

---

---

## INVESTIGACIONES

---

---

# PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN Y EMPLEO CON APOYO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL. MODELOS Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN<sup>1</sup>

## **ORIENTATION AND EMPLOYMENT SUPPORT PROGRAMS FOR PEOPLE WITH INTELLECTUAL DISABILITY: MODELS AND STRATEGIES OF INTERVENTION**

María Teresa **Becerra Traver**<sup>2</sup>  
Universidad de Extremadura

Manuel **Montanero Fernández**<sup>3</sup>  
Universidad de Extremadura

Manuel **Lucero Fustes**<sup>4</sup>  
Universidad de Extremadura

### RESUMEN

En este trabajo se presenta un estudio descriptivo de los programas de orientación y apoyo laboral a personas con discapacidad intelectual en España y Portugal. El objetivo de la investigación era analizar los modelos de intervención en los que se asientan dichos programas, así como sus estrategias y recursos de orientación. La información se obtuvo mediante procedimientos de revisión bibliográfica, análisis documental y entrevista semi-estructurada, a

---

<sup>1</sup> *Agradecimientos.*- Este trabajo ha sido financiado por la Junta de Extremadura y Fondos FEDER en el marco del Proyecto de investigación "Empleo con apoyo. Estrategias de apoyo laboral a trabajadores con discapacidad intelectual en tareas que requieren autorregulación" (Ref.: IB10050), del IV Plan Regional de Investigación.

<sup>2</sup> *Correspondencia:* María Teresa Becerra Traver: Campus universitario. Facultad de Educación. Badajoz. Correo-e: [mbetra@unex.es](mailto:mbetra@unex.es)

<sup>3</sup> *Correspondencia:* Manuel Montanero Fernández: Campus universitario. Facultad de Educación. Badajoz. Correo-e: [mmontane@unex.es](mailto:mmontane@unex.es)

<sup>4</sup> *Correspondencia:* Manuel Lucero Fustes: Campus universitario. Facultad de Educación. Badajoz. Correo-e: [mlucero@unex.es](mailto:mlucero@unex.es)

partir de una muestra de 18 iniciativas de empleo con apoyo. Los resultados sugieren el predominio de un modelo de *colocación-formación-mantenimiento*, con una combinación de acciones de formación y apoyo *dentro- fuera*. La supervisión inicial de las tareas laborales del trabajador con discapacidad, por parte de un preparador laboral en el propio puesto de trabajo, es la estrategia más recurrente, combinada con talleres de formación en competencias laborales y transversales fuera del puesto de trabajo. Sin embargo, algunos programas carecen de acciones suficientemente sistematizadas en procesos relevantes, como la evaluación de perfiles profesionales o el asesoramiento a compañeros de trabajo que desarrollen funciones de apoyo natural. A la luz de estos datos, se analizan los modelos de actuación implícitos y se plantean posibles propuestas de mejora e innovación.

**Palabras clave:** Discapacidad intelectual, orientación profesional, empleo con apoyo, modelos de orientación laboral, coaching.

## ABSTRACT

This paper presents a descriptive study of the guidance and employment support programs to workers with intellectual disability in Spain and Portugal. The research objective was to analyze the intervention models that underpin these programs, their strategies and resources for guidance. Bibliographical sources were revised and documental analysis and semi-structured interviews were applied on a sample of 18 supported employment programs. The results suggest the predominance of a place-train-monitor model, with a combination of in side-off side training strategies. It was found that the most common strategy consists of a job coach monitoring the work tasks of the disabled worker in the workplace. However, some programs have not got sufficiently systematized actions in relevant processes such as assessment of professional profiles and advice to colleagues which develop natural support functions. From these data, we analyze the implicit role models and we present proposals for improvement and innovation.

**Key words:** Intellectual disability, vocational guidance, supported employment, models of labor guidance, coaching.

## Introducción

Las personas con discapacidad forman parte de uno de los colectivos con más riesgo de exclusión social, derivado, entre otros factores, de la desigualdad de oportunidades en la formación y en el empleo. Sin un trabajo digno no podemos garantizar que los ciudadanos adultos, independientemente de la presencia o no de condiciones personales de discapacidad, accedan a una plena integración social.

Durante los últimos años, nuestro país ha potenciado las políticas e iniciativas dirigidas a facilitar un *empleo normalizado* de las personas con discapacidad. Esto ha supuesto, por un lado, la promoción de nuevas estructuras laborales (talleres ocupacionales, centros especiales de empleo, etc.), e incentivos a las empresas que contraten a trabajadores con discapacidad. Por otro lado, se ha dado cada vez más importancia a proveer a los apoyos humanos y materiales necesarios para la inserción laboral de las personas con discapacidad en los diferentes puestos de trabajo.

