

# INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

F. Borja Jordán de Urriés

Servicio de Información sobre Discapacidad

Instituto Universitario de Integración en la Comunidad

Universidad de Salamanca

## Planteamiento general: El proceso de Inserción Laboral

Quizás, lo primero que debemos hacer sea situarnos. Para ello considero fundamental realizar algunos comentarios sobre como entiendo el proceso de integración laboral.

Desde mi punto de vista la integración laboral de las personas con discapacidad es un proceso en el cual debemos de tener un objetivo finalista, el empleo integrado en empresas normalizadas, es decir, empleo exactamente igual y en las mismas condiciones de tareas, sueldos y horarios que el de cualquier otro trabajador sin discapacidad, en empresas donde la proporción mayoritaria de empleados no tenga discapacidad alguna.

En este sentido y permitiéndonos ser algo utópicos (aunque utopía, del griego, significa lugar que no existe, lo que no implica que no pueda llegar a existir), lo verdaderamente ideal sería que las personas con discapacidad pudieran encontrarse con unas tasas de desempleo similares a las del resto de la población (en la reciente publicación del IMSERSO “Empleo y Discapacidad” pag. 28 se refleja el dato de personas con discapacidad en paro en torno al 62% en relación al 26,3% de la población general, y si bien este dato puede encontrarse algo desfasado pues es del año 1995, la proporción puede ser bastante similar), de manera que no fuera necesaria ninguna medida de discriminación positiva por el hecho de que una persona tuviera una determinada limitación. Así, solamente existirían incentivos para realizar mas contratos indefinidos, para generar mas puestos de trabajo, para crear empleo estable, pero no necesitaríamos subvenciones para fomentar las contrataciones de las personas con discapacidad.

Volviendo los pies a la tierra y sin poder desprendernos de esa discriminación positiva (generada por supuesto como alternativa a una discriminación negativa previa), el objetivo final (aun en el terreno de la utopía) sigue siendo el empleo normalizado en empresas competitivas y en igualdad de condiciones que el resto de los trabajadores.

Sin embargo hemos de ser conscientes que quizás, por multitud de factores (económicos, sociales, ambientales, personales, etc.) la persona pueda quedarse en un determinado punto del proceso de acceso al empleo normalizado.

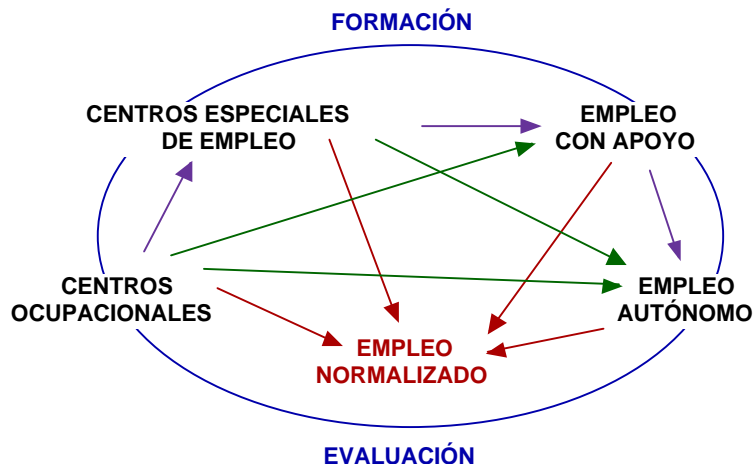


Figura 1: alternativas en el proceso de integración laboral

De esta manera entiendo el proceso de acceso al empleo normalizado de la siguiente forma (ver figura 1) en la que podemos disponer de diferentes alternativas y pasos para llegar (en el mejor de los casos) al empleo normalizado, sin dejar de realizar una evaluación de los resultados que obtenemos y proporcionando a la persona la formación necesaria.

Tenemos el Centro Ocupacional cuya finalidad, según la LISMI es la de asegurar los servicios de terapia ocupacional y ajuste personal y social a los minusválidos que no puedan integrarse en una empresa o en un Centro Especial de Empleo dada su acusada minusvalía temporal o permanente.

