a la persona para su desempeño con éxito y se ha demostrado como un programa efectivo para personas con T.C.E.

Señala algunos de los PRINCIPIOS en los que se basa el ACP:

- Planificación centrada en la persona.
- Importancia del contexto y de los apoyos naturales.
- Necesidad de una perspectiva a largo plazo.

Igualmente señala procedimientos de valoración en ACP:

- Análisis funcional.
- Valoración cognitiva dinámica que debe ser:
  - En progreso.
  - Contextualizada.
  - Colaborativa.
  - Experimental.

#### **4.2.- Procedimientos de intervención en el ACP.**

- Apoyo cognitivo: El ACP es un modelo de aprendizaje basado en la intervención cognitiva y la formación.
- Características del contexto: el ACP desarrolla el aprendizaje en el mismo lugar de trabajo; sin exigencia de demostraciones al aprendiz; tratando de evitar que cometa errores; prestando apoyo continuo; sin ordenar las tareas jerárquicamente; y desarrollándolas en colaboración con el entrenador.
- Papel y tareas a realizar por el entrenador: debe ser un facilitador que introduzca y guíe al aprendiz en los objetivos, las funciones, el proyecto; el aprendiz debe hacer lo que PUEDE hacer; el entrenador debe apoyar hasta que el aprendiz haya asumido todas las tareas; debe destacar alguna de las dimensiones cognitivas de la tareas (atención mantenida, memoria aplicada, estrategias organizativas, resolución de problemas), utilizando organigramas, prótesis de memoria, guías para la resolución de problemas,. De esta manera se alcanzarán conjuntamente habilidades y objetivos cognitivos. En la medida en que el aprendiz va dominando las tareas, se va retirando el apoyo del entrenador/ profesor, aunque continua aportando apoyos puntuales. La transferencia está garantizada gracias a la contextualización de la formación.

## Referencias

- Ahrens, C.S., Frey, J.L. y Senn Burke, S.C. (1999). An individualized job engagement approach for persons with severe mental illness. *Journal of Rehabilitation* 65(4). Pp. 17–24.
- Gamble, D. y Moore, C. L. (2003). Supported Employment: disparities in vocational rehabilitation outcomes, expenditures and service time for persons with traumatic brain injury. *Journal of Vocational Rehabilitation* 19. Pp. 45-57.
- Gilmore, D.S., Schuster, J.L., Timmons, J.C. y Butterworth, J. (2000). An analysis of trends for people with mental retardation, cerebral palsy, and epilepsy receiving services from state VR agencies: Ten years of progress. *Rehabilitation Counseling Bulletin* 44(1). Pp. 30–38.
- Johnson, R. (1998) How people get back to work after severe head injury? A 10 year follow-up study. *Neuropsychological Rehabilitation* 8 (1). Pp. 61–79.
- Mank, D., O’Neill, C.T. y Jensen, R. (1998). Quality in supported employment: A new demonstration of the capabilities of people with severe disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation* 11(2). Pp. 83–95.
- Preston, B., Ulicny, G. y Evans, R. (1992). Vocational placement outcomes using a transitional job coaching model with persons with severe acquired brain injury, *Rehabilitation Counseling Bulletin* 35(4) (1992). Pp. 230–239.
- Wehman, P., Kregel, J., Sherron, P., Nguyen, S., Kreutzer, J., Fry R. y Zasler, N. (1993). Critical factors associated with the successful supported employment placement of patients with severe traumatic brain injury. *Brain Injury* 7(1). Pp. 31–44.
- Wehman, P. y Sherron, P. (1995). *Off to work. A vocational curriculum for individuals with neurological impairment*. Verona, Wisconsin: Attainment company Inc.
- West, M. (1985). Aspects of the workplace and return to work for persons with brain injury in supported employment. *Brain Injury* 9(3). Pp. 301–313.
- Ylvisaker, M., Jacobs, H. E. y Feeney, T. (2003). Positive supports for people who experience behavioral and cognitive disability after brain injury. A review. *Journal of Head Trauma Rehabilitation, vol 18. Nº 1. Pp. 7-32*

## EXPERIENCIA DE INICIO EN EL DESARROLLO DEL EMPLEO CON APOYO DESDE UNA

# ASOCIACION DE FAMILIARES Y PERSONAS AFECTADAS POR DCA

*Antonia Amorena García*

*Asociación de Daño Cerebral de Navarra (ADACEN) - FEDACE*

## **1.- Fundamentación**

La Asociación de Daño Cerebral de Navarra (ADACEN) nació en el año 1.994, con el objetivo de realizar acciones para favorecer la mejora de la calidad de vida de las personas con daño cerebral y de sus familias. Es una de las entidades que forman parte de la Federación Española de Daño Cerebral (FEDACE).

Las personas que sufren daño cerebral recorren un proceso diferenciado que se inicia de forma súbita cuando, tras un accidente o una enfermedad, sufren una lesión cerebral. Una vez se ha llegado a una estabilización de su estado general, comenzarán la fase de rehabilitación dónde se trabajará para alcanzar el máximo grado de funcionalidad y autonomía. Posteriormente llegará al proceso de reintegración socio familiar, escolar, laboral...

A lo largo de estos años de trabajo hemos podido constatar que una de las características del colectivo de personas con daño cerebral es la heterogeneidad. Este hecho va a conllevar la aplicación de diferentes modelos de intervención. En ADACEN nos encontramos con personas que presentan un alto nivel de dependencia, como consecuencia de las alteraciones ocasionadas por la lesión cerebral, y que requieren de dispositivos de apoyo para una atención específica y continuada, como son los centros de día.