En los años 80, los inicios del empleo con apoyo, principalmente en países anglosajones, estaban vinculados al objetivo de ayudar a personas con discapacidad intelectual a conseguir un empleo ordinario. Posteriormente, el proceso de orientación y apoyo se ha ampliado a otros colectivos y se centra, no sólo en la evaluación de las capacidades individuales para llevar a cabo un determinado trabajo, sino, sobre todo, en la identificación y el desarrollo de los soportes que son necesarios para el éxito en el mismo (Rhodes y Valenta, 1985; Menchetti y Flynn, 1993). Así, David Mank, lo define como un “empleo remunerado en lugares de la comunidad, con apoyos individualizados y continuados que asegura el éxito a largo plazo, y en el que existan claras oportunidades para la interacción con personas sin discapacidad” (1998, p. 8). Para la *Unión Europea de Empleo con Apoyo* (EUSE) el empleo con apoyo tiene una función social fundamental, centrada en “dotar de apoyos a personas con discapacidades y a otros grupos desfavorecidos para garantizar y mantener un empleo remunerado en el mercado libre de trabajo” (EUSE, 2005, p.14).

En la actualidad el empleo ordinario con apoyo debe afrontar importantes retos, en gran parte debido a que necesita de una asignación de recursos materiales y profesionales, mayor que los centros especiales de empleo y los enclaves laborales (para un mismo número de trabajadores), y a una menor oferta de alternativas de financiación por parte de las administraciones (Laloma, 2007). De acuerdo con el estudio de Verdugo, Jordán de Urríes, Bellver y Martínez (1998), a finales de 1995, sólo había constancia de unas 800 personas con discapacidad en empleo ordinario.

La última *Encuesta sobre discapacidades, deficiencias y estado de salud* (EDDES), realizada antes de la crisis económica, reflejaba más de 3,5 millones de personas (un 9% de la población total) con algún tipo de discapacidad, de las que menos de una tercera parte están ocupadas. A pesar del fuerte incremento, este dato suponía aún una diferencia de aproximadamente 20 puntos con respecto de la tasa de actividad que debería considerarse normal en nuestro país (Laloma, 2007).

De acuerdo con los recientes datos publicados por el *Observatorio Estatal de la Discapacidad* en el Informe Olivenza 2010, el número de contratos a personas con discapacidad en nuestro país han continuado creciendo hasta alcanzar en 2008 la cifra de 57714 (si bien en 2009 se observa una sensible pérdida, probablemente relacionada con la crisis económica).

Estos datos muestran el efecto positivo de las políticas de empleo para conseguir que las personas con discapacidad obtengan un puesto de trabajo, sino que este puesto sea estable y les permita a los trabajadores una seguridad laboral y económica con la que lograr una mayor autonomía personal.

### *Modelos de orientación y el empleo con apoyo*

Los inicios del empleo con apoyo a personas con discapacidad estuvieron dominados por experiencias de rehabilitación ocupacional que tenían como denominador común: la formación previa de los trabajadores con discapacidad en las tareas laborales antes de su inserción en los correspondientes puestos de trabajo. Se trata de un modelo de *formación y emplazamiento*, que ha recibido la denominación en inglés de *train and place*: entrenar y colocar (Trochim, Cook y Setze, 1994).

Hacia el final de la década de los setenta comienza a reconocerse que dicho modelo ofrece importantes problemas para la integración de las personas con discapacidad en el mercado laboral ordinario. Así, se hace evidente que en el caso de las personas con discapacidad la

adquisición previa de destrezas para realizar un trabajo no es, por sí misma, suficiente para conseguir y mantener un empleo en el mercado laboral.

Para compensar esta carencia se introduce progresivamente el apoyo de un *monitor ocupacional* o preparador laboral (*job coach*). La tarea de estos profesionales consistía en ofrecer un apoyo estructurado a la persona con discapacidad dentro su medio laboral, lo que supuso una innovación dentro de la práctica de rehabilitación. Además, se desarrolla la idea, más radical, de que es preferible colocar primero a los participantes en un puesto de trabajo y, sólo después, darles una formación en la realización de tareas específicas. Es lo que se ha denominado modelo *place and train*, es decir, con un *emplazamiento* previo a la mayoría de las acciones de formación laboral (Langford y Lawson, 1994).

