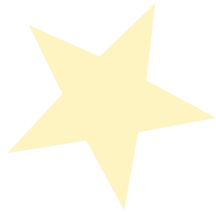


# Caja de Herramientas de la EUSE (European Union of Supported Employment) para la práctica del Empleo con Apoyo



# Contenidos

	<i>PAGINAS</i>
Introducción	3
Organizaciones participantes	5
Comisión y reuniones	6
Personas participantes	7
<b>Directrices de la EUSE</b>	
Principios, valores y estándares del Empleo con Apoyo	9
El compromiso con el cliente	13
Trabajo remunerado y no remunerado	17
El perfil profesional	20
Las prácticas laborales	23
La búsqueda de empleo	27
Trabajando con los empresarios	32
El apoyo dentro y fuera del entorno laboral	36
El desarrollo profesional y la promoción laboral	41
Empleo con Apoyo para los diseñadores de políticas	46
Empleo con Apoyo para los empresarios	52
<b>Guías de intervención</b>	
El compromiso con el cliente	56
El perfil profesional	65
La búsqueda de empleo y el compromiso con el empresario	83
El apoyo dentro y fuera del entorno laboral	97
Las cualidades de un buen preparador laboral	109
Glosario	119

# Introducción

La Unión Europea de Empleo con Apoyo (EUSE) se creó para desarrollar el Empleo con Apoyo en Europa. La investigación muestra que hay una falta de coherencia, orientación y materiales de formación para los profesionales y proveedores de servicios que trabajan en el sector del Empleo con Apoyo para personas con discapacidad o en situación de desventaja.

La Unión Europea de Empleo con Apoyo ha creado una Asociación *Leonardo* con directivos y profesionales que representan a los proveedores de servicios de Empleo con Apoyo europeos a escala nacional, regional y local. A través de su implicación en la Unión Europea de Empleo con Apoyo los socios ya estaban relacionados entre sí y actualmente todos ellos ofrecen algún tipo de formación profesional o bien un servicio de Empleo con Apoyo, ya sea a través de una organización local o regional o por medio de su organización nacional de Empleo con Apoyo.

La intención de la Asociación fue producir una *Caja de Herramientas* para la práctica del Empleo con Apoyo Europeo. La caja de herramientas contiene una serie de Directrices y Guías que sirven para mejorar los conocimientos y las habilidades de los profesionales a cargo de los servicios de Empleo con Apoyo. Los principales destinatarios de la caja de herramientas son los proveedores de servicios para que la utilicen en sus programas de formación del personal.

Los objetivos de la Asociación *Leonardo* han sido:

- Diseñar y elaborar una serie de materiales de orientación y aprendizaje que ayuden a los proveedores de servicios y a los participantes a adquirir y usar conocimientos y habilidades con los que apoyar a las personas con discapacidad o en situación de desventaja, para que entren en el mercado laboral europeo.
- Desarrollar el modelo de Empleo con Apoyo en Europa para mejorar la calidad y el ejercicio profesional de los proveedores de servicios de Empleo con Apoyo.

- Mejorar la calidad y reforzar la cooperación entre las organizaciones, las instituciones y los profesionales que prestan servicios de Empleo con Apoyo en Europa.
- Posibilitar el desarrollo de buenas e innovadoras prácticas en el campo del Empleo con Apoyo / Desarrollo Profesional y en los países / socios participantes.

La Asociación *Leonardo* ha consolidado una metodología coherente para poder ofrecer Empleo con Apoyo especializado a personas con una gran discapacidad. El objetivo es que aumente el número de estas personas desempeñando un empleo sostenible. La Asociación ha tratado las necesidades de apoyo y la ayuda que requieren los empresarios. También se ha ocupado de que los diseñadores de políticas y los responsables de la financiación adquieran una mayor conciencia de la situación.

Está ampliamente admitido que las personas con discapacidad pertenecen a uno de los mayores colectivos económicamente inactivos que a la hora de intentar acceder al mercado laboral abierto se topa con grandes barreras. La intención de esta Asociación fue aumentar la conciencia y las competencias del personal responsable de la evaluación, la búsqueda de empleo y del apoyo continuado a demandantes de empleo y empleados con discapacidad y de otros colectivos. Además, la caja de herramientas pretende afianzar los valores, la calidad, los principios y el proceso del Empleo con Apoyo y alentarnos a todos a adherirnos a este modelo.



Michael J Evans

Presidente de la Unión Europea de Empleo con Apoyo

Director Gerente de Employment Unit, Dundee City Council

-----

# Organizaciones participantes

## **Austria**

Lead Partner: Dachverband berufliche Integration Austria

## **Denmark**

Lead Partner: Slagelse Kommune

Associated Partners: VASAC Slagelse  
VASAC Odsherred  
Ellehøj  
EUSE Denmark

## **England**

Lead Partner: British Association of Supported Employment

## **Finland**

Lead Partner: VATES Foundation

Associated Partners: Rehabilitation Foundation  
Kiipula Centre of Vocational Education and Rehabilitation

## **Germany**

Lead Partner: Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung e.V.

## **Greece**

Lead Partner: Theotokos Foundation

Associate Partner: Hellenic Association of Supported Employment

## **Ireland**

Lead Partner: Irish Association of Supported Employment Ltd

Associate Partner: Employment Response North West Limited

## **Northern Ireland**

Lead Partner: Northern Ireland Union of Supported Employment

## **Norway**

Lead Partner: Mølla Kompetansesenter

Associate Partner: Forum for Arbeid med Bistand

## **Scotland**

Lead Partner: Dundee City Council

Associate Partner: Scottish Union of Supported Employment

## **Spain**

Lead Partner: Asociación Española de Empleo con Apoyo

## **Sweden**

Lead Partner: Stiftelsen Activa I Örebro län

Associate Partner: Svenska Föreningen för Supported Employment

# Coordinación y Reuniones

## **Coordinador de la Asociación**

Mike Evans      Dundee City Council, Scotland

## **Reuniones de la Asociación**

Noviembre 2008	Viena, Austria
Marzo 2009	Palma de Mallorca, España
Agosto 2009	Estocolmo, Suecia
Noviembre 2009	Atenas, Grecia
Enero 2010	Londres, Inglaterra
Marzo 2010	Dublín, Irlanda
Junio 2010	Copenhague, Dinamarca

## **Comité Editorial**

Mike Evans	Escocia
Marlene Mayrhofer	Austria
Henning Jahn	Dinamarca

# Personas participantes

AARNSETH, Kikki	Noruega
BELLVER, Fernando	España
*BENGTSSON, Johanne Louise	Dinamarca
BOYD, Neil	Escocia
*CUNNINGHAM, Dermot	Irlanda
*DAVIES, Huw	Inglaterra
*DOOSE, Stefan	Alemania
*DUNLOP, Edyth	Irlanda del Norte
*EKLUND, Bengt	Suecia
*ELSTON, Robert	Inglaterra
*EVANS, Mike	Escocia
FRAGNER, Ute	Austria
HAARA, Øyvind	Noruega
*HADDOCK, Margaret	Irlanda del Norte
HARKAPAA, Kristiina	Finlandia
HATLEM, Cathinca	Noruega
HAUGAARD, Marie	Dinamarca
JAHN, Henning	Dinamarca
*HOHN, Kirsten	Alemania
JENSEN, Stig Bahl	Dinamarca
JOHANSSON, Bertil	Suecia
KATSOUDA, Kaiti	Grecia
LAMPINEN, Pauliina	Finlandia
MARTINEZ, Salvador	España
*MAYRHOFER, Marlene	Austria
ORA, Petteri	Finlandia
PIKKUSAARI, Suvi	Finlandia
*RYAN, David	Irlanda
VEITLMEIER, Sabine	Austria
*WANGEN, Grete	Noruega
WIIG, Ingunn	Noruega
ZAPHIROPOULOU, Io	Grecia

\* *Coordinador de una Directriz o Guía*

Estas Directrices se han diseñado para proporcionar información esencial no sólo a los proveedores de servicios de Empleo con Apoyo sino también a las personas con discapacidad, a los padres o tutores, a los empresarios, y a los responsables políticos a nivel local, nacional e internacional.

Las Directrices expresan las opiniones de la Unión Europea de Empleo con Apoyo (EUSE) en un amplio abanico de temas referidos al Empleo con Apoyo y nos animan a todos a adherirnos a los valores y a la fuerza del modelo completo del Empleo con Apoyo.





# Principios, Valores y Estándares del Empleo con Apoyo

## Introducción

El Empleo con Apoyo es un método de intervención que se aplica a personas con capacidades diversas y a otros colectivos en desventaja para acceder a un empleo remunerado y mantenerlo dentro del mercado laboral abierto. Este método forma parte de una política proactiva que contempla la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas.

En esta directriz se van a precisar las diferencias entre esta metodología y otros mecanismos de apoyo actualmente utilizados en Europa. Igualmente se explicará la posición de la EUSE (*European Union of Supported Employment*) respecto a los valores, estándares y al proceso del Empleo con Apoyo.

## Antecedentes

La idea, los principios y los valores del Empleo con Apoyo se basan en trabajos originarios de Norteamérica que demostraron que personas con una discapacidad intelectual significativa eran capaces de llevar a cabo tareas complejas y pusieron de relieve el potencial y las capacidades de estas personas para realizar un trabajo remunerado en el mercado laboral abierto. Debido al éxito del Empleo con Apoyo asistiendo a personas con discapacidad intelectual para que accedieran a un empleo y lo mantuvieran, el modelo sufrió un desarrollo y una expansión que abarcó a otros muchos colectivos de la discapacidad y la desventaja.

Al final de los años ochenta, el modelo cruzó el Atlántico y un gran número de organizaciones del sector de la discapacidad de distintos países europeos experimentaron de modo satisfactorio proyectos de Empleo con Apoyo, financiados principalmente por programas de la Unión Europea, tales como *Helios* y *Horizon*.

La EUSE fue creada en 1993 y desde entonces no ha dejado de desarrollar su actividad. La definición de Empleo con Apoyo reconocida en Europa es: “Dar apoyo a las personas con discapacidad y a otros colectivos en desventaja para conseguir y mantener un empleo remunerado en el mercado laboral abierto.” *EUSE 2005*

## Los Contenidos

El Empleo con Apoyo está por completo de acuerdo con las ideas de empoderamiento, integración social, dignidad y respeto hacia el ser humano. En Europa se ha llegado a un acuerdo en cuanto a los valores y principios que deben estar presentes en todas las etapas y actividades del Empleo con Apoyo y cumplir con todos los derechos de plena ciudadanía de los individuos

*Individualidad:* el Empleo con Apoyo contempla la unicidad de cada individuo teniendo en cuenta sus propios intereses, gustos, condiciones e historia personal.

*Respeto:* las actividades del Empleo con Apoyo se ajustan siempre a la edad, dignifican y son enriquecedoras.

*Autodeterminación:* El Empleo con Apoyo ayuda a los individuos a desarrollar sus intereses y preferencias, a expresar sus gustos y a definir su plan de trabajo/vida, según sus condiciones personales y contexto. Igualmente fomenta los principios de autogestión entre los usuarios del servicio.

*Elección informada:* El Empleo con Apoyo ayuda a los individuos a tener plena conciencia de sus oportunidades, a fin de que puedan elegir de acuerdo a sus preferencias y conscientes de las consecuencias de su elección.

*Empoderamiento:* El Empleo con Apoyo ayuda a los individuos a tomar decisiones sobre su modo de vida y su participación en la sociedad. Los individuos se ven activamente involucrados en la planificación, evaluación y desarrollo de los servicios.

*Confidencialidad:* El proveedor de un servicio de Empleo con Apoyo trata de modo confidencial los datos que recibe de los individuos. Éstos tienen acceso a la información personal adquirida por el proveedor y cualquier uso de ella se realiza con su debido consentimiento.

*Flexibilidad:* Las necesidades de los usuarios pueden incidir tanto en el personal como en la estructura organizadora. Los servicios son flexibles, responden a las necesidades de los individuos y pueden ajustarse a requisitos específicos.

*Accesibilidad:* Los servicios, las prestaciones y la información del Empleo con Apoyo son totalmente accesibles a toda persona con discapacidad y a otros usuarios en desventaja social.

---

<sup>1</sup>European Union of Supported Employment: Folleto informativo y estándares de calidad (2005).

Los valores y principios del Empleo con Apoyo se sustentan en un proceso/metodología de cinco fases que ha sido identificado y reconocido como un modelo europeo de buenas prácticas que puede utilizarse como guía<sup>2</sup>.

1ª *Compromiso con el Cliente*: Basado en los valores centrales de accesibilidad para garantizar que se han tomado decisiones de modo informado.

2ª *Perfil Profesional*: Asegura el empoderamiento del individuo a lo largo del proceso.

3ª *Búsqueda de Empleo*: La autodeterminación y la elección informada son elementos clave del Empleo con Apoyo.

4ª *Compromiso con el Empresario*: La accesibilidad, flexibilidad y confidencialidad son valores clave que sustentan este proceso.

5ª *Apoyo dentro y fuera del entorno laboral*: La flexibilidad, confidencialidad y el respeto son los elementos clave para que las medidas de apoyo tengan éxito. Las medidas de apoyo se destinan particularmente al individuo que tiene un empleo remunerado y se prestan mediante un preparador laboral.

## La Posición de la EUSE

La EUSE fomenta la idea de Empleo con Apoyo como vehículo/metodología que ayuda a las personas con capacidades diversas o en desventaja a acceder a su derecho al trabajo.

Aunque existan pequeñas variantes en su definición, se dan tres elementos concordantes que fundamentan el modelo europeo de Empleo con Apoyo:

1. Empleo remunerado: Los individuos deben percibir un salario acorde al trabajo realizado. Si un país tiene un salario mínimo establecido, el individuo debe recibir al menos esa cantidad o el salario establecido para el empleo que desempeña.
2. Mercado laboral abierto: Las personas con capacidades diversas deben ser empleados regulares con los mismos salarios y condiciones que los demás empleados que trabajen ya sea en el sector público, o en el privado.
3. Apoyo continuado: Se refiere a un apoyo laboral en su más amplio sentido mientras se está realizando un trabajo remunerado. El apoyo es individualizado y se basa en las necesidades tanto del empleado como del empresario.

---

<sup>2</sup>European Union of Supported Employment: Folleto informativo y estándares de calidad (2005).

La EUSE advierte que los profesionales que trabajan en el campo del Empleo con Apoyo deben demostrar competencia profesional y conocimiento de los principios y valores que sostienen este sistema.

## Conclusión

El Empleo con Apoyo es un método de intervención que ayuda a las personas con capacidades diversas o en desventaja a acceder a empleos remunerados en el mercado laboral abierto. La EUSE ha establecido con claridad los principios éticos y los valores que deben servir de guía a los profesionales, a fin de que las necesidades del individuo sean primordiales en todas las decisiones que se tomen durante el proceso del Empleo con Apoyo.

### Para más información

- ◆ Directriz de la EUSE “El Compromiso con el Cliente”
- ◆ Directriz de la EUSE “El Perfil Profesional”
- ◆ Directriz de la EUSE “La Búsqueda de Empleo”
- ◆ Directriz de la EUSE “Trabajar con los Empresarios”
- ◆ Directriz de la EUSE “Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral”



# El Compromiso con el Cliente

## Introducción

Igual que otros modelos de intervención laboral, el Empleo con Apoyo pone énfasis en el proceso inicial del compromiso con el cliente. Este proceso es esencial para garantizar un entendimiento entre ambas partes, es decir, entre el demandante de empleo y la entidad que aplica el Empleo con Apoyo, antes de avanzar a la siguiente fase.

Esta directriz contiene la posición de la EUSE en lo que se refiere a los componentes y a las actividades de esta fase del Empleo con Apoyo: el Compromiso con el Cliente.

## Antecedentes

El compromiso con el cliente es la primera fase clave de las cinco que componen el proceso del Empleo con Apoyo<sup>1</sup>. Es esencial que los principios fundamentales, esto es: el respeto, la autodeterminación, las elecciones informadas, el empoderamiento, la confidencialidad, la flexibilidad, la accesibilidad y la individualidad se cumplan en esta fase inicial<sup>2</sup>.

El resultado del compromiso con el cliente es garantizar que el interesado tome decisiones informadas respecto a si quiere hacer uso del modelo de Empleo con Apoyo para encontrar un empleo y qué organización de Empleo con Apoyo puede ayudarle a conseguirlo.

Las actividades que se realizan en esta fase son numerosas y variadas y requieren ser diseñadas para que el interesado salga equipado con la información correcta y los conocimientos adecuados, antes de tomar una decisión informada que le conduzca a un programa de Empleo con Apoyo. Además, para alcanzar un resultado positivo las actividades deben ser pertinentes y personalizadas.

Además, el principio básico del *rechazo cero* está presente en el modelo del Empleo con Apoyo bajo la filosofía “todo el que quiere trabajar puede hacerlo, siempre y cuando se le proporcione un nivel adecuado de apoyo.”

<sup>1</sup> Para más información sobre las 5 fases del proceso de Empleo con Apoyo véase EUSE (2005): European Union of Supported Employment: Folleto informativo y estándares de calidad.

<sup>2</sup> Para más información véase también Directriz de la EUSE: “Principios, Valores y Estándares del Empleo con Apoyo”.

## Los Contenidos

El principio del *rechazo cero* no deja de ser un asunto controvertido en toda Europa. Muchos programas gubernamentales, ya sean a escala local o nacional, se titulan “de Empleo con Apoyo”, pero siguen los criterios o esquemas propios de cada país respecto al empleo competitivo, en lugar de tener en cuenta el valor básico del Empleo con Apoyo como se ha descrito más arriba. A resultas de ello puede ocurrir que los demandantes de empleo deban cumplir con ciertos requisitos para poder acceder al proyecto, por ejemplo, que acepten trabajar un mínimo de horas determinado. Esto deja fuera o pone restricciones a muchos posibles demandantes de empleo cuyas necesidades son complejas. El Empleo con Apoyo fue creado originalmente para ayudar a las personas con una gran discapacidad a que accedieran a un empleo remunerado y lo mantuvieran. Esto es lo que siempre debe primar en todo programa de Empleo con Apoyo.

Estar “preparado para trabajar” (*job readiness*) es otro de los factores que muchos países imponen en sus programas generales actuales. También esto va en contra del principio del Empleo con Apoyo que es colocar primero a la persona en un empleo – formándola en el puesto – y mantenerla después y apoyarla en su promoción laboral. La exigencia de estar “preparado para trabajar” ha tenido como consecuencia que muchas personas con capacidades diversas hayan estado ocupadas en formarse durante toda o casi toda su vida. Los profesionales que trabajan en este campo derivan muchas veces a los demandantes de empleo a programas alternativos de formación, cuando en realidad lo que ellos/ellas demandan es un empleo. Esta práctica, una vez más, va en contra de los principios fundamentales del Empleo con Apoyo.

Estos programas, restringidos por la terminología del “empleo productivo”, excluyen muchas veces a aquellas personas que con mayor urgencia necesitan del modelo del Empleo con Apoyo. Sin embargo, es importante mantener los principios y valores por los que se rige el modelo y las organizaciones deben esforzarse en ceñirse a ellos.

Debido a las restricciones anteriormente expresadas con las que se topan muchos profesionales del Empleo con Apoyo, se han desarrollado áreas clave para el trabajo en equipo y se continúa en Europa la comunicación para crear un consenso sobre lo que es el Empleo con Apoyo.

Al margen de estas dos cuestiones fundamentales (*rechazo cero* y *estar preparado para trabajar*), el objetivo principal de la fase Compromiso con el Cliente es garantizar que el interesado esté bien informado sobre el proceso del Empleo con Apoyo e identificar una organización de apoyo adecuada.

Cuando una organización de Empleo con Apoyo se compromete con un cliente, debe garantizar que la información que proporciona es clara y precisa, fácil de entender y que esté disponible en formatos accesibles (tales como letra grande, braille, audiocassette, lenguaje sencillo, etc.). Las organizaciones de Empleo con Apoyo deben indagar métodos alternativos de compromiso con las personas con capacidades diversas u otros colectivos en desventaja. No basta con producir únicamente información sobre los servicios (p. e. folletos informativos), también tiene que haber encuentros cara a cara, reuniones con otros agentes que el cliente haya sugerido (tales como miembros de la familia, profesionales sanitarios, maestros, orientadores profesionales, etc.) y el uso de las nuevas tecnologías. El compromiso con el cliente debe, además, prolongarse durante un tiempo.

Sin embargo, muchas veces los preparadores laborales se encuentran con restricciones en el tiempo a dedicar a esta fase del proceso. Las organizaciones de Empleo con Apoyo necesitan invertir tiempo y energía en esta fase de compromiso con el cliente, lo cual redundará en beneficios en las fases subsiguientes del Empleo con Apoyo.

Para lograrlo, la organización de Empleo con Apoyo debe adoptar un enfoque centrado en la persona. Este enfoque garantizará que el interesado se implique, ejerza el control sobre esta fase y tome decisiones informadas.

A la hora de decidir a qué organización de Empleo con Apoyo dirigirse, los interesados tienen que poder elegir entre varios proveedores de servicios. No obstante, en algunas áreas geográficas y, en particular, en las zonas rurales, puede que sólo exista un único proveedor. Incluso en estos casos, es necesario que la organización de Empleo con Apoyo garantice buenas prácticas, adoptando un enfoque personalizado y asegurando que la información que se proporciona es accesible.

## La Posición de la EUSE

Aún reconociendo y celebrando la corriente dominante del Empleo con Apoyo en Europa (programas integrados en la oferta general de los gobiernos), a la EUSE le preocupa que el modelo no cuente con un enfoque europeo unificado. La EUSE sostiene que el modelo de Empleo con Apoyo consta de cinco fases: Compromiso con el Cliente, Perfil Profesional, Búsqueda de Empleo, Compromiso con el Empleador y Apoyo dentro y fuera del entorno laboral. Los programas que no incluyen todos estos componentes o que incluso añaden más, no son Empleo con Apoyo. Así pues, titular los más diversos programas con el referente de Empleo con Apoyo lleva a una confusión entre todos los agentes clave, desde las instituciones gubernamentales hasta las personas con capacidades diversas.

La EUSE se esforzará en garantizar que se mantengan los valores fundamentales del Empleo con Apoyo. El compromiso con el cliente es la primera fase de un proceso importante para un individuo y como tal debe conducir hacia un empleo.

La EUSE recomienda adoptar un enfoque personalizado a lo largo de las cinco fases del Empleo con Apoyo, esto es de particular importancia durante la fase de Compromiso con el Cliente. Además, las organizaciones de Empleo con Apoyo deben garantizar que la información y los métodos de comunicación sean plenamente accesibles y adecuados para todos.

La EUSE aboga porque los interesados puedan elegir la organización de Empleo con Apoyo, si bien reconoce que esto no siempre es posible ni viable en ciertas áreas geográficas. La EUSE recomienda que todas las organizaciones de Empleo con Apoyo, aun cuando sean el único proveedor de la zona, se esfuercen por aplicar buenas prácticas.

## Conclusión

La EUSE cree que los “modelos” actuales de Empleo con Apoyo en Europa se encuentran con dificultades y, en consecuencia, seguirá comprometida en informar sobre el “modelo” a los diseñadores de políticas. Aun manteniendo esta opinión, la EUSE reconoce también que el empleo competitivo tiene un rol fundamental en los planes de acción para el empleo de muchos países. El área de debate e indagación en un futuro inmediato se haya en que la EUSE actúe en el ámbito europeo para garantizar un equilibrio entre la necesidad del empleo competitivo y los derechos de quienes deseando trabajar puedan hacerlo con el apoyo adecuado.

### Para más información

- ◆ Directriz de la EUSE: “Principios, Valores y Estándares del Empleo con Apoyo”.





# Trabajo Remunerado y no Remunerado

## Introducción

El derecho de los empleados con apoyo a percibir un salario por su trabajo es uno de los principios fundamentales del modelo europeo de Empleo con Apoyo.

Esta directriz contiene la posición de la EUSE en lo que se refiere al trabajo remunerado y no remunerado dentro del Empleo con Apoyo europeo.

## Antecedentes

La EUSE fue creada en 1993 y cuenta con una definición acordada del Empleo con Apoyo que es:

“Dar apoyo a las personas con discapacidad y a otros colectivos en desventaja para conseguir y mantener un empleo remunerado en el mercado laboral abierto.” *EUSE 2005*

Aunque existan pequeñas variantes de esta definición en el mundo, hay un acuerdo general según el cual el cliente de Empleo con Apoyo debe percibir el salario establecido por el empleo que realiza. Pese al reconocimiento universal de que el empleo remunerado es un derecho fundamental, sigue habiendo una preocupación porque hay clientes del Empleo con Apoyo que no siempre reciben el salario establecido o el salario mínimo interprofesional (donde exista) o que no perciben salario alguno.

## Los Contenidos

Las cuestiones surgidas en torno al trabajo remunerado y no remunerado provienen de las pretensiones de una serie de organizaciones europeas que dicen prestar servicios de Empleo con Apoyo pero que, al no haber salario de por medio, no cumplen con el elemento básico del modelo europeo del Empleo con Apoyo (empleo remunerado dentro del mercado laboral abierto). Para aclarar esto, es importante explicar lo que el Empleo con Apoyo no es:

- ♦ Prácticas laborales → no se percibe salario por el trabajo realizado;
- ♦ Trabajo voluntario → no se percibe salario por el trabajo realizado;
- ♦ Formación profesional → esto no es trabajo.

Aun sabiendo que las prácticas laborales y el trabajo voluntario no son en sí mismos parte del Empleo con Apoyo, es importante observar que sí son metodologías aceptables para ayudar a la persona a que adquiera experiencia, conocimientos y confianza en sí misma dentro de un entorno laboral.

Ambas vías facilitan que el empleador conozca a futuros empleados y, de este modo, aumenta la probabilidad de que les dé empleo<sup>1</sup>.

Sin embargo, existe el riesgo de que cuando una persona está realizando prácticas laborales o un trabajo voluntario (o sea, trabajo no remunerado) se considere que ya está 'trabajando', se le deje en esa situación y no pueda avanzar hacia un empleo remunerado. Existe la evidencia de que algunos proveedores de servicios de Empleo con Apoyo no dejan que los demandantes de empleo progresen a empleos remunerados, aunque esto puede obedecer a razones válidas como la financiación, o a que se pierdan prestaciones, o a que el demandante no tenga la capacidad de llevar a cabo trabajos remunerados.

## La Posición de la EUSE

El modelo de Empleo con Apoyo gira en torno a intervenciones de apoyo que reciben las personas cuando están realizando un trabajo remunerado. Entendemos por trabajo remunerado que:

- ♦ Las personas deben recibir un salario acorde con el trabajo que se realiza: cuando un país tiene un salario mínimo establecido, éste es el mínimo que se debe pagar. Los acuerdos y las condiciones aplicables al empleo (es decir: vacaciones anuales, jubilación y dietas) deben ser los mismos que correspondan a los demás empleados.

La EUSE reconoce la necesidad y el valor que tienen una serie de intervenciones de apoyo para que las personas con capacidades diversas y en desventaja consigan un empleo. Sin embargo, el empleo remunerado es un derecho reconocido de cada persona y éste es un aspecto fundamental del modelo europeo de Empleo con Apoyo que todas las entidades proveedoras de servicios deberían adoptar como objetivo primordial.

Los trabajos no remunerados tales como pruebas de trabajo, prácticas laborales y trabajo voluntario no forman parte en sí mismos del Empleo con Apoyo. No obstante, se reconoce que se pueden utilizar como actividades que ayudan a progresar hacia la consecución de un trabajo remunerado en el mercado laboral abierto.

<sup>1</sup> Para más información véase la Directriz de la EUSE "Las Prácticas Laborales".

Estas actividades deben tener una duración estrictamente limitada en el tiempo y darse únicamente cuando haya una verdadera necesidad y de común acuerdo con el demandante de empleo.