Hay otro grupo, menos numeroso, con un nivel de discapacidad más moderado, pero con una serie de déficit, que entre otros aspectos les dificultan la reincorporación al mercado laboral. Algunos de ellos son personas jóvenes en edad laboral, que tienen reconocida una jubilación por invalidez, otros desarrollan su actividad laboral en centros especiales de empleo y hay un grupo que se encuentra en situación de desempleo.

Nuestra entidad realizó una valoración sobre las características personales y las necesidades laborales de estas personas, así como de los recursos de empleo existentes para darles respuesta. Un aspecto relevante que apareció, es que aún existiendo un número importante de asociados en edad laboral, el grupo de personas que mostraban interés por una inserción laboral o se les había dado una orientación para ello era muy escaso. Otra de las conclusiones que se obtuvieron fue que, en nuestra Comunidad, el empleo para personas con daño cerebral y para otras discapacidades está prácticamente centrado en los centros especiales de empleo, existiendo un vacío importante en lo referente a empleo ordinario. Si bien, consideramos que para algunas personas esta modalidad de empleo protegido puede ser válida, tras estudiar las características de todos los demandantes de empleo y sus deseos manifestados, se llegó a la conclusión que la mayor parte de ellos podrían llegar a insertarse en un empleo normalizado. Las principales dificultades que podrían llegar a interferir en el empleo de las personas con daño cerebral, serían en orden de importancia: las alteraciones de conducta, los déficit cognitivos y las secuelas físicas. Se concluyó así mismo que, para alcanzar con éxito la meta de una inserción laboral, iban a requerir de un apoyo individualizado y un seguimiento en su entorno laboral. Finalmente se valoró que la modalidad de empleo que mejor podría dar respuesta a sus necesidades era el empleo con apoyo.

Consideramos que la inserción en un empleo dentro de un entorno laboral ordinario, es una herramienta que va a favorecer la integración y la normalización. El daño cerebral es una discapacidad sobrevenida, que ocurre en personas con un proyecto de vida “normalizado”. Está circunstancia va a generar muchas pérdidas tras la lesión cerebral, que en ocasiones se acompañan de una baja autovaloración personal. El empleo proporciona un “lugar social”, acrecienta el sentimiento de utilidad personal y de autoestima, permitiendo el desarrollo de relaciones sociales y aportando estabilidad económica entre otros factores. Por tanto, la actividad laboral aumenta el bienestar personal y la calidad de vida de las personas con daño cerebral, reforzando la autonomía iniciada anteriormente en el proceso de rehabilitación.

En el año 2008, la Federación Española de Daño Cerebral (FEDACE), entró a formar parte como federación en el Programa de Empleo con Apoyo de Caja Madrid. Posteriormente ADACEN, como entidad miembro, solicitó su participación en dicho programa para comenzar a desarrollar acciones de empleo con apoyo en personas con daño cerebral integrantes de esta entidad.

A continuación se describen los objetivos marcados, la metodología y las primeras acciones que se han comenzado a desarrollar en ADACEN durante este año.

## **2.- Objetivos**

- Favorecer la inserción en el mercado laboral ordinario de personas con daño cerebral adquirido, ofreciéndoles apoyo y supervisión individualizada.
- Sensibilizar al mundo empresarial para que colaboren en la integración laboral, ofertando puestos de trabajo para la contratación de este colectivo.
- Utilizar el empleo como herramienta rehabilitadora que favorezca la integración social de las personas con daño cerebral.
- Sensibilizar a las instituciones para que desarrollen o apoyen políticas e iniciativas que favorezcan la integración en el empleo ordinario de personas con daño cerebral.
- Contribuir a la puesta en marcha de acciones de empleo con apoyo, de forma que esta primera experiencia sirva para el posterior desarrollo de iniciativas similares en las entidades que trabajan con personas con daño cerebral.

## **3.- Requisitos de los usuarios/as**

Las acciones se dirigen a personas con daño cerebral adquirido que presentan dificultades para su integración en el empleo normalizado. Los requisitos exigidos son los siguientes:

- Tener reconocida una minusvalía de al menos un 33%.
- Estar en edad para desarrollar una actividad laboral y no tener impedimentos legales para hacerlo.

- Presentar motivación para trabajar.
- Requerir de apoyos en la búsqueda, acceso y mantenimiento de un puesto de trabajo en la empresa ordinaria.

### 3.1.- Datos usuarios/as ADACEN

ADACEN ha comenzado a realizar acciones de empleo con apoyo con cuatro personas.

En la tabla siguiente se señalan sus principales características:

| Usuario/a | Sexo | Edad | Formación Académica  | Experiencia laboral anterior | Grado minusvalía | Tipo de déficit  | Puesto de trabajo       | Apoyos necesarios   |
|-----------|------|------|----------------------|------------------------------|------------------|--|-------------------------|---|
| 1         | M    | 23   | Estudios primarios   | Centro Especial Empleo       | 58%              | Déficit cognitivos (atención, concentración, memoria.<br>Funciones ejecutivas)<br>Alteraciones conductuales (impulsividad, irritabilidad, baja tolerancia a la frustración, desinhibición )<br>Falta de conciencia de sus déficit. | Dependiente             | Formación puesto de trabajo<br>Análisis y estructuración de tareas<br>Habilidades sociales (conocimiento y relación entorno laboral)<br>Análisis y apoyo entorno laboral (pautas, resolución de conflictos)<br>Orientación familiar |
| 2         | M    | 24   | F.P.                 | Empresa ordinaria sin apoyo  | 79%              | Alteraciones físicas (Hemiparesia)<br>Enlentecimiento cognitivo  | Auxiliar administrativa | Formación puesto de trabajo<br>Adaptaciones técnicas<br>Análisis y estructuración de tareas   |
| 3         | V    | 37   | Educación Secundaria | Centro Especial Empleo       | 56%              | Problemas de Orientación<br>Alteraciones conductuales (apatía)<br>Déficit visuales   | Peón                    | Ayudas visuales<br>Adaptación espacios<br>Habilidades sociales (mejora comunicación entorno laboral)<br>Salud y Seguridad (Orientación. apoyo llegada y salida puesto de trabajo)   |
| 4         | V    | 33   | F.P.                 | Prácticas empresa ordinaria  | 69%              | Alteraciones funciones ejecutivas (organización, Planificación tareas)<br>Enlentecimiento  | Diseñador gráfico       | Formación puesto de trabajo<br>Análisis y estructuración tareas   |

