



PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Contenidos:

- 1. EL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD**
 - 1.1 DEMANDA Y ACOGIDA INICIAL**
 - 1.2 VALORACIÓN Y PERFIL PROFESIONAL Y FUNCIONAL**
 - 1.2.1 PAUTAS PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS**
 - 1.3 DISEÑO DEL ITINERARIO DE INSERCIÓN**
 - 1.4 DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DEL ITINERARIO**
 - 1.4.1 INSERCIÓN LABORAL Y SEGUIMIENTO POST-INSERCIÓN**
- 2. BIBLIOGRAFÍA**

1. EL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

- 1.1 **Demanda y acogida inicial**
- 1.2 **Valoración y perfil profesional y funcional**
- 1.3 **Diseño del itinerario de inserción**
- 1.4 **Desarrollo y seguimiento del itinerario**

La inserción laboral de las personas con discapacidad en el entorno laboral ordinario responde a un **proceso complejo** que presuponen intervenciones muy distintas a lo largo de la vida del sujeto (escuela, familia, políticas sociales y laborales,...).

Desde la perspectiva de la inserción laboral para personas con discapacidad como “proceso individual de apoyo ofrecido a la persona que busca empleo y diseño de itinerario personal que facilite su inserción, principalmente en el mercado ordinario y según las fórmulas ordinarias disponibles” se trata de intervenciones individuales y únicas que a nivel genérico se apoyan en herramientas y metodologías que conforman a nivel teórico las diferentes etapas comunes a los procesos de inserción laboral.

A partir de estas etapas generales se estructuraran las diferentes fases operativas del proceso, las cuáles serán variables en cada persona y permitirán al agente de inserción laboral la organización de las diferentes intervenciones práctica.



Estructura genérica de los procesos de inserción laboral



1.1. DEMANDA Y ACOGIDA INICIAL

El **acceso y demanda** de los servicios de inserción laboral dependen básicamente de la titularidad de la entidad que lleva a cabo dichos programas y su carácter genérico o específico. Así, el acceso al mismo será diferente para aquellos servicios dependientes de los centros de servicios sociales que aquellos centros de asociaciones privadas, pudiéndose acceder de una forma directa o a través de acciones de coordinación entre diferentes recursos y servicios tanto del área de empleo como de apoyo a la persona con discapacidad.



La llegada de una persona a un determinado servicio de inserción puede responder a **dos modalidades básicas**:

- ✓ **A través de una derivación.** Las derivaciones suelen realizarse por los servicios sociales de atención primaria, por los equipos de atención primaria, por los centros de formación y por los servicios pre-laborales de las asociaciones que trabajan con personas con discapacidad.
- ✓ Por **iniciativa propia** o por **recomendación** desde los servicios generales de intermediación laboral.

Si el acceso se realiza a través de una derivación se debe completar la recogida inicial de información con los datos aportados por los servicios que derivan, referidos a situación personal, familiar, social, educativa, laboral,..., lo que evita la duplicidad de información y por otra parte, permite el realizar intervenciones con un carácter global. Así, en el caso de acceso por derivaciones es conveniente realizar acciones iniciales y de seguimiento con el servicio que deriva tanto para ampliar el conocimiento del usuario como para actuar de forma coordinada con aquellos servicios o profesionales que ya están realizando algún tipo de intervención, evitando duplicidades, maximizando recursos y evitando los por ejemplos, mensajes contradictorios a los usuarios.

Ante un acceso por derivación es útil responder a la derivación solicitando información inicial pertinente al servicio de inserción y establecer las bases para una futura coordinación.

Independiente de la vía de acceso, la fase de **acogida inicial** comienza con la llegada de la persona al servicio de inserción laboral y supone ofrecer información del servicio (de forma verbal y por escrito) e identificar la demanda del usuario para conocer sus expectativas y necesidades. Los objetivos básicos de la fase de acogida son:

- ✓ **Informar sobre el programa de inserción y sus características** básicas: voluntariedad, fines, metodología, compromisos,...
- ✓ Determinar la **continuidad en el proceso.**
- ✓ Iniciar la **creación del vínculo** entre el usuario y el monitor de inserción

Habitualmente el inicio del proceso de inserción se lleva a cabo a través de la **demanda**, que consiste en la formulación explícita de la voluntad para participar en el proceso. Puede ser propia o inducida (es decir, que la demanda sea formulada por la propia persona que accede al servicio de forma voluntaria, o que sea inducida por el equipo profesional del servicio que deriva, o por la familia, etc.) y escrita u oral (habitualmente las demandas escritas son completadas por demandas orales y las orales son formalizadas en demandas escritas). En cualquier caso, la petición explícita en relación al proceso de inserción (demanda) permite que el usuario se responsabilice en implique en el proceso.



Para el monitor de inserción laboral, el análisis de la demanda supone una primera **recogida de información**, sentando las bases que permitan la individualización del proceso. A través del análisis o clarificación de la demanda debe determinar qué es aquello que el usuario pretende obtener, por ejemplo ayuda para la inserción laboral o por el contrario algún otro tipo de orientación ocupacional o formativa. Por ello, es recomendable llevar a cabo una escucha activa. Aunque esta recomendación debe ser seguida en cualquier fase del proceso es conveniente prestarle atención en esta fase de análisis de demanda ya que los inicios de los procesos suelen estar más protocolizados. Así, las claves básicas para la escucha activa de la demanda serán:

- ✓ Realizar una transcripción literal de la demanda evitando, en la medida de lo posible, los formularios normalizados en base a preguntas cerradas.
- ✓ Dar tiempo suficiente a la persona para que pueda expresarse. Mostrar actitud de interés. Controlar aspectos ambientales (luz, ausencia de interrupciones y ruidos, espacio suficiente,...) para que la persona se sienta cómoda y en confianza.
- ✓ Evitar juicios de valor o críticas.
- ✓ Contextualizar la demanda.

- ✓ Resumir y reformular para verificar la comprensión

Otro de los objetivos básicos en esta primera fase será **ofrecer información concreta sobre el servicio de inserción y sus características** así como determinar de acuerdo a las **necesidades e intereses** de los usuarios si el servicio o programa de inserción laboral permite darle respuesta a las mismas. Aunque los modelos de inserción laboral para personas con discapacidad basados en los procesos de orientación, apoyo y seguimiento individualizado no excluyen por principio a ninguna persona demandante de empleo sin embargo es elemental clarificar los intereses y valorar la motivación de la persona por la inserción laboral, ya que ésta es un indicador de éxito en el proceso de inserción. Es fundamental asegurarse de que la persona entienda qué supone trabajar en empleo ordinario.

Si no es pertinente la participación en el programa concreto de inserción, el agente de inserción deberá valorar la derivación a servicios o programas más adecuados. Además de dar a conocer al usuario las condiciones y la pertinencia para su participación en el proceso de inserción, esta primera fase de acogida inicial tiene como objetivo crear desde un inicio vínculos adecuados que permitan establecer las pautas básicas de las relaciones entre agente/usuario así como clarificar los roles de cada uno en el proceso. Los pilares básicos que definen la relación serán la confidencialidad, el compromiso y la comunicación efectiva, teniendo claro desde el principio que se trata de un proceso de acompañamiento donde:

- ✓ La persona que participa en el proceso de inserción laboral debe **aceptar al agente de inserción laboral como guía del proceso**, teniendo en cuenta que el protagonista del proceso es el mismo.
- ✓ El monitor de inserción laboral debe **empoderar a la persona usuaria en el proceso de inserción**, teniendo respeto a sus decisiones ya que es el propio usuario el responsable de su proceso de inserción.

En ocasiones las expectativas de la persona solicitante y/o la familia para acceder a un empleo ordinario son contradictorias con los resultados que se puedan obtener en esta primera fase (o una vez realizado el perfil profesional). En estos casos es conveniente transmitir que no es el momento adecuado para acceder al Empleo Ordinario y sería conveniente utilizar otros recursos de Empleo Protegidos o Acciones Formativas.

1.2. VALORACIÓN Y PERFIL PROFESIONAL Y FUNCIONAL

Los objetivos de esta fase son:

- ✓ **Construir** el perfil profesional del usuario (características personales, características competenciales y características del entorno del usuario).
- ✓ **Conocer** la situación del mercado laboral en los sectores de interés
- ✓ **Determinar** elementos facilitadores y barreras para el desarrollo del proceso de inserción en el mercado laboral

Perfil Profesional: Conjunto de roles, conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores necesarios que posee una persona determinada para el desempeño de una profesión, conforme a las condiciones socio-económico-culturales del contexto donde interactúa.

