



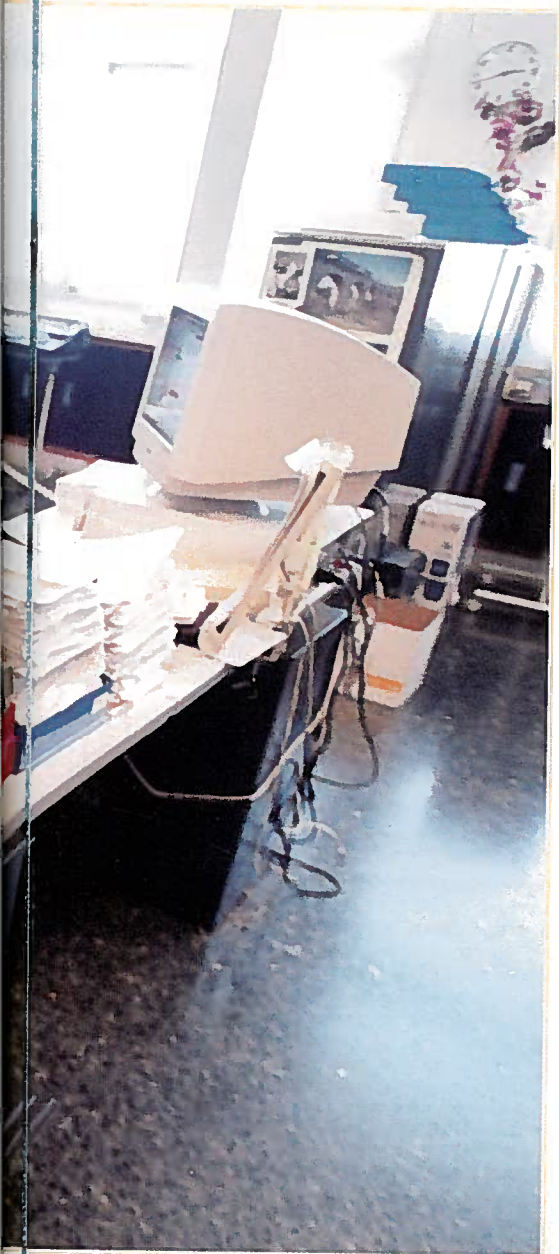
Foto: R. Villagraz

## Empleo con Apoyo: Buenas Prácticas

**Borja Jordán de Urries Vega.**  
Instituto Universitario de Integración  
en la Comunidad (INICO), Universi-  
dad de Salamanca, vicepresidente  
de la Asociación Española de Em-  
pleo con Apoyo (AESE).

Es de suma importancia la implicación de los colegios en la integración laboral de las personas con discapacidad como primera herramienta que debe: conocer los servicios de la comunidad, participar en las redes de integración laboral y Empleo con Apoyo existentes, establecer líneas cercanas de conexión con agencias de Empleo con Apoyo, realizar una preparación laboral, y realizar también un entrenamiento laboral real.





**E**l desarrollo de buenas prácticas en el Empleo con Apoyo debe ser un objetivo fundamental para todos los programas o servicios que desarrollan esta modalidad de inserción laboral. Estas buenas prácticas se manifiestan a través de indicadores objetivos que los programas deben tratar de alcanzar.

Diferentes autores han aportado reflexiones en este sentido, que nos proporcionan referencias extremadamente útiles para la práctica. A continuación presentaremos algunos trabajos de especial

relevancia, para acabar proponiendo una serie de prácticas con sus correspondientes indicadores, en el afán de caminar hacia la obtención de resultados positivos en Empleo con Apoyo y hacia la mejora continua de este tipo de servicios.

O'Brien (1990) propone varios cambios estratégicos que posibilitan alcanzar mejores logros en los programas o servicios de Empleo con Apoyo. Por un lado la necesidad de desarrollar trabajos individualizados sin los cuales es imposible poner en funcionamiento esta metodología. Para este desarrollo de empleos sugiere organizar a los implicados, reinvertir los fondos de las organizaciones, incrementar la competencia de las escuelas para formar hacia el empleo, y buscar fuentes

“ EL DESARROLLO DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL EMPLEO CON APOYO DEBE SER UN OBJETIVO FUNDAMENTAL PARA TODOS LOS PROGRAMAS O SERVICIOS QUE DESARROLLAN ESTA MODALIDAD DE INSERCIÓN LABORAL ”

de financiación local. Propone también la innovación y mejora de la calidad y por último la necesidad de dar organización a los servicios.

