

Directrices relevantes de la EUSE relacionadas con esta Guía:

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

.....

1

1

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*)¹.

¿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.

¹ 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

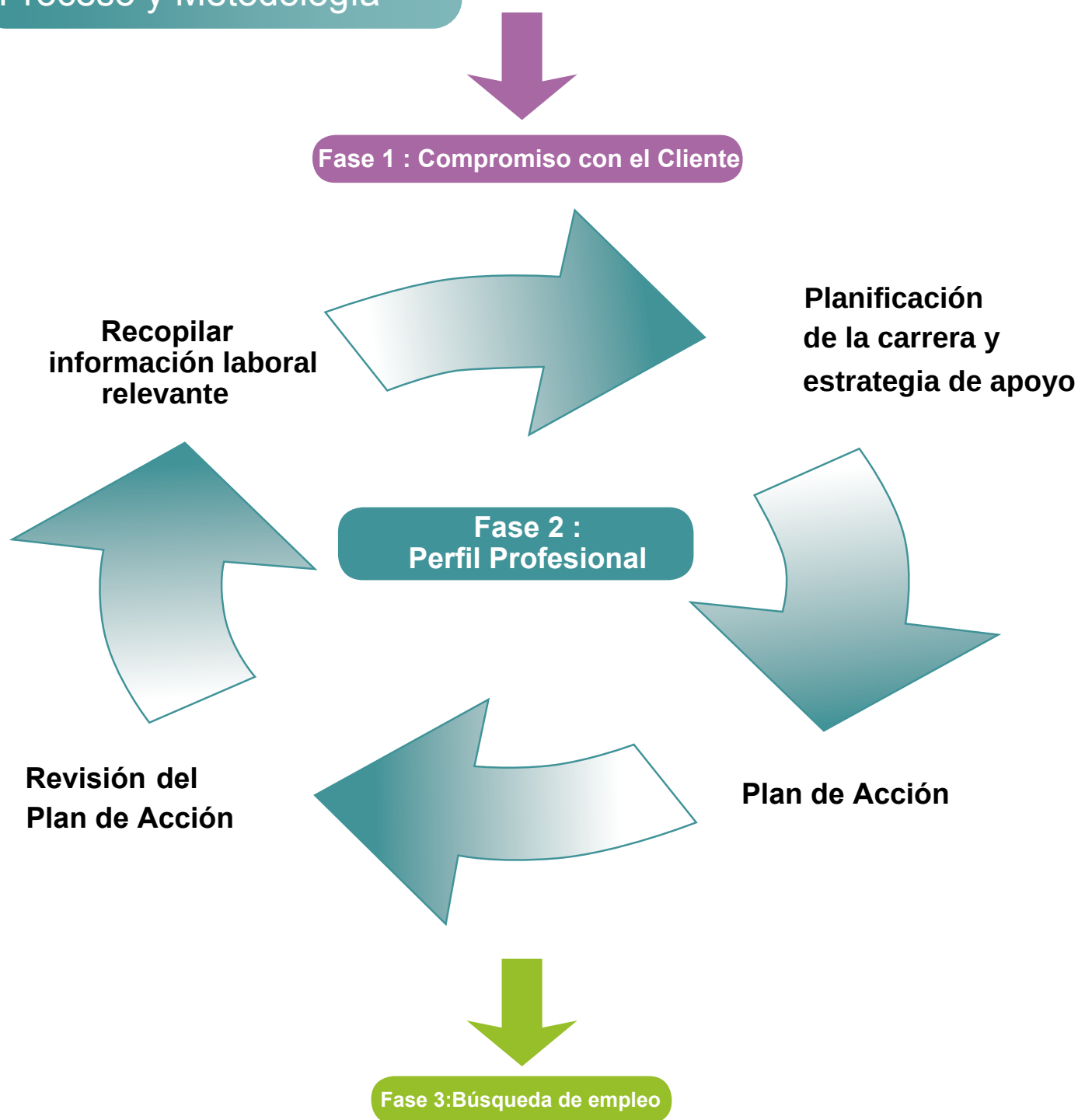


Figura 1: Proceso del Perfil Profesional

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 profesional². 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 empleo³. 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?

² V. Apéndice - Plantilla de Perfil Profesional

³ 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 plantilla⁴:

- 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:

⁴ 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 alternativas⁵.

⁵ 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.

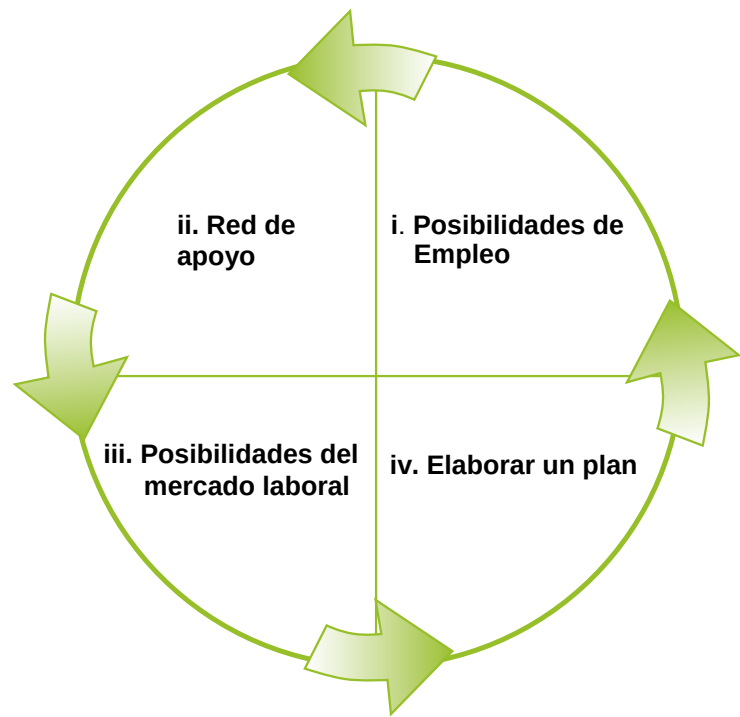


Fig 1: Ciclo de planificación de la búsqueda de empleo

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 empresarios¹

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.