Para la valoración y construcción del perfil profesional se realizan entrevistas, tanto al usuario como a su núcleo familiar. El número y procedimiento de las entrevistas depende de las características individuales de cada proceso de inserción. La información básica que se pretende obtener a través de las entrevistas son:



- ✓ **Aspectos contextuales**, es decir, el entorno socioeconómico de las persona y la existencia de soportes o barreras familiares o comunitarios (situación social, económica, laboral, de salud,...)
- ✓ **Aspectos personales, laborales y competencias.**

Para facilitar la valoración y construcción del perfil profesional es recomendable que el usuario aporte, si los tiene, un currículum vitae actualizado, su vida laboral (si ha trabajado anteriormente en centros especializados o en el mercado laboral competitivo), certificados de formación, documentos relacionados con el cobro de prestaciones e informes o certificados de discapacidad.

Una característica definitoria para la construcción del perfil profesional de las personas con discapacidad, a diferencia de los procesos de orientación laboral genérico es que debe tenerse en cuenta la capacidad física y funcional del usuario, es decir, aquellos aspectos sobre las limitaciones físicas, sensoriales y aspectos conductuales de la persona con discapacidad. Para ello se suelen utilizar fichas protocolizadas de capacidades físicas y funcionales.

También es habitual que en esta fase se lleve a cabo una entrevista de valoración con algún miembro del entorno familiar ya que aun cuando uno de los principios básicos de la inserción laboral para discapacitados se basa en la promoción de la autonomía e independencia de la persona, la entrevista a miembros del entorno familiar tiene como objetivos:

- ✓ **Identificar el nivel de soporte natural de la persona** en su entorno lo que permite estimar posibles barreras o elementos facilitadores al proceso y
- ✓ **Obtener información sobre experiencias formativas/laborales** previas así como contrastar la información que nos ofrezca el usuario.

A modo de ejemplo, algunos recursos que pueden ser utilizados en la fase de valoración:

- ✓ Cumplimentación de **fichas para recoger información** sobre
 - ✓ **Datos personales:** nombre, apellidos, dirección, fecha de nacimiento, teléfonos de contacto, tipo de relación del contacto (propio, tutor, familiar,...)
 - ✓ **Datos complementarios:** estado civil, situación legal (incapacitado, prestaciones económicas), tipo de discapacidad (deficiencia mental, discapacidad física, discapacidad sensorial, trastorno mental), carnet de conducir (si: coche, moto; posibilidad de obtenerlo), vehículo propio (sin adaptar, adaptado),...

- ✓ **Experiencia profesional**, donde se recojan empresas, puesto y categoría indicando las fechas de inicio y finalización de la relación así como las causas de bajas. Resulta muy importante para la valoración del perfil profesional recabar información sobre tareas y funciones desempeñadas.
- ✓ **Nivel de estudios**: formación reglada (estudios finalizados, especialidad, centro y fecha de impartición,...), formación complementaria (cursos y seminarios, conocimiento de informática,...), idiomas, carnets profesionales...
- ✓ **Disponibilidad o preferencias** respecto al tipo de ocupación, jornada y horario de trabajo.

FICHA PERFIL CAPACIDADES FÍSICA FUNCIONAL. Para cada una de las capacidades se valorará en función de su disminución moderada, total o normalidad.

CAPACIDAD SENSORIAL

VISIÓN:

Visión cercana

Visión lejana

CAMPO VISUAL

AUDICIÓN

HABLA

MOTRICIDAD FINA-COORDINACIÓN MANIPULATIVA

FUNCIONALIDAD MANUAL

Funcionalidad Manual Derecha

Funcionalidad Manual Izquierda

Funcionalidad Manual Global

INTEGRACIÓN DE MOVIMIENTOS PRECISOS

MOTRICIDAD GRUESA-COORDINACIÓN DINÁMICA

ESFUERZOS ESTÁTICOS

Esfuerzos estáticos sentado

Esfuerzos estáticos de pie

Esfuerzos estáticos agachado-arrodillado

DINÁMICO

- MOVILIDAD

Andar

Inclinarse:

<p><i>Tronco</i> <i>Cuello</i> <i>Agacharse</i> <i>Subir peldaños - pendientes</i> <i>Trabajar en alturas</i></p> <p>-MANEJO DE CARGAS Y TRANSPORTE <i>Empujar - Tirar</i> <i>Levantar pesos</i> <i>Transportar pesos</i></p> <p>- OTROS ESFUERZOS DINAMICOS <i>Tolerancia a movimientos repetitivos</i> <i>Fuerza de la mano (Asir, roscar, pinzar)</i> <i>Fuerza del brazo</i></p> <p>- ACCESIBILIDAD <i>Transporte</i> <i>Barreras urbanísticas / arquitectónicas</i> <i>Barreras de comunicación</i> <i>Visión</i> <i>Audición</i></p>
<p>TOLERANCIA A LOS FACTORES AMBIENTALES PRODUCTO / SUSTANCIA CONTAMINANTE AMBIENTAL Y SUCIEDAD AMBIENTE TÉRMICO AMBIENTE SONORO ILUMINACIÓN VIBRACIONES Y OTROS HIGIENE ATMOSFÉRICA</p>
<p>INDEPENDENCIA FUNCIONAL CAPACIDAD DE TRABAJAR SIN AYUDA DE 3ª PERSONA</p>

- ✓ **Entrevistas.** En todas las entrevistas es necesario definir previamente los objetivos de la entrevista, los temas a tratar y el desarrollo de la misma (tiempo máximo y acciones a seguir) así como la persona/s que facilitaran la información. El protocolo más generalizado de entrevistas para personas con discapacidad incluye entrevistas donde los objetivos básicos responden a los siguientes núcleos temáticos:
- ✓ **Historia personal;** Cómo se enteraron de la discapacidad, Cuándo le hicieron el primer diagnóstico, Que tipo de atención ha recibido antes de la escolarización, por ejemplo estimulación precoz o guardería, A qué

edad inicia la escolarización y en qué tipo de centros, Experiencia en el mundo laboral, Ocupación actual,...

- ✓ **Hábitos de la vida cotidiana:** Referidos al vestido, aseo y apariencia personal, Referidos al uso del W.C., Referidos a alimentación, Referidos a tareas domésticas, Referidos a orientación comunitaria y uso de los servicios públicos, Referidos al uso de las TIC, Referidos al Ocio y Tiempo Libre, Referidos al comportamiento sexual,...
- ✓ **Actitudes relacionales:** Con quien mantienen relaciones, Cómo establece relaciones, Se integra de forma adecuada según el grupo o la actividad, Cómo reacciona cuando algo no le sale bien, Cómo reacciona ante las correcciones, Se mantiene al margen de situaciones que le pueden ocasionar problemas, Tiene iniciativas, Solicita ayuda cuando la necesita, Habla de sus estados de ánimo y expresa sus emociones, Tiene problemas de conducta cuando...,
- ✓ **Estado de salud:** *salud general, alergias, dolores, enfermedades crónicas y/o contagiosas, uso de prótesis, incontinencia, crisis de epilepsias, conductas adictivas, medicación,...*
- ✓ **Entorno familiar y expectativas familiares:** composición y relaciones del entorno familiar, nivel sociocultural, personas significativas, relaciones conflictivas en su entorno, expectativas de los padres con respecto al servicio, deseo de independencia, temores a la independencia,...

Además de la recogida de información predeterminada en base a los núcleos temáticos el agente de inserción que lleve a cabo la entrevista recogerá impresiones relativas a aspectos tales como apariencia general, estado de ánimo, lenguaje expresivo y comprensivo, nivel socio-cultural, actitud hacia la entrevista y el entrevistador, introversión vs extroversión, habilidades sociales inadecuadas, etc.

Otra fuente de información para valorar el desempeño en el contexto laboral serán las informaciones recabadas de servicios pre laborales o centros especiales de empleo, si la persona viene derivada o, si no existe derivación de otros servicios pidiendo directamente información al usuario sobre sus experiencias formativas y prácticas. El desempeño en ambientes formativos o de prácticas es muy semejante al contexto laboral competitivo y nos permite valoraciones sobre

aspectos como: tolerancia al estrés, ritmo y constancia en el trabajo, capacidad de aprendizaje y memoria, atención y comprensión, asistencia y puntualidad, relaciones interpersonales, habilidades de resolución de problemas, motivación, vínculo y relación con los superiores, trabajo en equipo, responsabilidad,...