Pronto se observa que este modelo plantea también importantes limitaciones. Una de las principales era que, durante las sesiones de empleo con apoyo, el preparador laboral realiza más trabajo que la propia persona con discapacidad. En este sentido, cuando el preparador laboral reducía su actividad durante el programa de empleo con apoyo, la productividad de la persona con discapacidad también disminuía (Parson, Reid, Green y Browning, 2001). Además, las primeras experiencias de apoyo en trabajos no protegidos fueron acompañadas de una falta de certeza sobre la continuidad de los participantes en sus puestos de trabajo.

Por estas y otras razones el modelo evolucionó hacia una estrategia de *colocación-formación-mantenimiento* que incorpora procesos más complejos, relativos a la evaluación del perfil de la persona, la creación de oportunidades de empleo, el análisis del lugar del trabajo, el apoyo natural, el seguimiento y el desarrollo profesional (Beyer y Kilsby, 1997). Este modelo combina acciones de formación y apoyo, dentro y fuera del puesto de trabajo (*off-site/on-site*); lo que ha demostrado mejores resultados que otras alternativas tradicionales, especialmente en cuanto a la reducción progresiva de la cantidad de asistencia en el trabajo que proporcionan los preparadores laborales (Parson *et al.*, 2001).

Paralelamente a la exploración de estos modelos, centrados en las decisiones sobre el lugar y momento del apoyo, así como en el tipo de agente que intervienen, se han desarrollado otras ideas que han enriquecido el planteamiento organizativo del empleo con apoyo. Entre las aportaciones más importantes podemos destacar el enfoque de *Planificación Centrada en la Persona* (PCP) y el *empleo a medida*.

La PCP otorga a la persona con discapacidad un mayor protagonismo en la toma de decisiones y en la planificación de sus propios apoyos en un marco más amplio de desarrollo de la carrera (Sanderson, 2000; Duffy, 2004). En el *Planning Alternative Tomorrows and Hope (PATH)*, por ejemplo, la orientación profesional se inicia estableciendo metas de futuro para después concretar objetivos intermedios, hacia atrás. Se tienen en cuenta las aspiraciones de la persona con discapacidad y el grado de apoyo que necesitan para alcanzarlos (Dowling *et al.*, 2006). Serra y Bellver (2002) describen el plan individualizado de cada persona con discapacidades significativas dentro del programa de *Treball amb Suport* en Mallorca. La tarea del preparador laboral es primordial en el proceso de orientación, pues es éste el que se ha de centrar en el diseño de estrategias de actuación (valoración de candidatos, análisis del lugar de trabajo, apoyo y seguimiento...) que puedan responder a las necesidades, intereses y expectativas que el trabajador y/o su familia muestran. Mediante un plan de inclusión sociolaboral trata de operativizar modos de intervención, teniendo en cuenta las necesidades e intereses de las personas con discapacidad, así como la identificación de recursos de apoyo comunitarios, tomando como base los objetivos planteados y siempre sin olvidar la mejora del proceso de integración sociolaboral.

El empleo a medida o personalizado (*Customized Employment*) se basa en la evaluación individualizada de aptitudes, necesidades e intereses de la persona con discapacidad, así como

su ajuste a las necesidades específicas del empleador (Griffin, Hammis, Geary y Sullivan, 2008). Se parte de la persona con discapacidad como fuente de información para explorar las posibles opciones de empleo, y se compromete a los empleadores a través de una negociación sobre objetivos de trabajo, apoyos e incentivos individualizados (Griffin *et al.*, 2008).

### *Estrategias y recursos de orientación y empleo con apoyo*

La EUSE (2005) propuso una secuencia del proceso de orientación y empleo con apoyo, que podríamos sintetizar en dos fases: (a) una *fase previa*, que integraría las acciones previas de información y formación inicial, evaluación del perfil profesional y orientación en la búsqueda de empleo; y (b), una fase de *inserción laboral* en un trabajo determinado, que conllevaría acciones de asesoramiento a la empresa, así como la provisión de apoyo dentro y fuera del entorno de trabajo.