## Conclusión

La EUSE defiende claramente el trabajo remunerado como el derecho que tiene toda persona que busca un empleo dentro del modelo de Empleo con Apoyo. La EUSE acepta la utilización de otras opciones de trabajo “no remunerado” siempre que sea dentro de un itinerario que lleve a la persona a un trabajo remunerado, pero considera que deben ser de duración limitada y tener una finalidad específica de mejorar las habilidades del demandante para su desarrollo personal y así poder acceder a un trabajo remunerado.

### Para más información:

- ◆ Directriz de la EUSE “Las Prácticas Laborales”
- ◆ Directriz de la EUSE “Principios, Valores y Estándares del Empleo con Apoyo”
- ◆ Directriz de la EUSE “Trabajar con los Empresarios”

# El Perfil Profesional



Education and Culture DG  
Lifelong Learning Programme

## Introducción

Para ayudar a las personas con capacidades diversas o a los colectivos en desventaja a conseguir y mantener un empleo remunerado, el Empleo con Apoyo propone un enfoque centrado en la persona que recopile la información relevante sobre las aspiraciones, intereses y habilidades laborales del demandante de empleo.

A fin de reunir esta información, el Empleo con Apoyo utiliza una herramienta que se denomina el *perfil profesional*.

Esta directriz contiene la posición de la EUSE en lo concerniente al *perfil profesional* dentro del Empleo con Apoyo.

## Antecedentes

El Empleo con Apoyo se desarrolló en los años setenta y ochenta para ayudar a las personas con capacidades diversas a que pudieran escoger un empleo y definir el apoyo que necesitaban para llevar a cabo ese empleo.

El perfil profesional se estableció como una herramienta centrada en la persona, para ayudar a los demandantes de empleo a hacer elecciones informadas en la toma de decisiones respecto a sus preferencias laborales y para fijar las estrategias de formación necesarias dentro y fuera del entorno laboral. Esto marcó la diferencia con el proceso de evaluación tradicional que en los programas de formación evaluaban a los demandantes de empleo en entornos protegidos y lo hacían especialistas en rehabilitación que proponían diversas alternativas de apoyo.

Hoy en día en el proceso de elaboración del perfil profesional se apoya a quienes buscan trabajo para que sus elecciones laborales y su carrera profesional sean realistas y estén fundamentadas.

## Los Contenidos

El proceso para confeccionar el perfil profesional se da en la segunda de las cinco fases<sup>1</sup> del Empleo con Apoyo.

<sup>1</sup> Para más información de estas cinco fases véase también EUSE (2005): European Union of Supported Employment: Folleto informativo y estándares de calidad.

Es una herramienta que ofrece una propuesta estructurada y orientada hacia la meta de conseguir y mantener un empleo en el mercado laboral abierto. El objetivo es alcanzar la mejor conjunción posible entre las habilidades/necesidades de apoyo del demandante de empleo y los requisitos del puesto de trabajo/empleador. Esto es lo que se denomina ‘ajuste laboral’ (*job match*).

En el perfil profesional no se trata de que un proveedor de servicios de Empleo con Apoyo recopile información sobre el demandante de empleo y tome luego decisiones en su nombre. El perfil profesional es una herramienta que los proveedores de servicios usan para facilitar el proceso, a fin de que el demandante pueda elegir de modo personal y con fundamento empleos y carreras profesionales.

El perfil profesional aspira a que la persona desarrolle su propia percepción y se dé cuenta de las oportunidades y de los obstáculos habidos en el mercado laboral. Hay pruebas que evidencian que el perfil profesional es uno de los factores de mayor éxito de cara a una integración sostenible en el mercado laboral<sup>2</sup>.

Las prácticas y las pruebas laborales son instrumentos útiles en el proceso de realización del perfil profesional. Siempre debe quedar claramente definido el objetivo de las prácticas, ya que forman parte del proceso de planificación individual, y deben tener, además, una duración estrictamente limitada. En lugar de contemplarse como fin en sí, las prácticas siempre deben ser un medio para desarrollar habilidades y oportunidades de empleo. El proceso debe conducir siempre hacia una estrategia de apoyo que el cliente acepta y entiende sea cual sea su discapacidad o desventaja social.

A veces se hace poco esfuerzo para ayudar al demandante de empleo a definir sus preferencias laborales. A menudo se recomiendan las soluciones inmediatas y una búsqueda de empleo rápida como mejores alternativas para encontrar un empleo y asegurar un ajuste laboral. Sin embargo, la experiencia demuestra que cuando no existe compromiso con el cliente y éste no se involucra plenamente en su propio plan, suelen producirse un ajuste laboral insatisfactorio y pobres resultados de empleo.

## La Posición de la EUSE

En la perspectiva de la planificación centrada en la persona, el *perfil profesional* es un plan individual vivo y flexible que contiene una información detallada sobre las habilidades, la motivación y los conocimientos del demandante de empleo. El plan también debe definir claramente el apoyo y los recursos que son necesarios para cubrir las necesidades de apoyo de los individuos.

---

<sup>2</sup>Doose, Stefan (2007): Unterstützte Beschäftigung – Berufliche Integration auf lange Sicht, p. 329-334. Lebenshilfe Verlag, Marburg.

Obtener el perfil profesional supone un proceso de colaboración entre el demandante de empleo y el proveedor del servicio. Es importante que el demandante sea el “dueño” de todo el proceso (*empowerment*). El perfil profesional debe garantizar que el demandante adquiera una comprensión de sus posibilidades laborales basadas en sus intereses y capacidades. De igual importancia es que sea capaz de identificar sus propias necesidades de apoyo y de determinar qué estrategias de apoyo serán las efectivas y apropiadas.

El preparador laboral es el responsable de crear una buena relación con el demandante de empleo durante el proceso de realización del perfil profesional y, al mismo tiempo, de mantener la distancia profesional adecuada. Es importante definir quién lleva la responsabilidad de las diversas tareas que se dan a lo largo del proceso, lo mismo que identificar los agentes principales de la red profesional y particular del demandante de empleo. El preparador laboral también es el responsable de la documentación y finalización del proceso del perfil profesional.

El perfil profesional debe concluir con un plan de acción laboral que especifique las actividades acordadas, los resultados, metas y objetivos y quién se hace responsable de todo ello.

## Conclusión

El perfil profesional se diferencia de los procedimientos de evaluación tradicionales en que es un proceso centrado en la persona y que el candidato dirige y acepta. Además, debe contribuir a su elección de empleo y de estrategias de apoyo, para conseguir y mantener un puesto de trabajo en el mercado laboral abierto. Dentro del proceso del Empleo con Apoyo, la etapa del perfil profesional es de una importancia crucial.

### Para más información

- ◆ Directriz de la EUSE: “Principios, Valores y Estándares del Empleo con Apoyo”.
- ◆ Directriz de la EUSE: “Las Prácticas Laborales”.

# Las Prácticas Laborales



## Introducción

La idea de que las personas con capacidades diversas realicen prácticas laborales como instrumento que les ayude a encontrar y mantener un empleo remunerado en el mercado laboral, es un tema muy discutido en el Empleo con Apoyo.

Esta directriz contiene la posición de la EUSE en relación a las prácticas laborales dentro del Empleo con Apoyo.

## Antecedentes

El Empleo con Apoyo ha sido creado en parte para prevenir que las personas con discapacidad intelectual queden atrapadas en talleres protegidos o en trabajos no remunerados. Los orígenes del Empleo con Apoyo se encuentran en el reconocimiento de que el paradigma ‘primero formar y después colocar’ apenas contribuía a que las personas con capacidades diversas se integraran en el mundo laboral. El desarrollo de la estrategia ‘colocar – formar – mantener’ ha funcionado bien y ahora son características comunes del Empleo con Apoyo el ‘apoyo natural’, el ‘aumento de la participación de los demandantes de empleo’ y el ‘trabajo en equipo con los agentes clave’.

La definición de la EUSE del Empleo con Apoyo incluye el enunciado “conseguir empleo remunerado en el mercado laboral abierto”. Con ello se subrayó que el Empleo con Apoyo se refiere a empleos reales con salario real.

Por consiguiente, organizar prácticas laborales podría parecer contradictorio con la definición de la EUSE, ya que por lo general las prácticas no cuentan con una remuneración. Además, desde la perspectiva propia del Empleo con Apoyo, el objetivo es ‘colocar – formar – mantener’ y ello significaría que durante este proceso el demandante de empleo está recibiendo un salario. Sin embargo, la realidad muestra que éste no suele ser el caso.

La definición y los componentes de las prácticas laborales constituyen un elemento que si bien no ha sido muy discutido, su uso es ya habitual. Ello ha conducido a una gran diversidad en la forma de ofrecer los servicios y a una disparidad de opiniones sobre la conveniencia de utilizar o no las prácticas laborales en el Empleo con Apoyo.

## Los Contenidos

La mayoría de los demandantes de empleo que acceden a los servicios de Empleo con Apoyo han estado sin empleo durante una larga temporada o no han tenido oportunidad de empleo desde que acabaron el colegio o los estudios. Por ello no tienen claras sus preferencias laborales ni tampoco cuáles son sus puntos fuertes o débiles. Los proveedores de servicios de Empleo con Apoyo opinan que las prácticas laborales suponen un medio excelente para identificar las necesidades de apoyo del demandante de empleo y para darle la oportunidad de experimentar un empleo real. Es más, le brindan la posibilidad de incrementar sus preferencias experimentando en entornos y situaciones diferentes.

Las investigaciones indican que la mayoría de las entidades que ofrecen servicios de Empleo con Apoyo utilizan las prácticas laborales como método para alcanzar un empleo remunerado en el mercado de trabajo<sup>1</sup>. Sin embargo, hay datos que indican que estas prácticas duran demasiado, en ocasiones más de seis meses. Podría decirse que, en realidad, son trabajos voluntarios que no se utilizan como un instrumento de progresión o como peldaño hacia un empleo remunerado. Tampoco hay una diferenciación clara entre ‘probar un trabajo’ y las prácticas laborales. Ello podría deberse a que diferentes proveedores usan diferente terminología, si bien una ‘prueba laboral’ suele contemplarse como una actividad de no más de unas horas o unos días, que se utiliza para que el demandante de empleo compruebe si se ajusta o no a un trabajo determinado.

Por otro lado, como el Empleo con Apoyo se ha extendido hacia otros colectivos, la idea de ‘colocar – formar – mantener’ sigue siendo una herramienta útil, pero no puede considerarse como el único esquema de apoyo para las personas con capacidades diversas o en desventaja que buscan un empleo remunerado. A lo largo de los últimos diez años, el Empleo con Apoyo se ha desarrollado de modo considerable en Europa y ha dejado de dirigirse únicamente a las personas con discapacidad intelectual.

Hay quienes opinan que el Empleo con Apoyo no debe incluir prácticas laborales porque las personas con capacidades diversas deben ser formadas en el lugar de trabajo como empleados remunerados. Asimismo, se han presentado quejas alegando que las personas con discapacidad están siendo explotadas durante estas prácticas ya que ‘trabajan’ pero sin percibir salario alguno. Estos argumentos son válidos pero sólo hasta cierto punto.

No cabe duda de que las prácticas laborales suponen una actividad útil y eficaz en el proceso del Empleo con Apoyo. Son, además, directa o indirectamente, un instrumento que ayuda a los demandantes de empleo a conseguir un empleo remunerado en el mercado laboral abierto. Si una persona

<sup>1</sup> Spjelkavik/Evans (2007): Impressions of Supported Employment – A study of some European Supported Employment. Services and their activities; p. 16. Work Research Institute, Oslo.



ha estado desempleada durante largo tiempo o no ha tenido nunca un empleo, necesita determinar sus preferencias laborales lo mismo que sus puntos fuertes y débiles. No es necesario emprender programas de larga duración para descubrir estas cosas y unas prácticas laborales ayudarán a esa persona a identificar aquello que le gusta o no de un trabajo específico.

Las prácticas laborales pueden darle al solicitante algo que añadir a su solicitud y a su currículum vitae, además de poder hablar de ellas en la entrevista de trabajo mejorando así sus perspectivas laborales y fomentando la confianza en sí mismo y su autoestima. También aportan conocimiento de cómo es el trabajo real y ayudan a evaluar las propias aptitudes y la capacidad de resistencia. Las prácticas laborales proporcionan una referencia laboral actualizada y, a partir de ellas, pueden nacer habilidades nuevas y consolidarse las ya existentes. Asimismo pueden suponer la posibilidad de que el empresario se plantee emplear al demandante de empleo de forma más duradera, particularmente si éste es capaz de demostrar sus aptitudes, habilidades y su motivación.

Parece que la cuestión a tratar ya no es ‘¿debemos organizar o no prácticas laborales?’ sino ‘¿cómo definir y organizar las prácticas laborales?’ La opinión de que las prácticas laborales no tienen cabida en el Empleo con Apoyo no se sostiene. Un elevado número de proveedores de servicios en Europa las utiliza para ayudar y apoyar a los demandantes de empleo a integrarse en el mundo laboral. Sin embargo, debemos evitar el uso sistemático y obligatorio de las prácticas laborales, sobre todo cuando no conducen a que el demandante de empleo obtenga un empleo remunerado.

## La Posición de la EUSE

La EUSE reconoce que las prácticas laborales son parte integral del proceso de cinco fases y que pueden darse durante las fases 2 (perfil profesional) y 3 (búsqueda de empleo)<sup>2</sup>. Sin embargo, de acuerdo con los criterios y principios del Empleo con Apoyo, hay que tener un enfoque centrado en la persona y las prácticas laborales sólo deben organizarse cuando exista verdadera necesidad de ellas. Las prácticas son una actividad que acompañan al proceso del Empleo con Apoyo y deben verse como un medio que ayuda al demandante de empleo a identificar sus preferencias de empleo, sus puntos fuertes y débiles, y sus necesidades de apoyo.

A fin de evitar la explotación de los demandantes de empleo, las prácticas laborales deben durar un tiempo limitado. La EUSE estima que una duración de ocho a doce semanas es suficiente para alcanzar los objetivos de estas prácticas. Asimismo, pueden realizarse durante las horas que sean a la semana, pero conviene que sean a tiempo parcial, para que el demandante de empleo pueda dedicarse a otras actividades del proceso del Empleo con Apoyo.

Cada puesto de prácticas debe tener evaluado el riesgo y haber sido organizado en un marco (preferiblemente del mercado laboral abierto), organización o sector laboral que el demandante de empleo haya escogido.

Debe existir un acuerdo entre el empleador y el demandante de empleo en cuanto a las condiciones de las prácticas laborales. Este acuerdo cubrirá asuntos tales como los objetivos, la necesidad de apoyo, las tareas a realizar, las obligaciones, las limitaciones, la cobertura del seguro, los informes que hay que hacer, y el proceso de evaluación. En el Empleo con Apoyo un puesto de prácticas debe contar con apoyo y seguimiento de la misma manera que un puesto de trabajo.

Las 'pruebas laborales' deben ser organizadas del mismo modo que las prácticas laborales. La diferencia básica está en que las 'pruebas' no deberían durar más de una semana y que el demandante de empleo las efectúa para probar diversos tipos de trabajos durante un período corto de tiempo.

Las habilidades y el conocimiento adquiridos durante las prácticas laborales servirán para mejorar el proceso de búsqueda de empleo. La comunicación entre el empresario y el demandante que busca empleo, mediante la entidad de Empleo con Apoyo, debe ser llevada de un modo profesional, respetando la dignidad tanto del demandante de empleo como del empresario, y manteniendo los estándares de calidad que el Empleo con Apoyo requiere.

## Conclusión

Hay que contemplar las prácticas laborales como un medio para un fin y no como un fin en sí mismo. Deben ser organizadas, desarrolladas y evaluadas siguiendo los criterios y principios propios del Empleo con Apoyo y realizadas cuando haya verdadera necesidad de ellas.

### Para más información

- ◆ Directriz de la EUSE: "Principios, Valores y Estándares del Empleo con Apoyo".
- ◆ Directriz de la EUSE: "Trabajo Remunerado y no Remunerado".



# La Búsqueda de Empleo

## Introducción

Dentro del proceso del Empleo con Apoyo, 'la búsqueda de empleo' es la etapa que pone en contacto al demandante de empleo con empleadores potenciales<sup>1</sup>. Una vez evaluadas sus aptitudes y habilidades se buscan puestos de trabajo que sean compatibles, y de esta manera se llega a un ajuste entre las necesidades laborales de la persona candidata y los requisitos del empleador.

Esta directriz contiene la posición de la EUSE en todo lo que concierne a una fase tan crítica e importante como es 'la búsqueda de empleo'.

## Antecedentes

Desde sus orígenes, el Empleo con Apoyo se ha centrado básicamente en los requisitos laborales de los demandantes de empleo. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha comprobado que también es esencial prestar atención a las necesidades y requerimientos de los empresarios, para asegurar buenos resultados laborales.

De igual modo que el Empleo con Apoyo se ha desarrollado y expandido para abarcar a un amplio abanico de demandantes de empleo, la fase de búsqueda de empleo también debe desarrollarse para seguir cubriendo las necesidades laborales de estos grupos.

Los proveedores de servicios de Empleo con Apoyo saben que tienen que seguir desarrollando sus habilidades y metodologías para entrar en contacto con los empresarios o empleadores, a fin de identificar las ofertas de empleo y apoyar a los demandantes en todos los aspectos que intervienen en la búsqueda de empleo.

## Los Contenidos

Durante la fase 3, de búsqueda de empleo, el Empleo con Apoyo se pone en contacto con los empresarios o empleadores, centrándose fundamentalmente en las necesidades del demandante de empleo. Sin embargo, hay una opinión cada vez más generalizada de que las entidades proveedoras de Empleo con

<sup>1</sup> Para más información sobre las 5 etapas del proceso de Empleo con Apoyo véase EUSE (2005): European Union of Supported Employment: Folleto informativo y estándares de calidad.

Apoyo deben también atender las necesidades del empresario o empleador. Para que el proceso de Empleo con Apoyo funcione, tienen que sacarle provecho ambos, el demandante de empleo y el empresario.

Uno de los métodos de búsqueda de empleo que a lo largo de los años han desarrollado los proveedores de Empleo con Apoyo se denomina 'empleo moldeado'<sup>2</sup>, que consiste en la creación de un puesto mediante la identificación de partes de un trabajo o tareas específicas que el empresario necesita que se realicen y que se ajustan a las capacidades de una persona demandante. Este método probablemente necesitará que tanto el empresario como el preparador laboral utilicen la imaginación y la creatividad, pero en muchos casos puede conducir a buenos resultados de empleo.

Si bien es cierto que este método tiene sus méritos, existe el riesgo de que este tipo de empleos no duren mucho y carezcan de posibilidades de ascenso para el trabajador ni de promoción profesional. Además, este método puede ser muy útil para un colectivo determinado como, por ejemplo, el de las personas con discapacidad intelectual, pero puede ser inadecuado para otros grupos que no tengan esta discapacidad. Es decir, aunque los méritos de esta propuesta sean indudables, es importante pensar siempre en las posibilidades de desarrollo profesional y de promoción laboral. Hay que tener en cuenta que muchos demandantes de empleo y/o trabajadores con capacidades diversas disponen de unas habilidades laborales o de una formación profesional que les permite desempeñar empleos más complejos.

Se dice a menudo que uno de los aciertos del Empleo con Apoyo es aplicar el dicho 'hallar la horma de su zapato' y, por consiguiente, este enfoque debe también prevalecer en el proceso de búsqueda de empleo. Es habitual que el Empleo con Apoyo consiga empleos utilizando métodos muy informales como el 'empleo moldeado', el boca a boca, estableciendo contactos informales o prolongando las prácticas laborales. Por descontado que si estos métodos funcionan para el demandante de empleo, estará muy bien. Pero a medida que el Empleo con Apoyo se expande, los proveedores de servicios deben atender también al desarrollo de métodos formales. Éstos incluyen aprender a rellenar una solicitud para una oferta de empleo, que el demandante de empleo tenga acceso a su propio currículum vitae, así como el aprendizaje de técnicas para entrevistas laborales. Si los proveedores de Empleo con Apoyo adquieren conciencia de ambos enfoques en la búsqueda de empleo, el formal y el informal, mejorarán la autodeterminación y las elecciones informadas de los demandantes de empleo y también aumentarán las competencias de los propios proveedores de servicios a la hora de abordar las necesidades de los empresarios.

Otra cuestión es quién debe realizar la búsqueda de empleo. Hay proyectos que contratan a un 'buscador de empleo', otros piensan que son los

---

<sup>2</sup> También denominado *Creación de Empleo*.

preparadores laborales quienes deben llevar a cabo este proceso, y otros abogan por que sean los demandantes de empleo mismos los que realicen actividades de búsqueda de empleo. Se supone que todas las organizaciones que practican el Empleo con Apoyo se esfuerzan por abarcar todos los deseos de los demandantes de empleo, pero se sabe que las expectativas laborales de éstos no pueden ir más allá de las capacidades que tiene el personal de Empleo con Apoyo. La decisión de quién lleva a cabo la búsqueda de empleo se ve afectada por limitaciones económicas o de plantilla, y si bien todas las propuestas son válidas, el hecho de que tengan o no éxito depende de las capacidades de la plantilla y del demandante de empleo involucrados<sup>3</sup>.

Por otra parte, el método de Empleo con Apoyo que se utiliza cuando se busca un empleo para una persona no será el mismo que el utilizado cuando se busca a una persona para un empleo. Se sabe que la clave está en dar con el ajuste laboral acertado, y para conseguirlo es crucial disponer de una formación y de unas habilidades apropiadas.

En muchos países europeos, si no en todos, se reconoce que la fase de búsqueda de empleo es un área en la que el Empleo con Apoyo aún debe mejorar y hacer más progresos.

A decir verdad, a muchos proveedores de Empleo con Apoyo les resulta difícil cumplir con una búsqueda de empleo eficaz existiendo tan poca formación disponible y fiable en este campo.

## La Posición de la EUSE

La EUSE reconoce el papel fundamental de la búsqueda de empleo en el proceso de Empleo con Apoyo, por eso resulta esencial que esta búsqueda se realice de un modo profesional y eficaz. Para que el ajuste laboral resulte acertado, lo primero que hay que hacer es guiar la actividad de búsqueda de empleo. Esto sólo se puede llevar a cabo si los preparadores laborales han reunido una información extensa y detallada sobre el mercado laboral de su zona y conocen las empresas de todos y cada uno de los empresarios de esa zona.

En la fase 2 (Perfil Profesional) los preparadores laborales se comprometen a recabar cuanta información sea posible sobre el demandante de empleo<sup>4</sup>. También hay que investigar, y con el mismo énfasis, a los posibles empleadores. Si una empresa, concluida la investigación, no resulta ser la apropiada para un demandante de empleo en cuestión, el tiempo y esfuerzo dedicados no habrán sido en balde, ya que la investigación realizada puede aprovecharse para otros demandantes.

<sup>3</sup> Spjelkavik/Evans (2007): Impressions of Supported Employment – A study of some European Supported Employment. Services and their activities; p. 16. Work Research Institute, Oslo.

<sup>4</sup> Véase también la Directriz de la EUSE “El Perfil Profesional”.

A la EUSE le preocupa que no exista una oferta de formación sistemática y eficaz sobre la búsqueda de empleo y, puesto que se trata de un asunto fundamental, hay que ocuparse de ello para mejorar los índices de logros del Empleo con Apoyo. En los congresos que la EUSE celebra bienalmente se promueve la organización de seminarios de búsqueda de empleo y de técnicas de marketing.

La EUSE también reconoce que el demandante de empleo debe tener un papel en el proceso de búsqueda de empleo. Los proveedores de servicios tienen que alentar a los demandantes de empleo a que identifiquen sus propias preferencias laborales, de este modo aumentará el éxito de los ajustes laborales. A partir de su participación activa en el proceso, los demandantes se animarán y se verán a sí mismos como personas útiles para un empresario concreto. Sus aptitudes y capacidades son necesarias y valoradas, y participar en el mercado laboral abierto realza su papel en la sociedad.

Tanto el demandante de empleo como el preparador laboral deben involucrarse en la elaboración de listas de empresarios potenciales y hay que alentar al demandante para que identifique todo tipo de contactos que se hayan establecido. Una vez decidido cuáles son los empresarios a los que dirigirse, se acuerdan y llevan a cabo los pormenores de los primeros contactos y reuniones, actuando siempre de común acuerdo y con el consentimiento del demandante.

El material que se use para comunicar las prestaciones del Empleo con Apoyo debe reflejar el hecho de que estamos tratando con dos clientes distintos: los demandantes de empleo y los empresarios. Los materiales de marketing y promoción tienen que ser de una calidad tal que demuestren la profesionalidad del servicio que se proporciona.

La EUSE aconseja encarecidamente el uso de los dos métodos de búsqueda de empleo, el formal y el informal, y así el proveedor de servicios puede seleccionar el método más apropiado en cada situación.

## Conclusión

Anteriormente se ponía todo el énfasis en descubrir las necesidades y capacidades de los demandantes de empleo. Hay que reconocer que las entidades proveedoras de servicios de Empleo con Apoyo deben investigar más las necesidades de los empresarios y deben establecer vínculos y mejores vías de acercamiento. Necesitamos ser creativos y flexibles a la hora de decidir cómo realizar la prospección laboral, pero es mediante una formación de calidad que mejoraremos nuestras técnicas de búsqueda de empleo.

### Para más información

- ◆ Directriz de la EUSE: “Trabajar con los Empresarios”
- ◆ Directriz de la EUSE: “Empleo con Apoyo para los Empresarios”
- ◆ Directriz de la EUSE: “Desarrollo Profesional y Promoción Laboral”



# Trabajar con los Empresarios

## Introducción

Para que el Empleo con Apoyo resulte efectivo, es esencial que los proveedores de servicios de Empleo con Apoyo trabajen con los demandantes de empleo (clientes) y con los empresarios o empleadores. Los proveedores de servicios identifican las habilidades y aptitudes de los demandantes y acoplan estas capacidades con las necesidades de los empresarios.

Esta directriz contiene la posición de la EUSE en cuanto a los aspectos del Empleo con Apoyo que se refieren al trabajo con los empresarios y/o empleadores.

## Antecedentes

El Empleo con Apoyo se desarrolló durante los años setenta y ochenta para ayudar a las personas con discapacidad intelectual a que accedieran a un empleo remunerado en el mercado laboral abierto. Desde que en 1993 se creó la Unión Europea de Empleo con Apoyo (EUSE), el sector del Empleo con Apoyo ha crecido rápidamente en toda Europa. Los colectivos a los que se dirige este sistema han aumentado hasta abarcar a todo tipo de discapacidades y a otros grupos de personas en desventaja y, por esta razón, nuestra convicción de la necesidad de trabajar con los empresarios también debe aumentar.

Desde sus orígenes, el Empleo con Apoyo se ha centrado sobre todo en las necesidades de apoyo de los demandantes de empleo, sin embargo, en los últimos tiempos se ha comprobado que para obtener resultados laborales satisfactorios, es esencial tener en cuenta las necesidades de apoyo de los empresarios. Los proveedores de Empleo con Apoyo son conscientes de que deben continuar desarrollando y mejorando sus metodologías y habilidades de relación con los empleadores.

## Los Contenidos

El Empleo con Apoyo se pone en contacto con los empresarios o empleadores en las siguientes fases del proceso<sup>1</sup>: la 3 (Búsqueda de empleo),

<sup>1</sup> Para más información sobre las 5 fases del proceso de Empleo con Apoyo véase EUSE (2005): European Union of Supported Employment: Folleto informativo y estándares de calidad.



la 4 (Compromiso con el Empresario) y la 5 (Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral). Hay datos que indican que durante la fase 2 (de Perfil Profesional) los proveedores de Empleo con Apoyo dedican mucho tiempo a identificar las necesidades de los demandantes de empleo. En cambio existen muy pocos datos que evidencien que se dedica igual energía y tiempo a comprender y tratar las necesidades de los empresarios. El hecho de que el empleador tenga el derecho a decidir la selección y contratación del personal, justifica que se le considere igualmente como cliente. Por otra parte, es necesario que los proveedores de servicios y también los demandantes de empleo sean conscientes de las necesidades actuales del mercado laboral y puedan predecir las tendencias futuras.