*Ejemplo de entrevista estructurada para **hábitos cotidiano** donde se valora cada ítem según escala tipo Likert (nunca, algunas veces, a menudo, habitualmente, siempre).*

- ▶ *Se viste completa y correctamente incluyendo botones, cinturones, cremalleras y cordones.*
- ▶ *Selecciona y se pone un conjunto de ropa completo según la hora del día, la estación del año y el lugar a donde va.*
- ▶ *Se lava las manos, la cara y los dientes.*
- ▶ *Se ducha.*
- ▶ *Se lava, aclara y seca el pelo.*
- ▶ *Cuida de su apariencia externa.*
- ▶ *Se afeita/Usa productos de maquillaje.*
- ▶ *Usa el WC con total autonomía*
- ▶ *Utiliza adecuadamente los cubiertos*
- ▶ *Prepara alimentos que no requieren cocinar*
- ▶ *Prepara y cocina comidas*
- ▶ *Colabora en tareas domésticas*
- ▶ *Tiene obligaciones domésticas establecidas*
- ▶ *Sale solo*
- ▶ *Se desplaza en transporte público a zonas conocidas*
- ▶ *Se desplaza en transporte público a zonas no conocidas con anterioridad*
- ▶ *Hace recados sencillos*
- ▶ *Hace gestiones sencillas en una entidad bancaria*
- ▶ *Conoce la función y utiliza con independencia otros servicios públicos:*

ayuntamiento, correos, puntos de información,...

- ▶ *Sabe obtener ayuda en una emergencia.*
- ▶ *Utiliza el teléfono para llamar y responder a conocidos*
- ▶ *Utiliza el teléfono con independencia*
- ▶ *Utiliza formas de mensajería como SMS o mensajería instantánea*
- ▶ *Posee información sexual*
- ▶ *Guarda intimidad en sus funciones sexuales.*
- ▶ *Muestra un comportamiento sexual y social aceptable en sus relaciones con personas de ambos sexos*
- ▶ *Emplea su Tiempo Libre en actividades en solitario: T.V., música,...*
- ▶ *Sale acompañado de sus familiares*
- ▶ *Sale en compañía de amigos.*
- ▶ *Se comporta de manera adecuada en lugares públicos*
- ▶ *Practica deportes*
- ▶ *Participa en actividades de grupo*
- ▶ *Planifica por sí mismo su Tiempo Libre*
- ▶ *No controla dinero. Sus necesidades básicas le son seleccionadas y satisfechas por otras personas.*
- ▶ *Controla pequeñas cantidades de dinero y distingue entre diferentes tipos de necesidades.*
- ▶ *Busca él solo lo que desea y adquiere el producto*

El análisis de la información obtenida en las entrevistas y procedimientos de valoración será diversa, al igual que las fuentes de información de las que se puede obtener, pero en cualquier caso se analiza de forma que permitan identificar el **grado de empleabilidad**, es decir, las probabilidades que tiene una determinada persona de encontrar un trabajo, teniendo en cuenta su situación personal, social, psicosocial, de salud, formación, experiencia laboral, disponibilidad para trabajar (disponibilidad horaria, salarial, puestos de trabajo que puede y desea realizar...), movilidad y las competencias personales y profesionales de forma relacionada a la ocupación o contexto laboral concreto. El

grado de empleabilidad será por tanto un índice relativo y variable ya que la modificación de determinados elementos tanto personales como contextuales permitirá la adecuación entre las características personales y las necesidades ocupacionales concretas.

La identificación del grado de empleabilidad requiere tener conocimientos de la situación del mercado de trabajo en el sector de interés y/o de experiencia de la persona usuaria por lo que, de forma paralela a la identificación y valoración del perfil profesional de la persona usuaria es conveniente comenzar la prospección de empresas.

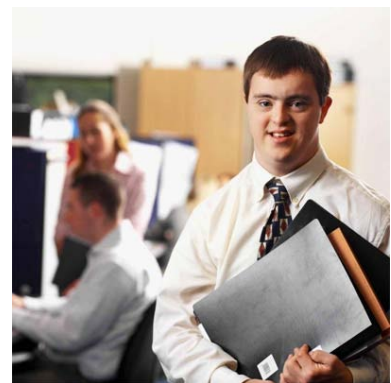
1.2.1 Pautas para la realización de entrevistas

A través de las entrevistas el agente de inserción laboral cumple un **doble objetivo**:

- ▶ **Promover un clima de interacción confortable** presidido por la confiabilidad
- ▶ Conocer y valorar **aspectos personales y contextuales** que ayuden a construir un perfil profesional válido de forma

Durante las entrevista el agente de inserción debe tanto llevar a cabo como demostrar una escucha activa, lo que implica dar valor a la persona que habla así como llevar a cabo una verdadera recogida de información.

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo, es decir, implica el estar psicológicamente disponible y atento al mensaje del interlocutor. La escucha activa requiere comprender la totalidad del mensaje, buscando entender desde el propio punto de vista del interlocutor aquello que nos está comunicando.



En la práctica la escucha activa se resume en el esfuerzo físico e intelectual que permite recibir la totalidad del mensaje enviado buscando interpretar correctamente su significado. Se caracteriza por la habilidad de captar y reflejar adecuadamente y en su totalidad el mensaje de la otra persona en su doble vertiente de contenidos (lo que nos quiere comunicar) y sentimientos y emociones (cómo nos comunica esos contenidos).

Para que podamos hablar de escucha activa es imprescindible una predisposición psicológica para prepararse interiormente a escuchar, prestar atención al otro para identificar lo que dice, los objetivos y los sentimientos y expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal y no verbal. Al contrario de lo que ocurre con el habla, la escucha es tarea que requiere concentración y esfuerzo.

Escuchar activamente significa:

- ▶ Mantener **contacto ocular** con el que habla;
- ▶ Indicar que se escucha, diciendo **sí** y **afirmando** con la cabeza;
- ▶ No expresar de entrada el propio **acuerdo** o **desacuerdo**;
- ▶ Dejar al otro que se **exprese**. No llenar los silencios;
- ▶ No desplazar la conversación **hablando de uno mismo**;
- ▶ Formular **preguntas abiertas** para que el otro se exprese;
- ▶ **Resumir** o **reafirmar** de vez en cuando al que habla; y
- ▶ Mostrar que se comprende **cómo se siente el que habla**.

La escucha activa aporta **notables ventajas**. A nivel general, podemos decir que ofrece tiempo para evaluar y comprender al emisor, lo que lleva a precisar y adecuar una buena respuesta. Comportamentalmente, la escucha activa suaviza tensiones, además de aumentar la implicación y lograr cooperación ya que al satisfacer la necesidad que tienen todas las personas de sentirse escuchadas y comprendidas, éstas suelen sentirse más dispuestas a colaborar y más receptivas.

Algunas **pautas genéricas** para la realización de entrevistas en el proceso de inserción laboral son:

- ✓ Promover un **clima de conversación informal**, más que un interrogatorio, manteniendo contacto visual con la persona y priorizando la charla al registro de la información.

- ✓ Adoptar una **manera de hablar natural y sencilla**, evitar el lenguaje técnico y complejo, usar frases directas y bien construidas y evitar los circunloquios.
- ✓ Realizar **preguntas abiertas**, es decir aquellas cuya respuesta invite a una elaboración, más que una única palabra.
- ✓ Expresar **empatía, y aceptación** por lo que siente la persona que habla.
- ✓ **Evitar dar consejos y soluciones**. Por el contrario, conviene ayudar a la persona a encontrar sus propias soluciones.
- ✓ Mantener una **actitud positiva**, y replantear los hechos desde esta perspectiva.
- ✓ Enfatizar las **fortalezas y competencias** de la persona, para que ella también pueda valorarlas, en vez de centrarse en sus puntos débiles y aspectos a mejorar.
- ✓ **Evitar juicios** de valor.
- ✓ **No discutir** con la persona si no se comparte una valoración, decisión u opinión, ni persuadirla. Es preferible buscar los motivos del desacuerdo y trabajarlos conjuntamente.
- ✓ **No culpabilizar, ridiculizar o etiquetar**.
- ✓ **No interpretar** ni analizar.
- ✓ Tener en cuenta que **el lenguaje no verbal es tan importante como el verbal** en el impacto de la comunicación.

Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal es la que utiliza elementos no lingüísticos: los gestos, la apariencia externa, la mímica, las posturas, las distancias, el tono de voz, los silencios, el olor, las miradas,... La comunicación no verbal sustituye, refuerza, completa, apoya la comunicación verbal. Ocurre sin embargo que a veces no coinciden, por eso es muy importante saber “escuchar” el lenguaje

no verbal de la persona que nos habla.

La mayoría de investigaciones coinciden en afirmar que el canal verbal se usa sobre todo para transmitir información y el canal no verbal expresa las actitudes y sentimientos de la persona.

Uno de los principios básicos de la comunicación no verbal es el hecho de la no universalización de la misma y así, los mismos gestos pueden tener diferentes significados según las culturas, los países e incluso las personas. Además, los gestos no pueden valorarse independientemente del contexto verbal y circunstancial en el que se emiten.