Disponemos también del Centro Especial de Empleo que según la LISMI son aquellos que tienen como objetivo la realización de un trabajo productivo, participando en las operaciones de mercado, asegurando empleo remunerado y prestando ajuste personal y social a una plantilla de trabajadores con minusvalía.

Finalmente y como alternativa de mayor nivel de integración, el Empleo con Apoyo que promueve el “empleo competitivo en entornos integrados, para aquellos individuos que tradicionalmente no han tenido esa oportunidad” (Wehman y colaboradores, 1992; Verdugo, M. A. y Jenaro, C., 1993; Bellver, F. 1993). Este modelo de integración laboral se basa en la integración total, con salarios y beneficios desde el primer momento, ubicando a la persona en un empleo antes de proporcionarle el entrenamiento, con rechazo cero, apoyo flexible a lo largo de la vida laboral y posibilidad de elección por parte de la persona.

Esta alternativa de inserción es, desde mi punto de vista, la más integradora (lleva al empleo normalizado) ya que ofrece una vía de acceso al empleo en condiciones normalizadas para un gran número de personas con discapacidad, como demuestran los datos (cerca de 1400 personas trabajando y 35 programas en funcionamiento en el año 1996) y la experiencia de muchos profesionales convencidos de ello (Verdugo, M. A., Jordán de Urríes, F. B., Bellver, F. y Martínez, S., 1998; Verdugo, M. A., Jordán de Urríes, F. B. y Bellver, F., 1998). Sin embargo, pienso que quizás esta alternativa no sea universalmente válida, por lo que creo en la utilidad y justificación de las modalidades anteriormente mencionadas.

El final del proceso, de cualquier manera, sigue siendo el empleo normalizado, ya sea empleo autónomo, inserción laboral en empleo por cuenta ajena, o la estabilización de una serie de “apoyos naturales” en el entorno laboral de la persona con discapacidad que posibiliten la desaparición progresiva del preparador laboral en el empleo con apoyo.

### **Elementos útiles del Empleo con Apoyo y aplicables a cualquier modalidad de inserción laboral**

En este marco conceptual y habiéndome confesado defensor del ya mencionado empleo con apoyo, voy a plantear una serie de elementos que han sido utilizados con mayor profundidad desde esta alternativa y que considero perfectamente extrapolables y utilizables en el resto de modalidades. Estos elementos son a su vez tareas que configuran el perfil del profesional de la integración laboral.

El **marketing**, o la manera de presentar a la persona con discapacidad como válida y eficaz, planificando cada contacto con las empresas, previendo las posibles alternativas, clarificando los compromisos del empresario, del profesional y del trabajador y evaluando y modificando en función de los resultados.

El **análisis del trabajo**, que permite mediante la recopilación de información y una observación continuada y estructurada, determinar cuáles son los elementos fundamentales del empleo que se está analizando, los procedimientos de la empresa, sus políticas de personal, los servicios disponibles en el lugar de trabajo y su configuración física. Esta tarea debe ser desarrollada con la colaboración de algún trabajador de la empresa que sin duda conocerá y dominará mucho mejor que el profesional que evalúa todo lo anteriormente mencionado. La responsabilidad del profesional será la de saber solicitar la información necesaria e indicar al trabajador que va a obtenerla la manera de recopilarla.

El **diseño y análisis de tareas**, que permite descomponer aquellas tareas en las que el trabajador encuentre especial dificultad, en pequeños elementos, que faciliten la estructuración de un entrenamiento específico para la realización de las mismas. En su caso, si se considera conveniente y es factible, se puede incluso rediseñar a aquellas tareas cuyo diseño original no sea lo suficientemente funcional o parezca inadecuado para el trabajador concreto. Hay que ser sin

embargo especialmente cuidadosos en este aspecto para no remarcar las diferencias sobre el resto de trabajadores y compañeros, ya que el objetivo es que el empleo sea lo mas normalizado posible en todos los sentidos.