Los servicios de Empleo con Apoyo se ponen en contacto con los empresarios sobre todo para encontrar empleo e identificar puestos de trabajo adecuados. Pero tienen que saber que las necesidades de los empleadores probablemente vayan más allá de la mera contratación de personal laboral. Desde la perspectiva del Empleo con Apoyo esas necesidades incluyen formación en temas de discapacidad, conocer los programas de apoyo y financiación de la Administración, y saber ofrecer soluciones prácticas a los asuntos de salud, seguridad y discapacidad en todo lo referido al ámbito laboral.

Por otra parte, es frecuente que sean los propios empresarios quienes necesiten o pidan ayuda para desarrollar buenas prácticas e introducir políticas de empleo relacionadas con los empleados y candidatos con discapacidad. Mediante la utilización de un servicio de Empleo con Apoyo los empresarios pueden dar a conocer y demostrar su Responsabilidad Social Empresarial lo cual, a su vez, conduce a una sociedad más inclusiva.

Hay datos que muestran que en Europa se da una amplia disparidad en los niveles de formación que reciben los profesionales de Empleo con Apoyo<sup>2</sup>. Algunos países europeos ofrecen formación y diplomas en Empleo con Apoyo, mientras que otros no tienen apenas nada que ofrecer al personal existente o a los nuevos profesionales. En particular, existe un enfoque fragmentado de formación en relación a la búsqueda de empleo, técnicas de marketing, legislación en materia de empleo y discapacidad, y sobre las habilidades generales necesarias para comprometerse con el empleo. Es probable que esta falta de formación tenga efectos negativos a la hora de contactar con los empleadores, ya sean del sector público o privado. Un aspecto crítico del Empleo con Apoyo y la clave para obtener buenos resultados es saber compaginar los requisitos del empleador con las aptitudes del posible empleado. Si esto se hace correctamente, se llega a una situación '*win-win*'<sup>3</sup>, en la que ambos *ganan*, y tanto el empleador como el nuevo empleado alcanzan sus objetivos.

<sup>2</sup> Spjelkavik/Evans (2007): Impressions of Supported Employment: A study of some European Supported Employment Services and their Activities; p. 16. Work Research Institute, Oslo.

<sup>3</sup> '*Win-win*' situation = situación de provecho mutuo [N. de la T.]

Trabajar con los empresarios no significa hacerlo siempre en reuniones cara a cara. Los materiales de marketing pueden jugar un papel influyente a la hora de promocionar los servicios de Empleo con Apoyo de un modo profesional. La experiencia demuestra que hay un gran abanico de materiales que se utilizan actualmente, pero que la calidad de éstos varía considerablemente. Puede que resulte caro producir materiales de marketing y de promoción, pero si la producción es profesional, causa un impacto positivo sobre los empresarios potenciales.

## La Posición de la EUSE

La EUSE reconoce que los empleadores juegan un papel fundamental en el Empleo con Apoyo. Por eso resulta esencial que reciban un trato profesional y eficiente durante el proceso de intervención. Para compaginar las aptitudes de las personas con discapacidad con los requisitos de los empleadores, es necesario tener elaborada una propuesta estructurada. Como proveedor de servicios, el personal de Empleo con Apoyo debe conocer bien el mercado laboral de la zona y las cuestiones relacionadas con el empleo que deben afrontar los empresarios, y tiene que ser capaz de demostrar estos conocimientos indicándole así al empresario la profesionalidad de sus servicios. Además, es necesario que el personal de Empleo con Apoyo demuestre interés por las empresas de los empleadores y entienda que, en ocasiones, sus necesidades de personal y formación son únicas. De este modo se crean fuertes vínculos de confianza y respeto mutuo que darán pie a que los empresarios se den cuenta de los numerosos beneficios que les aportará contactar con los proveedores de servicios de Empleo con Apoyo.

Al tratar con los empresarios debemos reconocer que su primer objetivo en los negocios es obtener beneficios. Nos toca demostrarles que podemos ayudarles a alcanzar este objetivo cuando emplean a las personas que acceden a nuestro servicio. No basta que el Empleo con Apoyo piense que desde el punto de vista social 'es lo que se debe hacer', sino que los proveedores de servicios deben ser capaces de demostrar que también, desde el punto de vista empresarial, es como se debe actuar.

Los materiales que se use para comunicar los beneficios del Empleo con Apoyo deben reflejar el hecho de que estamos tratando con dos clientes distintos: los demandantes de empleo y los empresarios. Los materiales de marketing y promoción tienen que ser de una calidad tal que demuestre la profesionalidad del servicio que se proporciona.

La EUSE aconseja el uso de técnicas formales e informales en la búsqueda de empleo, ya que así el proveedor de servicios puede seleccionar las más apropiadas en cada caso.

## Conclusión

El Empleo con Apoyo de Europa reconoce que los proveedores de servicios deben esforzarse más por descubrir las necesidades de los empresarios y desarrollar con ellos vínculos de trabajo más estrechos. Sin los empresarios no puede haber resultados de empleo y debemos saber que al aproximarnos a ellos tenemos que hacerlo de forma personalizada, para acoplar cada situación a las circunstancias particulares de cada uno (*hallar la horma de su zapato*). Mediante la formación, la investigación, y el desarrollo continuo, y trabajando de modo efectivo y eficiente con los empresarios, se conseguirá el éxito para todos los participantes.

### Para más información

- ◆ Directriz de la EUSE: “Empleo con Apoyo para Empresarios”.
- ◆ Directriz de la EUSE: “La Búsqueda de Empleo”.
- ◆ Directriz de la EUSE: “Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral”.



# Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral

## Introducción

A muchas personas con discapacidad o pertenecientes a otros colectivos en desventaja les resulta crucial recibir un apoyo adecuado dentro y fuera del entorno laboral, para encontrar y mantener un empleo remunerado en el mercado laboral abierto. El apoyo dentro y fuera de la empresa es la quinta fase del Empleo con Apoyo<sup>1</sup>. Un apoyo eficaz dentro y fuera del entorno laboral es el elemento central del Empleo con Apoyo y es el que marca la diferencia con los servicios tradicionales de colocación.

Esta directriz presenta la posición de la EUSE sobre la importancia del apoyo en el empleo.

## Antecedentes

Los comienzos del Empleo con Apoyo se dieron al reconocer que el método tradicional 'primero formar – después colocar' apenas contribuía a que las personas con discapacidad intelectual se integraran en el mercado laboral ordinario. El desarrollo de la estrategia 'primero colocar – después formar – y mantener' supuso un nuevo enfoque, que consistía en dar apoyo y formación mediante un preparador laboral dentro del contexto real de una empresa, en lugar de operar en un centro de rehabilitación. Al principio se colocaba y formaba al individuo usando procedimientos de instrucción sistemática, sin apenas prestar atención a la cultura de la empresa ni al apoyo natural de los compañeros de trabajo del propio entorno laboral.

Puesto que el Empleo con Apoyo se ha desarrollado y expandido hasta abarcar a un amplio abanico de demandantes de empleo, el apoyo en el empleo también tiene que evolucionar para seguir respondiendo a las necesidades laborales de todos los colectivos.

Hoy en día, el proceso de Empleo con Apoyo debe brindar diferentes apoyos dentro y fuera del entorno laboral. El apoyo debe ajustarse a las necesidades individuales que tengan el empleado con discapacidad, los compañeros y la empresa. El empleado recibe apoyo para poder, al igual que cualquier otro empleado, hacer su presentación, realizar el período de prueba,

<sup>1</sup> Para más información de estas cinco fases véase también EUSE (2005): European Union of Supported Employment: Folleto informativo y Modelo de Calidad.

desempeñar su labor y participar en los cursos de perfeccionamiento. Actualmente, el apoyo en el entorno laboral supone algo más que la formación directa en el puesto de trabajo. El Empleo con Apoyo apoya a los compañeros para que enseñen y apoyen al nuevo empleado/a en todo lo posible, apoya a la empresa para que adapte sus procedimientos a las personas con discapacidad, y apoya al empleado/a para que pueda asumir su nuevo papel profesional y desarrolle su potencial.

## Los Contenidos

Pese al hecho de que el apoyo individualizado es la clave para que muchas personas con discapacidad puedan aprender y mantener un empleo en el mercado laboral abierto, los recursos económicos destinados a costear el apoyo suelen ser muy limitados. En muchos países no hay posibilidad de recibir un apoyo más intensivo y, generalmente, es por un tiempo limitado. A menudo se necesita más apoyo al empezar un nuevo empleo y después se va reduciendo sistemáticamente, pero debería darse un apoyo continuado siempre que el empleado o el empleador lo necesitaran, ya que está demostrado que el apoyo es uno de los factores clave de todo el proceso y que, sin el cual, el nuevo empleado puede volver a perder su trabajo<sup>2</sup>. Frecuentemente es muy difícil conseguir recursos económicos para mantener un apoyo necesario en el mercado laboral ordinario, mientras que, por otro lado, el apoyo permanente que se da en los talleres protegidos se subvenciona sin problemas. Muchas veces el apoyo prestado en el lugar de trabajo se limita a intervenciones en momentos de crisis y no está diseñado para apoyar al empleado en las oportunidades de formación o en el desarrollo de su carrera profesional<sup>3</sup>.

El tipo de apoyo que las personas con discapacidad, los compañeros y las empresas necesitan para trabajar con éxito varía según los individuos, el colectivo al que se dirige, y la cultura de la empresa. Puesto que el Empleo con Apoyo ha crecido hasta abarcar un amplio abanico de demandantes de empleo con discapacidad, el apoyo dentro y fuera del entorno laboral también tiene que evolucionar para seguir respondiendo a las necesidades de los demandantes y de los empresarios. Es importante señalar que un apoyo eficaz es más que realizar meras visitas al lugar de trabajo e incluye apoyo instrumental, informativo, emocional y también de evaluación. Hay empleados que necesitan más apoyo para aprender las nuevas tareas que se les confían y prefieren que el preparador laboral les atienda de modo regular en el lugar de trabajo. Otros en cambio disponen de una gran preparación pero necesitan apoyo para asumir su

<sup>2</sup> Doose, S. (2007): *Unterstützte Beschäftigung – Berufliche Integration auf lange Sicht*. Lebenshilfe Verlag, Marburg; y Corden, A./Thorton, P. (2002): *Employment Programmes for Disabled People – Lessons from research evaluations*. Department for Work and Pensions In-house Report, Social Research Branch, Department For Work and Pensions, London.

<sup>3</sup> Véase también Directriz de la EUSE “Desarrollo Profesional y Promoción Laboral”.

nuevo rol profesional o para resolver los problemas de relación con los compañeros. Éstos últimos prefieren recibir el apoyo fuera del entorno laboral.

Por otro lado, la cantidad de apoyo disponible en el lugar de trabajo varía de empresa a empresa. El apoyo en el entorno laboral cubre tanto las necesidades del empresario como las del empleado con discapacidad, lo cual, en ocasiones, conduce a un conflicto de intereses. De manera equilibrada hay que reconocer las necesidades de la empresa y dar orientación en cuanto a las adaptaciones y cambios que faciliten la integración laboral de las personas con diferentes capacidades.

Es posible que la presencia de un preparador laboral desconcierte a los compañeros de trabajo y que el empleado con discapacidad quede marcado. Hay empleados que sufren p. e. problemas de salud mental o que fueron drogodependientes, y no quieren revelar su situación al empresario ni a los compañeros. Muchas veces, por un lado, no se hace un uso sistemático de las oportunidades de apoyo natural que puedan brindar los compañeros o familiares, pero, por otro, también es difícil contar únicamente con los apoyos naturales y a veces se espera demasiado de los compañeros de trabajo.

Es frecuente que el apoyo disponible se refiera estrictamente a los asuntos relacionados con el trabajo. Sin embargo, la estabilidad del empleado en el lugar de trabajo depende de muchos factores a los que el preparador laboral, en colaboración con otros ayudantes, también debe prestar atención.

## La Posición de la EUSE

El elemento central del Empleo con Apoyo es dar y facilitar todo tipo de apoyos dentro y fuera del entorno laboral, para ayudar al empleado a convertirse en un trabajador valorado. El apoyo al empleado en el entorno laboral es una estrategia profesional dirigida al empleado, a los compañeros y al empresario. Es importante que todos los implicados tengan una noción clara del papel del preparador laboral. El apoyo en el empleo es un proceso interactivo en el que el empleado recibe apoyo para asumir nuevos roles y fomentar su desarrollo profesional y personal. Este apoyo debe ayudar a la empresa a que dé cabida a la diversidad e integre a personas con capacidades y necesidades diferentes. El apoyo y las ayudas técnicas que se usen deben aplicarse con discreción y poder compaginarse con la cultura de la empresa, y hay que alentar y posibilitar el apoyo natural de los compañeros de trabajo.

Un plan centrado en la persona debe orquestar los diferentes apoyos comunitarios que se presten dentro y fuera del entorno laboral. Este plan de acción que se ha ido elaborando durante los pasos anteriores del proceso de Empleo con Apoyo y que se basa en el perfil profesional del demandante de empleo, el análisis del lugar de trabajo y la cultura de la empresa, funciona como

guía para la formación y las necesidades de apoyo. El empleado debe recibir una formación y un apoyo adecuados que alienten su autonomía y progreso en el lugar de trabajo.

La entidad proveedora de servicios de Empleo con Apoyo debe trabajar con el empleado y el empresario para determinar los tipos de formación y de aprendizaje preferidos, las adaptaciones y las estrategias de apoyo necesarias que cubran las necesidades individuales y que encajen en la cultura de la empresa. Los compañeros de trabajo y los empresarios deben implicarse activamente en este proceso y recibir la orientación necesaria para que el nuevo empleado se integre satisfactoriamente. Un compañero de trabajo puede hacer de mentor del nuevo empleado, para apoyarle en la empresa y actuar como persona de enlace con el preparador laboral.

El empleado tiene que recibir un apoyo personalizado y sistemático para que aprenda y lleve a cabo las tareas laborales y se integre bien en el equipo de trabajo. También debe recibir apoyo para participar como los demás en los procedimientos 'típicos' de presentación, período de prueba, desempeño de la labor y desarrollo de la carrera profesional. Para que el empleado encuentre su lugar de trabajo lo más accesible posible, resulta eficaz aplicar modificaciones y adaptaciones. Por consiguiente, los preparadores laborales deben disponer de unos conocimientos actualizados sobre la tecnología de apoyo y sobre las subvenciones que se puedan solicitar para cubrir estas modificaciones o el equipamiento especializado.

Se debe dar apoyo y formación de una manera flexible para poder desarrollar relaciones dentro y fuera del entorno laboral y así poder participar con los compañeros en los acontecimientos y actividades sociales.

Es importante que todos los implicados se intercambien información regularmente. El preparador laboral tiene que saber ejercer de mediador entre el empleado, los compañeros de trabajo y el empresario. Debe saber reaccionar rápidamente cuando surgen dificultades y apoyar a todas las partes implicadas para que los problemas se resuelvan lo antes posible. Mantener un contacto regular y una relación personal digna de confianza con el empleado, los compañeros de trabajo y el empresario es la base del apoyo exitoso del preparador laboral.

Los empleados deben recibir apoyo para negociar las condiciones laborales de acuerdo con sus necesidades individuales, para tener un contrato de trabajo legal y las oportunidades posteriores de formación y de desarrollo profesional. Asimismo deben recibir apoyo para participar en las oportunidades de formación que se le ofrezcan dentro y fuera de la empresa y si desean ascender, progresar en su carrera o cambiar de empleo.

El apoyo que reciban el empleado y la empresa debe darse con la intensidad y durante el tiempo que se necesite. Las necesidades de apoyo de los empleados con capacidades diversas no siempre desaparecen cuando éstos

se integran en la empresa. Cuando ya no se requiera continuar con un apoyo intensivo dentro y fuera del entorno laboral, el preparador laboral debe establecer un sistema de seguimiento con el empresario y el empleado. Debe permanecer en contacto con el empleado y el empleador, ya que esto supone un método eficaz de prevención de crisis, y también ofrece la oportunidad de desarrollar nuevos empleos basados en una buena comunicación y una relación laboral sana. El empleado y el empleador tienen que poder llamar a la entidad de Empleo con Apoyo siempre que lo necesiten.

## Conclusión

Un buen apoyo dentro y fuera del entorno laboral es el elemento esencial del Empleo con Apoyo, y lo convierte en un método de éxito para que las personas con capacidades diversas y otros grupos en desventaja consigan y mantengan un empleo remunerado en el mercado laboral abierto. Los datos experimentales prueban que para las personas con capacidades diversas los empleos con apoyo son más estables que los empleos sin apoyo. A pesar de ello, los recursos económicos que se destinan para prestar un apoyo prolongado y basado en la comunidad son muy limitados o apenas existen en muchos países europeos y, por tanto, hay que aumentar estos recursos para que las personas puedan aprovecharse de los efectos positivos que tiene el apoyo dentro y fuera del entorno laboral.

### Para más información

- ◆ Directriz de la EUSE “Trabajar con los Empresarios”
- ◆ Directriz de la EUSE “Principios, Valores y Estándares del Empleo con Apoyo”
- ◆ Directriz de la EUSE “Desarrollo Profesional y Promoción Laboral”





# Desarrollo Profesional y Promoción Laboral



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

## Introducción

El Empleo con Apoyo reconoce que conseguir un empleo no supone el final del desarrollo de una persona, sino una etapa de un proceso continuado. Casi nadie consigue un empleo pensando en quedarse ahí para toda la vida. Un mercado laboral en constante cambio exige versatilidad y el desarrollo continuo de las habilidades puede dar ventaja al trabajador en una economía cambiante. La mayoría de las personas quiere desarrollar sus habilidades y ampliar su experiencia para abrir nuevas posibilidades laborales e incrementar la autoestima, el estatus y la independencia.

## Antecedentes

El modelo europeo de Empleo con Apoyo brinda a las personas con capacidades diversas la oportunidad de acceder a un empleo remunerado dentro del mercado laboral. La fase 5 del proceso de Empleo con Apoyo (*Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral*) reconoce la necesidad de prestar un apoyo continuado a los empleados no sólo para facilitarles la transición al empleo, sino también para identificar las oportunidades de desarrollo de su carrera personal<sup>1</sup>. Así pues, el objetivo del desarrollo profesional y promoción laboral de la persona no es únicamente consolidar la sostenibilidad de un empleo en activo, sino también abrir nuevas vías a la carrera profesional en un mercado laboral dinámico.

Además, el modelo de Empleo con Apoyo tiene que aspirar a que el empleado sea cada vez menos dependiente del servicio de apoyo mediante la adquisición de una independencia funcional y social en el lugar de trabajo. Asimismo, se da apoyo para ayudar a los empleados a que consigan reconocimiento por el desarrollo de sus habilidades personales (*soft skills*<sup>2</sup>) y profesionales.

<sup>1</sup> Para más información sobre las 5 fases del proceso de Empleo con Apoyo véase EUSE (2005): European Union of Supported Employment: Folleto informativo y estándares de calidad.

<sup>2</sup> *Soft Skills*, término que en inglés no está universalmente reconocido, denominado también *people skills* = la suma de características de la personalidad, desenvolvitura social, habilidades en el lenguaje, camaradería y optimismo que nos identifica a cada uno de nosotros. [N. de la T.]

## Los Contenidos

Lo mismo que la economía y los mercados laborales cambian constantemente, la tecnología y los cambios demográficos causan impacto sobre la naturaleza de las oportunidades de empleo local. Las políticas gubernamentales reflejan que existe cada vez más una vinculación intrínseca entre las habilidades y el empleo. Ya no existe el trabajo seguro para toda la vida, y los empleados que continuamente amplían sus capacidades, conocimientos y experiencia se hallan en una posición más fuerte para mantener sus empleos o, respondiendo a sus aspiraciones personales o a los cambios en la economía, gozan de mayor flexibilidad para cambiar de profesión.

Las personas con discapacidad suelen tener niveles menores de habilidad que el promedio de la población y son, por tanto, más vulnerables a los cambios que se dan en la economía. Los empleos de nivel básico reúnen una representación excesiva de personas con discapacidad y muchas veces éstas se encuentran con dificultades a la hora de conseguir empleos que requieren mayor preparación como los que se están creando actualmente en una economía basada en el conocimiento<sup>3</sup>. Es frecuente que la carrera profesional, más que tener un movimiento vertical, lo tenga en dirección horizontal.

Dentro del Empleo con Apoyo es muy habitual que una vez que un empleado con discapacidad se haya adaptado a su empleo, deje de figurar en la carpeta de casos del Empleo con Apoyo. Podría decirse que esto supone una contradicción ya que, por una parte, el Empleo con Apoyo consiste en apoyar a una persona para que consiga un empleo 'desvaneciéndose' luego el apoyo a fin de que el nuevo empleado se convierta en un miembro más de la empresa. Y, por otra parte, se considera que el apoyo debiera ser para siempre y que existe la necesidad de más intervenciones para que el empleado ascienda o tenga un desarrollo profesional. Ambas opiniones tienen razón, pero está claro que los servicios de Empleo con Apoyo son limitados y que luchan por hacer frente a la demanda existente sin someterse a las presiones adicionales que supone el tener que dar apoyo individual para cambiar de empleo.

Muchas personas con capacidades diversas no han trabajado durante años o no lo han hecho nunca, ni tampoco han tenido ocasión de conseguir o poner al día su preparación. Sin embargo, los empresarios llevan recalcando lo necesario que es no sólo contar con una preparación, sino también haber desarrollado habilidades personales (*soft skills*) tales como el trabajo en equipo, la comunicación interpersonal, la formalidad y la habilidad para la resolución de problemas.

<sup>3</sup> Shima/Zólyomi/Zaidi (2008): The Labour Market Situation of People with Disabilities in EU 25, European Center for Social Welfare Policy and Research, Vienna

Tradicionalmente los servicios de Empleo con Apoyo se han centrado en conseguir empleo y apoyar la formación del empleado para que pueda realizar las tareas y deberes que un empleo requiere. A menudo el apoyo se desvanece una vez que el empleado ha demostrado su capacidad para realizar esas tareas, y entonces el desarrollo continuo de las habilidades se puede considerar que pasa a ser responsabilidad del empresario. Pero no todos los empresarios son proactivos a la hora de identificar y cubrir las necesidades de capacitación de sus empleados y ello puede derivar en que sea responsabilidad del empleado buscar oportunidades de aprendizaje ya sea dentro o fuera del trabajo. En ocasiones en un proceso de selección se valora el desarrollo de las habilidades personales (*soft skills*), pero a menudo el empresario descuida este desarrollo.

El desarrollo de las habilidades personales (*soft skills*) o la certificación de una preparación profesional pueden ayudar a crear un sentimiento de mérito personal y apoya el hecho de conservar el empleo en la misma empresa donde el empleado trabaja por un período largo de tiempo. También puede abrir las posibilidades de promoción y llevar a una menor dependencia del apoyo externo, reduciendo así el estigma o la posibilidad de que el empleado quede marcado. La naturaleza del apoyo debería provenir de una perspectiva educativa, más que tener un aspecto de atención social.

Con frecuencia, el desarrollo de las habilidades personales (*soft skills*) conlleva el provecho complementario de apoyar la independencia social del empleado y amplía de este modo las posibilidades de que pueda llevar una vida independiente. Esto, a su vez, puede ayudar a dar poder a la persona (*empowering*) y al desarrollo de sus aspiraciones personales.

El mercado laboral local y la oferta de empleos apropiados, que compatibilicen las aspiraciones de los demandantes de empleo con los intereses de los empresarios, pueden también ejercer influencia sobre la posibilidad de promoción y de desarrollo profesional.

## La Posición de la EUSE

Durante el proceso de Empleo con Apoyo e incluso después de él, hay que prestar atención al desarrollo de la carrera profesional<sup>4</sup>. Ya desde la fase de apoyo dentro del entorno laboral se deben identificar y explorar las oportunidades de promoción laboral y de desarrollo profesional. Es necesario apoyar a los empleados para que tengan en cuenta el desarrollo profesional interno y externo, y para que puedan hacer una elección informada entre la oferta que esté dentro de sus posibilidades. Las actividades de desarrollo de la carrera profesional deben reflejar también las tendencias de empleo locales y regionales, así como los requisitos del mercado laboral<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Véase también la Directriz de la EUSE: "Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral".

<sup>5</sup> Véanse también los Estándares de Calidad de la EUSE en EUSE (2005): European Union of Supported Employment: Folleto informativo y estándares de calidad.

Como que los recursos suelen ser limitados, los asuntos del desarrollo profesional tienen que dejarse de lado durante el proceso de Empleo con Apoyo a favor de apoyar a los demandantes para que encuentren y mantengan un empleo remunerado en el mercado laboral. La EUSE reconoce que un apoyo continuado de la carrera profesional durante el proceso y después de él es también un asunto de recursos, pero considera que el desarrollo profesional y la promoción laboral forman una parte tan importante del proceso de Empleo con Apoyo, que deben ser dotados de los recursos necesarios.

Además, el servicio de Empleo con Apoyo tiene que encontrar un equilibrio entre conseguir empleo para nuevos demandantes de empleo y prestar un apoyo duradero a los ya empleados. El Empleo con Apoyo tiene que darse cuenta de que no todos los empleados desean un cambio, muchos están muy contentos con el empleo que tienen y sus condiciones. Esto ocurre sobre todo cuando el proveedor de Empleo con Apoyo ha encontrado un ajuste laboral apropiado y se ha asegurado que el empleado haya hecho una elección informada, basada en sus preferencias laborales. Los gobiernos están poniendo su atención en elevar los niveles mínimos de habilidades básicas y de la preparación profesional, de modo que muchas veces sí existen los recursos necesarios para un aprendizaje basado en el empleo. El Empleo con Apoyo puede tener un papel clave en este proceso, asegurando que los trabajadores con capacidades diversas reciben apoyo para acceder a estas oportunidades de aprendizaje. Ello debiera ir vinculado al concepto de planificación personal a largo plazo, a través de planes individuales de desarrollo y del apoyo para acceder a un asesoramiento apropiado y a oportunidades de aprendizaje.

Los sistemas de valoración de los puestos de trabajo deben servir de base para desarrollar planes de acción personales y se debe apoyar a las personas para que accedan a la formación que el estado financia, pero apoyar la motivación y las aspiraciones personales es una de las tareas fundamentales de los servicios de Empleo con Apoyo.

## Conclusión

Los servicios de Empleo con Apoyo deben contemplar el desarrollo profesional y la promoción laboral como una parte integral del proceso de Empleo con Apoyo y deben buscar los fondos apropiados para ello. Es importante trabajar en colaboración con los clientes, los empresarios y los servicios educativos para estipular oportunidades de aprendizaje que den poder a las personas de tal manera que estén en disposición de sacar provecho de unas oportunidades profesionales y sociales más amplias, por tener mayores aspiraciones personales. La EUSE reconoce que es extremadamente difícil mantener un equilibrio entre el uso de los recursos limitados para conseguir un

empleo a los demandantes, y utilizar los mismos recursos escasos para que los empleados progresen en su carrera profesional o cambien de empleo.

**Para más información:**

- ◆ Directriz de la EUSE: “Principios, Valores y Estándares del Empleo con Apoyo”.
- ◆ Directriz de la EUSE: “Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral”.



# Empleo con Apoyo para los Diseñadores de Políticas

## Introducción

Las bajas tasas de empleo, las tasas altas de desempleo y la gran dependencia de las prestaciones sociales suponen los retos más importantes con que se topan las políticas nacionales y europeas al tratar los asuntos de las personas con capacidades diversas. A éstas les resulta muy difícil entrar en el mercado laboral y se encuentran en riesgo de ser expulsadas fácilmente. Los desafíos del futuro consisten en promover políticas que alienten y capaciten a las personas con capacidades diversas para que se integren o permanezcan en el mercado laboral abierto.