Dentro de la comunicación no verbal se diferencian *elementos no verbales* (expresión facial, postura, distancia, gestos...) y *elementos paraverbales* (fluidez verbal, tono de la voz, tiempo de habla, tiempo de silencios....)

Algunos aspectos importantes de la comunicación no verbal son (hay que tener en cuenta la idiosincrasia de la persona con discapacidad y tener en cuenta que los aspectos reflejados son genéricos de las intervenciones comunicativas. Por ejemplo, en personas con discapacidad la menor expresividad o apariencia distante, no quiere decir falta de comprensión o entendimiento, sino lentitud de respuesta.):

La expresión facial, quizá la forma más común de expresar los sentimientos en lenguaje no-verbal. Así, a través de ella se transmiten sentimientos tales como la felicidad, el temor, la sorpresa, el enojo... El profesional debe aprender a controlar sus expresiones no-verbales, concretamente las que transmitan disgusto, hostilidad y desagrado, para lo cual debe comenzar examinando sus motivaciones y sentimientos.

La postura. También es una forma de comunicación no-verbal. Una postura recta, vertical, suele indicar que la persona tiene un buen concepto de sí mismo y equilibrio interno. Igualmente, la tristeza o depresión suele hacer que la persona se encorve, no siendo raro ver a una persona deprimida hundida en una silla, caminar arrastrando los pies con la cabeza baja y los hombros hacia adelante. El arreglo personal también tiene un significado sobre el estado de bienestar del individuo, así los muy enfermos, preocupados o tristes no suelen tener el deseo de conservarse arreglados.

El contacto ocular. El comportamiento ocular es una forma sutil de lenguaje.

La mayoría de los encuentros comienzan con un contacto visual. La mirada tiene una especial significación en la comunicación. Las personas más afectuosas suelen mirar mucho, las inseguras bajan la mirada, las tímidas la desvía, las dominadoras la clavan,... Hay que tener en cuenta que las miradas pueden hacer que una persona se siente despreciada, humillada, avergonzada, herida,... pero también la mirada puede ser señal de: acogida, estímulo, confianza, ánimo,... Decir igualmente que, bajar la vista o una mirada escurridiza suelen indicar el deseo de evitar la comunicación por un tema.

Los gestos. Gestos realizados con brazos, manos, piernas son también una manera de comunicar sentimientos, actitudes y modo de ser de la persona. Los gestos ampulosos y enérgicos de las personas vitalistas y entusiastas, contrastan notablemente con la moderación y armonía de las personas reflexivas y ponderadas. No es lo mismo el gesto firme e impositivo de quien pretende dominar que el inseguro y vacilante del tímido y retraído. Frotarse la manos, morderse las uñas, tocarse constantemente la cara, son signos de ansiedad. Mantener las manos reposadas indica tranquilidad.

Los elementos paraverbales. La entonación de la voz suele transmitir una gran variedad de significados sutiles. Así, por ejemplo, los niños pequeños y las personas que sufren demencia responden más al tono de voz y a la entonación con que se expresa una frase que a las palabras de una persona. Una persona enferma o angustiada habla, por lo general, más lentamente y en un tono más bajo de lo usual. Cuando hay excitación la voz suele ser más intensa y de tono más alto.

Al finalizar la entrevista es básico **resumir** la misma así como **señalar** explícitamente **los siguientes pasos a realizar dentro del proceso de inserción.**

1.3. DISEÑO DEL ITINERARIO DE INSERCIÓN

Es considerada como la fase más individualizada del proceso y en ella, a través de la información obtenida en las fases anteriores se planifica de forma conjunta al usuario un itinerario de inserción que se ajuste tanto a las necesidades y demandas del mismo como a la realidad del mercado laboral. A través de esta planificación se diseñarán las acciones que van a ser desarrolladas para

lograr los objetivos propuestos. Tanto las acciones a realizar como los objetivos que se pretenden conseguir deben ser acordados de forma conjunta con el usuario, lo que requiere compartir los resultados de las primeras fases exploratorias.

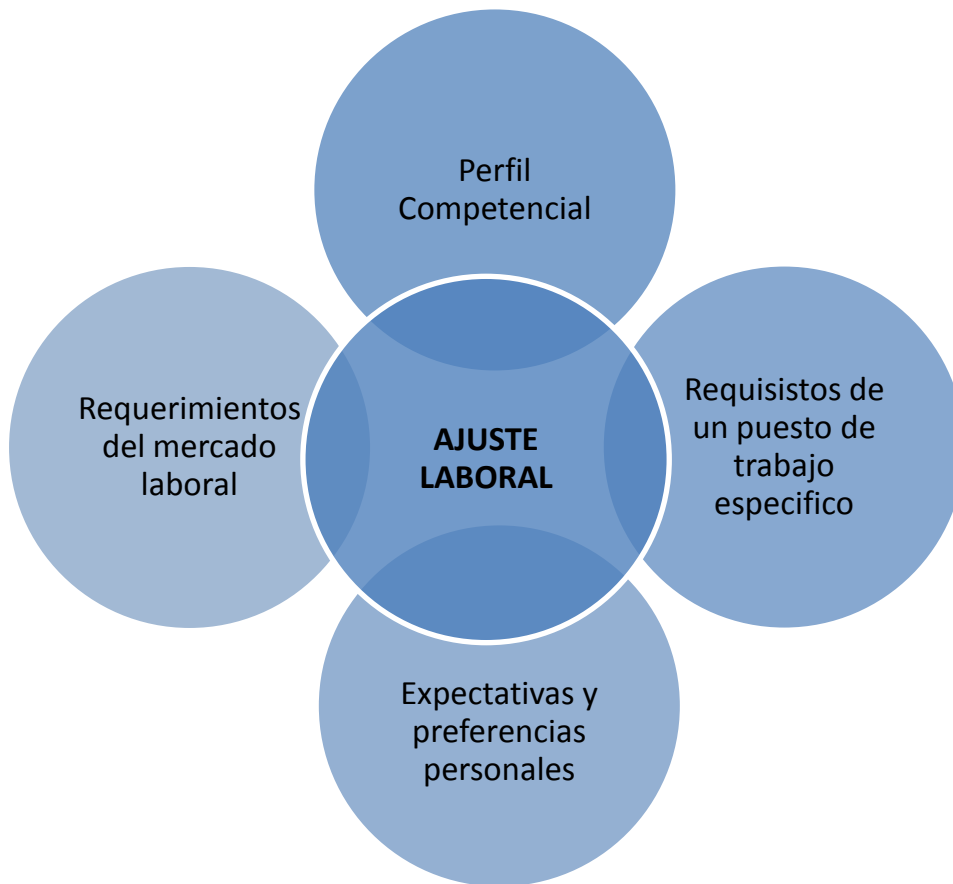


Los **objetivos** de esta fase son:

- 1) **Analizar la valoración inicial**
- 2) **Diseñar conjuntamente el itinerario de inserción**

La primera fase del diseño del itinerario de inserción comienza con el análisis de los resultados obtenidos en la fase de valoración y finaliza con el diseño de un plan de trabajo a consensuar entre el agente de inserción y la persona usuaria.

Los Itinerarios de inserción se definen como la planificación de acciones realizada con el objetivo de conseguir el “ajuste laboral” necesario para la inserción. Se lleva a cabo de forma individualizada y requiere un trabajo previo con el usuario (perfil profesional y expectativas personales) y una prospección de empresas (requerimientos genéricos y requerimientos específicos).



Siempre conviene recordar que en todo momento la persona es responsable y protagonista de su proceso de inserción, siendo ésta una condición imprescindible del proceso y por ello, los aspectos valorados en la fase previa deben ser explicados a la persona de forma detallada, indicando la situación en la que se encuentra en torno a su empleabilidad. Este primer momento de la fase del diseño de itinerario se denomina **entrevista de devolución**.

Para ello, el agente de inserción tendrá en cuenta devolver al usuario la información analizada de forma que se presenten los resultados obtenidos de forma veraz y objetiva, destacándose los aspectos positivos y las fortalezas pero sin obviar los puntos débiles y aspectos a mejorar así como ofrecer una primera información sobre los recursos que se pueden ofrecer como respuesta a las necesidades personales del usuario. Esta información ofrecida en la entrevista de devolución permitirá a la persona usuaria situar su objetivo profesional dentro de los requerimientos del mercado laboral y confrontar sus preferencias y expectativa así como la disponibilidad o necesidad de soportes.