a) El proceso de orientación laboral debería comenzar por proporcionar a la persona con discapacidad *información* sobre el servicio o programa de empleo con apoyo, su sentido y funciones. En algunos casos es fundamental asegurarse de que la persona entienda qué supone trabajar en empleo ordinario, así como proporcionarle la formación necesaria para adquirir las competencias básicas y transversales necesarias para desarrollar cualquier trabajo normalizado. El trabajador con discapacidad debe asumir desde el primer momento el gran esfuerzo que deberá desarrollar para incorporarse a un puesto de trabajo. También deberá estar dispuesto a desarrollar pautas de conductas adultas y responsables en los distintos ámbitos de su vida. Por tanto hay que ayudarle a que experimente que su nuevo rol de trabajador adulto y responsable, le proporcionará una serie de ventajas como son la independencia y la confianza en sí mismo. En otros casos puede ser necesario implicar a las familias en este proceso inicial. Sabemos que las actitudes de los familiares tienen una influencia decisiva a la hora de seleccionar una modalidad de empleo, protegido o competitivo, de las personas con discapacidad (Migliore, Grossi, Mank y Rogan, 2008). Algunas familias por ejemplo adoptan una actitud sobreprotectora que puede suponer una barrera para desarrollar la autonomía necesaria en la persona con discapacidad. Un asesoramiento adecuado puede contribuir a que la familia modifique estas actitudes y se convierta en un apoyo fundamental para su inserción laboral.

El proceso de orientación debe continuar, en segundo lugar, con una completa evaluación, que conduzca al *trazado de un perfil profesional* del individuo. Se trata, no sólo de que conozca sus puntos fuertes y débiles, sino de involucrarlo en un proceso de orientación, que debería estar vinculado a una toma de decisiones realista de las alternativas laborales, ajustada a sus aptitudes, intereses, necesidades, etc. Cuando un individuo tiene unas necesidades, habilidades, capacidades e intereses congruentes con el trabajo a desempeñar y con el entorno laboral, su motivación por el trabajo se mantiene (Holland, 1985) y aumenta la satisfacción y la calidad en la realización del trabajo (Leanch, 2002).

En el caso del trabajador con discapacidad intelectual el perfil profesional debería contemplar variables que pueden predecir el éxito en la adaptación de un trabajador con discapacidad intelectual, ya sean de carácter personal, como de índole ambiental (Fornes, Rosenberg, Rocco y Gallagher, 2006). Lógicamente las propias capacidades intelectuales, así como las limitaciones cognitivas asociadas, constituyen uno de los principales factores que influye en la inserción laboral de las personas con discapacidad intelectual y su conducta adaptativa en general (Sparrow y Cicchetti, 1984; Widaman, Gibbs y Geary, 1987). Algunos estudios sugieren que el nivel de *desarrollo cognitivo* es un buen predictor del éxito en el empleo competitivo (McDermott, Martic y Butkus, 1999; Moore, Harley y Gamble, 2004). Otros factores de índole personal que afectan al éxito en el trabajo están relacionados con la *competencia social* del trabajador con discapacidad intelectual (Rosenberg y Brady, 2000). Concretamente, está documentada la influencia de las

habilidades de comunicación verbal y no verbal con los supervisores y compañeros (Greenspan y Shoultz, 1981); las habilidades de solución de problemas y de afrontamiento del estrés en el trabajo (Greenspan y Shoultz, 1981; Hill, Wehman, Hill, y Goodall, 1985); las habilidades y actitudes de cooperación, iniciativa, responsabilidad y capacidad de pedir ayuda (Lagomarcino, Hughes, y Rusch, 1989). Entre los factores de índole *externo*, la familia, la formación y el apoyo, así como las características del entorno de trabajo se muestran como variables relevantes que afectan al éxito en el empleo de las personas con discapacidad intelectual.

Una última estrategia de esta fase inicial se centra en explorar aquéllas actividades laborales que mejor se ajustan al perfil profesional, orientar una búsqueda activa de empleo y fomentar la *empleabilidad*. No se trata simplemente de conseguir convenios de prácticas o de gestionar la contratación de personas con discapacidad. Es conveniente ofrecer a la persona con discapacidad una formación adecuada a sus necesidades específicas, en cuanto a diversas habilidades de búsqueda de empleo (utilización de fuentes de información de ofertas de empleo, planificación de la búsqueda de trabajo, preparación de la carta de presentación y *curriculum vitae*, estrategias de afrontamiento de entrevistas de trabajo, tipos de empleo y contratos, etc.) y empleabilidad (uso de tecnologías de la información y la comunicación, trabajo en equipo, afrontamiento situaciones de estrés, etc.).

b) La fase de *inserción laboral* en un puesto de trabajo concreto debería comenzar por acciones que faciliten la formación y la *implicación de la empresa* candidata en el empleo con apoyo. De acuerdo con un estudio de Palavicini (2004), tan sólo algo más de un 2% de las empresas tiene previstas las adaptaciones de acceso necesarias (en la solicitud y selección de sus empleados, condiciones ambientales y movilidad, horarios de descanso y comida, etc.). En este sentido, es importante informar y asesorar a la empresa sobre las necesidades y procesos de adaptación del puesto de trabajo del trabajador con discapacidad; así como prever los cauces de comunicación entre el trabajador, el empleador y el personal de la empresa, que faciliten una adecuada integración.