|  |  |  |  |  |  |                              |  |  |
|--|--|--|--|--|--|------------------------------|--|--|
|  |  |  |  |  |  | procesamiento<br>información |  |  |
|--|--|--|--|--|--|------------------------------|--|--|

## **4.- Fases y metodología**

ADACEN va a comenzar a llevar a cabo acciones de empleo con apoyo con personas que ya están insertadas en empresas ordinarias, pero que están presentando dificultades en el desarrollo de sus tareas. Consideramos que es prioritario para mantener su puesto de trabajo establecer apoyos individualizados. El programa se encuentra en las primeras fases, en la actualidad se está realizando el análisis del puesto de trabajo y la valoración de los apoyos necesarios para cada persona.

En estas primeras fases el perfil profesional de las personas que han intervenido en el programa han sido: neuropsicóloga, trabajadora social y educador social. En breve vamos a disponer del apoyo de una preparadora laboral, que desempeñará su labor exclusivamente en el desarrollo de acciones de empleo con apoyo.

### **4.1.- Valoración de los usuarios del programa**

Se ha valorado a los usuarios/as para conocer sus limitaciones, sus capacidades conservadas así como a sus principales intereses con el fin de elaborar el perfil personal. Se han valorado las áreas que como consecuencia de la lesión cerebral se han visto dañadas en cada uno de ellos, para conocer sus limitaciones y las capacidades intactas: estado físico, áreas cognitiva y conductual, nivel de funcionalidad y valoración social.

#### **4.1.1.- Alteraciones físicas**

Para conocer la capacidad física y sensorial de las personas que se han incluido en el programa, un médico rehabilitador realizó la valoración. Se han tenido en cuenta los déficit funcionales de los miembros inferiores/superiores y los problemas visuales.

#### **4.1.2.- Estado cognitivo**

- Orientación:
  - Cuestionario de Orientación
  - Orientación derecha-izquierda
- Atención:
  - Atención Visuooperceptiva (Subtest Barcelona)
  - Control Mental (series directas e inversas)
  - Trail Making Test
- Capacidad intelectual y razonamiento:
  - Subtest Wais (Semejanzas)
  - Subtest Wais (Comprensión)
  - Subtest Wais (Matrices)
- Aprendizaje y Memoria:
  - Subtest Wais (Dígitos)
  - Weschler de memoria III
  - Rivermead
- Funcionamiento ejecutivo:
  - Secuencias
  - Planificación
  - Autovaloración de la propia conducta
  - BADS
  - Test de Colores y Palabra de SROOP
  - Wisconsin: Clasificación de tarjetas
  - Torre de Hanoi

#### **4.1.3.- Conducta, Personalidad y Estado Emocional**

Observamos que algunas de estas personas presentan alteraciones conductuales debido a que sufren diferentes síndromes orgánicos de la personalidad (bien de carácter eufórico o de componente apático). Consideramos que es fundamental tener

presentes estas limitaciones porque pueden repercutir en las relaciones personales de su entorno laboral.

- Escala de Registro Neuroconductual (NRS)
- Personalidad (16 PF)

#### **4.1.4.- Funcionalidad**

Se ha valorado su nivel de autonomía para las actividades de la vida diaria básicas e instrumentales.

- Protocolo de Actividades de la Vida Diaria de ADACEN

#### **4.1.5.- Valoración social**

Se han recogido los datos sociales, y los referidos a la formación y el ámbito laboral mediante entrevistas a los propios usuarios y a sus familias.

### ***4.2.- Búsqueda de puestos de trabajo***

Como ya se ha descrito las personas con las que se ha comenzado a trabajar en empleo con apoyo estaban insertadas previamente en empresas normalizadas. Anteriormente a esta nueva situación, una de ellas estuvo empleada en centros especiales de empleo, pero sin llegar a encajar de una manera adecuada. Posteriormente su inserción laboral se realizó en una empresa de su propia familia.

Con otro de los usuarios se intentó buscar durante un espacio muy amplio de tiempo un puesto de trabajo acorde a sus características. Estuvo también empleado en un centro especial de empleo, pero se consideró que su perfil no cumplía con el puesto de trabajo. Finalmente, y al cabo de unos años pudo encontrarse a través de su entorno cercano. Otro de los usuarios, llevó a cabo varias actividades de carácter formativo y pudo llegar a la inserción tras finalizar un contrato de prácticas.

En breve, una de las tareas que va a desempeñar la preparadora laboral, va a ser la prospección en empresas de nuestra comunidad, con el fin de dar a conocer el

programa de empleo con apoyo, y poder contar con ofertas de empleo para realizar nuevas inserciones.

#### ***4.3.- Análisis puesto de trabajo***

Se está realizando en la actualidad el análisis de las tareas relacionadas con los diferentes puestos de trabajo, así como de los requisitos exigidos, (físicos, académicos, comunicación...), para el desarrollo de estas tareas. Se va a realizar la secuenciación cronológica de una jornada laboral en cada puesto de trabajo, así como el estudio de la maquinaria o diferente tecnología que se esté utilizando. Así mismo es necesario conocer el entorno laboral, las relaciones establecidas y de las normas de la empresa de cada usuario.