Una vez realizada la entrevista de devolución se inicia en sí el **diseño del itinerario**. El diseño del plan de inserción requiere:

- 1) Determinar de forma conjunta los **objetivos a alcanzar**.
- 2) Definir el **marco genérico de actuación**, es decir, determinar los contenidos y acciones necesarias para el logro de objetivos acordados anteriormente
- 3) Pactar el **itinerario a seguir** (pasos concretos a realizar que conviene sean registrados por escrito en forma de compromisos concretos)
- 4) Determinar los **soportes** (según tipo, intensidad, frecuencia y duración) que será necesario activar y/o gestionar para favorecer el ajuste laboral.

Características de los itinerarios de inserción

- ✓ Personalizado, es decir, a medida de las necesidades de la persona.
- ✓ Sistematizado en acciones y objetivos.
- ✓ Orientado a resultados concretos.
- ✓ De duración determinada.
- ✓ Con acciones temporizadas.
- ✓ Tienen que estar actualizados y, por tanto, requieren de revisiones periódicas.
- ✓ Consensuados entre persona-responsables familiares y el agente de inserción.
- ✓ Debe especificar la planificación de los soportes necesarios a activar y/o gestionar en cada fase del proceso.
- ✓ Flexible y dinámico, es decir, puede cambiarse durante su desarrollo, adaptándose a las necesidades.
- ✓ Itinerante, Procesual, No lineal

Habitualmente **los diseños de itinerarios de inserción se realizan entre el agente de inserción y el usuario**, aunque también es posible que **otras personas con vínculos familiares o que presten apoyo al proceso también lo lleven a cabo**.

Aunque el diseño del itinerario se lleve a cabo de forma conjunta suele ser habitual que el agente de inserción en la entrevista de devolución incluya una propuesta y en esta fase se valide la misma así como se formalice la misma. En el diseño del itinerario, el técnico propone y la persona usuaria valora.

En el diseño del itinerario, **los objetivos propuestos deben ser concretos y realistas**, y deben ser evaluados **individualmente**. Así, las personas usuarias del servicio de inserción podrán observar un avance en los logros conseguidos. Esto es esencial para mantener un alto nivel de motivación durante todo el proceso de inserción. Igualmente, un aspecto de gran importancia en los itinerarios de inserción es su duración ya que un itinerario demasiado largo y sin resultados a corto plazo puede desmotivar a la persona y promover el abandono del proceso. De esta manera, los itinerarios de inserción y apoyo individualizados plantean la búsqueda de empleo de forma inmediata, lo que promueve que otras acciones que también son llevadas a cabo en los itinerarios de inserción se realicen rápido y sean de corta duración, para así poder priorizar la búsqueda activa de trabajo siendo recomendable realizar las acciones formativas o de entrenamiento de forma simultánea a la búsqueda de empleo y posteriormente, en el puesto de trabajo un entrenamiento para la mejora del desempeño. Los itinerarios basados en inserción con apoyo (priorizan la inserción y el entrenamiento en el puesto de trabajo) son considerados más efectivos que los tradicionales de apoyo a la inserción (priorizan la preparación y luego la inserción).

Cuando existen planteamientos no coincidentes entre el usuario y el técnico de inserción el diseño del itinerario debe ser negociado (consensuado) y para ello conviene valorar las causas de la falta de acuerdo, normalmente por una falta de ajuste entre las preferencias y expectativas de la persona con sus capacidades y posibilidades del entorno. Otras causas de la falta de acuerdo son los miedos, los objetivos percibidos como inalcanzables, la ausencia de apoyo familiar y la falta de motivación o estilo de vida incompatible.

En los procesos de inserción laboral la motivación se considera relacionada con la probabilidad de que una persona comience un itinerario de inserción y se involucre en el mismo para llevar a cabo una estrategia específica. La motivación tiene tres efectos sobre el itinerario: los inicia, los dirige y los mantiene y así, la motivación del usuario y su entorno familiar es considerada clave para los procesos de inserción pero...

¿Cómo valorar la motivación?

La motivación es **multidimensional**: comprende deseos internos, presiones externas, los objetivos o metas, las percepciones sobre ventajas e inconvenientes del objetivo, las apreciaciones cognoscitivas de la situación,... Puesto que la motivación es multidimensional no se puede medir con tan solo una escala o instrumento.



Otra característica de la motivación es su **carácter interactivo** y su posibilidad de **modificación**. Aunque la motivación es personal debe ser entendida como el resultado de las interacciones entre el individuo y otras personas o factores ambientales. Así, por ejemplo, la falta de apoyo a nivel familiar puede afectar a la motivación de un individuo. En este sentido, el estilo del agente de inserción influye en la motivación del usuario y para ello es conveniente:

- ▶ Basar el itinerario de inserción en las fortalezas del usuario en lugar de en las debilidades o carencias
- ▶ Respetar la autonomía y decisiones del usuario y establecer una relación colaborativa, sin emitir juicios
- ▶ Individualizar y contextualizar los itinerarios de inserción.
- ▶ Usar la empatía, la escucha activa y la retroalimentación. Comunicar respeto y aceptación hacia los usuarios.
- ▶ En general, las técnicas genéricas que puede usar el coach para aumentar la motivación se asocian con una participación creciente del usuario en todas las etapas del proceso, llevar a cabo una adecuada valoración de la situación individual para ajustar lo más posible las acciones a realizar siendo realistas con los objetivos planteados ya que las experiencias de éxito y fracaso son influyentes con la motivación y así, la frustración la disminuye y el éxito la aumenta.

- Una evaluación constante sobre el proceso y los resultados, lo que permitirá tanto modificar el itinerario, ajustándolo a las necesidades a través del cambio de objetivos y de acciones para lograrlos como fomentar la motivación e implicación del usuario en el proceso

ITINERARIOS DE INSERCIÓN. Tipos de acciones que incluyen y tipología de contenidos:

Acciones de orientación y asesoramiento

Autoconocimiento, Conocimiento del mercado laboral, Orientación vocacional, Motivación, Movilidad,...

Acciones de entrenamiento para la búsqueda de empleo

Procesos de selección, Entrevistas de trabajo, Análisis y Búsqueda de ofertas, Cartas de presentación.

Las acciones de orientación, asesoramiento y entrenamiento para la búsqueda de empleo pueden trabajarse de forma individual o grupal, complementándose ambas modalidades.

Acciones formativas

Competencias transversales (habilidades sociales, comunicación, gestión del tiempo,...).

Competencias técnicas (manipulación de alimentos, reciclaje en programas informáticos,...

Prácticas en contextos reales de trabajo.

Formación ocupacional, Formación Profesional Reglada, Talleres de Ocupación

Las acciones formativas de los itinerarios de inserción pueden ser específicas o externas y orientadas al público en general.

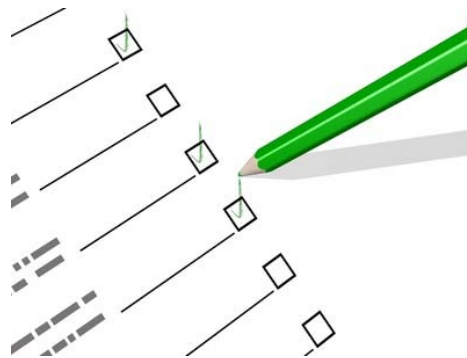
Acciones de intermediación

Contactos con empresas para buscar oportunidades de empleo que se adecuen al perfil profesional del usuario.

Acciones de mediación entre persona y empresa (análisis de adecuación de puestos, apoyos durante procesos de selección,...).

1.4. DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DEL ITINERARIO

Esta fase del proceso **comienza con la realización de la primera acción** acordada del itinerario de inserción **y finaliza cuando se han alcanzado los objetivos** planteados. Durante toda la fase se llevarán a cabo las acciones planificadas así como acciones de evaluación con el objetivo de valorar y redefinir posibles cambios.



Partiendo del hecho de que las personas con las que se trabaja desde los procesos de inserción laboral presentan dificultades para su inclusión en el mercado laboral ordinario y que, obviamente el concepto de itinerario no implica que cada persona deba transitar por todas las etapas o dispositivos previstos, sino que cada individuo requiere un itinerario adaptado a sus características personales, éste se regirá, de manera genérica, de acuerdo al perfil de empleabilidad de los mismos que varía según cuán alejados del mercado laboral se encuentren en base a sus circunstancias personales y contextuales concretas. Cada persona usuaria y, en función de sus objetivos¹ que serán planteados según sus necesidades y posibilidades, tendrá un itinerario pudiendo diseñarse varios itinerarios posibles a lo largo del tiempo. Si las acciones recomendadas no pueden desarrollarse en el mismo servicio de inserción, es conveniente derivar a la persona al recurso adecuado sin desvincularla del programa, ya que el técnico o técnica de inserción realizará el seguimiento de la acción que forma parte del itinerario.