Por otro lado, *deben diseñarse apoyos dentro y fuera del lugar de trabajo*. Entre los apoyos típicos dentro del lugar de trabajo podríamos destacar la adecuación material del puesto de trabajo, el *coaching*, la supervisión y ayuda verbal de determinadas tareas laborales, el asesoramiento en el desarrollo de habilidades sociales y comunitarias, así como para facilitar la adaptación a hábitos y prácticas específicas en el lugar de trabajo, la determinación de oportunidades de ascenso, etc. En lo que respecta a los apoyos fuera del lugar de trabajo, puede proporcionarse orientación ante necesidades de tipo práctico, como el transporte al centro de trabajo o la indumentaria laboral; orientación y apoyo emocional (individual o en grupo); la información a las familias; el asesoramiento y contacto con los profesionales de la salud y los servicios sociales; etc.

En esta última fase cabría distinguir dos tipos de acciones, de apoyo intensivo y de seguimiento, que pueden estar más o menos diferenciadas en función de cada programa de empleo con apoyo. En el primer tipo suele tener un papel fundamental un especialista, normalmente externo a la propia empresa. Como ya hemos comentado, el *preparador laboral*, también denominado *job coach* o *especialista en empleo en la comunidad* (Brooke, Wehman, Inge y Parent, 1995), es un profesional que asume el rol de intermediario entre el trabajador y la empresa y proporciona apoyo especializado. El apoyo se consideraría *intensivo* cuando el preparador supervisa estrechamente las tareas laborales, proporcionando las ayudas necesarias, en el terreno de las competencias específicas y transversales que requieren el puesto de trabajo, así como en la interacción con sus compañeros y entorno de trabajo. El preparador laboral puede asumir también funciones relacionadas con la formación continua del trabajador, tanto *in situ* (dentro del entorno laboral), como fuera, coordinando acciones de formación complementaria con

otros trabajadores con discapacidad en talleres de inserción profesional (Arenas y González, 2010).

En el proceso de *seguimiento* se proporcionaría tan sólo un apoyo *indirecto* o *intermitente*. El preparador laboral se iría retirando gradualmente del escenario del puesto de trabajo, a medida que el trabajador va siendo autónomo en el desempeño de sus tareas laborales (Bellver, Lloill, Rogeliló y Serra, 1993). En su lugar, cobrarían un protagonismo mayor los *apoyos naturales* suministrados principalmente por los compañeros de trabajo. Por *recursos humanos de apoyo natural* nos referimos, por tanto, a cualquier persona que podemos encontrar en el entorno del puesto de trabajo, que no suele tener unos conocimientos específicos sobre inserción laboral, pero que supervisará o ayudará al trabajador con discapacidad en un entorno laboral normalizado. La consideración de este tipo de apoyo natural surgió por la constatación de que los apoyos externos al círculo de trabajo pueden llegar a obstaculizar la plena integración de la persona con discapacidad (Hagner, Rogan y Murphy, 1992; Kregel, 1994; Bellver, 1997). Una excesiva dependencia de los preparadores laborales y unos procesos de formación diferenciados del resto de trabajadores pueden interferir negativamente en el rendimiento, participación e integración de la persona con discapacidad en la empresa (O'Brien, 1990). La diversidad de candidatos y la amplia gama de actividades profesionales que exigen la presencia de una persona especializada y cualificada hacen imposible el papel del preparador laboral como el único entrenador de un puesto de trabajo. De hecho, para Nisbet (1992) la confianza en el personal y en el entorno refuerza el potencial para una inclusión más eficaz que la confianza en el personal y servicios especializados.