### Estrategias para mejorar el empleo

Las buenas prácticas incrementan los logros y estos tienen, según O'Brien, unos indicadores de que nos orientarán sobre el grado en que desarrollamos mayor excelencia en los servicios de Empleo con Apoyo. Estos indicadores son: incrementar los sueldos, aumentar los beneficios sociales, aumentar las habilidades que

den opciones al individuo, incrementar las oportunidades de trabajo, desarrollar empleos que ofrezcan roles positivos, clarificar los intereses y las capacidades, aumentar las oportunidades de interacción, aumentar la variedad de negocios con presencia de Empleo con Apoyo, aumentar la implicación del empleador, aumentar la implicación de los compañeros de trabajo, aumentar el apoyo del mundo laboral al Empleo con Apoyo, aumentar las oportunidades para las personas con discapacidades más severas, aumentar el compromiso de la familia, aumentar la competencia personal, disminuir la inversión en servicios segregados, mejorar los apoyos (ayudar a tomar decisiones, negociar los conflictos, aplicar tecnologías), ver la comunidad como un todo, utilizar los contactos personales, desarrollar grupos de trabajo, y finalmente apoyo a la persona para el desarrollo de carrera y no sólo para el empleo concreto.

En el Instituto Nacional sobre Investigación en Discapacidad y Rehabilitación de los Estados Unidos (NIDRR, 1993) analizan y proponen una serie de estrategias para obtener buenos resultados en Empleo con Apoyo. Por un lado las que denominan estrategias individualizadas en las que agrupan: planificación amplia (individualizada, realizada en la comunidad, y siempre con las familias), favorecer la elección por parte del consumidor, conseguir la implicación de la familia y personas cercanas (para proporcionar información sobre el cliente y sobre los valores familiares), desarrollo de apoyos individualizados, entrenamiento individualizado y asistencia técnica (en continuo desarrollo, con actualización continua, y de manera específica para necesidades específicas), y desarrollo de relaciones con el empleador (preparándose en marketing y desarrollo de empleo, e identificando y >>



>> utilizando los apoyos naturales).

Un segundo grupo de estrategias son las desarrolladas con los empleadores. En este grupo incluyen: forjar alianzas entre el empleador y el empleo con apoyo (para conseguir intereses mutuos, a largo plazo y adaptándose a sus necesidades), desarrollo de empleo y marketing (utilizando los contactos personales, utilizando a empleadores que contactan con otros empleadores, e introduciendo el Empleo con Apoyo en las organizaciones empresariales), y finalmente utilizar recursos internos de la empresa.

Un tercer grupo es el de estrategias organizacionales. En este grupo se incluyen: desarrollar un liderazgo con creatividad y capacidad de toma de riesgos, tener una misión y fundamentación clara, utilizar los valores del Empleo con Apoyo,

“ PARECE OPORTUNO PROPONER DETERMINADAS PRÁCTICAS CONTRASTADAS CON INDICADORES DE LOGROS OBJETIVOS QUE LLEVEN A LA CONSECUCCIÓN DE UN MAYOR NIVEL DE EXCELENCIA DE LOS PROGRAMAS ”

y realizar evaluación continuada (cuantitativa por la agencia y cualitativa por el cliente).

### Estrategias políticas de empleo

Finalmente un último grupo lo forman las estrategias políticas: planificación de servicios y financiación a los propios individuos, no a los programas, minimizar los riesgos, generar variedad de estrategias de financiación, y desarrollar estrategias adicionales.

Brooke, Wehman, Inge y Parent (1995) se posicionan en lo que denominan "enfoco dirigido por el cliente". Desde este



Foto: R. Vilagraz

## Buenas prácticas e indicadores de logro

### Buenas prácticas

### Indicadores de logro

#### Con el trabajador y la familia

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificación de intereses y capacidades.</li> <li>• Planificación amplia.</li> <li>• Elección por el consumidor.</li> <li>• Implicación de la familia.</li> <li>• Apoyos individualizados.</li> <li>• Entrenamiento individualizado.</li> <li>• Desarrollo de carrera.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de los sueldos (cuantía).</li> <li>• Aumento de las habilidades del trabajador (número y variedad).</li> <li>• Incremento de oportunidades de trabajo (número de ofertas al trabajador).</li> <li>• Aumento de las oportunidades de interacción (número de interacciones).</li> <li>• Aumento del compromiso de la familia (número de acciones participadas).</li> <li>• Aumento de la competencia personal (independencia progresiva).</li> </ul> |
|---|--|

#### Con los empleadores

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones con los empleadores para conseguir objetivos comunes.</li> <li>• Desarrollo de empleo y marketing de venta de los servicios.</li> <li>• Utilizar recursos presentes en la empresa.</li> <li>• Desarrollo de más empleos con roles positivos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la variedad de negocios de la comunidad con presencia de empleo con apoyo (número).</li> <li>• Aumento de la implicación del empleador (número de contactos, iniciativas conjuntas, resultados).</li> <li>• Aumento de la implicación de los compañeros (tiempo, número de tareas).</li> <li>• Aumento del apoyo del mundo laboral teniéndoles en cuenta (mejoras de diseño de puestos, de selecciones).</li> </ul> |
|---|---|