Esta directriz contiene la posición de la EUSE respecto a las cuestiones más importantes del Empleo con Apoyo, metodología que demuestra ser útil para fomentar e incrementar la participación de las personas con capacidades diversas en el mercado laboral. Aquí se explicarán las propuestas, los métodos y los efectos del Empleo con Apoyo, como política proactiva que fomenta el empleo y la inclusión social de las personas con discapacidad o con diversidad funcional.

## Antecedentes

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006, es un tratado de ley vinculante al que por consiguiente tiene que remitirse la legislación nacional. Los estados deben garantizar una coherencia legal con los principios de la Convención. Éstos incluyen la obligación de garantizar la participación de las personas con discapacidad en la vida social, política y cultural, y su igual derecho al empleo y a ganarse la vida.

Uno de los asuntos principales del Plan de Acción Europeo sobre la discapacidad para 2008 y 2009 es que las personas con capacidades diversas formen parte del mercado laboral, y las directivas de la UE y la Estrategia Europea en Materia de Discapacidad también se remiten explícitamente al incremento del empleo entre las personas con discapacidad y a la eliminación de la discriminación. Además, los principios comunes sobre la *flexiguridad*

aprobados por el Consejo Europeo el 14 de diciembre de 2007, constituyen el marco de trabajo común para que los Estados Miembros de la UE integren las estrategias sobre flexiguridad<sup>1</sup>. Así pues, hoy es mayor que nunca el reto que se plantea a los diseñadores de políticas para que implementen medidas legislativas y políticas de mercado laboral que reflejen estos desarrollos.

## Los Contenidos

El Empleo con Apoyo es un método de trabajo que se aplica a personas con capacidades diversas y a otros colectivos en desventaja, para que accedan a un empleo y lo mantengan, prestándoles un apoyo apropiado y continuado. Se trata, por tanto, de un método de orientación individual que fomenta la participación de estos colectivos en el mercado laboral. El Empleo con Apoyo se dirige a todas las personas con capacidades diversas, sea cual sea su hándicap. Fue desarrollado en Norteamérica en los años 70, y trasladado a Europa en los años 80. Consta de un proceso de cinco fases, basado en el principio “colocar– formar– mantener” que, desde las últimas dos décadas, se reconoce como modelo de buenas prácticas<sup>2</sup>:

1. *Compromiso con el cliente*: los demandantes de empleo reciben toda la información necesaria, para que puedan decidir si desean o no utilizar el empleo con apoyo;
2. *Perfil profesional*: se apoya a los demandantes para que identifiquen sus habilidades y preferencias de empleo;
3. *Búsqueda de empleo*: se busca un empleo teniendo en cuenta todas las necesidades de los implicados;
4. *Compromiso con el empresario*: se trabaja con los empresarios y los demandantes de empleo para aclarar ámbitos como las condiciones de trabajo, las habilidades que se exigen, el apoyo que se necesita de las entidades proveedoras de servicios y/o que está disponible en la empresa, etc.
5. *Apoyo dentro y fuera del entorno laboral*<sup>3</sup>: se apoya al cliente y al empresario, de acuerdo con las necesidades de cada uno.

Los métodos y las actividades que, por definición, no entran en el Empleo con Apoyo son: los talleres protegidos, el trabajo voluntario y la formación profesional<sup>4</sup>. Las propuestas y la duración ideal del servicio que los proveedores puedan prestar varía de unos países europeos a otros, pero todos se

<sup>1</sup> Comisión Europea (2007): COM (2007) 359 final: Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security. European Commission, Brussels.

<sup>2</sup> European Union of Supported Employment: Folleto informativo y estándares de calidad (2005).

<sup>3</sup> Para más información, véanse las directrices de la EUSE correspondientes a cada una de las 5 fases.

<sup>4</sup> Véase también la Directriz de la EUSE: “Principios, Valores y Estándares del Empleo con Apoyo”.

comprometen a seguir los tres principios fundamentales del Empleo con Apoyo:

1. **Empleo remunerado:** Los empleados deben recibir un salario acorde con el trabajo que realizan. Si un país tiene un salario mínimo establecido, el salario que reciba el empleado debe como mínimo ser igual a esa cantidad o bien ser el que corresponda a su categoría;
2. **Mercado de trabajo abierto:** Las personas con capacidades diversas deben ser empleados regulares con igual salario y condiciones que los demás empleados, tanto si trabajan en el sector público, como en el privado o voluntario;
3. **Apoyo continuado:** se refiere al apoyo en el empleo en su sentido más amplio, mientras se esté realizando un trabajo remunerado. El apoyo es de carácter individual y se presta según necesidades tanto al empleado como al empresario.

A partir de las políticas de discapacidad, la participación en el mercado laboral de las personas con discapacidad y los servicios de Empleo con Apoyo, se pueden identificar las siguientes áreas de debate:

- ♦ Pese a que en las dos últimas décadas ha crecido el Empleo con Apoyo, en muchos países todavía no se da en todo su potencial. Según muestran el incremento de las tasas de desempleo y la reducción de las tasas de empleo de este colectivo, la participación en el mercado laboral de las personas con capacidades diversas continúa siendo insatisfactoria<sup>5</sup>. Según un estudio reciente, los talleres protegidos siguen siendo la primera elección en muchos países donde aún se aplican propuestas de empleo especiales o separadas, pese a que el Empleo con Apoyo presenta ventajas obvias para los demandantes de empleo, los empresarios y la sociedad en general. Las estadísticas muestran que el número de personas con discapacidad apuntadas al empleo con apoyo ha crecido en muchos países europeos desde el año 2000. La promoción de actividades de Empleo con Apoyo en estos países implica un cambio de paradigma hacia “un modelo de discapacidad normalizado” (*mainstreaming*), que significa no sólo servicios especiales de empleo sino medidas de empleo para las personas con discapacidad en todos los ámbitos políticos (política transversal)<sup>6</sup>.
- ♦ La cuestión de los incentivos para que los demandantes de empleo sean partícipes de las medidas activas del mercado laboral requiere una atención especial. El temor a perder prestaciones sociales (que puede ser el resultado de las medidas en muchos países) hace que a las personas con discapacidad no les atraiga el empleo remunerado como opción viable y, tal como muestran los datos, las regulaciones les pondrá difícil trabajar/integrarse en el mercado laboral sin tener pérdidas económicas. Sin embargo, esto puede reducirse

<sup>5</sup> OCDE (2003): Transformando la Discapacidad en Capacidad: Políticas para fomentar la seguridad laboral y salarial de las personas con discapacidad. OCDE, Madrid.

<sup>6</sup> European Centre for Social Welfare Policy and Research (2008): The Labour Market Situation of People with Disabilities in EU 25, European Center, Viena.



fomentando políticas transversales (p. e. la cooperación entre varios ministerios)<sup>7</sup>.

- ♦ Por lo general las políticas de discapacidad van dirigidas hacia un colectivo amplio y heterogéneo. La diversidad de este colectivo supone uno de los retos a la hora de implementar políticas de discapacidad vigentes desde hace tiempo. Así pues, una política eficaz debe llegar/incluir a todas las personas con discapacidad y, al mismo tiempo, garantizar que cubre las necesidades individuales a fin de alcanzar la mayor integración posible en el mercado laboral para el mayor número posible de personas con capacidades diversas.
- ♦ Como prueban los estudios recientes, las políticas activas de empleo se consideran cada vez más como una estrategia para abordar los impactos negativos del cambio demográfico como, por ejemplo, la escasez de empleo prevista a medio plazo. El incremento de la participación de las personas con capacidades diversas en la fuerza laboral puede ser una estrategia apropiada para hacer mejor uso de unos recursos humanos hasta la fecha infrutilizados.

El Consejo de Europa ha aprobado los Principios Comunes sobre la Flexiguridad y la Comisión Europea se ha comprometido a estudiar, dentro del esquema de flexiguridad, posibilidades para las personas con discapacidad. La Comisión Europea contempla la *flexicurity* como medio para consolidar la Estrategia de Lisboa, crear más y mejores empleos, modernizar los mercados laborales y promover buen trabajo por medio de nuevas formas de flexibilidad y seguridad que incrementen la capacidad de adaptación, el empleo y la cohesión social. La flexiguridad implica la combinación intencionada de:

- ♦ Acuerdos contractuales flexibles y fiables desde la perspectiva del empresario y el empleado, de “*insiders*” y “*outsiders*”<sup>8</sup>, a través de una legislación laboral moderna, acuerdos colectivos y la organización del trabajo;
- ♦ Estrategias integrales de formación permanente que garanticen una adaptabilidad y ‘empleabilidad’ de los trabajadores, particularmente de los más vulnerables;
- ♦ Políticas activas y eficaces de empleo que ayuden a hacer frente a los cambios, reduzcan los períodos de desempleo y faciliten la transición a un nuevo empleo;
- ♦ Sistemas de seguridad social modernos que proporcionen unos ingresos adecuados, alienten el empleo y faciliten la movilidad dentro del mercado laboral.

Mientras que la flexiguridad apela explícitamente a apoyar la igualdad de género, la Comisión Europea tiene que desarrollar el vínculo que garantice que

<sup>7</sup> OCDE (2003): Transformando la Discapacidad en Capacidad: Políticas para fomentar la seguridad laboral y salarial de las personas con discapacidad. OCDE, Madrid.

<sup>8</sup> Personas implicadas y ajenas [N. de la T].

la igualdad de derechos de las personas con discapacidad sea más explícita dentro de la flexibilidad.

## La Posición de la EUSE

La EUSE promueve el Empleo con Apoyo como método proactivo y de orientación individual que posibilita a las personas con discapacidad y a otros colectivos acceder a su derecho al trabajo. Este sistema ha demostrado ser una propuesta eficaz para incrementar la participación en el mercado laboral gracias a que:

- ♦ El Empleo con Apoyo se basa en y respeta las necesidades individuales, los deseos y las aspiraciones de trabajo siguiendo los principios de individualidad, respeto, autodeterminación, elección informada, empoderamiento, confidencialidad, flexibilidad y accesibilidad;
- ♦ El Empleo con Apoyo se preocupa por hacer frente a determinadas políticas y barreras sociales y de actitud que excluyen a las personas con discapacidad del mercado laboral y del trabajo remunerado;
- ♦ El Empleo con Apoyo trata de conseguir y mantener ‘empleos reales’ en el mercado laboral abierto, garantizar una integración sostenible y una seguridad salarial, reduciendo de este modo la dependencia de prestaciones sociales<sup>9</sup>.

Los ingresos personales y la seguridad económica de las personas con capacidades diversas dependen primordialmente de su situación laboral y son la condición para una participación plena en la vida económica y social. Por tanto, como política, el Empleo con Apoyo tiene una repercusión positiva en cuanto a la integración social y a la participación plena en la sociedad, ambas vinculadas al empleo remunerado en el mercado laboral abierto. Así pues, esta propuesta está en completo acuerdo con la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas. Por otra parte, el modelo europeo de Empleo con Apoyo incluye los principios comunes de flexibilidad y es una metodología excelente para cumplir con muchos componentes de un sistema de flexibilidad.

En Europa existen diferentes marcos legales, sistemas de bienestar social y regímenes de financiación, pero hay pruebas claras de que sólo los sistemas de financiación a largo plazo garantizan la calidad del servicio, la innovación y el desarrollo del sector<sup>10</sup>. Los sistemas de financiación inapropiados es muy probable que tengan impactos negativos: ya sea cuando hay que utilizar fondos destinados, por ejemplo, a la formación profesional y titulación o cuando se

<sup>9</sup> European Union of Supported Employment: Folleto informativo y estándares de calidad (2005).

<sup>10</sup> Corden, A / Thornton, P. (2002): Employment Programmes for Disabled People – Lessons from research evaluations. Department for Work and Pensions In-House Report, Social Research Branch, Department for Work and Pensions, London.

espera de ellos resultados irreales. En ambos casos acaban siendo fondos a corto plazo, incluso financiación año a año en algunos países<sup>11</sup>, que es un sistema completamente inapropiado para el Empleo con Apoyo.

## Conclusión

La autonomía individual, la seguridad económica, la igualdad y la integración plena en la sociedad de las personas con capacidades diversas sólo puede conseguirse por medio de su participación en el mercado laboral, ya que el empleo es fundamental para conseguir ingresos económicos. Las políticas nacionales y europeas deben garantizar el desarrollo del Empleo con Apoyo como estrategia proactiva de empleo y de seguridad económica para las personas con discapacidad. También deben proporcionar un marco legal y estructural que garantice que las personas con capacidades diversas puedan ejercer su derecho a desempeñar un trabajo.

---

<sup>11</sup> Spjelkavik/Evans (2007): Impressions of Supported Employment – A study of some European Supported Employment. Services and their activities; p. 16. Work Research Institute, Oslo.

# Empleo con Apoyo para Empresarios



Lifelong Learning Programme

## Acerca del Empleo con Apoyo

El Empleo con Apoyo proporciona apoyo a personas con capacidades diversas y a otros colectivos en desventaja para conseguir y mantener un empleo remunerado en el mercado laboral abierto.

Las entidades que aplican el Empleo con Apoyo garantizan en los procesos de selección la atención de las preocupaciones y de los requisitos del empresario de manera eficiente y profesional.

El personal de Empleo con Apoyo está constituido básicamente por los preparadores laborales o técnicos de inserción laboral que trabajan con los empresarios y los posibles empleados, compatibilizando las necesidades de los empresarios con las habilidades y aptitudes de los posibles empleados.

## Ventajas para los Empresarios

- ♦ El Empleo con Apoyo ofrece un servicio de contratación gratuito y confidencial.
- ♦ Usted podrá acceder a posibles empleados que sean aptos para el puesto. La entidad de Empleo con Apoyo le transmitirá los datos sólo de aquellos demandantes de empleo que puedan realizar las tareas que usted, como empresario, necesita que sean cubiertas.
- ♦ Usted y su nuevo/a empleado/a tendrán acceso al apoyo continuado de un preparador laboral titulado y con experiencia. Así se garantiza que el ajuste laboral tenga un éxito duradero.
- ♦ Al compatibilizar el empleado adecuado con el puesto de trabajo apropiado, el preparador laboral mejorará su proceso de selección y contratación en interés de su empresa, a fin de que ésta contrate y conserve a un empleado que se comprometa a largo plazo.
- ♦ El hecho de que un empresario contrate a una persona con discapacidad, o perteneciente a un colectivo en desventaja, puede llevar a un aumento del negocio y los beneficios, es decir, que su clientela aumente por medio de los familiares y amigos del empleado y también del público en general.
- ♦ El preparador laboral le asesorará y orientará en todo lo referido a subvenciones y plan de incentivos que puedan servirle.

- ♦ Usted recibirá apoyo para coordinar cualquier formación que el nuevo empleado pueda necesitar.
- ♦ El Empleo con Apoyo mejorará el perfil de su empresa promocionándole como empresario que brinda igualdad de oportunidades.
- ♦ Utilizando el servicio de Empleo con Apoyo los empresarios proclaman y demuestran su compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial.

## Los Antecedentes del Empleo con Apoyo

El Empleo con Apoyo nació en Estados Unidos y Canadá y actualmente se está desarrollando en todo el mundo. La EUSE se creó en 1993 para posibilitar el desarrollo del Empleo con Apoyo en Europa. Como empresario se le ofrece la posibilidad de formar parte de un movimiento mundial que le proporcionará beneficios a su empresa y también a las personas de los colectivos en desventaja.

## Éxito mediante el Ajuste Laboral

Por medio de una cuidada selección se compatibilizan las capacidades y los intereses del demandante de empleo con los requisitos del puesto de trabajo. Un ajuste laboral acertado será un éxito tanto para el/la demandante de empleo como para el empresario/a.

## Éxito mediante el Apoyo

El Empleo con Apoyo presta un apoyo adecuado a la persona demandante de empleo, al empresario/a y a los compañeros de trabajo. El apoyo puede ser de tutelaje, si bien en algunos casos puede significar la identificación y gestión de alguna ayuda económica, si cabe la posibilidad. La frecuencia de las visitas del preparador laboral dependerá de las necesidades del nuevo empleado y de las del empresario y los compañeros.

Tanto los empleadores del sector público como los del privado pueden solicitar los servicios del Empleo con Apoyo. Además, éstos se prestan a empresas de todos los tamaños.

## Las Ventajas Económicas del Empleo con Apoyo

El servicio de Empleo con Apoyo es profesional, de calidad y gratuito. Al no tener gastos en publicidad o contratación ahorrará usted dinero. No tendrá

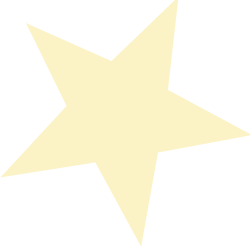
usted que perderse entre docenas de currículums vitae y solicitudes de empleo. La formación de los nuevos empleados se hará en el mismo puesto de trabajo, cuando sea necesaria, y no tendrá coste alguno.

## El Impacto del Empleo con Apoyo

La experiencia muestra que los compañeros de trabajo acogen y alientan a las personas contratadas a través del Empleo con Apoyo y que se desarrollan buenas relaciones laborales. Los clientes valoran el enfoque social y los negocios se incrementan. El/la preparador/a laboral puede ayudar a su empresa a establecer métodos de iniciación sistemática y de desarrollo de los empleados con capacidades diversas, lo cual repercutirá en una mejora de la productividad y la eficiencia.

**Para más información acerca del Empleo con Apoyo contacte con:**

Datos de la Asociación Nacional:



Datos de la EUSE:



.....

Las Guías de Intervención que siguen a continuación son consecuentes con las Directrices aquí presentadas y proporcionan una información básica y específica, así como consejos y recomendaciones útiles en relación a los métodos y al cómo llevar a cabo actividades específicas en el proceso del Empleo con Apoyo. No son definitivas pero sí ilustrativas del proceso y de las metodologías que hay que tener en cuenta al ofrecer servicios de Empleo con Apoyo.

Las Guías han sido producidas por practicantes expertos y para practicantes, y se han diseñado para animar al lector a adoptar las mejores prácticas cuando aplique el Empleo con Apoyo. La mayor parte de las Guías se centran en los servicios que atañen al proceso de 5 fases del Empleo con Apoyo, aunque también hemos incluido una Guía sobre las cualidades y habilidades que deben tener los preparadores laborales.

# GUÍA de intervención para: El Compromiso con el Cliente

## Introducción

El compromiso con el cliente es la primera de las cinco fases que componen el proceso de Empleo con Apoyo. Los Estándares de Calidad de la EUSE la describen así:

*"Esta fase es posiblemente la que brinda un abanico más amplio de actividades, siendo la mayoría de ellas únicas no sólo para los colectivos específicos de personas con discapacidad, sino también para las personas de cualquier otro colectivo en desventaja".*



El compromiso con el cliente se basa en:

**Individualidad**

**Respeto**

**Accesibilidad**

**Flexibilidad**

**Confidencialidad**

**Autodeterminación**

**Elecciones Informadas**

**Empoderamiento**



Los valores centrales de esta fase son proporcionar de modo adecuado información accesible y apoyar a las personas, para que usen la información y el aprendizaje de la experiencia para tomar decisiones y elegir de una manera informada. Las actividades de esta fase deben ser relevantes, personalizadas y parte de un plan de acción acordado que apoye a la persona hasta conseguir un empleo remunerado. Se espera que al final de esta fase la persona tome decisiones informadas acerca de si quiere o no hacer uso del Empleo con Apoyo para encontrar empleo, y si quiere hacerlo acompañada por una entidad proveedora de servicios en particular. A lo largo de esta fase, los términos 'cliente' y 'posible demandante de empleo' son intercambiables.

Las actividades que se realizan durante esta fase varían según el colectivo al que se dirigen: jóvenes que terminan la escolaridad, empleados de talleres protegidos, clientes de centros de día, desempleados, etc., o bien según la discapacidad de la persona. No obstante, también se describen en esta Guía algunos aspectos generales de buenas prácticas.

### ¿Por qué es necesario un buen compromiso con el cliente?

Un buen compromiso con el cliente es necesario para asegurar que el/la futuro/a demandante de empleo sea capaz de tomar decisiones informadas, que reciba el servicio que necesita y que tome conciencia de lo que implica el proceso. Por eso es importante ofrecer una información clara, precisa y consistente, a fin de crear un entorno cómodo basado en el respeto y la confidencialidad.

Las actividades de esta fase deben fijar el nivel del servicio de Empleo con Apoyo con que se encontrará el demandante de empleo.

Un buen compromiso con el cliente romperá con las vías convencionales de transición al ofrecer un empleo remunerado en el mercado laboral abierto como alternativa a los talleres protegidos, centros de día o a quedarse en casa.

### El proceso de la fase de compromiso con el cliente

Este proceso podría describirse como de transición porque establecemos la transición del colegio al trabajo, del hospital al trabajo, del desempleo al trabajo o de los talleres protegidos o centros de día al mercado laboral abierto.

El proceso de la integración profesional debe ser siempre individual, desde el reconocimiento o deseo del interesado de encontrar un empleo hasta su realización. El viaje, desde la primera idea hasta la cooperación concreta entre el/la demandante de empleo y el proveedor del servicio de Empleo con Apoyo, debe reflejar la individualidad del cliente y el respeto por sus deseos. Será un proceso distinto para cada persona, ya que depende de las necesidades y experiencia que tenga, de su discapacidad o de su desventaja y de sus circunstancias personales.

Los cinco pasos del proceso de compromiso con el cliente descritos más abajo no tienen necesariamente que realizarse en ese orden. Dependiendo de las necesidades del posible demandante de empleo, se puede modificar el orden o eludir algún paso. Igualmente, y según las necesidades y deseos del demandante de empleo, puede hacerse necesario en cualquier momento derivarlo a otros servicios.

FASE 1: Proceso de Compromiso con el Cliente



FASE 2: PERFIL PROFESIONAL

## Proceso y Metodología

### Preparación de los demandantes de empleo

Cuando los posibles demandantes de empleo se ponen en contacto con las entidades proveedoras de servicios de Empleo con Apoyo, llevan consigo su propia historia, experiencia y recursos. Los proveedores de servicios no han ejercido influencia o tenido implicación alguna o muy poca sobre la formación de las personas interesadas ni en su experiencia laboral anterior. Lo ideal es que la entidad de Empleo con Apoyo trabaje estrechamente con los encargados de la formación para transmitir una visión positiva del empleo. Se sabe que hay que alentar y dar poder a los interesados para que elijan y tomen decisiones informadas respecto a sus preferencias laborales. La calidad de la experiencia determinará la cooperación que se dé entre el/la demandante de empleo y el proveedor del servicio.

Para poder dirigir bien las expectativas, los proveedores de servicios de Empleo con Apoyo deben suministrar información a las instituciones educativas, los hospitales, los talleres protegidos, los servicios de rehabilitación y a las entidades patrocinadoras. Esto se consigue con folletos publicitarios y ofreciendo o asistiendo a eventos informativos con agentes clave. Las entidades proveedoras de Empleo con Apoyo deben establecer contactos a nivel local con maestros, padres, oficinas de empleo, profesionales del área de salud y asistencial, expertos en discapacidad y organizaciones de personas con capacidades diversas<sup>1</sup>.

### Primer contacto

El primer contacto puede hacerse por medio de una llamada telefónica, un correo o la visita del demandante de empleo: en cualquiera de los casos debe llevarse a cabo del modo más apropiado posible para la persona interesada. El objetivo del primer contacto debe ser que la persona posible demandante de empleo se sienta bien acogida y valorada. También se le asegura que en cualquier reunión futura se le proporcionarán, si fuera necesario, adaptaciones y ajustes apropiados. Hay que consultar al posible demandante de empleo o a su intermediario sobre sus necesidades o cualquier requisito particular para la primera entrevista.

Es conveniente recordar que las primeras impresiones son importantes y que ello incluye la conducta, la actitud y el ambiente social del proveedor de servicios de Empleo con Apoyo.

---

<sup>1</sup> Leach, S. (2002): A Supported Employment Workbook - Individual Profiling and Job Matching. Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, pág. 35

## Reunión inicial

Lo ideal es que la primera reunión sea cara a cara, pero en cualquiera de los casos el cliente debe sentirse cómodo y se debe desarrollar un clima de confianza y respeto entre la persona interesada y el proveedor de Empleo con Apoyo.

- *Convocatoria de la reunión*

Entorno: donde quiera que se realice la primera reunión debe ser un entorno agradable y adecuado a las necesidades del posible demandante de empleo. Lo ideal es que el cliente escoja el lugar, pero en cualquier caso debe tratarse de un lugar accesible, privado y de atmósfera tranquila. Según las necesidades del posible demandante de empleo, hay que hablar de las adaptaciones que sean razonables y acordarlas.

- *Contenido de la primera reunión*

La reunión proporcionará información general sobre el servicio de Empleo con Apoyo y el nivel, naturaleza y tipo de apoyo que se brinda. Hay que animar al/la posible demandante de empleo a que cuente sus deseos, preferencias, expectativas y preocupaciones. El proveedor del servicio debe explicar el proceso de Empleo con Apoyo y asegurarse de que el/la posible demandante de empleo entiende y está de acuerdo con las actividades y roles que implica. En la reunión debe quedar claro si la persona interesada quiere trabajar o bien enterarse de lo que es trabajar. En los casos que corresponda hay que dirigir al interesado/a hacia otros servicios más relevantes o darle información sobre otros servicios de apoyo.

La cantidad de información y la duración de la reunión dependerán de las necesidades del posible demandante de empleo. Hay que empoderar a la persona interesada para que decida si el servicio de Empleo con Apoyo es el adecuado para ella. La entidad proveedora del servicio debe reunir información suficiente como para determinar si puede brindarle al posible demandante de empleo el apoyo que necesita para alcanzar sus objetivos. El preparador laboral debe obtener el consentimiento de la persona demandante de empleo para contactar con otros agentes como p. e. profesionales sanitarios, de servicios sociales, responsables asistenciales, etc.

Puede que el resultado de la reunión no sea más que el haber recogido una pequeña cantidad de información o bien se puede haber alcanzado un acuerdo para desarrollar un plan de acción concreto. Una vez acordado un plan de acción, el proceso avanza hacia la siguiente fase del Empleo con Apoyo: el Perfil Profesional.

## Discusión de la planificación

La discusión de la planificación es una interacción bilateral de modo que ambas partes dan y reciben información respectivamente. El servicio de Empleo con Apoyo es responsable de garantizar claridad y comprensión.

La persona demandante de empleo tiene que sentirse cómoda y segura, de modo que obtenga y proporcione tanta información como quiera. Sus deseos e intereses son primordiales. Acabada la reunión, la persona demandante de empleo debe saber qué opciones posibles de empleo tiene, estar asesorada sobre su situación en cuanto a las pensiones, y conocer todos los aspectos del apoyo en el empleo. El preparador laboral es responsable de exponer con claridad el sistema de apoyo que el proveedor puede brindar.

Un método propio de un enfoque centrado en la persona es la *Planificación de los Futuros Personales*. Haciendo uso de este método las personas interesadas pueden planificar y autodeterminar su integración profesional con la ayuda de un círculo de apoyo. La herramienta *Planificación de los Futuros Personales* es recomendable. Con este método la persona posible demandante de empleo puede:

- Buscar las personas que le van a dar apoyo.
- Reunir un círculo de apoyo.
- Apoyada por los miembros de su círculo, reflejar y desarrollar sus intereses y deseos individuales, sus fortalezas y recursos.
- Elaborar planes de acción concretos con pasos y tareas para todos los implicados.
- Asegurarse de que los pasos acordados se lleven a cabo.

Durante la primera reunión debe hablarse de la implicación de otros agentes. Estos agentes pueden ser p. e. los padres, maestros, amigos, administradores de las oficinas de la seguridad social y patrocinadores, defensores de la igualdad, colegas, organizaciones de autogestores, etc.

Hay agentes que están presentes desde el principio, otros se implicarán más adelante. Es posible que incluso se hagan necesarios nuevos agentes, bien los nombrados por la persona demandante de empleo o bien aquellos que los profesionales consideren necesarios. Esto dependerá de los asuntos que se traten, p. e., la vida independiente, la administración del dinero, etc.