El **entrenamiento de precisión y de autonomía**, utilizando técnicas conductuales que faciliten al trabajador la distinción de señales naturales que le indique el avance o el cambio en una determinada tarea, y que le proporcionen el mayor grado de autonomía posible. En este sentido, se debe proporcionar solo la asistencia necesaria para que el trabajador se centre en la tarea y aprenda la ejecución adecuada, teniendo en cuenta sus habilidades y la variación de asistencia necesaria a lo largo del tiempo. La presencia del profesional será siempre lo menos intrusiva posible, contando siempre que sea factible, con la colaboración de los compañeros de trabajo, de otros órganos de la empresa y cualquier procedimiento o técnica de uso común en ese lugar de trabajo concreto. Se trata de facilitar la autonomía del trabajador mediante técnicas que faciliten el control de la ejecución de la tarea por la propia persona y que generen el distanciamiento progresivo de la figura del profesional.

Finalmente el **afrontamiento de conductas problemáticas** dentro del lugar de trabajo, ya sea por su peligrosidad para la persona, para los compañeros, o simplemente por que sean culturalmente inapropiadas en un determinado lugar de trabajo. Estos comportamientos habrán de ser afrontados teniendo en cuenta su funcionalidad (normalmente comunicativa o instrumental), teniendo en cuenta la dignidad del propio trabajador, utilizando adecuadamente el análisis comportamental o funcional, y aplicando estrategias de modificación de conducta que nos lleven a conseguir los estándares de la comunidad o del lugar de trabajo concreto.

Este conjunto de tareas, que en el caso del empleo con apoyo se complementan con un seguimiento y apoyo (valga la redundancia) a lo largo de la vida laboral del trabajador, que fluctúa según las necesidades del mismo en los diferentes momentos, es como ya he mencionado, perfectamente extrapolable a cualquier profesional de la integración laboral.

### **Logros que deben orientar las acciones de los programas y la actividad de los profesionales de la inserción laboral**

Una vez planteada esta concepción global de la integración laboral y habiendo descrito las tareas o funciones que creo han de ser mas o menos comunes a todo profesional, el siguiente paso va a ser el de explicar hacia dónde pienso que debemos de dirigirnos para mejorar las prácticas profesionales.

En este sentido es ya esclarecedor lo que señala O'Brien en el año 1990 y que en nuestro país sigue siendo de actualidad ya que para algunas cosas estamos aun a una cierta distancia. Los indicadores de logro de un programa de inserción laboral y por tanto de los profesionales de dicho programa han de ser los que a continuación se ñalo (cuadro 1):

- *Incremento de los sueldos de los trabajadores*, de manera sean lo más dignos posibles, tratando de alejarnos en lo posible del 75 al 80 o el 90% del Salario Mínimo Interprofesional, incrementando el poder adquisitivo, y favoreciendo con ello la autonomía personal. Hemos de mejorar a la vez los beneficios sociales de los trabajadores, como la jubilación o la atención sociosanitaria.

- **Incremento de los sueldos**
- **Aumentar las habilidades**
- **Incremento de oportunidades**
- **Aumentar la variedad de negocios**
- **Empleos con roles positivos**
- **Clarificación de intereses y capacidades**
- **Oportunidades de interacción**
- **Implicación del empleador**
- **Implicación de los compañeros**
- **Apoyo del mundo laboral**
- **Oportunidades a las discapacidades mas severas**
- **Compromiso de la familia**
- **Competencia personal**
- **Inversión en servicios en la comunidad**
- **Mejora de los apoyos**
- **Comunidad como un todo**
- **Desarrollo de grupos de trabajo**
- **Apoyo al desarrollo de la carrera profesional del trabajador**

Cuadro 1: indicadores de logro  
(Adaptado de O'Brien, J., 1990)

• *Aumento de las habilidades que den opciones al individuo*, de forma que las habilidades desarrolladas para el desempeño de un empleo concreto sean validas y útiles en otros contextos de la comunidad o en otros posibles empleos.

• *Incremento de las oportunidades de trabajo* abriendo el mercado de trabajo para los trabajadores con discapacidad al mayor número y tipos de tareas diferentes dentro de las empresas, para difundir la capacidad y competencia de estos trabajadores. Con ello evitamos restringir sus oportunidades a determinadas tareas, multiplicando sus posibilidades de desarrollo personal y social.