#### ***4.4.- Inserción y desarrollo de los apoyos en el puesto de trabajo***

La valoración realizada a los usuarios nos ha permitido conocer las principales dificultades que presentan. Actualmente se están valorando su repercusión en el puesto de trabajo y la puesta en marcha y desarrollo de los apoyos individualizados (ver tabla). De lo que hemos podido observar y valorar hasta la fecha, planteamos que la mayor parte de ellos, a pesar de estar insertados, necesita formación específica para su puesto de trabajo. Las personas con déficit cognitivos van a requerir de una planificación y estructuración de las tareas que realizan, así como de los tiempos y los espacios. Algunas de ellas con problemas de orientación van a necesitar entrenamiento y apoyo en la llegada y salida del puesto de trabajo. Las que presentan alteraciones de conducta, requerirán del desarrollo de habilidades sociales. En estos últimos casos va a ser preciso trabajar con su entorno laboral para facilitarles información y pautas de actuación que contribuyan a resolver los conflictos y a mejorar la comunicación.

#### **4.5.- Seguimiento y Evaluación**

En esta fase se plantearán y llevarán a cabo las acciones de seguimiento para cuándo en un futuro la persona se encuentre insertada, y los apoyos del preparador laboral hayan disminuido, realizando una previsión de las posibles necesidades.

### **5.- Principales apoyos y dificultades**

#### **5.1.- Principales apoyos**

- El empleo con apoyo es una modalidad que está en auge en estos últimos años. Ha sido regulado legalmente. Tras la aprobación Real Decreto 870/2007, en Navarra se aprobó la Resolución 1558/2008, de 13 de mayo en la que se establecen las bases reguladoras y se aprueba la convocatoria de subvenciones para empleo con apoyo de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo. En otras CCAA durante el año 2008 también se han aprobado otras convocatorias de subvenciones.
- En nuestra Comunidad el empleo con apoyo hasta hace aproximadamente un año, era una alternativa laboral inexistente. En este último año está teniendo una mayor difusión y se conoce más esta modalidad de empleo, aunque sería preciso llegar a más ámbitos para poder dar a conocer sus características (administración, asociaciones de empresarios, entidades de discapacidad, universidades, sociedad en general...). Por otra parte diferentes entidades de discapacidad que hasta ahora gestionaban exclusivamente centros especiales de empleo están comenzando a realizar acciones de empleo con apoyo, y a publicitarlo.
- Existen entidades privadas que ayudan económicamente al desarrollo de acciones de empleo con apoyo, y que pueden servir para comenzar e impulsar proyectos de este tipo (ECA Caja Madrid, Fundación La Caixa).
- Es importante tener en cuenta las posibilidades de inserción laboral en empresas del entorno social y familiar de las personas con discapacidad. En el

caso de ADACEN, en tres de las cuatro personas con las que se está trabajando se ha conseguido el empleo de esta manera.

### **5.2.- Principales dificultades:**

- Escaso apoyo real de la administración. En nuestra comunidad autónoma la apuesta fuerte de empleo para las personas con discapacidad continúa siendo los centros especiales de empleo. En los últimos años a través del CERMI autonómico se ha intentado sensibilizar a la administración para que apueste por otro tipo de alternativas en el empleo. Se ha obtenido alguna respuesta pero las iniciativas que se han puesto en marcha se dirigen exclusivamente a la inserción en el empleo ordinario de personas con discapacidad, que en principio no presentan dificultades para su integración laboral. Por otra parte para poder acceder a la convocatoria de subvención desarrollada en el decreto anteriormente citado por el Gobierno de Navarra, algunos de los requisitos planteados son difíciles de cumplir.
- Escasa conciencia de las empresas para la contratación de personas con daño cerebral. En Navarra un gran número de entidades que representan a diferentes discapacidades están realizando prospecciones en las empresas de forma individual. Sería interesante poder llegar a aunar esfuerzos, realizar acciones conjuntas y ofrecer una imagen más consolidada.
- Hay un número importante de personas con daño cerebral asociadas en ADACEN, que se encuentran en edad laboral y que perciben una pensión contributiva por invalidez. Detectamos que es complicado que tomen la decisión de volver a un empleo, ya que ellos y sus familias valoran un riesgo de pérdida de su prestación económica, si acceden de nuevo al mercado laboral.
- En ocasiones la orientación de los profesionales, que otorgamos mucho peso a las consecuencias de la lesión cerebral y nos cuesta valorar el empleo como una herramienta rehabilitadora.
- Las asociaciones de daño cerebral dedicamos gran parte de nuestros recursos materiales y humanos al desarrollo de programas rehabilitadores. El modelo

seguido hasta ahora tiene un carácter “rehabilitador”, muy centrado en las deficiencias de las personas con daño cerebral, en sus dificultades para la realización de actividades de la vida diaria y en la búsqueda de soluciones a través de estos programas de este tipo de programas. Nos olvidamos en ocasiones que es necesario prestar atención a las implicaciones a largo plazo, especialmente las referidas a la integración social.

Quizás sea el momento de avanzar, y de plantearnos que además de los programas rehabilitadores, no cabe duda que necesarios en las fases iniciales, tenemos que llegar a implantar un modelo más “social” que reivindique cambios en el entorno. Es decir, la supresión de barreras culturales y sociales que dificultan la igualdad de derechos de las personas con discapacidad y, abogue por la puesta en marcha de políticas y de acciones que favorezcan la integración. La implantación del empleo con apoyo puede ser una herramienta que contribuya a conseguir este objetivo.

# PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL FOMENTO DEL EMPLEO ORDINARIO EN LAS ORGANIZACIONES DE FEDACE

*Trabajo en grupo desarrollado por los asistentes al taller*

## 1.- Introducción

El desarrollo de este capítulo recoge el trabajo en grupo desarrollado por los profesionales de FEDACE asistentes al taller. Este trabajo en grupo, dirigido por el responsable del taller, Borja Jordán de Urríes Vega, se planteó en base al desarrollo de técnicas grupales que dinamizaran a los participantes para desarrollar una propuesta consensuada respecto a una pregunta de partida. Esta pregunta se formuló de manera precisa como sigue **¿cómo se debe favorecer desde FEDACE el acceso de personas con daño cerebral adquirido al empleo ordinario?** Para dar respuestas a esta pregunta de manera participada y estructurada, se desarrolló en primer lugar una técnica METAPLAN, en la que se extrajeron y priorizaron aportaciones. Posteriormente, se aplicó un análisis DAFO a la organización para dar respuesta a la misma pregunta e identificar posibles estrategias.

## 2.- Técnica METAPLAN

La técnica METAPLAN permite la recogida, visualización, clasificación y valoración rápida de ideas. Se utiliza en grupos pequeños para recoger ideas de todos los participantes, evitando los efectos negativos de las diferencias jerárquicas, del monopolio en el uso de la palabra o de la timidez u otros rasgos de personalidad, que pueden bloquear el proceso creativo individual. Todos participan por igual en el ejercicio. Si se quiere se puede mantener el anonimato sobre las ideas emitidas.

En esta técnica, los participantes, sirviéndose de un panel y de tarjetas preparadas para ello, proponen ideas como respuesta a la pregunta de trabajo que se formula. En nuestro caso, y como ya hemos especificado más arriba, la pregunta de partida fue

¿cómo se debe favorecer desde FEDACE el acceso de personas con daño cerebral adquirido al empleo ordinario? Cada propuesta escrita en tarjetas se presenta en el tablón. Los miembros del grupo pueden cuestionarla o criticarla aportando o no sus argumentos y utilizando igualmente tarjetas preparadas para ello.

En un siguiente paso, los aludidos pueden identificarse si quieren y aclarar brevemente sus propuestas, pero no se establece debate. Deben ser intervenciones muy breves y de tipo aclaratorio. Como resultado de estas aclaraciones, se pueden volver a reformular las tarjetas, si de esa forma recoge mejor el sentir común.

A continuación, se agrupan las ideas por su coincidencia o su homogeneidad. Es decir, todas las que sean iguales o se refieran al mismo tema, se juntan. Una vez agrupadas el dinamizador con el consenso del grupo pone nombre a las agrupaciones. Seguidamente, se priorizan las aportaciones agrupadas mediante el voto de todos los participantes. El proceso puede repetirse las veces que sea necesario con las propuestas mas prioritarias.

El METALAN es una técnica muy valiosa para el análisis y diagnóstico de necesidades y para todo el proceso de la planificación, desarrollo y evaluación de programas en organizaciones sociales por la ayuda que aporta a la hora de recoger, reorganizar, valorar y presentar visualmente información. Su duración es aproximadamente de una hora.

En el caso que nos ocupa, el número de participantes en el grupo fue superior a ideal para la aplicación de esta técnica, lo que produjo como consecuencia un mayor número de propuestas a manejar y agrupar. Sin embargo el proceso se llevo a cabo de manera eficaz.

La siguiente tabla (tabla 3) presenta todas las propuestas realizadas, si fueron o no cuestionadas (¿?) o criticadas (X), las aclaraciones que se realizaron y la categoría en que se agruparon.