Teniendo en cuenta el grado de autonomía laboral, en los itinerarios de inserción se desarrollan acciones tipológicas para tres perfiles genéricos que se definen en función de los distintos posicionamientos de las personas ante el mercado laboral ordinario.

¹ Los objetivos finales de los procesos de inserción o de las acciones que conforman los itinerarios de inserción para lograr un objetivo a largo plazo serán: Inserción en mercado ordinario, Empleo con apoyo en mercado ordinario, Inserción en Centro Especial de Empleo y empresas de inserción, Autoempleo, Formación.

Estos perfiles genéricos y sus posibles acciones en los procesos de inserción son:

Tipología o perfil 1. Apoyo básico

Colectivos sin factores añadidos de vulnerabilidad social. Requieren un nivel de apoyo mínimo.

Características genéricas para el empleo	Acciones a realizar en el itinerario de inserción
<i>Personas con hábitos laborales muy avanzada</i>	<i>Realización de currículo Tutorías individuales Acercamiento de ofertas de empleo</i>
<i>Valoración positiva sobre su itinerario sanitario, social y psicológico</i>	<i>Entrenamiento sobre cómo hacer entrevistas de trabajo Derivación a cursos de capacitación profesional Asesoramiento para el empleo: entrenamiento en técnicas de búsqueda de empleo</i>
<i>Red social normalizada, con vínculos personales y familiares</i>	<i>Búsqueda activa de empleo Soporte en los procesos de selección Inserción en empresa ordinaria Seguimiento postinserción</i>
<i>Objetivos claros y específicos, dirigidos a la búsqueda de empleo</i>	<i>Apoyo en la etapa de adaptación al puesto de trabajo</i>
<i>Participación activa en su propio itinerario laboral</i>	Papel del profesional de inserción laboral
<i>Recursos personales para resolver necesidades primarias</i>	<i>Facilitar el proceso de inserción Guiar a la persona en el trayecto hacia sus objetivos Ofrecer recursos y herramientas para que la persona desarrolle plenamente sus potencialidades y alcance el máximo nivel de autonomía posible.</i>

Tipología o perfil 2. Apoyo intermedio

Con factores añadidos de vulnerabilidad social. Personas con un punto de partida muy básico de su itinerario de inserción laboral con necesidad de recuperar o instalar habilidades laborales y/o personales. Los itinerarios de inserción están orientados a la búsqueda de recursos laborales y/o formación con necesidad de apoyo para aproximarse a la realidad del mercado laboral, evaluar las propias posibilidades, las oportunidades del mercado y tomar decisiones. Suele ser recomendable la formación en competencias transversales.

Características genéricas para el empleo

Demanda explícita de la necesidad de búsqueda de empleo, aunque con objetivos específicos poco claros en cuanto a la selección de empleos

Buena trayectoria en los procesos de intervención socioeducativa emprendidos (sanitarios, psicológicos,...)

Participación en programas socioeducativos

Reducida red social de apoyo.

Baja resistencia a la frustración. Motivación muy fluctuante en el proceso de búsqueda de empleo

Elevadas resistencias al cambio

Acciones a realizar en el itinerario de inserción

Además de los aspectos trabajado para la tipología 1:

Trabajo sobre imagen personal

Entrenamiento en habilidades sociales

Conocimiento del mercado laboral: ajuste de expectativas

Formación en técnicas de búsqueda de empleo

Aproximación a la realidad laboral

Gestión del tiempo

Gestión de conflictos y estrés en el lugar del trabajo

Búsqueda activa de trabajo

Autoconcepto y la imagen personal

Competencias transversales: informática, trabajo en equipo, asertividad

Inserción en empresa ordinaria con apoyo

Apoyo más intenso en la etapa de adaptación al puesto de trabajo

Seguimiento postinserción con la empresa y la persona usuaria

Papel del profesional de inserción laboral

Facilitar el proceso de inserción.

Guiar en la definición de objetivos.

Ofrecer recursos y herramientas para alcanzar los objetivos propuestos.

Promover el conocimiento del contexto laboral.

Orientar a la realización de acciones formativas según necesidades e intereses.

Ofrecer recursos para que la persona valore sus necesidades y pueda encontrar soluciones con cierto nivel de autonomía.

Tipología o perfil 3. Alto nivel de apoyo.

Colectivos en situación de exclusión del mercado laboral. Está orientado al conocimiento del mundo laboral y evaluación de las propias posibilidades y limitaciones para el trabajo.

Es necesario fomentar la toma de decisiones y promover la realización de módulos formativos en competencias básicas y transversales.

Características genéricas para el empleo

- Personas con deterioro físico, social, psicológico y personal muy elevado.
- Acumulación de problemáticas.
- Tratamiento socioeducativo con progresos muy limitados.
- Necesidad explícita de búsqueda de empleo, pero con demasiadas necesidades paralelas a cubrir que impiden establecer prioridades.
- Su imagen es un hándicap en la búsqueda de empleo por el estigma asociado a la imagen personal.
- Fuerte aislamiento social o red social con problemáticas,
- Necesidad de instalación de habilidades sociales y laborales muy básicas.
- Baja motivación hacia los objetivos más básicos del itinerario laboral.

Acciones a realizar en el itinerario de inserción

Además de los aspectos mencionados para las tipologías 1 y 2 se incidirá en:

- Asertividad y habilidades sociales
- Incorporación de hábitos laborales básicos
- Refuerzo de competencias personales
- Motivación hacia el cambio
- Aproximación a la realidad laboral.
- Formación en derechos y obligaciones de las personas trabajadoras.
- Gestión del tiempo.
- Autoconcepto y la imagen personal.
- Gestión del soporte del entorno.
- Adecuación al entorno laboral.
- Gestión de conflictos y estrés en el lugar de trabajo.
- Competencias transversales: informática, asertividad, comunicación.
- Habilidades sociales en el lugar de trabajo.
- Búsqueda activa de trabajo.
- Apoyo en la adaptación a puesto de trabajo
- Seguimiento postinserción y mantenimiento del puesto de trabajo.
- Papel del profesional de inserción laboral** Facilitar el proceso de inserción.
- Guiar en la definición de objetivos.
- Ofrecer recursos y herramientas orientados a alcanzar los objetivos propuestos.
- Promover y guiar el proceso de autoconocimiento de la persona.
- Promover el conocimiento del contexto laboral.
- Ofrecer recursos formativos concretos.
- Motivar.
- Fomentar la autonomía.

Dependiendo del tipo de itinerario se establecerán los mecanismos de seguimiento y evaluación que deberán ser tanto de los resultados que se obtienen como del proceso realizado. Es conveniente utilizar fichas en las cuales quede registrado las acciones que han sido planificadas en el itinerario, el resultado esperado y las fechas para su realización. Las acciones de un determinado itinerario pueden ser simultáneas.

Por ejemplo, si uno de los objetivos a corto plazo de un proceso de inserción es adquirir las habilidades básicas que permitan la búsqueda de ofertas de empleo a través de Internet será necesario registrar las acciones previstas, los resultados y la temporalización, Si fuesen necesario apoyos también tendrían que reflejarse: tipo, frecuencia, intensidad y responsable El registro de estos datos permite hacer el seguimiento del itinerario y valorar la modificación o inclusión de cambios si fuese necesario.

Objetivo	Acciones	Resultado Esperado	Inicio-Fin	Apoyos
Adquirir las habilidades básicas que permitan la búsqueda de ofertas de empleo a través de Internet	Realizar modulo introductorio de informática	Participación en el 80% de las clases	.../...a .../... 1 mes	Apoyo externo
	Realizar modulo introductorio de Internet	Participación en el 80% de las clases	.../...a .../... 1 mes	Apoyo externo
	Realizar CV	CV impreso	.../... 1 día	Orientador
	Introducir CV en al menos 3 portales de empleo	Inscripción en 3 portales de empleo	.../... a .../... 2 semanas	Apoyo natural
	Revisar una vez a la semana las ofertas y apuntarse a las que sean de interés	Inscripción a 5 ofertas semanales	.../...a .../... Frecuencia semanal	Apoyo natural

Además de las acciones planificadas en el seguimiento del itinerario se valoraran aspectos procesuales como: motivación, cambios contextuales, autonomía, iniciativa, participación familiar,...

1.4.1 Inserción laboral y seguimiento post-inserción

En los procesos de inserción laboral para personas con discapacidad y, sobre todo, desde la metodología de empleo con apoyo, la búsqueda de empleo comienza de forma rápida y las acciones formativas o de capacitación suelen realizarse de forma simultánea, así, la fase de inserción laboral suele ser la primera de las fases que se pactan en los itinerarios de inserción una vez desarrolladas las fases de construcción del perfil profesional y orientación laboral previa.