• *Aumento de la variedad de negocios con presencia de personas con discapacidad*, de manera que no solamente se incrementen las posibles tareas a desarrollar sino también los tipos de negocios en los que podamos encontrar presencia de trabajadores en un rango cada vez más amplio de posibles empleos de manera que los empresarios y la sociedad en general asuman que efectivamente las personas con discapacidad pueden desempeñar los mismos empleos que las personas sin discapacidad.

• *Desarrollo de empleos que ofrezcan roles positivos*, asegurando que nos ofrezcan las suficientes garantías de que la persona no solamente va a recibir un sueldo por un trabajo (que menos podemos pedir) sino que además, va a tener la oportunidad de desarrollar relaciones sociales positivas, de jugar un papel valorable dentro de ese ambiente de trabajo y dentro de los ambientes en que se desenvuelve en la comunidad

• *Clarificación de los intereses y las capacidades*, teniendo en cuenta siempre a la persona, permitiéndole expresarse y opinar en cada momento del proceso de integración, consensuando esto con la familia y las personas cercanas y estando abiertos siempre a modificar nuestras estrategias para amoldarnos en lo posible a esos intereses y capacidades.

• *Aumento de las oportunidades de interacción* de manera que los ambientes de trabajo en los que se encuentra la persona con discapacidad y las tareas que desarrolle no le mantengan aislado, que tenga la oportunidad de establecer contactos con otros compañeros y que su trabajo implique en la medida de lo posible esas interacciones con compañeros, supervisores, clientes, etc.

• *Aumento de la implicación del empleador*, haciéndole ver la importancia que tiene la empresa en el desarrollo de los apoyos necesarios para que el trabajador mantenga su empleo, en la concienciación a otros empresarios sobre las posibilidades de los trabajadores con discapacidad, en

la aceptación de la diversidad por parte de los trabajadores y el afrontamiento de la relación con un compañero de trabajo discapacitado.

- *Aumento de la implicación de los compañeros de trabajo*, favoreciendo como ya hemos dicho la aceptación de la diversidad, haciendo ver la importancia de su papel en lo referente a prestar al trabajador la ayuda necesaria para que sea capaz de ejecutar sus tareas con el mayor grado de autonomía posible, invitándoles a implicar al trabajador en actividades sociales dentro y fuera del lugar de trabajo, haciéndoles ver que no deja de ser un compañero más, con las mismas aspiraciones, intereses, objetivos, necesidades y problemas, y favoreciendo la progresiva desaparición de la figura del profesional.

- *Aumento del apoyo del mundo laboral a las personas con discapacidad* de forma que sean tenidos en cuenta por las empresas, de manera natural al edificar instalaciones de trabajo, al desarrollar puestos, al establecer procesos de selección y al crear procedimientos de preparación o entrenamiento para el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

- *Aumento de las oportunidades para las personas con discapacidades más severas*, tratando de dar acceso al empleo al colectivo que realmente lo tiene más difícil, poniendo en práctica para ello las alternativas que sean necesarias (empleo con apoyo, teletrabajo, etc.), realizando adaptaciones en las tareas así como en los lugares de trabajo siempre y cuando sea absolutamente necesario (sin olvidar que la diferenciación excesiva por un exceso de adaptación es igualmente negativa para la verdadera integración y normalización de la persona), y siendo conscientes de que en la mayor parte de las ocasiones la posibilidad de la integración laboral existe, si somos capaces de poner los recursos humanos y materiales necesarios para ello.

- *Aumento del compromiso de la familia y de las personas cercanas al trabajador*, consiguiendo que se impliquen en el proceso de búsqueda, mantenimiento y mejora del empleo, apoyando a la persona en aquello que necesite, eliminando los miedos que de manera natural aparecen en algunos casos, y tratando de eliminar en otros casos determinadas actitudes egoístas que no tienen en cuenta las verdaderas necesidades y expectativas de la persona.

- *Aumento de la competencia personal*, favorecido a través del trabajo, por las habilidades aprendidas en relación al desplazamiento al centro de trabajo, la ejecución de tareas, los comportamientos sociales en el lugar de trabajo y en los momentos de ocio fuera del mismo, la disponibilidad y administración de los bienes obtenidos por el propio trabajo, los niveles de responsabilidad y autonomía desarrollados, y la mejora de la autoestima y del sentimiento de autocompetencia.