| PROPUESTAS   | ¿? ó X | ACLARACIONES                    | CATEGORÍA |
|--|--------|---------------------------------|-----------|
| 1. Crear bolsas de empleo  | ¿?     |                                 | H         |
| 2. Formar profesionales en ECA   |        |                                 | A         |
| 3. Concienciar al empresario   |        |                                 | D         |
| 4. Cambio de modelo de trabajo   |        |                                 | C         |
| 5. Elaboración de programa específico con DCA                                |        |                                 | H         |
| 6. Trabajar ideas distorsionadas   |        |                                 | C         |
| 7. Orientar la filosofía de las Asociaciones al empleo                       |        |                                 | C         |
| 8. Exigir cumplimiento de las leyes de empleo                                |        |                                 | F         |
| 9. Formar profesionales, concursos, programas... centrados en las personas   |        |                                 | A         |
| 10. Concienciar empresas de los beneficios de ECA                            |        |                                 | D         |
| 11. Motivar y formar a las personas con DCA                                  |        |                                 | E         |
| 12. Concienciar a empresarios y familias                                     |        |                                 | D         |
| 13. Formar profesionales en exclusividad                                     | ¿?     |                                 | A         |
| 14. Pensar en su bienestar y escuchar su necesidad                           |        |                                 | I         |
| 15. Concienciar de afectados de aspectos positivos del empleo                | X      | Los míos todos quieren trabajar | B         |
| 16. Realizar cursos para personas con DCA                                    |        |                                 | E         |
| 17. Potenciar iniciativas desde FEDACE                                       |        |                                 | G         |
| 18. Exigir cambios en el sistema de pensiones                                |        |                                 | F         |
| 19. Apostar por una integración plena  |        |                                 | C         |
| 20. Utilizar recursos existentes en la comunidad                             |        |                                 | H         |
| 21. Formar a toda la masa social   | ¿?     |                                 | B         |
| 22. Favorecer los apoyos necesarios para el puesto                           |        |                                 | H         |
| 23. Trabajar con planificación centrada en la persona                        | X      |                                 | I         |
| 24. Formación específica para preparadores laborales                         |        |                                 | A         |
| 25. Adaptar los puestos de trabajo   | ¿?     |                                 | H         |
| 26. Formar profesionales y Juntas Directivas                                 |        |                                 | A         |
| 27. Coordinar un trabajo en red de asociaciones.                             | X      |                                 | G         |
| 28. Sensibilizar a las familias para el proceso                              | X      |                                 | B         |
| 29. Informar a la sociedad   |        |                                 | B         |
| 30. Formarnos en nuestras entidades en ECA                                   |        |                                 | A         |
| 31. Informar y /o reivindicar las pensiones con un sueldo de trabajo         |        |                                 | F         |
| 32. Desterrar prejuicios sobre nuestros usuarios                             |        |                                 | D         |
| 33. Formar e informar a las Juntas Directivas                                |        |                                 | B         |
| 34. Creer en ECA   |        |                                 | C         |
| 35. Priorizar recursos y tiempo  |        |                                 | C         |
| 36. Ofrecer la posibilidad   | ¿?     |                                 | C         |
| 37. Cambiar nuestros objetivos de trabajo                                    |        |                                 | C         |
| 38. Cambiar el modelo tradicional de sobreprotección y pasivización          |        |                                 | C         |
| 39. Adaptar pruebas de acceso al empleo público                              | ¿?     |                                 | F         |
| 40. Cambiar de estructura y priorizar objetivos                              |        |                                 | C         |
| 41. Integrar el acceso al empleo en la rehabilitación                        |        |                                 | C         |
| 42. Hacer visible sus capacidades  | ¿?     |                                 | D         |
| 43. Cambiar el punto de vista de las asociaciones sobre trabajo discapacidad |        |                                 | C         |
| 44. Concienciar empresarios e informar "incentivos-beneficios"               |        |                                 | D         |
| 45. Sensibilizar y concienciar a empresas                                    |        |                                 | D         |
| 46. Compartir experiencias y resultados entre asociaciones                   |        |                                 | G         |
| 47. Informar a afectados y familiares  |        |                                 | B         |
| 48. Cambiar "aceptar" por convivir con situación                             | ¿?     |                                 | C         |
| 49. Crear módulos formativos para preparadores laborales                     |        |                                 | A         |
| 50. Informar y formar en ECA   |        |                                 | A, B      |
| 51. Disponer ayudas económicas   |        |                                 | F         |
| 52. Convencer colectivo empresarial desde sus organizaciones                 |        |                                 | D         |
| 53. Establecer un modelo de intervención más social.                         |        |                                 | C         |
| 54. Reivindicar cambios políticos y legislativos                             |        |                                 | F         |
| 55. Crear bolsas de empleo   | ¿?     |                                 | H         |

Tabla 3. Propuestas realizadas por los participantes

La tabla 4 muestra las categorías adjudicadas a las agrupaciones de propuestas y su priorización como resultado de la votación de los participantes en el grupo. Expresa por tanto las prioridades del grupo de profesionales de FEDACE participantes en el taller, como respuesta la pregunta formulada de ¿cómo se debe favorecer desde FEDACE el acceso de personas con daño cerebral adquirido al empleo ordinario?

| CATEGORÍAS   | PUNTUACIÓN |
|--|------------|
| C.- Cambiar en la organización: modelo asistencial/rehabilitador a integrador; asignación de recursos; objetivos; misión | 33         |
| A.- Formación específica a profesionales en: empleo, preparadores laborales, personas con DCA en empleo con apoyo.       | 23         |
| F- Exigir acciones, medidas y control a la administración.   | 15         |
| I.- Trabajar desde la PCP  | 13         |
| B.- Informar y sensibilizar a: usuarios, familias, juntas directivas, sociedad.  | 10         |
| D.- Sensibilizar/concienciar a empresarios, organizaciones empresariales y sindicatos.                                   | 7          |
| G.- Favorecer entre las organizaciones de FEDACE: intercambios, trabajo en red, sinergias.                               | 5          |
| H.- Desarrollando desde las asociaciones intermediación laboral, empleo con apoyo, apoyos y adaptaciones                 | 1          |
| E.- Formación de usuarios para el acceso al empleo   | 0          |

Tabla 4. Itinerario y fases de un programa de empleo con apoyo

### 3.- Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) tiene por objetivo el concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles propios de una organización con las amenazas y oportunidades externas.

Lo importante es pensar lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la organización, cuestiones clave que son reunidas en una tabla.

Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender las posibilidades de nuestra organización en un ámbito de desarrollo concreto. Es necesario también analizar el ambiente y situación que rodea a nuestra organización.

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2 x 2 que recoge la formulación de las estrategias más convenientes.

En esta matriz DAFO por columnas estableceremos el análisis del entorno (1ª columna: Amenazas, 2ª columna: Oportunidades) y por filas el diagnóstico de la organización (1ª fila: Puntos fuertes, 2ª fila: Puntos débiles ). Así establecemos 4 cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la empresa:

- 1-1 Estrategias defensivas
- 1-2 Estrategias ofensivas
- 2-1 Estrategias de supervivencia
- 2-2 Estrategias de reorientación

| Matriz DAFO    | AMENAZAS                     | OPORTUNIDADES                |
|----------------|------------------------------|------------------------------|
| PUNTOS FUERTES | Estrategias defensivas       | Estrategias ofensivas        |
| PUNTOS DÉBILES | Estrategias de supervivencia | Estrategias de reorientación |

Tabla 5. Matriz DAFO

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se elige el primero (1-1...Puntos Fuertes-Amenazas ) se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que la organización tiene y cada una de las amenazas que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.

- 1-1 Estrategias defensivas: la organización está preparada para enfrentarse a las amenazas.
- 1-2 Estrategias ofensivas: es la posición ideal en la que la organización quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento y desarrollo.
- 2-1 Estrategias de supervivencia: la organización se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra ellas.