¹ 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 entrevista².

(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.

² 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, 2nd 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 tienen¹.



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

¹ 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 enriquecido²:

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.

² Griffin, C./Hammis, 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 ciernes lo antes posible³.

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 costea⁴.

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.

³ 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.

⁴ 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 aprender¹. 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.

¹ 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 puesto² 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.

² 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 todos³.

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

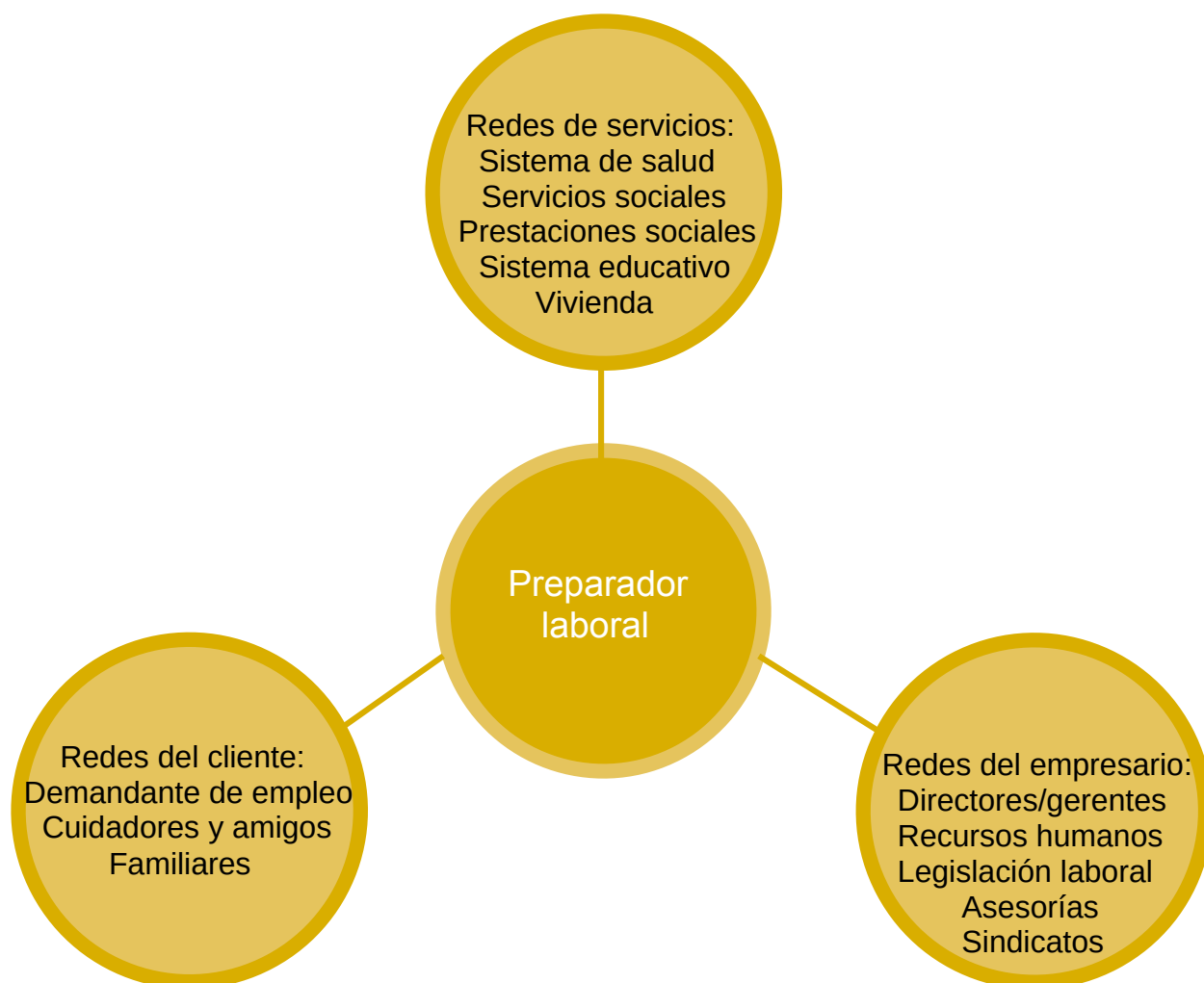
Para actuar con éxito, el preparador laboral debe saber establecer interconexiones en un área de trabajo compleja y combinar los intereses del demandante de empleo y del empresario o empleador, encontrando el apoyo necesario en las redes de servicios.

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.

³ 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*⁴).
- 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?

⁴ *Soft Skills*, término que en inglés no está universalmente reconocido, denominado también *people skills* = la suma de características de la personalidad, desenvoltura 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)

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.