El preparador laboral debe informar al demandante de empleo sobre la posibilidad de implicar a otros agentes y éste decide a quién incluir.

Si conviene, el demandante de empleo y el preparador laboral firmarán un acuerdo consensuado sobre la implicación de agentes.

El resultado de este diálogo inicial debe constar por escrito y ser firmado tanto por el demandante de empleo como por el preparador laboral.

## Plan de acción

El propósito es realizar un Plan de Acción acordado estableciendo objetivos que estén claramente definidos y con un calendario para ambas partes y con revisiones desde el principio. Si en esta fase se ha decidido no buscar trabajo por el momento, hay que dirigir a la persona demandante de empleo hacia otro proveedor de servicios. También hay que asegurarle que puede volver para buscar trabajo cuando se encuentre lista.

El Plan de Acción, de hecho, se convierte en la siguiente fase del proceso de Empleo con Apoyo: el Perfil Profesional (fase 2)<sup>2</sup>.

El Plan de Acción incluirá lo siguiente:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Quién es responsable de que las acciones se lleven a cabo?
- ¿Cuándo se llevarán a cabo?
- ¿Quién determinará que las acciones se han llevado a cabo?

### Consejos para que el Compromiso con el Cliente sea efectivo

Esta Guía ha sido elaborada por profesionales y para profesionales. De ahí que la enumeración de “Consejos útiles” y “Cosas a evitar” ayude al lector a beneficiarse de la experiencia y conocimientos de los autores.

#### Consejos útiles

- Asegúrese de que la persona demandante de empleo entiende la información que usted le proporciona.
- Asegúrese de que usted ha entendido la información que la persona demandante de empleo le ha proporcionado.
- Ofrezca información escrita y oral.
- Utilice un lenguaje sencillo.
- Dedique tiempo a buscar el mejor entorno para la reunión con el/la demandante de empleo.
- Sea consciente de qué señales o símbolos pueden afectar la primera reunión con el/la demandante de empleo.
- Después de una reunión, resuma siempre lo que se ha dicho o acordado. En caso necesario, póngalo por escrito y entrégueselo a la persona demandante de empleo.

<sup>2</sup> Griffin, C./Hamms, D./Geary, T. (2007): The Job Developer's Handbook. Paul H. Brookes Publishing Co., Baltimore.

### *Cosas a evitar*

- Si se reúne con la persona demandante de empleo acompañada por otro agente, no hable como si ella no estuviera delante. Recuerde que es la persona demandante quien debe ocupar el centro del proceso.
- No hable con otros agentes sobre la persona demandante de empleo sin incluirla a ella.
- No ignore nunca los deseos e intereses de la persona demandante de empleo.
- No anteponga los valores o prejuicios propios a los deseos e intereses de la persona demandante de empleo.

### **Puntos de reflexión**

Las preguntas siguientes pretenden continuar el debate y ayudar tanto a los profesionales como a los preparadores laborales a que reflexionen sobre sus métodos y enfoques:

- ¿Cómo preparar la información que se le proporciona a la persona demandante de empleo para que la entienda sin lugar a dudas?
- Recuerde ponerse en el lugar de la persona demandante de empleo. Si usted fuera ella, ¿qué le gustaría que ocurriera?
- ¿Cómo crear confianza y respeto?
- ¿Cómo garantizar la confidencialidad?
- ¿Dónde repartir información para que los demandantes de empleo den con su servicio?
- ¿Qué pros y contras tiene el hecho de que la persona posible demandante de empleo venga acompañada a la primera reunión?

## Directrices relevantes de la EUSE relacionadas con esta Guía:

- Principios, Valores y Estándares del Empleo con Apoyo
  - Compromiso con el Cliente
  - Perfil Profesional
-





# GUÍA de intervención para: El Perfil Profesional

## Introducción

Para ayudar a personas con discapacidad o de colectivos en desventaja a conseguir y mantener un empleo remunerado, el Empleo con Apoyo se vale de un enfoque personalizado y recopila toda la información relevante sobre las aspiraciones, los intereses, las habilidades y las aptitudes de la persona para el trabajo. En el proceso del Empleo con Apoyo el Perfil Profesional se utiliza para reunir toda esta información.

El proceso del perfil profesional es la segunda de las cinco fases de que consta el Empleo con Apoyo. La fase anterior es el compromiso con el cliente. Durante esa fase queda aclarado si el cliente quiere trabajar y si desea avanzar hacia las siguientes fases del Empleo con Apoyo. El siguiente diagrama ilustra este proceso.



## ¿Por qué necesitamos el perfil profesional?

El Empleo con Apoyo se creó entre los años setenta y ochenta para ayudar a las personas con discapacidad a tomar sus propias decisiones respecto al trabajo y a definir qué necesidades tienen que cubrir para poder acceder a un empleo. Así, el perfil profesional se creó como herramienta personalizada que ayuda a los demandantes de empleo a tomar decisiones informadas respecto a sus preferencias laborales y para elaborar un programa de formación y de estrategias de apoyo que se aplican dentro y fuera del entorno laboral (*colocar – formar – mantener*). Esto se diferenciaba del proceso de evaluación tradicional que, como parte de los programas de rehabilitación, evaluaba a los demandantes de empleo en entornos protegidos y donde los especialistas en reinserción les proponían diferentes alternativas de apoyo (*formar – colocar*)<sup>1</sup>.

## ¿Cuáles son los objetivos del perfil profesional?

El objetivo principal es recopilar y evaluar información sobre la persona interesada que sea relevante para un empleo futuro y las aspiraciones profesionales de la demandante de empleo. El fin es identificar la motivación, los intereses, las aptitudes laborales, los recursos y las necesidades de apoyo y fijar metas realistas para el desarrollo profesional.

La información recopilada debe estar orientada hacia el futuro. Esto significa que a la hora de identificar los recursos, la experiencia y los objetivos laborales del demandante de empleo, éste y el preparador laboral se esfuerzan por mirar hacia delante en lugar de hacia atrás. La recogida de información sobre experiencias laborales anteriores, programas de rehabilitación y estudios realizados es una parte necesaria del proceso de construcción del perfil. Sin embargo, para saber qué posibilidades de empleo y desarrollo tiene el demandante, no es suficiente centrarse únicamente en este tipo de información. Sus aspiraciones laborales / profesionales brindan una información valiosa que convierte el proceso en algo más personal e innovador y abre un abanico de opciones y posibilidades de cara al futuro.

El proceso debe ser centrado en la persona, esto significa que:

- Los deseos y las necesidades de la persona demandante de empleo son los elementos centrales del proceso. El papel del preparador laboral es apoyarle y guiarle a lo largo del proceso.
- La persona demandante de empleo y el preparador laboral cooperan y deciden qué tipo de información es relevante.
- La persona demandante de empleo participa activamente a la hora de decidir quién proporcionará la información. Serán, por ejemplo, familiares, amigos, profesionales de diversos ámbitos, empleadores anteriores, etc. Es importante incluir sólo a aquellos que puedan aportar información relevante. Esto es, información constructiva y relacionada con el ámbito laboral.

<sup>1</sup> Corden, A./Thornton, P. (2002): Employment Programmes for Disabled People - Lessons from research evaluations. Department for Work and Pensions In-house Report, Social Research Branch, Department for Work and Pensions, London.

- Y, por último, será la persona demandante de empleo quien decida qué tipo de información se revela.

Debe tenerse en cuenta que la información personal sobre la salud, la vivienda, los ingresos y las circunstancias personales puede haber sido ya recopilada durante la fase del compromiso con el cliente (fase 1).

## Proceso y Metodología

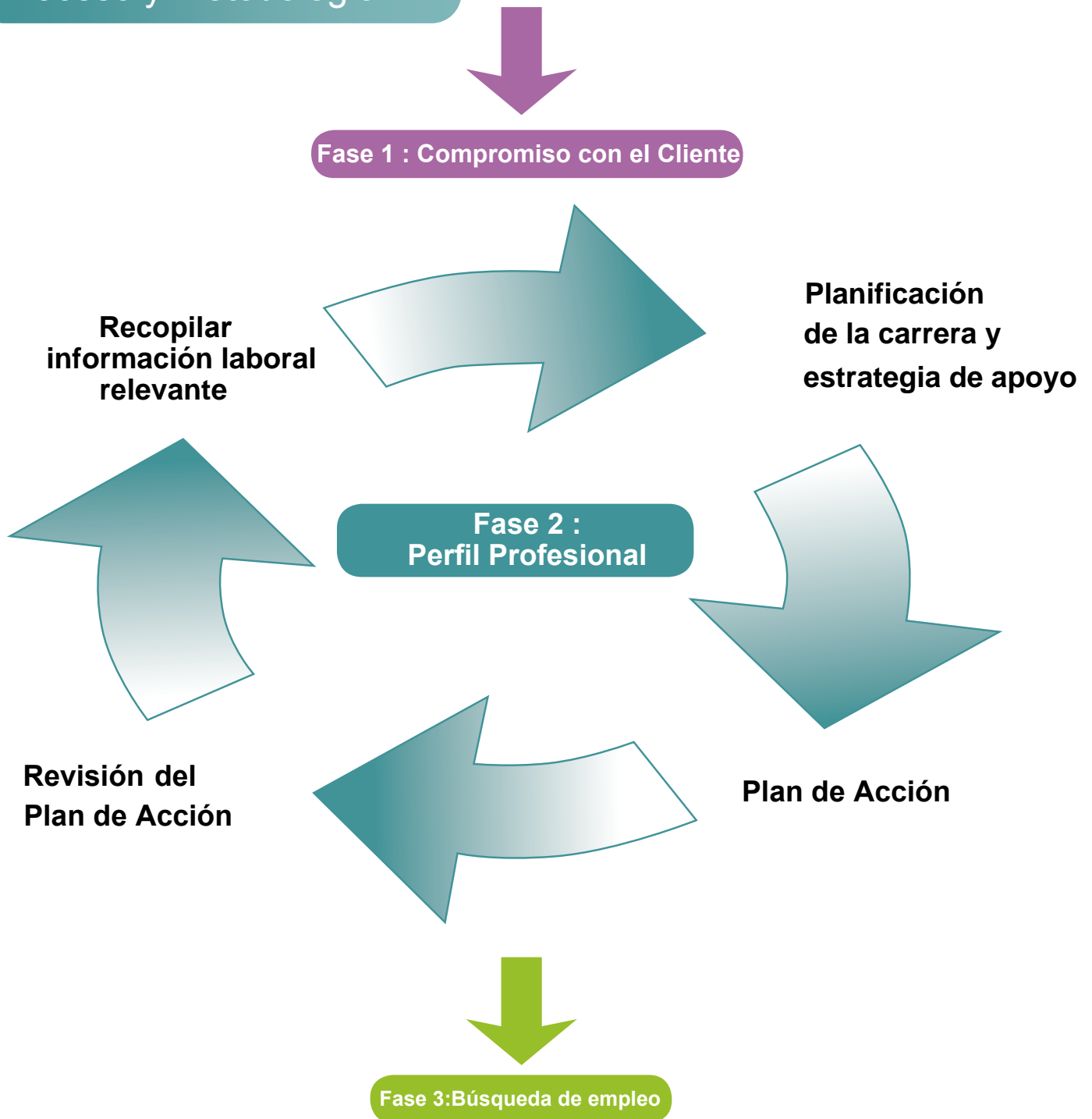


Figura 1: Proceso del Perfil Profesional

## Asuntos que el preparador laboral debe tener en cuenta

La función más importante del preparador laboral es la de crear una buena relación de trabajo con los demandantes de empleo y darles poder para que dirijan su propia planificación de la carrera profesional. Esto significa que durante el proceso del perfil profesional el preparador laboral y la persona demandante de empleo deben fijar una serie de metas, que incluirán:

- a) Averiguar cuáles son los objetivos laborales de los demandantes de empleo.
- b) Averiguar qué tipos de empleos y de entornos laborales desean y son realistas.
- c) Qué estrategias de apoyo son necesarias para encontrar, obtener y mantener un empleo.

El perfil profesional se basa en un diálogo continuado entre la persona demandante de empleo, el preparador laboral y cuando se precise otros agentes claves. Para apoyar el proceso se utiliza un protocolo de perfil profesional<sup>2</sup>. Éste contiene toda la información laboral relevante referida a la persona demandante de empleo. Se trata de un documento vivo y en desarrollo continuo que necesita ser revisado regularmente. Más aún, el perfil es un documento personal que le pertenece al demandante de empleo. La utilización de un protocolo individual también garantiza que toda la información laboral que se refiere al demandante está segura en un sitio y se puede pasar fácilmente de un preparador laboral a otro.

Es fundamental que el perfil profesional del demandante de empleo se actualice regularmente. Así se garantiza que toda la información relevante (como un cambio de circunstancias, de vivienda, de prestaciones sociales/ ingresos) esté actualizada, pudiendo esto repercutir sobre el empleo de la persona demandante.

## Proceso para construir el Perfil Profesional

### 1 - Recopilar información relevante:

Esto significa organizar una serie de reuniones con el/la demandante de empleo, el preparador laboral y otras personas relevantes para reunir información relacionada con el empleo<sup>3</sup>. Para evitar que el preparador laboral reúna información por reunirla, debe hacerse siempre las siguientes preguntas:

- ¿Para qué necesito esta información en concreto?
- ¿Qué consecuencias tiene saber y revelar una información particular?
- ¿Cuáles son las consecuencias de desconocer ciertos aspectos de la vida de la persona demandante de empleo?

<sup>2</sup> V. Apéndice - Plantilla de Perfil Profesional

<sup>3</sup> Leach, S. (2002): A Supported Employment Workbook - Individual Profiling and Job Matching. Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, pág. 68.

- ¿Qué importancia tiene para el empleo la información sobre síntomas, condiciones de salud y la vida personal?
- ¿Cuánta información hay que guardar en los archivos?
- ¿Cuánta información necesitará tener el empleador y cuál es la mejor manera de presentarla?

### Desvelar información

Sobre la revelación de información: el preparador laboral debe tener presente un principio: que la persona demandante de empleo es quien toma las decisiones. Aunque en algunos países la revelación sea obligatoria, sólo hay que revelar al empresario información que sea relevante. El interesado tiene que dar su consentimiento para revelar información y es importante que esta revelación sólo proporcione información relacionada con el empleo. Para algunos demandantes de empleo es importante preparar antes de dirigirse a los empresarios el tipo de información que es necesario revelar. Toda la información debe estar contextualizada y orientada hacia los empleos que las personas demandantes aspiran a tener.

### Información relevante

La información relevante es aquella que repercute positiva o negativamente sobre la situación laboral y se recopila estudiando la situación presente de la persona demandante de empleo. A la hora de recoger información siempre se deben tener en cuenta los aspectos legales y éticos. El preparador laboral debe guiarse por un código ético reconocido que sirve como herramienta de trabajo en la entidad proveedora de Empleo con Apoyo. Es crucial evitar prejuicios y la información sentenciosa sobre el demandante de empleo y/o su familia y su estado de salud. La información sentenciosa puede llevar a estereotipar a la persona demandante de empleo y también a dificultar la relación del preparador laboral con ella. La información debe ser abierta y al mismo tiempo específica, clara y concisa, evitando la jerga.

Lista de información relevante: véase también el ejemplo de plantilla<sup>4</sup>:

- Historia laboral, formal e informal. La experiencia laboral incluye voluntariado, trabajo en organizaciones, quehaceres domésticos, cuidado de niños / familiares, prácticas realizadas en la época de estudios, etc.
- Los estudios y los certificados formales (de estudios, cursos y formación) ofrecen un cuadro sobre el tipo de áreas de trabajo en que centrar la búsqueda y es importante incluirlos en el perfil. Sin embargo, este tipo de información no siempre ofrece un cuadro completo. Por eso también es importante atender a la información siguiente:

<sup>4</sup> Véase el Apéndice 1: Plantilla de Perfil Profesional.

- Habilidades físicas: ¿hay alguna discapacidad física que limite las posibilidades?
- Habilidades cognitivas: capacidad de aprendizaje y de valoración de situaciones, así como de adaptación de la propia conducta a situaciones diferentes.
- Habilidades personales: incluyen habilidades importantes relacionadas con el empleo tales como la higiene, la seriedad, la capacidad de trasladarse independientemente, etc.
- Habilidades sociales: aptitudes y habilidades para entender e interpretar mensajes de terceros y de actuar de acuerdo con ellos.
- Habilidades comunicativas y del lenguaje: incluir si se necesitan ayudas específicas para mejorar la comunicación.
- Preferencias laborales
  - Entornos / ambientes preferidos (p. e. trabajo exterior/interior, empresa grande/pequeña, ambiente ajetreado/tranquilo, etc.)
  - Emplazamiento de posibles empresas.
  - Tipos de empleo (p. e. administrativo, venta, catering, manufactura, construcción, tecnología informática, asistencia, trabajo especializado / no especializado, académico / no académico).
  - Horarios (p. e. a tiempo completo / parcial, diurno, nocturno o fin de semana, por turnos, etc.).
- Hobbys e intereses

## 2 - Planificación de la carrera y estrategias de apoyo:

Basándose en la información reunida, la persona demandante de empleo y el preparador laboral acuerdan los pasos siguientes. Juntos deciden cuáles son los empleos realistas y las aspiraciones laborales. En esta fase del proceso se pueden realizar, si fuera necesario, una prueba de un trabajo o prácticas laborales.

Una vez decidido el tipo de trabajo que la persona demandante de empleo quiere conseguir, el siguiente paso es determinar el tipo de apoyo que el demandante de empleo y/o el posible empleador necesitan dentro o fuera del entorno laboral. La meta del proceso del perfil profesional debe ser facilitar la transición al trabajo y asegurar un ajuste laboral acertado. Esto es, compatibilizar las habilidades y preferencias del demandante de empleo con las tareas laborales, con las tareas que exigen habilidades sociales y con la cultura de la empresa. Durante el proceso de construcción del perfil profesional el preparador laboral y la persona demandante de empleo tienen que decidir qué apoyo les hace falta para llevarles de la situación presente a la situación de empleo.

Puede ocurrir que el preparador laboral plantee que se necesita apoyo en áreas cruciales, como por ejemplo:

- Habilidades sociales
- Autonomía en el uso del transporte
- Prácticas laborales
- Completar formación
- Apoyo en el hogar / red personal.

El apoyo que se proporcione en esta fase debe ser proactivo, es decir, se debe planificar por adelantado y elaborar un plan estratégico para posibles desafíos que se presenten en el futuro laboral; hay que buscar soluciones alternativas a los problemas basándose en las experiencias que se dan a lo largo del proceso; y hay que pensar en vías positivas para proporcionar información a los futuros empresarios.

### 3- Plan de Acción:

Tras haber finalizado el protocolo inicial del Perfil Profesional\*, se convoca una reunión para discutir y acordar un Plan de Acción. El Plan de Acción del Perfil Profesional es una herramienta que se utiliza en el proceso de elaboración del perfil para hacer constar los diferentes pasos que se necesitan para alcanzar los objetivos (p. e. encontrar un empleo remunerado) y avanzar hacia la siguiente fase del Empleo con Apoyo (fase 3: *Búsqueda de Empleo*).

La persona demandante de empleo y la preparadora laboral acuerdan una reunión. La demandante de empleo decidirá a quién invitar a la reunión, familiares, otros profesionales, amigos, etc., para ayudarles a elaborar el Plan de Acción. Éste debe especificar claramente los objetivos a largo plazo (p. e. encontrar trabajo) y los objetivos inmediatos para alcanzar aquellos. Para cada objetivo hay que tomar decisiones sobre:

#### - Qué:

¿Qué quiere alcanzar la persona demandante de empleo? Por ejemplo, probar diferentes tipos de trabajos, acabar unos estudios. Esto se basará en los datos del Perfil Profesional.

#### - Cómo:

¿Cómo lo quiere alcanzar? ¿Qué acciones / actividades debe realizar la persona demandante de empleo? Por ejemplo, identificar diferentes tipos de trabajos que le gustaría probar.

---

\* NB: El Perfil Profesional es un proceso continuado que tiene que ser actualizado constantemente.

**- Quién:**

¿Quién es responsable de la acción se lleve a cabo? P. e. la persona demandante de empleo, la preparadora laboral, un familiar, otro profesional, etc.

**- Cuándo:**

Marcar márgenes de tiempo realistas para finalizar una acción / actividad. Además de fijar el calendario para cada acción, la persona demandante de empleo y el/la preparador/a laboral también deben acordar una fecha de revisión.

**- Logros:**

Registrar el cumplimiento de las acciones / actividades, una vez finalizadas. Debe hablarse de ellas cuando se haga la revisión.

Como en todo el proceso del perfil profesional, el demandante será la persona central que desarrolle el plan de acción junto al/la preparador/a laboral. El plan de acción debe haberse acordado con el demandante de empleo.

Al preparar el Plan de Acción es importante recordar que:

- Todos los implicados deben entender perfectamente lo que va a ocurrir.
- Todos los implicados deben tener claro cuáles son sus responsabilidades específicas.
- El plan debe ser realista en cuanto a sus márgenes de tiempo.
- El plan debe ser revisado regularmente.

## 4 - Revisión del Plan de Acción:

Finalmente, el plan de acción es crucial para hacer un seguimiento. El seguimiento nos permitirá cerciorarnos de que vamos por buen camino y ayudará también a buscar, en caso de que fuera necesario, estrategias alternativas. El plan de acción debe constar de objetivos principales: qué se quiere conseguir; estrategias: cómo conseguirlo, quién asume la responsabilidad; calendario: cuándo y logros: observaciones.

La persona demandante de empleo y el/la preparador/a laboral acordarán una fecha para revisar el plan de acción. El/la preparador/a laboral será responsable de organizar las reuniones de revisión y asegurar que la persona demandante de empleo y otros agentes relevantes participen en ellas. En las reuniones de revisión se hará un seguimiento de las acciones, se tomará nota de ellas y, si son necesarias, se sugerirán estrategias alternativas<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Véase el Apéndice 2: plantilla de Plan de Acción.



## Realizar un Perfil Profesional

Muchos servicios tradicionales para personas con discapacidad o de colectivos en desventaja organizan las reuniones en despachos no siempre accesibles y que a la persona demandante de empleo le resultan intimidantes. La propuesta del Empleo con Apoyo es diferente. La razón es que las reuniones tradicionales no facilitan la implicación del interesado y que no son la única vía para recibir información relevante: el proceso del perfil profesional es mucho más vivo, dinámico y creativo e incluye una serie de herramientas. Al tiempo que aclara las necesidades de la persona demandante de empleo, el/la preparador/a laboral le apoya para que participe en diversas actividades relevantes. Las actividades se utilizan como herramienta del proceso de construcción del perfil, que le facilitan al demandante de empleo el tomar decisiones sobre su futuro empleo y carrera. Las actividades deben estar referidas al mundo laboral y pueden incluir visitar lugares de trabajo, hablar con empresarios, ir al centro de búsqueda de empleo (*Job Club*), seleccionar empleos, leer los periódicos, buscar empleos en la red, prepararse para entrevistas, etc. También pueden incluir probar empleos o hacer prácticas laborales. Las actividades relacionadas con el ámbito laboral son también una herramienta eficaz en el proceso de búsqueda de empleo.

La implicación en diversas actividades al elaborar el perfil profesional facilita el proceso de reflexión, interpretación y retroalimentación entre el/la preparador/a laboral y la persona demandante de empleo. El proceso puede constar de ejercicios individuales o en grupo o bien de una combinación de ambos e incluye compartir las experiencias con colegas. La retroalimentación de los colegas en juegos de rol puede proporcionar al demandante de empleo una información valiosa que sea relevante para un futuro empleo. El proceso debe ser adecuado a las aspiraciones, necesidades, experiencias y capacidades individuales.

### Consejos para que el Perfil Profesional sea efectivo

Esta Guía ha sido elaborada por profesionales y para profesionales. De ahí que la enumeración de “Consejos útiles” y “Cosas a evitar” ayude al lector a beneficiarse de la experiencia y conocimientos de los autores.

#### *Consejos útiles*

- Emplee un enfoque centrado en la persona para recopilar información relevante referida al empleo.

- Dé poder al demandante de empleo para que participe activamente en todo el proceso.
- Deje que la persona demandante de empleo decida.
- Revise el perfil profesional con frecuencia.
- El/la preparador/a laboral debe guiarse por un código ético.
- Resuma y acepte lo que ha sido decidido.
- La confidencialidad es imprescindible.
- Elabore un plan de acción y revíselo con frecuencia.

### *Cosas a evitar*

- No revele información sin haberlo acordado antes con la persona demandante de empleo.
- El perfil profesional no debe ser una evaluación.
- Evite un modo de comunicación no adecuado para la persona demandante de empleo.
- Evite que el proceso de perfil profesional salga sólo de un despacho. Debe tener lugar allí donde la persona demandante de empleo vive y donde se relaciona con los demás.
- Evite la recogida de información irrelevante.

### Puntos de reflexión

Las preguntas siguientes pretenden continuar el debate y ayudar a los profesionales y a los preparadores laborales a que reflexionen sobre sus métodos y enfoques:

- ¿En qué circunstancias tendrá relación el historial médico con la posibilidad de empleo? ¿En qué situaciones no procede mencionarlo?
- ¿Quién decide qué información es relevante y en qué circunstancias?
- ¿Qué información se puede recoger de una prueba de trabajo o de unas prácticas laborales?
- Si fuera usted mismo quien solicitara un empleo, ¿qué información de sí mismo daría en la entrevista?
- ¿Qué consecuencias puede acarrearle al empresario la omisión de información?

## Directrices relevantes de la EUSE relacionadas con esta Guía:

- Compromiso con el Cliente
- Perfil Profesional
- Búsqueda de Empleo
- Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral
- Prácticas Laborales

## Guías de intervención relevantes:

- Guía 1: El Compromiso con el Cliente
- Guía 3: La Búsqueda de empleo
- Guía 4: El Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral

- Apéndice 1: plantilla de Perfil Profesional
- Apéndice 2: plantilla de Plan de Acción

---

## Apéndice 1: Plantilla de Perfil Profesional

### DATOS PERSONALES

Nombre:

---

Apellidos:

---

Dirección:

---

---

Código Postal

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ N° Seguridad Social: \_\_\_\_\_

N° de telf.: \_\_\_\_\_ N° de telf. móvil: \_\_\_\_\_

Correo electrónico:

---

Persona de contacto:

---

Parentesco:

---

Nombre:

---

Dirección:

---

Código Postal

N° contacto en caso de emergencia:

---

Trabajador social (si corresponde):

---

Dirección:

---

N° telf.: \_\_\_\_\_

Religión / cultura (cuestiones que se desea tengan en cuenta, p. e. ser musulmán, etc.) \_\_\_\_\_

## PERSONAS INVOLUCRADAS EN LAS DELIBERACIONES

Nombre	Relación con el cliente	Organización (si corresponde)	N° telf.

## ESTADO DE SALUD O DATOS SOBRE LA DISCAPACIDAD

**Explicar brevemente el estado de salud o la discapacidad del cliente**

**Explicar, si corresponde, el impacto que tendrá sobre el empleo** (apoyo para la comunicación, ayudas técnicas, citas, medicación, etc.)

**Información complementaria** (apoyo de familiares y otros profesionales, añadir datos de contacto)

## PRESTACIONES

Prestación / Pensión	Cantidad	Frecuencia (semanal / mensual)

**ESTUDIOS** (enseñanza secundaria)

Fechas	Colegio / Instituto / Universidad	Títulos	Graduación

**FORMACIÓN**

Fechas	Centro de Formación	Cursos	Títulos

Otras titulaciones y/o estudios relevantes (carné de conducir, etc.)