Los objetivos de esta fase, que comienza con la búsqueda activa de empleo y finaliza con el seguimiento en el puesto de trabajo son:



- ▶ **Efectuar una búsqueda activa y efectiva de trabajo.** El técnico de inserción laboral potenciara y motivara la disponibilidad y actitud de las personas con discapacidad en la búsqueda activa de empleo. Se define la búsqueda activa de empleo como *“actividades encaminadas al conocimiento, entrenamiento y aplicación de aquellas habilidades y técnicas facilitadoras del proceso de búsqueda de empleo, dirigidas a demandantes con una cualificación e intereses profesionales ajustados al empleo existente en su ámbito de búsqueda, para que acorten su tiempo de búsqueda de empleo al efectuar ésta de forma activa, con organización y técnicas adecuadas”*. Es decir, desarrollar y poner en marcha herramientas: currículum, carta de presentación, habilidades sociales para las entrevistas de selección,... para una búsqueda de empleo efectiva. Es importante motivar y elevar la autoestima de los usuarios para realizar la búsqueda de empleo de forma autónoma o con el menor apoyo posible.
- ▶ Dependiendo del nivel de apoyo y la individualización de los itinerarios de inserción, la fase de búsqueda activa se complementa con **acciones de intermediación laboral**, que incluye establecer una serie de contactos con empresas para una posible inserción, análisis de puestos de trabajo, acompañamientos y apoyos en la búsqueda de un empleo

- ▶ **Acompañar la inserción en el puesto de trabajo.** Adaptación y entrenamiento en el puesto de trabajo para la adquisición de aspectos técnicos y la integración relacional y completa en la empresa, con búsqueda de apoyo natural y la retirada progresiva del preparador laboral a medida que el proceso se hace efectivo.
- ▶ **Realizar el seguimiento post-inserción.** Seguimiento por el mantenimiento del lugar de trabajo, mejora de las condiciones laborales y promoción, en un sentido de evaluación preventiva y anticipadora de las necesidades del trabajador con discapacidad y de la entidad empleadora, así como de detección de situaciones conflictivas y la aplicación de medidas correctivas.

El acompañamiento realizado por el agente de inserción laboral en la fase de búsqueda activa de empleo es generalmente intenso (sobre todo al inicio) pero la temporalidad del mismo depende de las circunstancias de búsqueda. Además de capacitar al usuario en técnicas básicas de búsqueda activa (currículo, cartas de presentación, entrevistas, pruebas psicotécnicas,...) y facilitar el conocimiento del mercado de trabajo, de los canales de búsqueda y de los sectores laborales de interés para el usuario,... en esta fase hay que tener en cuenta el entrenamiento en competencias personales que deben ser puesta en práctica en esta fase: iniciativa, tolerancia a la frustración, motivación intrínseca,...

El inicio del proceso de búsqueda activa debe quedar establecido en el diseño del itinerario de inserción en base a la modalidad de inserción a que se opte: Inserción en el mercado laboral ordinario, Empleo con apoyo en el mercado laboral ordinario, Empleo en Centros Especiales de Empleo (CEE) y Autoempleo.

Aunque el diseño del itinerario se oriente un determinado tipo de inserción es importante no limitarla a otras posibilidades ya que en el contexto laboral (aunque se haya analizado previamente) se pueden limitar o abrir nuevas posibilidades u oportunidades. **El itinerario ira adaptándose a las oportunidades del contexto y a las necesidades e intereses de la persona usuaria.**

Teniendo en cuenta que los tipos de trabajo que puede hacer una persona con discapacidad no dependen de su discapacidad sino de sus **competencias, habilidades y conocimientos** es básico un ajuste laboral individualizado aun teniendo en cuenta que existen algunas limitaciones generales que convierten en poco recomendable determinados puestos laborales a determinadas discapacidades. *(Por ejemplo, hay trabajos en los que se ponen en juego*

determinadas habilidades relacionales y de comunicación -en la atención directa al público- que son poco aconsejables para personas con discapacidades sensoriales). Sin embargo, cada persona y cada puesto laboral tiene sus propias características y por ello es necesario el trabajo de autoconocimiento y autoestima personal.

En relación a los apoyos en los procesos de búsqueda activa una estrategia que se ha demostrado eficaz para las personas con discapacidad es la **intermediación laboral**, y así por ejemplo, estudios realizados han demostrado que **la persona con discapacidad tiene más probabilidad de recibir una oferta de trabajo cuando va acompañada por el agente de inserción que cuando va sola a la entrevista** (Gervey & Kowal, 2005).

Además de la intermediación laboral en esta fase de inserción laboral el agente de inserción deberá organizar de forma individualizada la búsqueda de empleo (para cada usuario se diseñara una planificación temporal ajustada a su itinerario) y plantear un seguimiento detallado de los procesos diseñados para cada persona usuaria.



Para ello, se puede utilizar una **ficha de seguimiento de ofertas** (instrumentos genéricos e los procesos de orientación/inserción laboral) donde se lleve el control de los Datos de la oferta (empresa, puesto, tareas, requerimientos, condiciones,...), La fecha y forma de envío de CV, Respuesta obtenida, Datos del contacto, Entrevista de selección (fecha, lugar, tipología,..), Resultado, Otras pruebas,...

La ficha de seguimiento del proceso de inserción permitirá **valorar los resultados obtenidos**, ofreciendo datos que permitan hacer modificaciones y ajustes continuos en base a la reflexión sobre los tipos de trabajo a los cuales se orienta la búsqueda, las condiciones laborales ofrecidas, los resultados obtenidos en el envío de CV, los resultados de las entrevistas de selección y/o pruebas,... permitiendo a la persona conocer la realidad laboral. Así, el seguimiento de los procesos de selección retroalimentan el itinerario y lo modifican.

Aunque en ocasiones los resultados infructuosos puedan producir desmotivación este seguimiento permitirá al agente de inserción impulsar la continuidad del

proceso con las modificaciones oportunas. *Por ejemplo, la persona que ha estado intentando incorporarse al mercado ordinario sin éxito hasta el momento, puede decidirse a utilizar el certificado de discapacidad y presentarse también a ofertas de trabajo de cuota de reserva o centros especiales de empleo.*

Una vez que la persona usuaria ha logrado el **objetivo de la inserción laboral** comienza la fase de **acompañamiento y adaptación al puesto de trabajo**. Se trata igualmente de una fase personalizada ya que la necesidad de acompañamiento y adaptación depende del nivel de autonomía de la persona usuaria así como de los soportes laborales requeridos.

Los soportes en el ámbito laboral pueden ser de dos tipos según sean los apoyos ofrecidos a las personas para poder mantener las rutinas e interacciones laborales:



- ✓ **Naturales.** Aquellos dados por compañeros y personal del centro de trabajo o por los mecanismos de los que el propio contexto laboral de la empresa dispone en su política de personal (procedimientos y sistemas de seguridad y salud laboral, medidas para la conciliación de la vida personal y familiar, evaluación y mejoras del clima laboral...). Los apoyos naturales se encuentran incorporados en los valores y en la cultura de la propia empresa, es decir, que están siempre disponibles y dependen del propio contexto laboral.
- ✓ **Específicos.** Aquellos que provienen de servicios, programas y dispositivos que no forman parte del contexto natural y cultural de la propia empresa. En función de cuál sea la etapa (incorporación al puesto de trabajo, mantenimiento o promoción en el puesto de trabajo) y las circunstancias particulares de la persona trabajadora, también la intensidad, frecuencia, duración y repercusión de los apoyos puede variar, es decir que se adaptarían a las necesidades y por tanto se trata de apoyos cambiantes.

El diseño de los soportes laborales se debe hacer teniendo en cuenta:

- ▶ La **frecuencia**. Secuencia de repetición del apoyo en el tiempo.
- ▶ **Intensidad**. La fuerza o magnitud con la que se ofrece el apoyo, pudiendo ser de mayor o menor intensidad.
- ▶ **Duración**. Tiempo que dura el apoyo, pudiendo ser de mucha o poca duración.
- ▶ **Repercusión**. Incidencia del apoyo en uno o varios entornos de la persona.

Y la combinación de estas cuatro variables da lugar a cuatro tipos de apoyos necesarios para los procesos de inclusión laboral:

- ▶ **Apoyo Intermitente**: el soporte se presta de manera esporádica o episódica, cuando se necesita, y poco frecuente. Con mayor o menor intensidad en alguno de los entornos, preferentemente fuera del entorno laboral.
- ▶ **Apoyo limitado**: el soporte se presta ocasionalmente, de manera continuada, durante un periodo de tiempo limitado, con una frecuencia regular, mayor o menor intensidad, y en alguno de los entornos, preferiblemente fuera del puesto de trabajo.
- ▶ **Extenso**: el soporte se presta de manera continuada, sin límite de tiempo, con frecuencia regular o alta, bastante intensidad, y en más de un entorno, incluido el laboral.
- ▶ **Generalizado**: el soporte se presta de manera continuada y estable, con alta frecuencia e intensidad, y en la mayoría de entornos, especialmente en el laboral.