- *Disminución de la inversión realizada en servicios segregados* para derivar recursos a servicios integrados en la comunidad. En este sentido, y aunque ya he manifestado mi parecer respecto al grado de utilidad de los diferentes servicios o alternativas de integración laboral, merece la pena señalar que algunos estudios (como el realizado por McCraughrin y sus colaboradores en 1993) nos indican que los servicios de empleo en la comunidad (empleo con apoyo) mostraron ser más beneficiosos en un análisis coste-beneficio, desde las diferentes perspectivas del propio sujeto, del contribuyente y de la sociedad, hacia el quinto año (suponiendo por tanto mayores ingresos para la persona y menor desembolso para el contribuyente, lo que genera un resultado positivo para el conjunto de la sociedad). En este mismo estudio, se señaló la obtención también de mejores resultados en un análisis coste-efectividad, utilizando criterios de Calidad de Vida, en el cual los beneficios de los sujetos en empleo en la comunidad fueron también superiores a los de los trabajadores en empleos protegidos.

- *Mejora de los apoyos*, proporcionando la ayuda necesaria en la toma de decisiones, interviniendo en la negociación de los conflictos, y aplicando nuevas tecnologías cuando las circunstancias lo estimen oportuno.

- *Visión de la comunidad como un todo* asumiendo que no podemos limitarnos a proporcionar integración en el trabajo (que es la misión inicial) sino que los esfuerzos van necesariamente más allá, siendo necesaria una visión ecológica del conjunto de ambientes en los que el sujeto desarrolla su actividad diaria, planificando incluso las acciones, en función de los futuros ambientes en los que la persona se va a desenvolver, de manera consensuada con ella misma y con la familia y las

personas mas cercanas. Así, la actividad del profesional no podrá limitarse a proporcionar los apoyos y gestionar recursos necesarios en el empleo sino también en otros lugares importantes para la persona.

- *Desarrollo de grupos de trabajo* , en los que se encuentren representados todos los niveles de los profesionales que forman parte del programa o institución para poder desarrollar modelos de gestión orientados a la calidad total de los programas y servicios.

- *Apoyo al desarrollo de la carrera profesional de las personas con discapacidad* , no solamente a la obtención y mantenimiento de un empleo concreto, de manera que tengamos en cuenta las expectativas y deseos del trabajador, valorando que al igual que nosotros puede tener aspiraciones de mejora, de evolución, puede aburrirse con el tiempo de un determinado empleo o simplemente desee tener nuevas experiencias.

Este conjunto de indicadores de logro o de resultados deseables en los programas de integración laboral o en el desarrollo de la actividad de los profesionales, son a mi juicio los que deben orientar el trabajo diario, sin topes ni limitaciones, en un estilo de una continua mejora de los servicios prestados.

## **Bibliografía**

Bellver, F. (1993). *El empleo con apoyo en España*. Siglo Cero N° 148, 25(3), 55-63.

Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (1998). *Empleo y Discapacidad*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaria General de Asuntos Sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales

Ley 13/1982 de 7 de Abril de Integración Social de los Minusválidos

McCraughrin, W. B., Ellis, W. K., Rusch, F. R., y Heal, L. W. (1993). *Cost-Effectiveness of Supported Employment*. *Mental Retardation*, 31(1), 41-48.

O'Brien, J. (1990). *Working on... A Survey of Emerging Issues in Supported Employment for People with Severe Disabilities*. Syracuse: Responsive Systems Associates.

Verdugo, M. A., y Jenaro, C. (1993). *Una nueva posibilidad laboral para personas con discapacidad*. Siglo Cero N° 147, 24(3), 5-12.

Verdugo, M. A., Jordán de Urríes, F. B., y Bellver, F. (1998). Situación actual del Empleo con Apoyo en España. Siglo Cero, 29(1), 23-31.

Verdugo, M. A., Jordán de Urríes, F. B., Bellver, F., y Martínez, S. (1998). Supported Employment in Spain. *Vocational Rehabilitation*, 11, 223-232.

Wehman, P., Sale, P., & Parent, W. (1992). *Supported Employment. Strategies for Integration of Workers with Disabilities*. Boston: Andover Medical Publishers.