2-2 Estrategias de reorientación: a la organización se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La organización debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

De esta manera, cada participante en el taller realizó un análisis individual de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Posteriormente los participantes se distribuyeron en tres grupos en los que se realizó una puesta en común para extraer una propuesta conjunta. Finalmente y en asamblea, se pusieron en común las aportaciones de los tres grupos en una propuesta unificada. La tabla

|  |
|--|
| <b>DEBILIDADES</b>   |
| Modelo de rehabilitación actual<br>Falta de personal específico<br>Falta de recursos económicos<br>Falta de concienciación<br>Colectivo con poco peso<br>Excesiva dependencia de la administración<br>Falta de formación   |
| <b>FORTALEZAS</b>  |
| Motivación para hacer el cambio<br>Organizaciones jóvenes<br>Hay profesionales que pueden empezar a desarrollar acciones   |
| <b>AMENAZAS</b>  |
| La situación actual de crisis<br>Falta de concienciación en empresas y sociedad en general<br>Incumplimiento de la Ley<br>Incertidumbre resultados a largo plazo   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |
| Legislación existente<br>Empresas con experiencia en ECA<br>Mayor conocimiento del ECA<br>Programas específicos y subvenciones<br>Ventajas fiscales a empresarios<br>Responsabilidad social corporativa<br>Novedad del ECA<br>Existencia de recursos para empleo en la comunidad |

Tabla 6. Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades

A continuación, los participantes adquirieron el compromiso de completarla matriz DAFO con estrategias propuestas como resultado de las confrontaciones de los diferentes cuadrantes de la matriz. Cada participante envió al coordinador su propuesta. A continuación se presentan todas las estrategias aportadas por los miembros del grupo, sin eliminar ninguna.

**Estrategias defensivas:**

- Aprovechar la estructura de federación de FEDACE para hacer más fuerza.
- Aprovechar la juventud de nuestras asociaciones para impulsar el ECA y la PCP como base de acción (al ser jóvenes puede haber una menor reticencia al cambio)
- Dar a conocer experiencias positivas del ECA.
- Denunciar el incumplimiento de la ley desde las asociaciones
- Desarrollar una estrategia de difusión – concienciación sobre la importancia del ECA para las personas con DCA. Independencia frente a dependencia.
- Explicar el proyecto de Empleo con apoyo.
- Frente a la situación económica centrar la estrategia en los beneficios del ECA para las empresas como incentivo para su incorporación.
- Gestionar contactos con Bancos, Caixas, Fundaciones.
- Informar a los familiares sobre el empleo con apoyo: justificación y beneficios.
- Iniciar campañas de difusión del ECA en DCA, entre los empresarios y sociedad (sindicatos, administración y asociaciones)
- Introducir el empleo con apoyo en la atención básica de las personas con daño cerebral adquirido.

- No dejar decaer la alta motivación actual del personal para llevar a cabo el empleo con apoyo en personas con daño cerebral adquirido.
- No perder la perspectiva a largo plazo de los beneficios de ECA, debido a los posibles fracasos derivados de la crisis y el desempleo actual.
- Orientar laboralmente a usuarios interesados en el empleo con apoyo.
- Presentar del programa de empleo en el tejido empresarial
- Priorizar la reivindicación de derechos sobre empleo y discapacidad
- Que las organizaciones estén abiertas a cambios.
- Realizar campañas de concienciación
- Realizar cartas a directores de periódicos, explicando el incumplimiento de la ley, generando alternativas.
- Realizar manifiestos, recogida de firmas para hacer cumplir las leyes vigentes.
- Reivindicar como Federación cambios legislativos.
- Reivindicar desde la asociación que se cumpla la normativa.
- Seguir profundizando en el conocimiento del ECA.
- Sensibilización de la sociedad.

### **Estrategias ofensivas:**

- Aprovechar las empresas que están trabajando con ECA.
- Buscar más empresas con empleo con apoyo.
- Buscar nuevos yacimientos de empleo que puedan aprovecharse para el ECA.
- Cambiar la visión de discapacidad-empleo, tanto en usuarios y familiares, como en profesionales, empresarios, y sociedad en general.
- Conocer y utilizar los recursos que ya existen en la comunidad.
- Contactar con Bancos, Caixas, departamentos de la Administración, etc.... para informarnos de los programas, características, recursos que se ofrecen, etc.
- Contactar con otras asociaciones u organizaciones que ya tienen experiencia para recabar buenas prácticas
- Contactar y estudiar experiencias cercanas de empresas con ECA y utilizarlas.
- Coordinar desde FEDACE distintas ayudas para financiar los programas ECA sin coste

- para Asociaciones (evitar la tendencia a no abrir nuevos frentes por miedo a la falta de financiación, si no logramos financiar lo que hacemos como vamos a abrir nuevos frentes de trabajo)
- Dar a conocer la normativa.
- Demandar una gran inversión en ayudas para emprender desde las asociaciones este programa.
- Demandar una legislación real y competente con los beneficios del usuario, en temas de pensiones,...
- Desarrollar la planificación centrada en la persona ( PCP) desde las asociaciones.
- Desarrollar mayor conexión entre empresas y asociaciones.
- Difundir en las empresas de las ventajas fiscales.
- Difundir, informar y avanzar en la legislación.
- Editar guía o folletos explicando el programa ECA, ventajas fiscales, responsabilidad social corporativa...