#### Con la organización

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de objetivos que evoluciona.</li> <li>• Desarrollo de equipos.</li> <li>• Obtención de datos para evaluar y mejorar.</li> <li>• Roles profesionales dinámicos.</li> <li>• Priorizar los servicios en la comunidad.</li> <li>• Tener claro quién es el consumidor.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en servicios en la comunidad (presencia de mayor número de servicios integrados en la comunidad dentro de la organización).</li> <li>• Aumento del desarrollo de grupos de trabajo (número de grupos y de trabajadores implicados dentro de la organización).</li> </ul> |
|---|---|

#### Generales

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación de servicios en la comunidad.</li> <li>• Políticas activas de empleo.</li> <li>• Implicación de agentes de la comunidad.</li> <li>• Escuela como primer recurso de acceso al empleo.</li> <li>• Comunidad como un todo, visión ecológica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las oportunidades a las discapacidades mas severas (número de trabajadores a los que se proporciona servicio).</li> <li>• Mejora de los apoyos (número, calidad, variedad, utilización de apoyos naturales).</li> </ul> |
|--|---|





“ FAVORECER LA APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA REHABILITACIÓN, Y REALIZAR LA PLANIFICACIÓN CENTRADA EN LA PERSONA ”

recurso comunitario (conocer los recursos de la comunidad).

Hanley-Maxwell y Withney-Thomas (1995) plantean la necesidad de establecer la gestión de la "calidad total" en el Empleo con Apoyo. Para ello consideran necesario que los programas: dispongan de una declaración de objetivos que evolucione, desarrollen equipos con presencia de todos los niveles de la organización, generen un compromiso organizacional de invertir en el desarrollo de equipos, favorezcan la obtención de datos, sepan identificar quién es el consumidor, establezcan roles dinámicos, se apoyen en los equipos y no en los individuos, y finalmente tengan una visión clara de la misión por parte de todos los miembros de la organización.

Otra aportación que recogemos en este sentido es la realizada por Hughes y Kingsford (1997), que plantean como buenas prácticas las siguientes: reconocer a las personas con discapacidad su estatus de adulto (autonomía, suficiencia económica, rol activo en la familia, participación en la comunidad), realizar apoyo al cliente y a la empresa, desarrollar apoyos naturales, realizar análisis del trabajo y de tareas, realizar una revisión regular de los apoyos, tomar un enfoque individualizado de los clientes, tener siempre integridad y honestidad, desarrollar roles claros y responsabilidades definidas, plantearnos altas expectativas, desarrollar marketing positivo del cliente, realizar un buen emparejamiento persona puesto, y finalmente colaborar

planteamiento entienden en primer lugar que las buenas prácticas vienen determinadas por: disponer de variedad de oportunidades, poner el control y elección del proveedor de servicios en manos del cliente, facilitar al cliente la elección de la carrera, promover la inclusión total, desarrollar apoyos a largo plazo, desarrollar apoyos en la comunidad y en el empleo, trabajar en la gestión de la calidad total, favorecer la aplicación de la tecnología de la rehabilitación, y realizar la planificación centrada en la persona (y dirigida por ella). Postulan que las personas con discapacidad prefieren definirse como "clientes" (Turner et al., 1995) manifestando que quieren y necesitan la asistencia de un profesional mientras tengan trabajo para obtener y mantener un empleo competitivo (Kregel y Unger, 1993; Kregel, 1994), es decir demandando unos servicios. Desde este punto de vista, plantean que el especialista en empleo ha de ser: planificador (de servicios), consultor (de los clientes), recopilador de información (sobre el mercado y marketing), técnico (nuevas tecnologías de rehabilitación), y

con la familia y personas más cercanas.

Estos autores plantean también la importancia de los colegios en la integración laboral de las personas con discapacidad como primera herramienta que debe: conocer los servicios de la comunidad, participar en las redes de integración laboral y Empleo con Apoyo existentes, establecer líneas cercanas de conexión con agencias de Empleo con Apoyo, realizar una preparación laboral, y realizar también un entrenamiento laboral real.

### Desarrollo de otros programas

Al hablar de buenas prácticas es interesante conocer el desarrollo de iniciativas especialmente reconocidas por su solidez o eficacia. En este sentido, la publicación realizada por el IMSERSO en 1999 presenta los programas desarrollados en Mallorca impulsado por el Consell Insular, el desarrollado en Barcelona por el Proyecto Aura, el de la Mancomunidad Bajo Segura en Benejúzar, y el desarrollado por ASPANDEM en San Pedro Alcántara (Marbella), todos ellos pioneros y fieles defensores de los principios de esta metodología. Si bien no consideramos oportuno profundizar aquí en cada uno de estos programas, sí hemos considerado necesario referenciar estas experiencias recogidas en la publicación mencionada bajo el título Empleo con Apoyo, guía de buenas prácticas.

Finalmente, y a la luz de las aportaciones de los diferentes autores, parece oportuno proponer, tal y como hacemos en la tabla, el desarrollo de determinadas prácticas que, contrastadas con indicadores de logro objetivos y cuantificables, nos lleven a conseguir mayor nivel de excelencia en los resultados de los programas o servicios de Empleo con Apoyo (Jordán de Urries, 2000; Jordán de Urries y Verdugo, 2003). ■