**HISTORIA LABORAL** (incluyendo experiencia laboral)

Fecha Desde /hasta	Nombre e información de contacto	Empleo	Tareas	Motivo de despedida

**HOBBYS E INTERESES**

Anotar todo tipo de hobbies o intereses

## PREFERENCIAS LABORALES

**Expectativas**

**Carrera preferida** (carrera ideal)

**Tareas laborales preferidas** (administrativas, venta, catering, informática, negocios, almacén, recepción, etc.)

**Condiciones laborales preferidas** (tiempo completo/parcial, diurno/nocturno, días de semana/fin de semana, por turnos, etc.)

**Entorno laboral preferido** (extramuros/intramuros, empresa grande/pequeña, ambiente ajetreado/tranquilo, etc.)

**Otros** (p. e. la distancia desde casa, modo de transporte al trabajo)



## HABILIDADES PERSONALES Y CAPACIDADES

**Habilidades para la vida diaria** (gestión del presupuesto, gestión del tiempo, habilidades domésticas, uso del transporte público, etc.)

**Capacidad comunicativa** (oral, atención, escrito, seguir instrucciones)

**Habilidades de interrelación social** (sociabilidad, conversador, capacidad de arreglárselas en eventos sociales)

**Rutina diaria** (asistir a clase, otras actividades, etc.)

**Otros** (p. e. la distancia desde casa, modo de transporte al trabajo)

**Información adicional**

## Apéndice 2: Plantilla del Plan de Acción

Demandante de Empleo \_\_\_\_\_ Preparador Laboral \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Fecha de Revisión \_\_\_\_\_

Qué	Cómo	Quién(responsable)	Cuándo	Logros y Observaciones

**He participado y estoy de acuerdo con este plan.**

Firma de la persona demandante de empleo \_\_\_\_\_

Firma del Preparador Laboral \_\_\_\_\_



# GUÍA de intervención para: La Búsqueda de Empleo y El Compromiso con el Empresario

## Introducción

Dentro del proceso de Empleo con Apoyo, la Búsqueda de Empleo y el Compromiso con el Empresario se corresponden a las fases 3 y 4 que conectan al demandante de empleo con los posibles empresarios. A partir de los requisitos habidos en el mercado laboral abierto, se examinan las capacidades y habilidades del demandante de empleo llegando así a un ajuste entre las necesidades del demandante y las necesidades del empresario.



## ¿Por qué comprometerse con el Empresario?

Si no se utilizaran las buenas prácticas en las fases de Búsqueda de Empleo y Compromiso con el Empresario, el modelo de Empleo con Apoyo no funcionaría ni eficaz ni eficientemente. Los empresarios desempeñan un papel central a la hora de conseguir que los demandantes de empleo formen parte del mercado laboral. Así pues, los empresarios deben contemplarse como clientes del proveedor del servicio de Empleo con Apoyo y hay que resolver sus necesidades y preocupaciones de un modo eficaz.

El proveedor del servicio que atiende el proceso de compromiso con el empresario debe ser muy profesional y ser siempre consciente de que el empresario tiene que cubrir sus asuntos de agenda y llevar su empresa de un modo eficiente.

## Proceso y Metodología

En el Proceso de Búsqueda de Empleo y Compromiso con el Empresario las personas y agentes clave son:

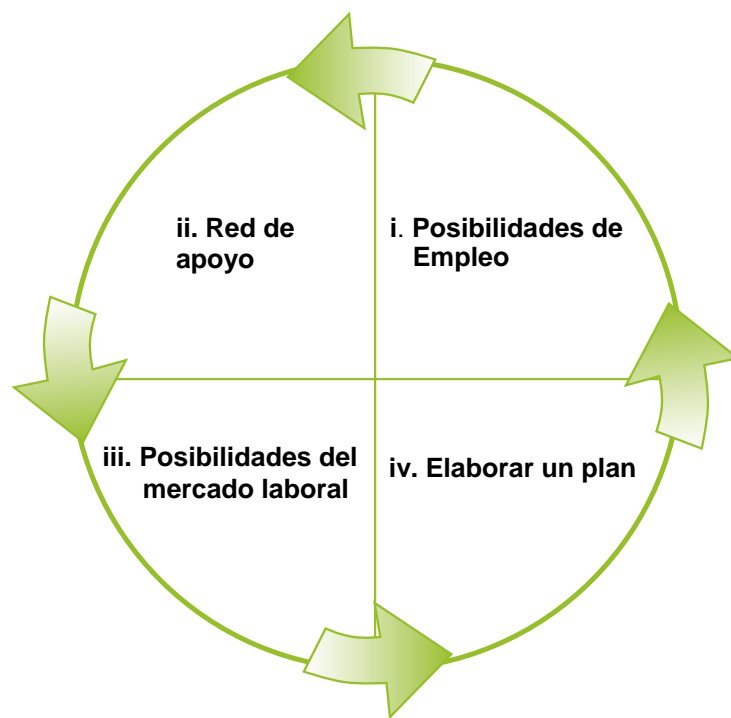
- Los demandantes de empleo
- Los empresarios
- Los preparadores laborales
- Otros profesionales de apoyo
- Los compañeros de trabajo
- Los financiadores
- Los familiares y la red social
- Los proveedores del servicio

Todos estos agentes juegan su papel en la siguiente secuencia de actividades referida a la Búsqueda de Empleo y al Compromiso con el Empresario:



### 1. Búsqueda de empleo

En esta fase se ha finalizado ya el proceso del Perfil Profesional y el currículum vitae del demandante de empleo está ultimándose o en su versión final. Las capacidades y ambiciones del demandante han quedado claras y hay que usar esta información para encontrar empleos adecuados. Sin perder de vista los deseos del demandante de empleo, los agentes deben sostener metas reales respecto a los objetivos laborales.



*Fig 1: Ciclo de planificación de la búsqueda de empleo*

### **i. Posibilidades de empleo**

El demandante de empleo junto con el preparador laboral investigan y evalúan las posibilidades de empleo y las perspectivas del demandante.

En esta parte del proceso se analiza la información recopilada durante el Perfil Profesional relacionándola con el potencial laboral del demandante de empleo. Esto se consigue hablando con el demandante y con otros agentes clave como p. ej. empresarios anteriores y contactos de la red personal.

### **ii. Red de apoyo**

En reuniones con el demandante de empleo y agentes clave se examina el apoyo potencial con que se cuenta y se determina qué apoyos adicionales pueden ser necesarios.

### **iii. Posibilidades del mercado laboral**

Hay que investigar las opciones existentes en el mercado laboral local y, asimismo, el potencial para crear y desarrollar más posibilidades. Lista de sugerencias a tener en cuenta como posibles fuentes de empleo:

- Red del demandante de empleo
- Red del preparador laboral
- Otras entidades implicadas en Empleo con Apoyo
- Ofertas de contratación
- Profesionales de recursos humanos del sector privado
- Oficinas de empleo locales o nacionales
- Prensa escrita local o nacional
- Anuncios en radio y TV
- Directorios empresariales
- Directorios de comercios
- Guías telefónicas: Páginas amarillas
- Venta en frío / telefónica o por correo

#### iv. Elaborar un plan

El preparador laboral y el demandante de empleo deben desarrollar y acordar un plan sobre el mejor modo de contactar con los empresarios y encontrar el empleo más adecuado.

Como se trata de un ciclo continuo, se establece un proceso dinámico.

## 2. Contactar con los empresarios<sup>1</sup>

El contacto con los empresarios implica cinco elementos clave:

- Recopilación de información
- El contacto
- Reunión con el empresario
- Tratar las objeciones
- Acabar con un acuerdo

### (i) Recopilación de información

Este es el fundamento sobre el que se basará toda la negociación posterior con los empresarios y los demandantes de empleo. Por tanto es esencial que en esta fase del proceso la recopilación se haga de un modo exhaustivo.

**Los empresarios:** Para quien establezca el contacto con el empresario, lo importante es haber recopilado toda la información relevante y necesaria sobre éste y la naturaleza de su empresa. Por ejemplo, el tamaño y la estructura de la empresa, quiénes son las personas clave que toman las decisiones en la contratación y qué tipo de empleos ofrecen.

La información sobre el empresario puede recopilarse por diversas vías como, por ejemplo, internet, las guías de empresas, artículos de periódico o contactos locales.

**Los demandantes de empleo:** La información relevante para el proceso de búsqueda de empleo, por ejemplo, el Perfil Profesional y el CV, deben estar disponibles tanto para el preparador laboral como para el/la demandante de empleo. Ambos funcionan como un equipo y deben tener claros los deseos, las capacidades y aspiraciones y las necesidades de apoyo del demandante de empleo. Se trata de una información que ya ha sido recopilada durante el proceso del Perfil Profesional y utilizada para esquematizar el CV. Esta información también será muy útil para cuando el demandante de empleo tenga que rellenar una ficha de solicitud de empleo.

---

<sup>1</sup> Leach, S. (2002): A Supported Employment Workbook - Individual Profiling and Job Matching. Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia, pág 68

## (ii) El contacto

A la hora de establecer el contacto, es esencial definir un objetivo como, por ejemplo, presentar el servicio de Empleo con Apoyo y explorar las posibilidades de empleo.

Tanto el demandante de empleo como el preparador laboral, o bien los dos juntos, pueden establecer el contacto con el empresario. En cualquier caso, lo esencial es que eso ocurra con el consentimiento del demandante de empleo.

El contacto con el posible empresario puede establecerse por diversas vías:

- Por carta o correo electrónico
- Por teléfono
- Pasando por su despacho
- Tras haber sido recomendado por una persona u organización que el empresario conoce
- Dándose a conocer a un grupo u organización de empresarios.

Hay una serie de material promocional o de marketing que sirve para establecer el contacto con los empresarios:

- Tarjetas de visita
- Folletos: es importante tener un folleto propio destinado a los empresarios
- Testimonios de otros empresarios
- Artículos de prensa relevantes
- Un DVD o un enlace de video en el portal web de la entidad que se presenta, pueden ser también útiles.

También hay que tener en cuenta los métodos de búsqueda más formales y hay que alentar y preparar a los demandantes de empleo para que contacten directamente con los empresarios. Los métodos formales de búsqueda de empleo incluyen rellenar solicitudes de empleo, escribir cartas a empresarios en respuesta a anuncios de empleo, escribir cartas especulativas y enviar el CV.

## Rellenar una solicitud

Es importante leer atentamente las instrucciones y rellenar primero un borrador ya que es imprescindible rellenar la solicitud original sin errores. Al leer el anuncio y la descripción del puesto el demandante de empleo y el preparador laboral reciben información sobre las capacidades y conocimientos que busca el empresario y sobre el contenido del empleo. También es importante fijarse en

que la ortografía y la gramática sean correctas y que la escritura del demandante de empleo sea clara y legible. El empresario prefiere que la solicitud/carta esté escrita a máquina. Si el demandante de empleo cuenta con experiencia en el empleo que solicita, es importante mencionarlo y, en caso necesario, insistir en ello. Además, también hay que mencionar la experiencia profesional y las habilidades complementarias. Se debe contestar a todas las preguntas y es inadecuado escribir simplemente 'véase el *currículum vitae* adjunto'.

Conviene quedarse con una copia de la solicitud entregada, porque así el demandante de empleo sabrá la información que le ha dado al empresario y estará preparado para la entrevista. También es importante guardar una copia del anuncio y de la descripción del puesto.

## Cartas

Las cartas suelen enviarse para presentar el CV o la solicitud de empleo. Es bueno resaltar los puntos del CV y de la solicitud que le sean más relevantes al empresario, ya se refieran a la experiencia laboral o a la formación que se tenga. En la carta debe ir especificado el número de referencia del puesto o la titulación (si procede) y tener la siguiente composición:

- Primer párrafo: presentación y motivo del escrito
- Segundo párrafo: indicar brevemente la relación del CV o de la solicitud que destaca la idoneidad del demandante de empleo para el puesto anunciado y añadir que se adjunta el CV o la solicitud
- Último párrafo: el demandante de empleo debe señalar su disposición para una entrevista.

También se pueden enviar cartas de forma especulativa sin que haya anuncio de empleo. Su composición debe ser similar a la descrita arriba. El primer párrafo es clave, debe atraer la atención del lector y despertar su interés por el demandante de empleo.

## Elaboración del Currículum Vitae

El objetivo del CV es hacer que el empresario quiera conocer al demandante de empleo para vislumbrar la conveniencia de convertirlo en su empleado. El CV debe tener una presentación clara y pertinente, estar bien mecanografiado y no superar las dos páginas. Debe constar de la siguiente información:

- Datos personales
- Experiencia profesional
- Estudios y titulaciones
- Habilidades clave



- Aficiones e intereses
- Referencias

El orden cronológico de la experiencia profesional y de los estudios debe ser inverso y el párrafo que resalta las cualidades más significativas del demandante de empleo debe seguir al de los datos personales, ya sea que forme parte de la experiencia profesional o de los estudios y titulaciones.

Puede resultar beneficioso adaptar el CV a los requisitos del puesto de trabajo que se solicita y hay que plantearse el asunto de informar al empresario sobre la discapacidad. Para ofrecer una imagen profesional, no conviene que el CV contenga:

- Invenciones
- Datos personales superfluos
- Información negativa
- Datos irrelevantes
- Vacíos en las fechas
- Mentiras

### **(iii) La reunión con el empresario**

Lo más probable es que sea el preparador laboral quien se reúna con el empresario bien para hablar sobre el demandante de empleo o para presentar el servicio de Empleo con Apoyo. También puede ocurrir que, tras haber enviado el CV o la solicitud de empleo o una carta, el demandante de empleo tenga que acudir a una entrevista de trabajo.

En la reunión con el empresario siempre hay que dar a conocer las características del servicio de Empleo con Apoyo señalando el beneficio que le puede aportar a la empresa. Así, por ejemplo, el ahorro que supone de tiempo y dinero cuando es el servicio de Empleo con Apoyo el que se encarga del proceso de selección.

La presentación puede hacerse de varias maneras, ya sea en una reunión individual con una persona clave de la empresa o ante un grupo de personas interesadas por el tema. En ambos casos siempre hay que prepararse, presentarse y comportarse de un modo profesional.

Durante el proceso de comunicación con el empresario conviene hacerle saber que el servicio de Empleo con Apoyo puede cubrir sus necesidades teniendo siempre presente las capacidades de posibles demandantes de empleo y resolver las preocupaciones que puedan tener cualquiera de las partes.

Tampoco hay que olvidar hacer uso de un lenguaje apropiado y evitar la jerga propia del sector de Empleo con Apoyo como p. ej. ‘perfil’, ‘apoyos naturales’, ‘ajuste laboral’, ‘empleo moldeado’, etc.

**Planificación:** en este momento deben tenerse en cuenta la descripción del puesto, el anuncio y los requisitos personales, si los hay. Se deben analizar las principales actividades del puesto de trabajo y tomar nota de la experiencia relevante y antecedentes del demandante de empleo. Conviene incluir aquí cualquier tipo de actividades o tareas que puedan contar como habilidades complementarias. También hay que familiarizarse con la cultura y los antecedentes de la empresa y estar al corriente de los servicios y productos que ofrece. Pensar cómo acudirá el demandante de empleo al lugar de la entrevista y proponerse estar allí de 10 a 15 minutos antes.

**Preparación:** al prepararse para la entrevista se decide el tipo de candidato que se busca y qué preguntas se harán. No es muy difícil determinar el tipo de preguntas que surgirán y aunque uno no puede estar cien por cien seguro, el demandante de empleo y el preparador laboral se sorprenderán de lo acertada que llega a ser su predicción. Repasar la solicitud / CV y estar seguro de que el demandante se siente cómodo con el empleo solicitado, la cita, la historia laboral y la experiencia. Conviene ensayar las preguntas y respuestas y pensar una o dos preguntas para hacer al entrevistador. Siempre habrá uno u otro tema sobre el que el demandante de empleo querrá hablar. Hay que prepararle para que durante la entrevista mencione los aspectos positivos, ya que así causará una buena impresión o para que dé muestra de su capacidad / ilusión por realizar el trabajo. Es bueno elaborar diferentes estrategias para afrontar la entrevista.

**Presentación:** si el demandante de empleo ha planificado la entrevista y se ha preparado para ella, la presentación será mucho más fácil. Como lo que cuenta son las primeras impresiones, el demandante de empleo debe ir bien vestido, aseado y arreglado. Puede ser que todo aquel con quien se tope, el recepcionista, la secretaria, el personal administrativo pueda opinar durante el proceso de selección. El demandante debe estar sonriente, guardar una buena postura y presentarse de un modo positivo. Debe mirar a los ojos, ser claro en sus respuestas y mostrar ilusión.

### La discapacidad durante la entrevista de empleo

Sabemos que no todas las personas con discapacidad saben planificar, prepararse y presentarse a una entrevista. La capacidad / discapacidad del demandante de empleo tendrá un impacto directo sobre el apoyo que el preparador pueda brindarle en su búsqueda de empleo y en su preparación para la entrevista. Es importante que el demandante sepa cuál es su discapacidad y cuáles sus habilidades y limitaciones. También debe saber qué apoyos existen y cómo acceder a ellos. Por su parte el preparador laboral debe saber qué apoyo, orientación y formación necesita el demandante.

Puntos clave que el preparador laboral debe tener en cuenta para ayudar a un demandante de empleo a prepararse para una entrevista:

- ¿Tiene el demandante de empleo las habilidades que se necesitan para presentarse a una entrevista de trabajo? ¿Puede aprenderlas?
- ¿Es accesible el lugar de la entrevista?
- ¿Puede el demandante acudir por sí mismo hasta allí?
- ¿Qué preguntará el empresario sobre la discapacidad y qué asuntos pueden resultar preocupantes?

Para la mayoría de la gente una entrevista de trabajo es una experiencia desalentadora, sobre todo cuando se tiene poca confianza y poca experiencia laboral. El ensayo de técnicas de entrevista y los juegos de rol pueden ayudar y el hecho de ofrecer apoyo y seguridad aumentará los niveles de confianza. A causa de su discapacidad una persona puede no tener buenas habilidades comunicativas y quizá no pueda controlar bien los movimientos de sus manos o piernas. Es bueno, por tanto, o incluso esencial contactar con el empresario ya sea antes o después de la entrevista<sup>2</sup>.

#### (iv) Encarar las objeciones

Hay que estar preparado para las objeciones de los empresarios porque uno también puede ser rechazado. El rechazo no debe tomarse nunca de modo personal. En realidad, como el empresario no conoce a los demandantes de Empleo con Apoyo, es posible que sienta de entrada aprensión por comprometerse con el servicio. La mayoría de las objeciones se superan reconociendo sus preocupaciones y ofreciendo un trato profesional. Un buen proveedor del servicio de Empleo con Apoyo ofrecerá formación del personal y proporcionará un servicio de asesoramiento y orientación referido al empleo y a la discapacidad.

#### (v) Acabar con un Acuerdo

Es conveniente asegurar que se ha alcanzado el objetivo de la reunión y acordar con el posible empresario cualquier actuación posterior. Ejemplos:

- El empresario avisará de los puestos vacantes.
- El empresario se reunirá con el preparador para estudiar los empleos que ofrece su empresa a fin de identificar los que son apropiados.
- Acordar reuniones posteriores en las que estudiar posibilidades que beneficien a ambas partes.
- Acordar el siguiente paso a fin de ajustar un demandante de empleo con una oferta real de empleo.

<sup>2</sup> Para más consejos sobre cómo ayudar al demandante de empleo a prepararse para una entrevista, véase Ryan, D.J. (2004): Job Search Handbook for People with disabilities, 2<sup>nd</sup> edition. Jist Works, Indianapolis, pág. 161- 194 .

### 3. Análisis del puesto de trabajo

Una vez identificado un puesto de trabajo adecuado, se realiza un análisis para determinar las habilidades requeridas.

El análisis consta de lo siguiente:

- Responsabilidades
- Análisis de las tareas
- Características clave del empleo: físicas, cognitivas, emocionales, ambientales, etc.
- Productividad requerida
- Calidad requerida
- Salario
- Horarios
- Accesibilidad
- Cuestiones de salud y seguridad
- Cultura de la empresa
- Entorno laboral
- Aspectos sociales
- Posibilidades de ofrecer apoyo en el puesto
- Posibilidad de organizar un apoyo natural
- Consideraciones referidas al transporte

El documento resultante del análisis sirve como base para realizar un ajuste laboral. Se trata de un “documento vivo”, abierto a cualquier cambio, según sean los requisitos del empresario.

### 4. Ajuste laboral

Cuestiones a tener en cuenta al determinar si el ajuste entre un empleo concreto y un demandante es posible:

- ¿Es capaz el demandante de empleo de llevar a cabo las tareas o hay que ajustar el empleo, o proporcionar formación?
- ¿Se adapta el empleo a las ambiciones del demandante?
- ¿Serán necesarias ayudas técnicas y/o adaptaciones que se pueden realizar / financiar?
- ¿Puede cumplir el demandante con el horario requerido?
- ¿Encajará el demandante en el entorno laboral?

- ¿Acepta las posibles implicaciones en lo referente a las prestaciones sociales o a la pensión que recibe?
- ¿Qué perspectivas tiene el empleo: es temporal, de larga duración o indefinido?
- ¿Puede cumplir el demandante con las expectativas o necesita un período de prueba? Las prácticas laborales son a veces muy útiles tanto para el demandante como para el empresario y / o empleador.
- ¿Disponen el demandante y el empresario del apoyo que puedan necesitar?
- ¿Es necesario tratar el tema del transporte y de la accesibilidad?

Las prácticas laborales pueden durar varias semanas. La prueba laboral, en cambio, dura entre un día y una semana. Conviene que el demandante de empleo, el empresario y el preparador acuerden desde el principio los plazos y las responsabilidades de cada cual.

## 5. Asegurar el empleo

Una vez logrado el ajuste laboral, hay que acordar las siguientes responsabilidades y expectativas:

- Horario y salario
- Suministro de apoyo y quién lo proporcionará
- Productividad requerida
- Calidad requerida
- Responsabilidades que asumirán el empresario, los compañeros, el demandante de empleo y el preparador laboral respecto al apoyo que se necesita.
- Para que el ajuste laboral tenga un éxito duradero, conviene acordar un método de revisión.

Alcanzados los acuerdos, se redacta un contrato de trabajo que deben firmar tanto el demandante de empleo como el empresario. También resulta útil elaborar un acuerdo informal entre el empresario / empleado y el servicio de Empleo con Apoyo con relación al apoyo que se prestará.

## Márgenes de tiempo

Es muy difícil que cualquiera de las fases del proceso de Empleo con Apoyo se ciña a un margen de tiempo. Sin embargo, y a fin de asegurarse de que está habiendo un progreso, es importante fijar fechas de revisión. Aunque cada caso sea individual, conviene que la primera revisión se dé dentro del primer mes de trabajo. Después, se fijarán las fechas para revisiones posteriores. Si bien se

acepta que no se pueden definir los márgenes de tiempo, es importante encontrar un trabajo lo antes posible. Aún así, esto depende de los siguientes factores:

- La existencia de un empleo adecuado
- La cantidad de personas que estén buscando empleos similares
- Si el demandante de empleo sabe qué tipo de trabajo quiere realizar
- El número de casos que esté atendiendo el preparador laboral
- El sistema de bienestar
- Cuestiones de accesibilidad
- La conciencia social de los empresarios
- El apoyo de que disponga el demandante de empleo fuera de la red de Empleo con Apoyo
- La disponibilidad de transporte

Consejos para que la Búsqueda de Empleo y el Compromiso con el Empresario sea efectivo

Esta Guía ha sido elaborada por profesionales y para profesionales. De ahí que la enumeración de “Consejos útiles” y “Cosas a evitar” ayude al lector a beneficiarse de la experiencia y conocimientos de los autores.

### *Consejos útiles*

- Conozca e implique al demandante de empleo.
- Tenga siempre el consentimiento del demandante para continuar con el proceso.
- El demandante debe ser siempre la figura central del proceso.
- Conozca a los posibles empresarios.
- Anime a los empresarios que tienen experiencia de Empleo con Apoyo a que hablen con otros empresarios.
- Asegúrese de que todos los implicados entienden bien cuál es su función.
- Si el demandante está de acuerdo, implique a su familia.
- Conozca bien qué incentivos y programas se le ofrecen al empresario y qué consecuencias le traen tanto a él como al demandante.
- Sea sincero frente al demandante y al empresario en cuanto al apoyo que se necesita y que se puede dar.
- Cumpla siempre con la palabra dada y respete los plazos.

- Asegure que se dispondrá de apoyo cuando se necesite.
- Preséntese siempre de modo profesional, utilice material promocional, tarjetas de visita, folletos, etc. que sean de buena calidad.
- Mantenga actualizados los anuncios de trabajos.
- Siempre que la situación lo permita, apoye al demandante para que realice su propia búsqueda.

### *Cosas a evitar*

- No exagere los méritos del demandante de empleo, del empresario o del servicio
- No prive al demandante, al empresario o a los compañeros del apoyo que necesiten
- No imagine cosas del demandante o del empresario
- No sobreproteja al demandante
- No se implique con empresarios que no proporcionen lugares de trabajo o empleos adecuados
- No deje que el proceso tenga más importancia que el demandante

### Puntos de reflexión

Las preguntas siguientes pretenden continuar el debate y ayudar a los profesionales y a los preparadores laborales a que reflexionen sobre sus métodos y enfoques:

- ¿Qué es mejor, contratar a un 'buscador de empleos' para que busque empleos y a otro personal para que apoye al demandante, o bien que el preparador laboral lleve a cabo ambas funciones?
- ¿A que parámetros debe ceñirse la función del preparador laboral en las fases "Búsqueda de empleo" y "Compromiso con el empresario" y cómo asegurar que uno no se sale de esos parámetros?
- ¿Qué sopesar a la hora de decidir si acompañar o no al demandante de empleo a una entrevista con un posible empleador?
- ¿Qué habilidades deben caracterizar a un preparador laboral para ser un buscador de empleos eficaz?
- ¿Qué distingue a un buen empresario para Empleo con Apoyo?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de crear una red de empresarios?

- ¿Qué capacidad de aprendizaje tiene el demandante de empleo y cómo fomentarla?

### Directrices relevantes de la EUSE relacionadas con esta Guía:

- Búsqueda de empleo
  - Apoyo dentro y fuera del entorno laboral
  - Trabajar con los empresarios
  - Empleo con Apoyo para empresarios
  - Las prácticas laborales
-





# GUÍA de intervención para: El Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral

## Introducción

Todo el mundo necesita apoyo cuando empieza un nuevo trabajo. Para muchas personas con discapacidad o en otra situación de desventaja es fundamental recibir un apoyo adecuado para obtener y mantener un empleo remunerado en el mercado laboral abierto.

El Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral es la quinta fase del Proceso de Empleo con Apoyo. El apoyo efectivo dentro y fuera del entorno laboral es uno de los elementos centrales del Empleo con Apoyo y lo que lo diferencia de los servicios de colocación tradicionales. Está demostrado que, para las personas con discapacidad, los puestos de trabajo con apoyo son más estables que aquellos que no lo tienen<sup>1</sup>.



El apoyo dentro y fuera del entorno laboral se refiere tanto al apoyo que se da al comenzar un nuevo trabajo como para mantenerlo durante un largo tiempo. Este apoyo depende de las necesidades individuales que tenga el empleado. Algunos necesitan apoyo para aprender una nueva tarea en la empresa y

<sup>1</sup> Doose, Stefan (2007): Unterstützte Beschäftigung: Berufliche Integration auf lange Sicht. Lebenshilfe Verlag, Marburg

prefieren que el preparador laboral vaya regularmente a su trabajo. Otros necesitan apoyo para asumir un nuevo rol profesional o para resolver asuntos con los compañeros y prefieren recibir este apoyo fuera del lugar de trabajo.

Para poder especificar el tipo y el nivel de apoyo adecuados, el preparador laboral consultará con el empleado, el empresario, los compañeros y con las personas seleccionadas que estén implicadas en la vida del empleado. Esto debe hacerse de un modo regular garantizando así que el apoyo sea efectivo y valorado. Es importante que todos los implicados en el proceso tengan una visión clara y diáfana de la función del preparador laboral.