- Empezar con programas ECA desde las asociaciones
- Evaluar permanente de los programas y devolución de resultados como ejemplo de acción y demostración de su funcionamiento a las Asociaciones
- Formar a los profesionales sobre la legislación existente.
- Hacer estudios de caso /seguimiento y evolución.
- Hacer un cuadro sinóptico sobre el recorrido vital de una persona para incluirse en un empleo.
- Hacer un volcado de “resumen de experiencias” para poder facilitar a otras empresas.
- Incluir una línea de actuación orientada al marketing dirigida tanto a la sociedad como a empresas.
- Informar y apoyar a los empresarios de las subvenciones y beneficios con el objetivo de conseguir una mayor implicación de estos.
- Iniciar programas de ECA, aprovechando la motivación de los profesionales, la legislación y ayudas existentes.
- Lograr algún compromiso
- Realizar un lista de empresas, comercios potenciales, donde poder presentar
- Recabar más información sobre la legislación vigente, para poder sacar el mejor partido.
- Seleccionar empresas con responsabilidad social corporativa (RSC)
- Solicitar fuentes de financiación local.
- Tratar de conseguir que las empresas estén totalmente informadas e involucradas con el ECA.
- Utilizar la fuerza de la Federación (trabajo en red) para el acceso a grandes empresas con presencia estatal o autonómica.
- Utilizar las experiencias existentes como modelo en la prospección de empleo en empresas (Responsabilidad social corporativa)
- Visitar y concienciar sobre el daño cerebral adquirido

### **Estrategias de supervivencia:**

- Aprovechar los recursos actuales para empezar a trabajar con ECA.
- Aprovechar y reivindicar la legislación y ayudas existentes.
- Cambiar el modelo rehabilitador a uno integrador
- Cambiar el modelo tradicionalmente rehabilitador por un modelo integrador de la persona con daño cerebral adquirido.
- Dar a conocer experiencias positivas del ECA.
- Demandar el cumplimiento de la normativa existente con respecto a ECA y solicitar mejoras (presión social).
- Desarrollar una mayor formación.
- Destinar más recursos económicos a programas de empleo
- Establecer planes estratégicos de futuro acorde con los objetivos de ECA, objetivos integradores.
- Establecer una red online, donde se expongan testimonios de usuarios/as incorporados al empleo con apoyo; planes estratégicos, evaluaciones de proyectos en marcha...
- Formar en empleo con apoyo al personal ya disponible.
- Formar para mantener y potenciar la motivación para el cambio
- Informar a las Asociaciones federadas y asociados (familiares) sobre el ECA y el sistema de pensiones (realización de campaña específica de información)
- Iniciar poco a poco los programas de ECA, para evitar posibles fracasos.
- Mantener las vías de financiación ya existentes. (Admón.)
- Mostrar las buenas prácticas de la Federación y experiencias significativas con ECA.
- Promover un cambio paulatino en los modelos de trabajo, estrategias de implantación del PCP.
- Realizar charlas informativas en diferentes contextos (familia, profesionales, amigos y asociados...)
- Resumir en fichas de trabajo el curso realizado, para que más profesionales, puedan estar al tanto de ésta experiencia, conocer cuáles son los pasos a seguir, etc.
- Trabajar en red con otras organizaciones

### **Estrategias de reorientación**

- Analizar y apoyar modelos que ya funcionan.

- Apostar mayoritariamente por otros colectivos, como son los grupos empresariales, sindicatos, asociaciones, etc.
- Apoyar el ECA con más recursos.
- Aunar criterios comunes a través de la Federación.
- Buscar otros cauces de financiación que no sea la Administración.
- Cambiar el modelo a trabajar
- Cambiar el modelo rehabilitador actual hacia el PCP
- Cambiar el plan de trabajo para que sea más centrado en la persona y con mayor integración en la comunidad.
- Consolidar convenios con Caja Madrid que faciliten la estabilidad a las acciones con ECA tanto para los programas iniciados, y sobre todo para ayudar a la creación de los programas donde exista inquietud
- Crear espacios de formación-información sobre PCP y ECA dirigidos a toda la Federación (Juntas Directivas).
- Desarrollar acciones como FEDACE para que se regule y se cumpla la legislación.
- Evaluación de resultados y seguimiento.
- Facilitar la incorporación y formación de los preparadores laborales desde la Federación (evitar sobrecarga a las Asociaciones presentando las mayores facilidades para su ejecución).
- Fomentar un rol activo de la familia.
- Formar a través de talleres didácticos.
- Gestionar más recursos a través de la Administración, Caixa, Bancos, Fundaciones, etc.
- Hacer cursos de formación y contratar profesionales formados.
- Informar a empresas sobre las ventajas del ECA.
- Informar a las Juntas sobre la posibilidad de revisar el modelo actual, cambiar aspectos en el entorno ocupacional y laboral.
- Orientar la organización hacia un modelo más integrador.
- Priorizar la financiación a Asociaciones que vayan asumiendo este modelo.
- Realizar charlas y cursillos formativos en la carrera de integración social, educadores sociales, etc.
- Realizar la planificación centrada en la persona.
- Realizar un boletín informativo para entregar en empresas, en la Administración, comercios locales, etc....
- Realizar un modelo con especificidades para el daño cerebral adquirido.
- Reinvertir los fondos de asociación.
- Repasar a conciencia a los recursos existentes a nuestro alcance.
- Seguir con formación siempre con el objetivo definido.
- Tener más presencia y visibilidad del colectivo en más ámbitos de la sociedad
- Utilizar los recursos ya existentes para el empleo
- Utilizar más a fondo la planificación centrada en la persona.
- Visualizar videos de testimonios de usuarios que estén incorporados al mundo laboral.

Como cierre del presente capítulo, queremos dejar claro que las propuestas realizadas son las producidas por un grupo de profesionales, expertos en temas de empleo en su mayoría, que trabajan en organizaciones de FEDACE. No engloba las aportaciones de todos los miembros representativos de la organización, pero sí plantea puntos de partida interesantes para futuros desarrollos.