La metodología de **Empleo con apoyo** (acompañamiento a la inserción) propone considerar el tipo de adaptación del puesto de trabajo que cada persona requiere, sobre la base del perfil laboral de la persona y del puesto de trabajo a cubrir. Por ello es necesario realizar un análisis de las demandas del trabajo y del entorno o entornos donde éste se desarrollará, para diseñar los apoyos más adecuados según la persona, momento y contexto. Estos apoyos se plasmarán en el Plan de apoyos adaptado al contexto laboral y se actualizarán periódicamente. El

acompañamiento para la prestación de apoyos será presencial, telefónico o por correo electrónico.

Es importante intensificar el **acompañamiento durante el periodo de prueba o adaptación**, ya que es un momento en que tanto la empresa como la persona trabajadora están valorando la posibilidad real de realizar el trabajo solicitado y el cumplimiento con las expectativas de la empresa y la capacidad de aprendizaje y adaptación a las situaciones nuevas que puede suponer el puesto de trabajo. La superación de este periodo puede marcar un punto de inflexión en la adaptación progresiva al puesto de trabajo y por tanto en el éxito de la integración laboral.

También hay que tener en cuenta que en el seguimiento a la inserción, además de los cambios que se producen de manera directa en el contexto laboral existen **cambios en el rol personal que afectan a la dinámica personal: ritmos de trabajo, de sueño, la organización del tiempo, etc.**, la reasignación de tareas y roles en la dinámica familiar, valoraciones de la familia... Por eso, **es importante valorar no solo los condicionantes laborales sino los aspectos familiares y sociales** para el diseño de los apoyos a ofrecer.

De manera posterior a la inserción laboral y, con el objetivo básico de lograr una inserción estable y duradera, es necesario **prestar a la persona con discapacidad el apoyo necesario para superar las dificultades que puedan ir surgiendo en su puesto laboral**. Esta fase es denominada como **seguimiento postinserción**.

El **seguimiento postinserción** podrá ser **presencial o telefónico** (fuera del horario laboral) y su objetivo principal es ofrecer el apoyo necesario en relación a cómo afrontar nuevas situaciones propias del desempeño de la actividad en el puesto de trabajo. Algunas ventajas del seguimiento postinserción son que permite intervenir oportunamente ante la aparición de signos de descompensación y además, si ha existido intermediación, el seguimiento también puede realizarse con la empresa y por tanto ofrecer información de ambas partes implicadas en el proceso de inserción: empresa y persona trabajadora.



De manera genérica se diferencian **dos modalidades** de seguimiento:

- ▶ **Seguimiento ordinario:** el establecido con cada persona trabajadora y con la empresa, previamente pactado y en el que se valora la marcha en el puesto de trabajo y se van realizando las intervenciones oportunas, siguiendo el plan de apoyos diseñado.
- ▶ **Seguimiento focalizado:** aquel que se produce a raíz de ciertas circunstancias imprevistas (comportamiento extraño, conflictos o dificultades, bajo rendimiento, estrés laboral, malestar, etc.).

El ritmo y necesidad de las sesiones de seguimiento postinserción irán siendo marcadas en cada caso particular pero siempre es conveniente que el agente de inserción laboral muestre disposición y ofrezca las estructuras adecuadas para que este seguimiento pueda realizarse según necesidades personales ya que esto produce tranquilidad y seguridad tanto a las personas que realizan el proceso de inserción como a las empresas contratantes.

En caso de finalización de una contratación laboral el agente de inserción laboral deberá llevar a cabo un seguimiento de forma directa con la persona con discapacidad para poder seguir con el proceso. Así:

- ▶ Si se trata de una finalización de contrato ordinaria *por ejemplo al finalizar una campaña concreta: rebajas, navidad, verano,...* y no se han observado problemas de rendimiento o adaptación, la intervención del agente de inserción será la realización de una valoración de la experiencia laboral adquirida, para poder continuar trabajando con la persona su itinerario profesional y nuevos.
- ▶ Si la finalización es por no superación del periodo de prueba, será conveniente identificar los motivos concretos que provocaron la salida de la empresa, y planificar nuevos objetivos laborales teniendo en cuenta los aspectos a mejorar para próximas inserciones.
- ▶ Si la finalización es por baja voluntaria, se recomienda trabajar sobre los motivos que llevan a esta decisión y planificar nuevos objetivos. Si ha existido intermediación, la empresa también podría informar al personal técnico sobre la decisión y trabajar una intervención conjunta para prevenir la baja, si es posible.

El proceso de inserción laboral a la persona con discapacidad es por definición indefinido, es decir, que no tiene límite en el tiempo, ni el tipo de intensidad del soporte, estando disponible siempre que la persona lo necesite. Sin embargo, la participación activa en el proceso será cuando: se alcancen los objetivos fijados, se produzca una ruptura en el contrato de acuerdos y compromisos o exista una derivación a servicios más adecuados a las circunstancias personales.

Autoevaluación del proceso de inserción laboral. Lista de control de buenas prácticas en la atención a personas en proceso de inserción laboral.		
Acceso y acogida inicial	SI	NO
Identificar expectativas de demanda: quién y qué demanda		
Dar información verbal		
Dar información por escrito		
Valoración adecuada del servicio ¿El servicio puede responder a la demanda con los recursos que tiene?		
Comunicación con servicio de derivación (si procede)		
Identificación de personas de referencia		
Creación de vínculo		
Valoración	SI	NO
Construcción del perfil profesional		
Análisis motivacional: Conocer motivación para el trabajo		
Análisis de ajuste al mercado laboral		
Análisis de empleabilidad: facilitadores y barreras para el proceso		
Análisis de apoyos naturales disponibles		
Devolución y diseño del itinerario	SI	NO
Entrevista de devolución		
Comunicación asertiva		
Reformulación		
Comunicación con servicio de derivación (si procede)		
Acordar conjuntamente itinerario		
Objetivos concretos, medibles y temporizados		
Valorar tipo, frecuencia, intensidad y duración del apoyo en el itinerario		
Acuerdo de metodología de seguimiento		
Desarrollo y seguimiento del itinerario	SI	NO
Valoración de logros de objetivos del plan de trabajo		
Valoración aspectos del procesos: motivación, iniciativa, autonomía,..		
Inserción y seguimiento postinserción	SI	NO
Valorar tipo, frecuencia e intensidad de apoyo en procesos de selección		
Analizar apoyos naturales disponibles en el entorno laboral		
Analizar situaciones y factores de riesgo		
Valorar tipo, frecuencia, intensidad y duración de apoyo en el puesto de trabajo.		
Analizar situaciones de dificultad: valorar conjuntamente situaciones		
Acordar metodología de seguimiento postinserción.		
Recopilar logros		
Valorar satisfacción respecto al trabajo		
Valorar satisfacción respecto al servicio de inserción		
Establecer canal de comunicación usuario-agente de inserción y mantenerlo activo		
Establecer canal de comunicación empresa-agente de inserción y mantenerlo activo		

BIBLIOGRAFÍA

- Bellver, F. *El empleo con apoyo en España*. Siglo Cero Nº 148, (1993).
- Ceniceros Estévez, J.C. y Oteo Antuñano, E.: *Orientación sociolaboral basada en itinerarios. Una propuesta metodológica para la intervención con personas en riesgo de exclusión*, Fundación Tomillo, Madrid, 2003.
- Cruz Roja Española. *Guía para la orientación laboral de colectivos vulnerables*. 2002.
- Gómez García, J.M.^a y Román Ortega, A.: “Instrumentos de lucha contra la exclusión a través de la inserción sociolaboral: las empresas de inserción”, *Servicios Sociales y Política Social*, núm. 77, 2007.
- Iturbide Rodrigo, P., Serrano Mujika, U.; *Manual de orientación laboral para personas con discapacidad*. 2004
- Obra Social “La Caixa” *Guía para la Integración laboral de personas con trastorno mental*. 2012.
- Rubio Arribas, F. J. *La exclusión sociolaboral de colectivos con dificultades en su acceso al mercado laboral*. 2006. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas.
- Román Ortega, A. Rojo Jiménez, Carlos L. *Las empresas de inserción como instrumento de integración sociolaboral en España: problemas y potencialidades*. 2008