Las necesidades del empleado y los recursos del empresario determinan cuándo, dónde y por quién se debe prestar apoyo. La cantidad de apoyo ofrecido en el lugar de trabajo varía de empresa a empresa. El preparador laboral prestará apoyo en el trabajo sólo cuando el apoyo natural disponible en la empresa no baste para cubrir las necesidades del empleado. Esto también es aplicable al apoyo que se presta fuera del entorno laboral. Conviene que el preparador laboral fomente el apoyo natural fuera del entorno laboral, p. e. indicándole al empleado qué profesionales pueden ayudar en los asuntos económicos o familiares, en las dificultades de comunicación, en las cuestiones de salud mental, etc.

Además de apoyar directamente al empleado, el preparador laboral también debe dar apoyo a los compañeros y supervisores de la empresa. De este modo los compañeros podrán enseñar y apoyar al nuevo empleado y al empresario y hacer la empresa accesible a personas con capacidades diversas o en otra situación de desventaja. Un Empleo con Apoyo efectivo sabrá reconocer las necesidades de la empresa y ofrecerá orientación para llevar a cabo las adaptaciones y los cambios que faciliten la contratación de personas con capacidades diferentes.

Una vez especificados el tipo y el nivel de apoyo necesarios, se plasmarán en un plan de acción individual que especifique a los responsables de las diversas acciones que hay que llevar a cabo y los límites de tiempo establecidos. Todos los implicados deben estar de acuerdo con el plan. Éste debe ser revisado y actualizado regularmente según la evolución del empleado y las necesidades en curso.

## Proceso y Metodología

La figura siguiente muestra los pasos que se aconsejan dar para que el empleado con discapacidad o con otra desventaja reciba un apoyo adecuado. El preparador laboral debe tener presente que a lo largo de todo el proceso la duración y el nivel de apoyo requerido dependen del empleado, los compañeros, el empresario y por supuesto de sus necesidades.



Fig. 1: El proceso de apoyo en el empleo

## 1. Presentación y orientación

Esta fase comienza cuando el empleado empieza a trabajar en la empresa. El objetivo de esta fase es presentar al empleado a sus compañeros y encargados. El empleado recibe información sobre las tareas a realizar y sobre los aspectos más importantes de la empresa. Al acabar esta fase hay que acordar un plan de acción individual que contemple la formación y el apoyo necesarios.

El apoyo en el empleo puede verse en el contexto de la gestión de la diversidad. El problema a tratar es cómo puede una empresa acoger a personas con capacidades y necesidades diferentes de modo que puedan trabajar de manera satisfactoria y sentirse valorados dentro de la empresa. El empleado recibe apoyo para participar en todas las presentaciones, períodos de prueba, realizaciones y procesos de desarrollo.

El apoyo en el empleo ayuda a los compañeros para que formen y apoyen al nuevo empleado en la medida de lo posible, ayuda al empresario a hacer la empresa accesible para las personas con discapacidad y ayuda al empleado a asumir su nuevo rol profesional y a desarrollar todo su potencial.

El preparador laboral debe fomentar el apoyo natural desde el principio del proceso. Por ejemplo, se le puede pedir a un compañero que actúe de mentor para que la integración del nuevo empleado sea más fácil. Este compañero debe asumir el papel de forma voluntaria y disponer de las habilidades sociales y profesionales que se requieren. Este sistema de *mentoring* es una herramienta valiosa que la empresa puede usar para la integración de todos los nuevos empleados. A esto se le llama *apoyo natural*.

El preparador laboral tiene que implicar al empleado, al empresario, a los compañeros y a las personas seleccionadas que estén involucradas en la vida del empleado para especificar el apoyo que necesitarán. Si el empleado tiene problemas en su vida personal (p. ej. de salud, vivienda, económicos, familiares u otros) el preparador laboral debe indicarle especialistas que puedan aportarle una ayuda profesional.

Para elaborar un plan de acción detallado es necesario que el preparador laboral sepa definir la brecha que separa las habilidades actuales del empleado de los requisitos del empleo. Una vez que el empleado conoce sus tareas y que el empresario haya trazado el apoyo/formación que habitualmente se ofrece, el preparador laboral y el empleado podrán examinar y evaluar las tareas. El empleado debe aclarar lo más detalladamente posible cuánta ayuda necesita además de la que habitualmente ofrece la empresa. También debe decir cómo y de quién prefiere recibir ese apoyo/formación adicional. A continuación el preparador laboral y el empleado se reunirán con el empresario para exponer estos asuntos. De este modo se elabora un Plan de Acción Individual.

El Plan de Acción Individual debe ser detallado, especificar quién es responsable de qué acciones y fijar un margen de tiempo. En él deben abordarse cuestiones laborales y también las cuestiones personales que pueden influir en el trabajo del empleado. La función de toda persona implicada debe ponerse por escrito y ser comunicada a todos los demás. También debe anotarse cualquier aspecto preocupante o susceptible de mejora y debe informarse de ello a los que asuman la responsabilidad de solucionarlo. El preparador laboral puede echar mano de ejemplos positivos recogidos en situaciones anteriores.

A lo largo del proceso de apoyo se realizará una reflexión continuada. Este importante aspecto requiere que el preparador laboral esté en contacto y se comunique con las personas implicadas, para estar seguro de que el apoyo es efectivo y necesario. Durante esta etapa, el preparador laboral debe fomentar la confianza, las relaciones profesionales con todos los agentes y asegurarse de que todo el mundo está contento y se siente apoyado. Hay que tener en cuenta que cualquier estrategia de apoyo y cualquier adaptación que el preparador laboral implemente deben estar en consonancia con la cultura de la empresa.

## 2. Conocimiento del empleo y de la cultura de la empresa

En esta fase se enfatiza el aprendizaje de las tareas, se establecen relaciones laborales con los compañeros de trabajo y se conoce mejor la cultura de la empresa. Uno de los objetivos de esta fase es que el nuevo empleado lleve a cabo sus tareas conforme a la calidad que exige la empresa y a sus habilidades. Otro de los objetivos es que el empleado se vea aceptado y valorado por los compañeros e integrado en el equipo de trabajo.

El preparador laboral hace un análisis inicial de los cometidos a fin de encontrar a la persona más indicada para informar y enseñar al empleado la realización de una tarea específica. Habrá casos en los que el preparador laboral trabaje con el empleado en el propio lugar de trabajo mientras que en otros casos será el mentor/compañero de trabajo u otra persona de la empresa la más indicada para iniciarle.

Para hacer el análisis de las tareas, es esencial guiarse por las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los pasos de la tarea?
- ¿Cuál es su orden?
- ¿Cuál es su contenido?
- ¿Qué puntos de contacto hay con otros compañeros?
- ¿Cuánto se tarda habitualmente en llevar a cabo esta tarea?
- ¿Qué material se necesita?
- ¿Hay un modo perfecto (o personalizado) de hacerla?
- ¿Qué problemas pueden surgir?
- ¿Cómo saber que la tarea ha sido realizada de forma satisfactoria?

Los sistemas regulares de la empresa deben hacerse accesibles al empleado y usarse al máximo para enseñar las nuevas tareas. El preparador laboral ayudará a los compañeros a formar y apoyar al nuevo empleado en la medida de lo posible. En esta fase el mentor puede asumir una función importante, la de ser un experto en los cometidos, en los sistemas de la empresa y en las posibilidades de adaptación. Basándose en el plan de acción individual, el preparador laboral coordinará el proceso, organizará reuniones con todos los implicados y se asegurará de que el empleado recibe el apoyo que necesita.

También es importante apoyar la integración social. Esto debe hacerse de un modo cuidadoso, determinado por el empleado y la cultura de la empresa. Aquí el mentor puede desempeñar un papel clave. En caso necesario, el empleado recibirá formación y preparación en cuanto a la conducta y las habilidades sociales requeridas en la empresa. Los juegos de rol o el apoyo entre iguales son herramientas útiles para este cometido.

El preparador laboral podrá usar las anotaciones que haya tomado durante las prácticas laborales para fomentar la retroalimentación y el desarrollo. También le servirán a la hora de solucionar problemas. El Perfil Profesional se utilizará para ajustar la persona apropiada al empleo adecuado. Sin embargo, a veces es necesario adecuar las tareas a las habilidades y necesidades del empleado. Para poder hacerlo de modo eficaz, será conveniente que el preparador laboral esté en la empresa y trabaje en estrecha colaboración con el mentor, los compañeros y el empresario. Las estrategias que se utilizan para adecuar las tareas pueden ser de tres tipos, dando lugar a tres puestos de trabajo: el moldeado, el simplificado y el enriquecido<sup>2</sup>:

**Puesto moldeado:** las tareas de un nuevo empleado proceden de las descripciones de empleo de diferentes trabajos que se realizan en la empresa. Así se crea un nuevo empleo adaptado a las habilidades de un empleado con apoyo. Los demás empleados de la empresa disponen de más tiempo para llevar a cabo otras tareas.

**Puesto simplificado:** se restan tareas de una descripción de empleo regular que al empleado le resultan demasiado difíciles de realizar. Por ejemplo, leer o transportar objetos pesados. En compensación, el empleado asumirá otros deberes de sus compañeros.

**Puesto enriquecido:** a la descripción de empleo existente se le suman nuevas tareas acordes con las habilidades del empleado o para fomentar la integración en la empresa. Por ejemplo, a un empleo en el que se tiene poco contacto con los compañeros se le suma la tarea de recoger el correo de la empresa para fomentar así el contacto con los demás.

Si el ajuste laboral no funciona o no se pueden cambiar ni desarrollar los roles, el preparador laboral, de común acuerdo con el empleado, intentará un cambio de tareas o bien el traslado a otra división. O, en última instancia, un cambio de empleo.

El preparador laboral también debe ejercer de mediador entre el empleado, el empresario y los compañeros. Se tratarán unos u otros asuntos y es imperativo que el preparador laboral mantenga la profesionalidad en todo momento.

## Diferentes formas de apoyo

El apoyo dentro y fuera del entorno laboral puede darse de diversas formas. El preparador laboral es responsable de que la forma que se escoja sea apropiada para el empleado y aceptable para el empresario. Debe ayudar al empleado a que elija de manera informada y realista respecto a cómo, cuándo, dónde y de quién debe recibir el apoyo.

<sup>2</sup> Griffin, C./Hamms, D./Geary, T. (2007): The Job Developer's Handbook. Paul H. Brookes Publishing Co., Baltimore.



**Asesoramiento:** se suele ofrecer para proporcionar apoyo al empleado y al empresario. En algunos temas los conocimientos especializados del preparador laboral son mayores a los del empleado o empresario. Dándoles a conocer la información, el preparador laboral les ayuda a tomar decisiones informadas sobre lo que desean hacer.

**Orientación:** es un apoyo más intensivo y largo que el del asesoramiento. La orientación es un proceso interactivo cuyo objetivo es ayudar al empleado a que resuelva problemas. Como forma de apoyo se suele ofrecer a personas con problemas emocionales o mentales. El preparador laboral les ayuda, durante el proceso de orientación, a centrarse en los éxitos y a redefinir los 'fracasos' para verlos como oportunidades de aprendizaje y de mejora.

**Consejos:** el preparador laboral aconseja a dónde dirigirse para obtener más información. Ésta es una forma de apoyo que ofrece cuando se trata de asuntos sobre los que no dispone de conocimientos especializados. El apoyo consiste en proporcionar nombres, direcciones y números de teléfono de especialistas y, en ocasiones, ayudar a establecer el primer contacto.

**Aprendizaje:** la enseñanza de habilidades nuevas puede realizarse de diversas maneras. Unos sacarán provecho de los métodos de aprendizaje tradicionales que ofrece el empresario. Sin embargo, las personas con una discapacidad intelectual moderada o severa, suelen necesitar una instrucción individualizada y sistemática para aprender las habilidades que requiere el empleo.

**Formación:** se refiere al entrenamiento, a la repetición de ejercicios prácticos a fin de mejorar una habilidad. La mejora se hace necesaria bien en lo que a la calidad se refiere o a la rapidez con que se trabaja. La evaluación continua de los ejercicios, la retroalimentación y el ajuste hacen que la formación conduzca a una mejora. Hay personas con un sentimiento de autoevaluación tan bajo que son incapaces de otorgarse una retroalimentación propia necesaria para avanzar. En estos casos el apoyo del preparador es inestimable a la hora de evaluar la tarea realizada, otorgar retroalimentación sobre lo que se hizo bien y sobre lo que hay que cambiar, y a la hora de observar la velocidad con que se trabaja.

**Asistencia:** puede hacerse necesaria una asistencia prolongada en el trabajo para poder realizar tareas determinadas como p. e. asistir a una persona invidente en la lectura de documentos o en viajes de larga distancia; un intérprete de lenguaje de signos para personas sordas o un asistente personal para personas con una gran discapacidad física.

**Adaptaciones & Reestructuración:** a veces es necesario llevar a cabo adaptaciones para que el demandante de empleo pueda realizar bien su trabajo. El preparador laboral debe conocer las herramientas adecuadas, la tecnología de apoyo y las ayudas y adaptaciones que existen según sea la discapacidad del empleado. Aunque haya adaptaciones que requieren un equipamiento técnico especial como p. e. para personas con problemas de audición o visión, también hay herramientas muy sencillas pero eficaces. Las adaptaciones pueden ser:

- Ayuda en la estructuración (símbolos, fotos, colores en lugar de escritura)
- Apoyo en la orientación (organigramas de las tareas, planificación, tarjetas con las tareas, lista de quehaceres)
- Instrumentos técnicos (p. e. una calculadora, un reloj parlante, un dictáfono, etc.)
- Ayuda para no olvidar cosas
- Herramientas de autoevaluación (como p. e. herramientas de autocontrol, listas de control y registro de competencia, llevar un diario de trabajo)

La reestructuración del trabajo se hará necesaria para aquellos empleados que no puedan realizar sus tareas de modo independiente. A las personas con una discapacidad física se las puede apoyar adaptando las tareas. Esto puede hacerse cambiando el método. Así, p. e., variando el orden de los pasos para realizar una tarea o incluyendo nuevos pasos o introduciendo ayudas tales como herramientas especiales.



### 3. Estabilización

Esta fase comienza una vez que el empleado ha aprendido a realizar bien todas las tareas. El objetivo de esta fase es el desarrollo de las habilidades del empleado y de las relaciones con los compañeros de trabajo. Es importante tratar los problemas en cuerns lo antes posible<sup>3</sup>.

Deben realizarse reuniones con el empleado y con el empresario de forma regular. En estas reuniones se evaluarán las tareas que se están realizando y se fijarán nuevos objetivos. El preparador laboral estará siempre revisando el plan de acción.

Durante este período el preparador laboral hará una evaluación del empleo para lo cual podrá ser útil hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Han servido las estrategias de apoyo utilizadas para el empleado y sus compañeros?
- ¿Se han alcanzado los objetivos del apoyo?
- ¿Qué cambios conviene realizar?
- ¿Qué apoyo se sigue necesitando?

### 4. Retirada

El objetivo de esta fase es reducir el nivel de apoyo. Los datos experimentales prueban que la necesidad de apoyo en el empleo de los empleados con discapacidad o con otra desventaja varía mucho. Algunos empleados necesitan apoyo durante muchos años, otros en cambio sólo al empezar un nuevo trabajo. Aunque uno de los principios del Empleo con Apoyo es prestar apoyo durante el tiempo que se necesite, hay países en los que su duración viene delimitada por la administración que lo costea<sup>4</sup>.

Sin embargo, es importante planificar la retirada del apoyo externo. Esto se consigue alentando siempre la autonomía e implicando a compañeros p. e. como mentores. El mejor apoyo es el apoyo invisible, el preparador laboral debe estar disponible pero no en primera línea. El empleado tiene que poder desarrollarse y es importante que sus habilidades se valoren desde el principio.

Al final de esta fase el empleado, el empresario y el preparador laboral tienen que acordar la forma y el nivel de apoyo que necesitarán en el futuro y qué hacer si surgen problemas o una crisis.

<sup>3</sup> Corden, A / Thornton, P. (2002): Employment Programmes for Disabled People: Lessons from research evaluations. Department for Work and Pensions In-House Report, Social Research Branch, Department for Work and Pensions, London.

<sup>4</sup> Beyer, S./Goodere, L./Kilsby, M. (1996): Costs and Benefits of Supported Agencies. Findings From a National Survey. Employment Service Research Series R37. Stationery Office, London

## 5. Seguimiento

En esta fase hay que poder contar con el preparador laboral, siempre que se necesite de él, pero también es importante que él mismo mantenga el contacto con el empleado y la empresa y esté al tanto de todos los asuntos tal como se han acordado. De este modo el preparador laboral se anticipará a posibles problemas o cambios, antes de que se conviertan en crisis. Incluso en caso de tener que dejar el empleo, el hecho de estar en contacto favorecerá poder buscar un nuevo empleo inmediatamente.

El preparador laboral también animará al empleado a que piense en su formación permanente y en el desarrollo profesional. El empleado debe recibir apoyo para participar en las oportunidades de formación que se ofrezcan dentro y fuera de la empresa y en las oportunidades de desarrollo profesional. Del mismo modo, y en caso de que el empleado quiera ascender o cambiar de empleo, debe poder recibir apoyo y asistencia. Para los proveedores del servicio de Empleo con Apoyo el desarrollo profesional y la promoción laboral deben formar parte integral del proceso de Empleo con Apoyo y hay que buscar las subvenciones adecuadas para ello. Es importante trabajar en equipo con los empresarios y los servicios educativos para crear oportunidades de aprendizaje que ayuden a facultar a los interesados de modo que puedan acceder a oportunidades profesionales y sociales más amplias a través de unas aspiraciones personales mayores.

Además, forma parte de las buenas prácticas del Empleo con Apoyo estar en buenas relaciones y mantener un contacto sano con los empresarios. El servicio de Empleo con Apoyo tiene formas diferentes y creativas de implicar con regularidad a los empresarios de un modo positivo. Los empresarios que están satisfechos son una importante fuente de nuevos empleos o referencias.

### Consejos para que el Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral sea efectivo

Esta Guía ha sido elaborada por profesionales para profesionales. De ahí que la enumeración de “Consejos útiles” y “Cosas a evitar” ayude al lector a beneficiarse de la experiencia y conocimientos de los autores.

#### *Consejos útiles*

- Asegúrese de que cada agente implicado tiene claro su rol y de que usted también tiene muy claro su papel.
- Asegúrese de que el empresario y el empleado saben cómo, cuándo y dónde contactarle.
- Sea cuidadoso/a a la hora de aconsejar: haga preguntas y deje que el empleado encuentre las respuestas.
- Respete el lugar de trabajo del empresario y, antes de cualquier visita, concierte una cita.

- Muestre interés por el lugar de trabajo y por las personas que trabajan en él.
- El apoyo dentro y fuera del entorno laboral no es una terapia. Intente asegurar que la persona reciba otros apoyos adecuados para diferentes aspectos de su vida.

### *Cosas a evitar*

- No imponga los valores propios.
- Evite hacer todo aquello que el interesado pueda hacer por sí mismo.
- No visite a los empleados sin una buena razón. El apoyo debe ser relevante y estructurado, siempre dependiendo del empleado y del empresario.

## Puntos de reflexión

Las preguntas siguientes pretenden continuar el debate y ayudar a los profesionales y a los preparadores laborales a que reflexionen sobre sus métodos y enfoques:

- ¿Cuál es la función del preparador laboral durante este proceso?
- Al prestar apoyo es importante preguntarse, ¿cómo me gustaría que me apoyaran a mi en el empleo?
- Al apoyar a un empleado ¿cómo estar seguro de que no se anteponen los valores propios? ¿Se respetan los valores del empleado?
- Como preparador laboral, ¿qué rol desempeño al prestar apoyo al empleado y al empresario?
- ¿Cómo se resuelven los conflictos de intereses? Por ejemplo, si el empleado ya no desea recibir más apoyo o, aún necesítándolo, no se le puede prestar por falta de financiación.
- ¿Qué asuntos abordar cuando se intenta apoyar el desarrollo profesional o la promoción laboral de los empleados?

## Directrices relevantes de la EUSE relacionadas con esta Guía:

- Apoyo dentro y fuera del Entorno Laboral
  - Desarrollo profesional y promoción laboral
-



# GUÍA práctica: Cualidades de un buen Preparador Laboral

## Introducción

Entre las actividades que desarrolla el Empleo con Apoyo hay un amplio rango de tareas y funciones que deben realizar los preparadores laborales. El Empleo con Apoyo, en su esquema tradicional, proporciona un apoyo constante a su cliente desde que se compromete con él hasta que puede trabajar independientemente. Esta constancia es importante para que las relaciones se desarrollen y mantengan y para potenciar el desarrollo de habilidades y la integración social en el lugar de trabajo.

Algunos servicios de empleo dividen las tareas en funciones especializadas que llevan a cabo personas diferentes y cada una tiene su propia descripción del puesto. Esta guía trata del apoyo que se le proporciona al cliente y ofrece orientación a los encargados y gerentes de los servicios sobre la contratación de preparadores laborales.

En esta guía el término 'preparador laboral' (*Employment Support Worker*) se utiliza para indicar la función del profesional que apoya al demandante de empleo desde el principio hasta que trabaja independientemente en el mercado laboral abierto. El término que se suele utilizar en este contexto es 'entrenador laboral' (*job coach*), pero la EUSE considera que este término solamente indica la provisión específica de apoyo en el lugar de trabajo, por lo que sólo se refiere a una parte de todo el conjunto.

Los preparadores laborales deben tener la capacidad de hacer la valoración de candidatos, proporcionar información y orientación profesional, elaborar planes de acción personalizados, comprometerse con los empresarios y hacer campaña en diferentes niveles directivos, saber realizar la valoración del riesgo y de las condiciones de salud y seguridad en el puesto de trabajo, proporcionar una formación inicial y continuada en desarrollo personal y profesional, tener buenos conocimientos del amplio abanico de servicios de apoyo que existe y saber acceder a ellos cuando la situación lo requiera.

La plantilla de personal de un servicio de Empleo con Apoyo puede tener los antecedentes más diversos y disponer o no de titulaciones relevantes. Los preparadores laborales deben poder obtener titulaciones especializadas siguiendo las condiciones que tenga cada país, pero la titulación no tiene que ser necesariamente un requisito para ejercer la profesión. El atributo más importante del preparador laboral es tener una buena actitud.



*Fig. 1: Ilustración de las diferentes funciones que se asocian al preparador laboral*

Hay entidades cuyo personal procede del área de la atención social pero se sabe que el conocimiento sobre la discapacidad puede ser adquirido, mientras que las actitudes no siempre son fáciles de aprender<sup>1</sup>. La lista de funciones descrita en la fig. 1 no incluye la de 'experto en asuntos de discapacidad', porque es recomendable centrarse durante la selección en las actitudes básicas requeridas y así se obtendrá un personal capaz de adquirir las competencias y los conocimientos, pero que ya cuenta con un gran sentido de los valores sociales.

<sup>1</sup> Conley, R.W. (2003): Supported employment in Maryland – successes and issues. *Mental Retardation*, 41, 4, pág. 237-249.

Esta perspectiva abre las puertas a un conjunto mayor de preparadores laborales que trabajen de modo eficaz. Muchas entidades han realizado una selección de personal satisfactoria con candidatos procedentes del sector comercial o de ventas. Hay razones que sugieren que los que no han trabajado en servicios de apoyo a personas con discapacidad están más abiertos a nuevas ideas y tienen más expectativas para los demandantes de empleo.

En Europa hay un amplio abanico de titulaciones profesionales, pero apenas ha habido un debate paneuropeo sobre los requisitos que se deben exigir. Este documento quiere despertar el debate sobre el contenido de las titulaciones del personal y más en concreto precisar qué es un buen preparador laboral.

Esta guía especifica las características y cualidades personales, las habilidades y los conocimientos que deben distinguir a los preparadores laborales de Empleo con Apoyo. También se refiere al papel de la organización a la hora de emplear y apoyar a su personal. Hay que reconocer que cada país tiene su propio marco legislativo y cultural, y que por tanto hay diferencias en cuanto a las expectativas, roles y responsabilidades de los preparadores laborales. Esta guía adjunta un ejemplo de descripción del puesto<sup>2</sup> de preparador laboral que los gerentes de los servicios de Empleo con Apoyo encontrarán útil para la contratación de nuevo personal.

### Cualidades personales y características

El trabajo del preparador laboral implica un amplio abanico de funciones. Este profesional puede tener que actuar como asesor, intermediario, instructor, coordinador, orientador, mentor y negociador todo ello reunido en una persona. Dado que no es corriente encontrar a alguien que tenga experiencia previa en todas estas funciones, tiene que darse un debate sobre el tipo de experiencia anterior que pueda valerle al sector del Empleo con Apoyo. Es posible que los atributos y las actitudes personales resulten más relevantes e igual de importantes que la experiencia profesional.

Aquellos demandantes de empleo que apenas tienen oportunidades en el mercado laboral pueden haberse criado con muy pocas expectativas de empleo. Sus cuidadores, profesores y personas de apoyo no han alentado sus aspiraciones laborales. El preparador laboral tiene que encarar estas bajas expectativas y se hace imprescindible que centre su atención en alcanzar un resultado laboral apropiado y sostenible para el demandante de empleo. El preparador laboral tiene que creer que el demandante de empleo conseguirá un empleo.

---

<sup>2</sup> Véase Apéndice: Plantilla para la descripción del puesto de Preparador Laboral.

Los preparadores laborales tienen que actuar de enlace entre una serie de agentes incluidos los demandantes de empleo, los empresarios y/o empleadores, los compañeros de trabajo y los servicios de apoyo. Para obtener resultados positivos deben ganarse la confianza de los demás, y esto suele depender de la calidad que tengan las relaciones que establecen y mantienen. Como tendrán que tratar con asuntos sensibles, es esencial que sean personas sociables, de mucho tacto y gran credibilidad.

Al ser orientador del demandante de empleo y del empresario, el preparador laboral debe demostrar un alto nivel de ética personal y de principios. Debe saber mostrar entusiasmo por su función y ser una persona creativa, ya que tiene que trabajar en equipo con otros para superar barreras.

Un buen preparador laboral hará lo posible por empoderar al demandante de empleo, le tratará con respeto y demostrará dignidad animándole a involucrarse al máximo en sus planes individuales. Los estereotipos se evitan utilizando un enfoque personalizado que tiene en cuenta la individualidad de cada persona.

Es vital demostrar un nivel alto de servicio al cliente. Es posible que pasen años hasta que el servicio de Empleo con Apoyo se merezca una buena reputación entre los empresarios, pero esta reputación puede venirse abajo en un instante por culpa de una actuación incorrecta del personal de apoyo que lleva a una baja satisfacción por parte de los clientes. Es importante poner atención en los más pequeños detalles del servicio ofrecido. Este esfuerzo adicional conduce a que los empresarios repitan sus encargos y también a ampliar el círculo de clientes.

El personal profesional debe saber trabajar siguiendo los objetivos del servicio y asumir su parte de responsabilidad en cuanto a la consecución de esos objetivos. Los profesionales con una formación comercial están acostumbrados a trabajar con esta presión.

Las entidades de Empleo con Apoyo deben poder ofrecer garantías de calidad y los preparadores laborales deben ser conscientes de que sus actos contribuyen a la calidad del servicio. Es necesario que comprendan que su función genera y mantiene la calidad del servicio y, al mismo tiempo, deben ser capaces de contribuir a la calidad total de los servicios dando un buen ejemplo a sus colegas.

Ser resistente y persistente son cualidades que le vendrán muy bien a los preparadores laborales ya que cuando se buscan oportunidades de empleo, puede resultar muy desalentador recibir continuas negativas por parte de los empresarios. Por eso es muy importante que los gerentes del servicio reconozcan el posible impacto de esta circunstancia y proporcionen un apoyo adecuado.



Los preparadores laborales deben poder hablar de su trabajo con los colegas y directivos de un modo regular. Esto puede hacerse mediante la supervisión formal y otros sistemas de evaluación. Es importante ofrecer este apoyo para mantener la motivación del personal. En algunos países se ofrece un asesoramiento interno y externo que aumenta aún más el apoyo.

Y, por último, el preparador laboral debe además ser flexible. Estamos asistiendo a un cambio continuado hacia un mercado de 24 horas y el apoyo puede ser requerido los fines de semana y fuera del horario de 8h a 15h. Esto tiene repercusiones en la contratación y en las condiciones de trabajo del personal de Empleo con Apoyo.

### Habilidades

Tal como se ha explicado más arriba, la calidad de las relaciones es un indicador clave de éxito, y es crucial que los preparadores laborales dispongan de la capacidad de comunicación y de la habilidad de relación interpersonal necesarias para iniciar y mantener relaciones con una gran variedad de personas, desde los directores de empresa hasta los peones, y desde los demandantes de empleo hasta sus familiares o cuidadores.

El personal tiene que estar preparado para crear una amplia red de contactos e iniciar conversaciones con empresarios, entidades asociadas y otros agentes, a fin de crear la innovación y las oportunidades que se necesitan para ofrecer a los clientes un servicio de alta calidad.

Para tener éxito, el preparador laboral debe inspirar confianza y saber negociar oportunidades de empleo. El único modo de hacerlo es estar convencido de que el éxito es sólo cuestión de elevar las expectativas, superar barreras y encontrar soluciones. Debe ser capaz de alentar, inspirar, convencer y hacer valer. Las cualidades personales que se requieren para esto no deben ser subestimadas. De hecho, durante el proceso de selección de personal, hay que examinar la capacidad de demostrar estas cualidades.

Es imposible ser un experto en cada una de las ramas profesionales y sin embargo los servicios de Empleo con Apoyo colocan a los demandantes de empleo en trabajos o prácticas laborales de todos los sectores profesionales. Por este motivo el preparador laboral debe ser capaz de identificar rápidamente los componentes esenciales y críticos de cada puesto de trabajo, de tal manera que pueda ofrecer la formación apropiada o complementar la ofrecida por los empresarios.

La capacidad de observación y de análisis ayuda a la solución temprana de cualquier dificultad que pueda surgir en el lugar de trabajo. Esta capacidad es esencial para que la integración del empleado con discapacidad funcione y se realza cuando, además, se dispone de un conocimiento detallado del análisis de tareas, de la instrucción sistemática y, asimismo, de un entendimiento de los aspectos prácticos relevantes.

Puede ocurrir que los preparadores laborales tengan que brindar apoyo durante un proceso de cambio en las empresas contratantes. Entonces deben despertar la confianza de la dirección de la empresa y ser capaces de recopilar y analizar datos y preparar informes escritos de alto nivel.

Los preparadores laborales deben saber negociar con los diferentes niveles de la dirección para organizar prácticas laborales, asegurar empleos, convenir ajustes razonables de tareas, afrontar situaciones conflictivas, conseguir apoyo para los planes de desarrollo, apoyar a los compañeros de trabajo, etc. Asimismo tendrán que guiar las diferentes perspectivas y expectativas del empleado, el empresario y los familiares, debiendo saber negociar y resolver conflictos a satisfacción de todos<sup>3</sup>.

La integración social de los empleados en desventaja es fundamental para alcanzar resultados satisfactorios y un buen preparador laboral sabrá fomentarla sin atraer toda la atención hacia su persona.

De igual modo, los preparadores laborales deben saber tratar con sensibilidad asuntos como procedimientos disciplinarios, deficiencias de salud y malas prácticas de seguridad, temas de higiene personal y la revelación de información confidencial, de una manera respetuosa pero también firme.

Estos profesionales operan a menudo por sí mismos durante largo tiempo y tienen que saber estructurar y manejar su tiempo de modo efectivo. Así pues el saber organizarse y priorizar son habilidades clave de los preparadores laborales.

### Los conocimientos

Para actuar con éxito, el preparador laboral debe saber establecer interconexiones en un área de trabajo compleja y combinar los intereses del demandante de empleo y del empresario o empleador, encontrando el apoyo necesario en las redes de servicios.

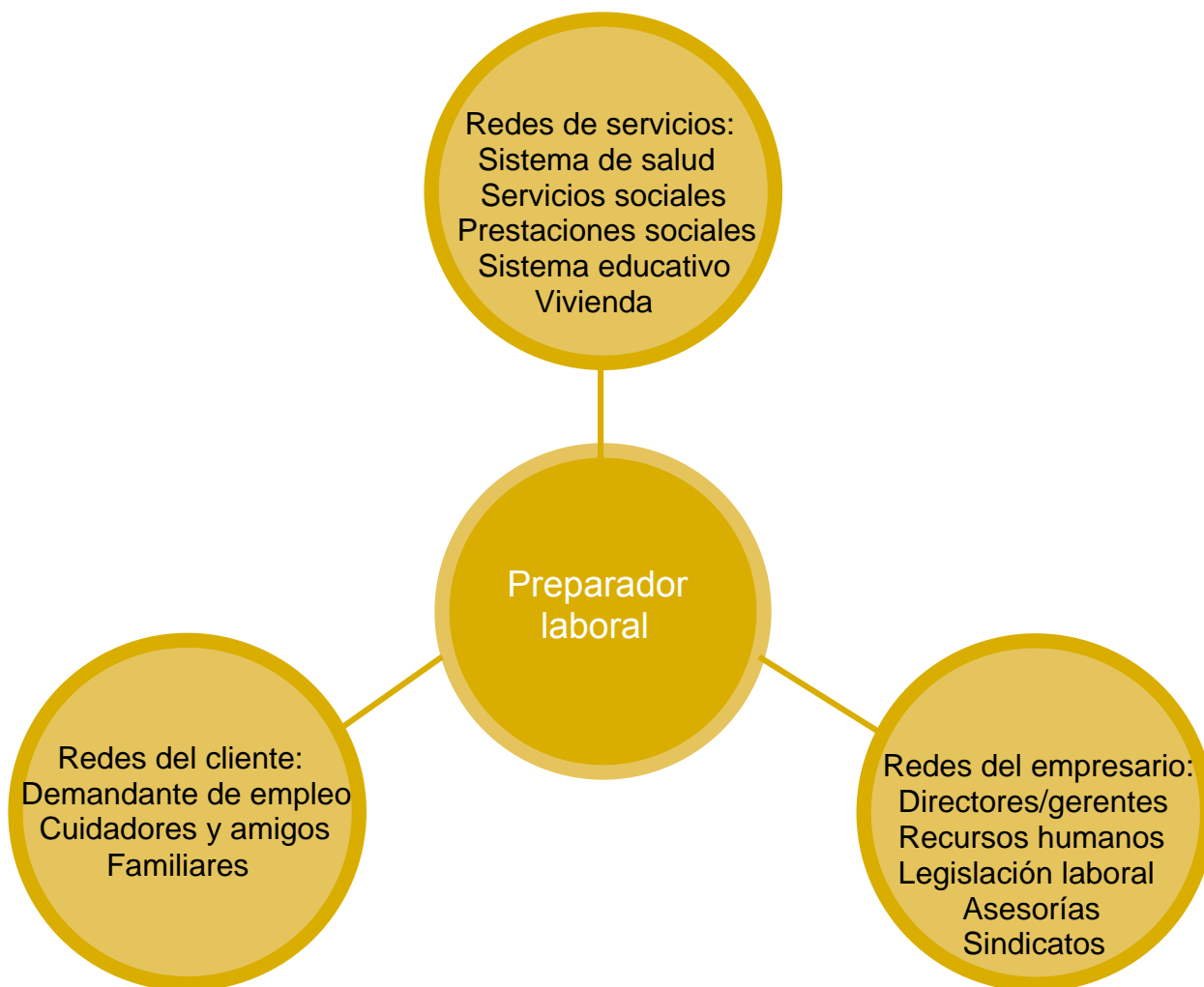
El preparador tiene que cubrir las necesidades del demandante y del empresario, ambos son clientes clave de las entidades de Empleo con Apoyo.

No es esencial que el personal nuevo tenga muchos conocimientos en materia de discapacidad o experiencia laboral adquirida en servicios del sector. Este conocimiento puede adquirirse mediante una introducción a la temática y una formación permanente, lo cual es fundamental para el éxito de un buen preparador laboral.

---

<sup>3</sup> Eerson, J.M. (1991): Supported Employment Personnel: An Assessment of their Self-Reported Training Needs, Educational Backgrounds and Previous Employment Experiences. Journal of Association of Persons with Severe Handicaps, 16, 140-145.

Figura 2: Ilustración de las redes con las que el preparador laboral se relaciona



Cada vez más es importante que el personal disponga de un conocimiento general sobre la complejidad y los mecanismos de los derechos a prestaciones sociales y apoyos económicos, a fin de poder orientar en los asuntos económicos y niveles máximos de ingresos para demandantes de empleo / empleados. El personal debe saber cómo acceder a un asesoramiento especializado sobre las implicaciones económicas que supone trabajar y percibir un salario.

También debe tener conocimientos sobre legislación laboral y la no-discriminación en su país respectivo, ya que tendrá que prestar atención a asuntos de explotación, acoso y discriminación en el lugar de trabajo.

Los servicios asumen una responsabilidad ante los demandantes de empleo cuando les colocan en un puesto de trabajo. Si bien el empresario es responsable de las cuestiones de salud y seguridad, el preparador laboral debe velar por que el empresario cumpla con sus obligaciones y debe estar seguro de que los riesgos han sido evaluados de modo que el empleado trabaje en un entorno seguro. Esto puede implicar apoyar a los empresarios en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Es probable que los empresarios carezcan de experiencia en la contratación de personas con una gran discapacidad. También es posible que se vean influenciados por estereotipos que propagan los medios de comunicación o alguno de los mitos referidos a la salud y seguridad, a los niveles de enfermedad y necesidades de apoyo. En caso necesario, el preparador laboral debe poder proporcionar a los empresarios y a los compañeros de trabajo información relevante al respecto. Para contrarrestar estos estereotipos y encontrar soluciones, tiene que tener conocimientos sobre la legislación y el principio de la igualdad de oportunidades.

La función del preparador laboral también conlleva aspectos técnicos. Es bueno que tenga conocimientos sobre cuestiones de elegibilidad, recogida de datos, y sobre los requisitos de las medidas de financiación. Debe saber compendiar informes de modo que sean concisos pero también completos, ocuparse de una base de datos, levantar actas de reuniones y comunicar a los agentes los planes de acción.

Uno de los requisitos más importantes sea quizá la conciencia de que fuera del servicio el demandante de empleo / empleado también tiene su vida particular. Tiene el derecho a que se respete su privacidad y el preparador debe conocer los límites de su apoyo e implicación. Debe respetar la confidencialidad individual. No es el mejor amigo del demandante de empleo / empleado y la comprensión de los límites de su función debe templar el entusiasmo y el compromiso.

Muchos empleados con discapacidad sufren una reducción de la prestación social cuando empiezan a trabajar, por lo que dependen del asesoramiento y de la orientación general del preparador laboral. Es importante que éste conozca el abanico de especialistas y las provisiones generales de otros servicios disponibles en el ámbito local y que pueda acceder a ellos cuando sea necesario.

### Consejos útiles para los directores de un Servicio de Empleo con Apoyo

Esta Guía ha sido elaborada por profesionales y para profesionales. De ahí que la enumeración de “Consejos útiles” y “Cosas a evitar” ayude al lector a beneficiarse de la experiencia y conocimientos de los autores.

#### *Consejos útiles*

- Ponga en marcha un sistema de asesoramiento con empleados que tengan experiencia para asegurar que el personal nuevo recibe una buena instrucción inicial.
- Proporcione oportunidades de desarrollo profesional.
- Es posible que uno se sienta solo en este trabajo: apoye a su personal.
- Asegúrese de que existe supervisión y evaluación en su servicio.

- Salga con su personal para ver cómo es la vida desde su punto de vista.
- Apoye a los preparadores laborales cuando se sientan desmotivados.
- Aliente el apoyo entre compañeros.
- Proporcione retroalimentación al preparador laboral en determinadas situaciones y logros.
- Celebre y elogie los éxitos.

### Cosas a evitar

- Evite enfatizar la necesidad de titulaciones académicas y/o de experiencia en el sector más que en tener personalidad y habilidades sociales (*soft skills*<sup>4</sup>).
- Evite un volumen de trabajo excesivo porque reduce el tiempo de reunión en equipo, la resolución de problemas y el aprendizaje.

### Puntos de reflexión

Las preguntas siguientes pretenden continuar el debate y ayudar a los directores de servicios a reflexionar sobre sus métodos y enfoques:

- Al seleccionar al personal ¿qué cualidad es la más importante: la experiencia, la titulación académica o la personalidad?
- ¿Dónde debe poner anuncios para estar seguro de que se atrae a los mejores candidatos posibles?
- ¿Cómo puede saber que sus profesionales disponen de las actitudes y habilidades personales necesarias?
- ¿Cómo puede garantizar que los nuevos preparadores laborales reciben una buena instrucción?
- ¿De qué modo puede apoyar a su personal para que haga frente a los retos de su trabajo?

---

<sup>4</sup> *Soft Skills*, término que en inglés no está universalmente reconocido, denominado también *people skills* = la suma de características de la personalidad, desenvolvimiento social, habilidades en el lenguaje, camaradería y optimismo que nos identifica a cada uno de nosotros. [N. de la T.]

**PLANTILLA** para la **Descripción del Puesto de Trabajo** (sólo a modo de ejemplo)

**Nombre del puesto:** **Preparador Laboral**

**Finalidad del puesto**

Prestación del servicio de Empleo con Apoyo a personas con discapacidad o a otros colectivos en desventaja social aplicando las 5 fases del modelo europeo de Empleo con Apoyo y asumiendo los valores y la calidad del mismo.

Llevar y mantener un número de casos activos garantizando que se respetan los valores y principios del Empleo con Apoyo.

**Principales responsabilidades**

En cuanto al Cliente:

1. Identificar y atraer clientes apropiados para el Empleo con Apoyo.
2. Trabajar con los clientes de uno en uno utilizando la planificación centrada en la persona.
3. Elaborar un perfil profesional que demuestre las habilidades y expectativas del cliente, identificar las barreras y el apoyo que se necesita. Crear un Plan de Acción Laboral.
4. Identificar empleos adecuados deliberando con el demandante de empleo y con el empresario o empleador.
5. Cuando sea necesario y de acuerdo con las necesidades del cliente, organizar prácticas laborales que duren un tiempo limitado. Proporcionar apoyo y hacer el seguimiento del progreso.
6. Proporcionar información sobre las prestaciones sociales y las consecuencias económicas del empleo remunerado.
7. Proporcionar la formación y el apoyo adecuados para que los clientes aseguren y mantengan un empleo remunerado.
8. Proporcionar atención después de la colocación mediante un apoyo y seguimiento continuados.

En cuanto a las redes de contactos:

1. Crear una red de contactos y establecer relaciones con personal sanitario, de servicios sociales, de oficinas de empleo, o con expertos en prestaciones sociales, etc., a fin de optimizar la evaluación y el apoyo a los demandantes de empleo.
2. Trabajar con los empresarios para desarrollar oportunidades de empleo a través de una serie de iniciativas de apoyo.
3. Difundir el conocimiento del Empleo con Apoyo por medio de presentaciones, asistiendo a reuniones o eventos, y desarrollando actividades de marketing.

Desarrollar y tener conocimiento de:

1. Asuntos de discapacidad y de empleo.
2. Temas relacionados con el empleo incluidos proyectos laborales estatales que sean relevantes.
3. El mercado laboral actual y las necesidades de los empresarios.
4. Las técnicas de selección y de contratación de personal.
5. Los ingresos máximos posibles incluyendo las prestaciones sociales.
6. Retención, retorno y reorientación laboral.

# GLOSARIO



## Ajuste laboral(*Job Matching*)

A través de un análisis personalizado de las fortalezas y las necesidades individuales, se pueden ajustar las capacidades e intereses de una persona demandante de empleo a los requisitos de un empleo. Así se proporcionará el apoyo individual adecuado. Un ajuste acertado cubre las necesidades tanto de la persona demandante de empleo como las del empleador.

## Apoyo natural

Apoyo brindado por los compañeros en el lugar de trabajo, por los empleadores y por otras personas relevantes de la red profesional y particular del interesado/a.

## Cliente

Usuario de un proveedor de servicios profesionales: cliente de Empleo con Apoyo. Aun cuando en Europa hay diferentes opiniones en cuanto al momento en que una persona pasa a ser *cliente*, este concepto se suele usar para referirse a una persona con discapacidad o en desventaja durante el proceso del Empleo con Apoyo. Términos en uso cada vez más frecuente son: '*demandante de empleo*' o '*empleado*'.

## Compañero de trabajo

Colegas en el lugar de trabajo que pueden ser implicados en el Empleo con Apoyo en diferentes fases del proceso. Apoyar a una persona para que se integre en el lugar de trabajo incluye apoyar la interacción con los compañeros.

## Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad es una herramienta internacional de las Naciones Unidas para proteger los derechos humanos y la dignidad de las personas con discapacidad. Los Estados firmantes de la Convención deben promocionar, proteger y garantizar que las personas con discapacidad disfruten plenamente de los derechos humanos y garantizar que gozan de plena igualdad ante la ley. La Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó esta resolución el 13 de diciembre de 2006.



## Demandante de empleo

Cliente de Empleo con Apoyo que busca un empleo remunerado en el mercado laboral abierto.

## Empleado

Cualquier persona contratada por un empleador para realizar un trabajo específico. Los empleados reciben un salario establecido (o un salario mínimo en aquellos países que lo tengan) y cuentan con unos beneficios definidos. En el contexto del Empleo con Apoyo este concepto se refiere a un cliente con discapacidad o en desventaja que ya tiene trabajo y, en ocasiones, a los compañeros. Los demandantes de empleo, los que están probando un trabajo o realizando prácticas laborales no son *empleados*.

## Empleador / Empresario

Una persona, empresa o entidad del sector público o privado que emplea a trabajadores. Dentro del Empleo con Apoyo este término se utiliza para definir a una persona, empresa o entidad del sector público o privado implicada activamente en el proceso del Empleo con Apoyo, para emplear a una persona con discapacidad o en desventaja o para mantener su empleo.

## Empleo con Apoyo

La definición de EUSE del Empleo con Apoyo es: *“Dar apoyo a las personas con discapacidad y a otros colectivos en desventaja para conseguir y mantener un empleo remunerado en el mercado laboral abierto”*. Aunque esta definición varíe ligeramente en uno u otro país, hay tres elementos consistentes que son parte fundamental del modelo Europeo de Empleo con Apoyo:

1. Empleo remunerado
2. Mercado de trabajo abierto
3. Apoyo continuado

## Empleo remunerado

*Los empleos remunerados son aquellos en los que el/la interesado/a tiene un contrato de trabajo explícito (escrito o verbal) o implícito, que le reporta una remuneración básica no dependiente directamente de los ingresos que tenga la unidad para la que trabaja. Las personas que tienen un empleo remunerado reciben pagas y salarios pero también pueden recibir comisiones por ventas.*

Fuente: Organización Internacional del Trabajo ([www.oit.org](http://www.oit.org))

### **Empoderamiento** (*Empowerment*)

Se ha convertido en un término que se usa con mucha frecuencia aunque dentro del contexto social carece todavía de una definición clara. En líneas generales puede definirse como proceso que posibilita y proporciona capacidades (p. e. en el contexto del Empleo con Apoyo la provisión de información y apoyo para tomar decisiones).

### **Enfoque centrado en la persona / personalizado**

De acuerdo con el enfoque centrado en la persona, los clientes son la mejor autoridad en lo que a su propia experiencia se refiere. Hay que dar poder (y apoyo) a los clientes para que puedan hacer uso de todas sus capacidades. Dentro del Empleo con Apoyo se trata de ayudar a los interesados a que entiendan bien las oportunidades que tienen. De este modo podrán elegir según sus preferencias y ser conscientes de las consecuencias de su elección (elecciones informadas).

### **Entrenador laboral** (*Job Coach*)

Este término se suele usar para indicar el rol de quien apoya a una persona demandante de empleo para que sea una trabajadora independiente dentro del mercado laboral abierto. Los socios del Proyecto Leonardo EUSE prefieren utilizar el término 'Trabajador de Apoyo Laboral' porque refleja mejor el hecho de que dentro del Empleo con Apoyo hay un amplio abanico de tareas y roles que se esperan de él. La EUSE define 'entrenador laboral' como rol específico que sólo brinda apoyo dentro del entorno laboral. Por tanto, este término sólo se refiere a una parte del proceso del Empleo con Apoyo.

### **Formación profesional**

La formación profesional prepara a los interesados para desempeñar oficios de actividad manual o práctica, tradicionalmente no académicos y totalmente relacionados con una profesión específica.

### **Marketing**

*“El marketing del servicio de Empleo con Apoyo se refiere a la búsqueda de puestos de trabajo para las personas demandantes de empleo. Así pues el marketing se puede definir como ‘... el proceso directivo responsable de identificar, anticipar y satisfacer de manera rentable los requisitos de los cliente’. Esta parte del proceso de Empleo con Apoyo tiene dos propósitos fundamentales: comercializar el servicio y ‘comercializar’ a la persona interesada en particular.”*

Fuente: Leach, Steve (2002): *A Supported Employment Workbook*, pág. 72

## Mentor

Apoya al nuevo empleado y ayuda a que se integre en el lugar de trabajo. Por lo general el mentor es un compañero de trabajo. A veces los mentores hacen de enlace con el preparador laboral.

## Mercado laboral

Suele ser un mercado informal donde los trabajadores encuentran un empleo remunerado, los empleadores encuentran trabajadores dispuestos y donde los salarios están definidos. Los mercados laborales pueden ser locales o nacionales. Dependen p. e. del intercambio de información entre los empleadores y los demandantes de empleo en cuanto a las categorías salariales y a las condiciones laborales.

Dentro del Empleo con Apoyo el concepto “mercado laboral abierto” se suele utilizar para señalar que, al contrario de los talleres protegidos (centros ocupacionales), el objetivo de las actividades es “trabajo real por dinero real”.

## Métodos de búsqueda de empleo (formales e informales)

El Empleo con Apoyo utiliza diferentes métodos de búsqueda de empleo a fin de apoyar al cliente para que encuentre trabajo. El hecho de que se combinen métodos formales (p. e. solicitudes oficiales, base de datos de Internet) e informales (redes, boca a boca), o que se ponga mayor énfasis en uno o en varios de estos métodos, dependerá del sistema respectivo o del proveedor de servicios.

## Perfil profesional

El perfil profesional se da durante la segunda fase del proceso de 5 fases del Empleo con Apoyo. Es una herramienta que proporciona un método estructurado cuya intención es conseguir y mantener un empleo en el mercado laboral abierto con un enfoque centrado en la persona. El objetivo es alcanzar el mejor ajuste posible entre las capacidades y necesidades de la persona demandante de empleo y los requisitos del empleo/empleador. (V. también *Ajuste laboral*)

## Prácticas laborales

Oportunidad de trabajo para demandantes de empleo a fin de que identifiquen sus preferencias laborales, sus fortalezas y debilidades, y sus necesidades de apoyo. Las prácticas laborales no son remuneradas y pueden ser de cualquier número de horas semanales. Deben tener una duración limitada para evitar que la persona demandante de empleo sea explotada. La EUSE considera que una duración de 8 a 12 semanas es suficiente para alcanzar los objetivos.

## Prestación

Pago que se realiza de acuerdo con una política de seguridad social o de ayuda pública. Las prestaciones sociales por Discapacidad son diferentes en cada país europeo.

## Programa General/Normalizado de Empleo con Apoyo

*(Mainstream Programme)*

Un Programa General/Normalizado se refiere a un programa de larga duración de Empleo con Apoyo, a escala nacional o regional, financiado con fondos públicos. Incluye normativas y criterios de calidad y los proyectos / actividades cubren todos los ámbitos del Empleo con Apoyo. Los países europeos que actualmente (2010) tienen un Programa General/Normalizado de Empleo con Apoyo son Irlanda, Suecia, Noruega y Austria.

## Prueba laboral

Aproximación de corta duración, sistemática y planificada para probar diferentes tipos de trabajos. Estos breves períodos laborales generalmente no remunerados se usan durante el proceso de construcción del *perfil profesional* con clientes que tienen muy poca o ninguna experiencia laboral. Una prueba laboral no debe durar más de una semana.

## Salario mínimo nacional

*El salario mínimo es el salario más bajo por hora, día o mes que los empresarios pagan de modo legal a sus empleados o trabajadores. En equivalencia, es el salario más bajo por el que el trabajador se pone a disposición.*  
Fuente:Wikipedia

## Selección de personal

Se refiere al proceso de atracción, valoración y elección de personas capacitadas y adecuadas para un empleo en una entidad o empresa.

## Subsidio salarial

Ayuda monetaria que un gobierno garantiza a los empresarios para incentivarles la contratación de personal. Existe un debate abierto sobre si deben ofrecerse o no subsidios salariales a los empresarios en el contexto del Empleo con Apoyo, para alentarles a que contraten a personas con discapacidad o en desventaja.

### Talleres protegidos

Facilitan oportunidades de ocupación a personas con discapacidad o en desventaja. La palabra 'protegido' señala un entorno protector, los trabajadores pueden recibir una paga o prestaciones. Los talleres protegidos no brindan oportunidades de empleo como las del Empleo con Apoyo porque no están en el mercado laboral abierto y, a veces, no ofrecen remuneración.

### Trabajador de Apoyo Laboral / Preparador laboral

Profesional que trabaja para un proveedor de servicios de Empleo con Apoyo y ejerce de guía para personas con discapacidad o en desventaja a lo largo de las 5 fases del Empleo con Apoyo. En Europa puede variar tanto la descripción de la categoría profesional como la experiencia exigida y también la denominación que se utiliza para referirse a este profesional en diferentes países.

### Trabajo no remunerado

Cualquier trabajo por el que no se reciba pago. Los trabajos no remunerados tal como las prácticas laborales o el trabajo voluntario no son en sí mismos Empleo con Apoyo. Sin embargo, se reconoce que pueden funcionar como actividad de progreso hacia un empleo remunerado dentro del mercado laboral abierto siempre y cuando sean de duración limitada.

### Trabajo voluntario

El trabajo que realizan las personas para los demás o para una causa particular sin percibir un salario por su tiempo y servicios. El trabajo voluntario se contempla, generalmente, como una actividad altruista pero también se realiza para desarrollar las capacidades propias o para establecer contactos que conduzcan a un empleo. El trabajo voluntario no es parte del Empleo con Apoyo, sin embargo, puede contribuir a conseguir o mantener un empleo remunerado en el mercado laboral abierto.



***Diseñado por Dundee City Council, 2010***

---

Este documento también está disponible bajo demanda en formato Braille, audiocassette o soporte electrónico.

© ***European Union of Supported Employment (EUSE) 2010***

© **de la traducción: Fundación EMPLEA**

La EUSE garantiza a terceros tanto por adelantado como a perpetuidad el derecho de usar, reproducir, traducir o divulgar esta Caja de Herramientas de la EUSE para la práctica del Empleo con Apoyo, ya sea en su totalidad o parcialmente, en cualquier tipo de formato o medio, siempre y cuando no se introduzcan cambios sustanciales, bajo la autoría apropiada, cita correcta y que la bibliografía no sea modificada. Si la Guía se reproduce o divulga parcialmente, debe indicarse de modo claro e inequívoco. Este proyecto ha sido financiado por el Programa LEONARDO de Aprendizaje Permanente de la Comisión Europea, en el que ha participado la AESE (Asociación Española de Empleo con Apoyo), pero esta Guía no refleja forzosamente el parecer de la Comisión Europea.

Producido por la *EUSE/Asociación Leonardo*  
como parte de la Caja de Herramientas para la práctica del Empleo con Apoyo

Traducción de Elisabeth Boroviczény, por encargo de la Fundación EMPLEA.