Ohtake y Chadsey (2001) delimitaron diversas alternativas para gestionar los apoyos naturales. Desde una menor a una mayor implicación, su función puede plantearse como una colaboración puntual con el preparador laboral, en la que estos últimos planifican y proporcionan directamente el apoyo, pero pueden pedir información y sugerencias a los compañeros de trabajo para el desarrollo de las tareas laborales; pasando por diversas alternativas de instrucción y asesoramiento, en la que los preparadores orientan a los compañeros de trabajo sobre los tipos de apoyo que deben proporcionar y cómo hacerlo en la fase de seguimiento; hasta modalidades de apoyo autónomo por parte de los compañeros de trabajo, en las que ellos mismos toman todas las decisiones de apoyo.

El apoyo laboral puede complementarse con el diseño de una variedad de recursos materiales y tecnológicos, con objeto de compensar las limitaciones derivadas de una determinada discapacidad o que facilitan la integración laboral de este tipo de trabajadores (véase una revisión en Becerra, 2011)

### *La investigación sobre los programas de empleo con apoyo en España*

Contamos con múltiples estudios que investigan estrategias y recursos de empleo con apoyo en nuestro entorno.

Izuzquiza (2005), por ejemplo, obtuvo evidencias de la eficacia de un programa de formación universitaria centrado en la mejora de la calidad de vida de los jóvenes con discapacidad intelectual, previo a la incorporación a un empleo en la empresa ordinaria.

Serra y Roselló (2000) analizaron diversas estrategias de intervención que el preparador laboral puede desarrollar para superar satisfactoriamente momentos críticos en los procesos de integración socio-laboral. El estudio documenta, además, la utilidad de los recursos de apoyo natural en un caso de bajo nivel de productividad. En otro estudio más amplio se comprobó también que en la mayoría de las situaciones, el trabajador con discapacidad que participaba en

estos programas era capaz de tomar decisiones o pedir ayuda ante un problema a la persona adecuada de su entorno laboral (Serra, 2004).

Esteban y Jordán de Urrés (2006) compararon los resultados de dos programas de empleo con apoyo de la Comunidad de Madrid, con una duración de dos años, dirigidos a colectivos de personas con discapacidad intelectual y enfermedad mental, respectivamente. En ambos casos se comprobó que los trabajadores recibieron un apoyo integral (antes, durante y después del proceso de inserción) y extenso (ámbito personal, laboral, familiar y social). Las principales diferencias se encontraron en los procesos de evaluación que, en el caso de las personas con enfermedades mentales solía ser más amplio e involucraba con más frecuencia al entorno familiar.

El estudio descriptivo que exponemos a continuación aborda el análisis de los *procesos de orientación y empleo con apoyo a personas con discapacidad intelectual*. Nuestro objetivo era explorar las alternativas metodológicas que desarrollan una variedad de iniciativas, relacionadas con la orientación y el empleo con apoyo en nuestro país. Más específicamente, pretendíamos identificar las principales regularidades y diferencias, en cuanto a las estrategias y recursos de orientación y apoyo, a lo largo de los procesos que se han explicado anteriormente, a partir de la propuesta de la EUSE (2005).

## Método

La investigación, llevada a cabo en el primer semestre de 2010 y de 2011, se fundamentó en un diseño metodológico de tipo descriptivo, centrado en la síntesis de perfiles y el análisis comparativo de los *procesos de orientación y apoyo laboral* que desarrollan los principales programas de empleo ordinario con apoyo (ECA) en España.

La primera fase del estudio consistió en una revisión inicial, casi exhaustiva, de los programas u otras iniciativas de orientación y apoyo laboral, específicamente dirigidas a personas con discapacidad, financiadas por organismos públicos o privados, que se encontraran en activo durante la realización del estudio. La selección de las unidades de muestreo se hizo, por conveniencia, de acuerdo con tres criterios fundamentales: (1) los programas o iniciativas debían desarrollar específicamente actividades de empleo *ordinario* con apoyo en los último cinco años (se excluyeron, por tanto, programas de orientación y apoyo desarrollados en centros ocupacionales y centros especiales de empleo, así como otros vinculados directamente al empleo protegido); (2) debía tratarse de iniciativas relativamente estables y relevantes, que se desarrollaran en el marco de asociaciones, fundaciones o entidades reconocidas en el trabajo con personas con discapacidad intelectual, y que dispusieran de financiación pública o privada; (3) las entidades debían estar dadas de alta como socias de la AESE (Asociación Española de Empleo con Apoyo), o disponer, al menos, de información pública de su actividad en el terreno del empleo con apoyo, ya fuera en bibliografía especializada, actas de congresos o sitios web. En la tabla 1 se referencian los programas seleccionados con estos criterios (que puede por tanto considerarse como una *muestra incidental*).

**Tabla 1. Programas de empleo con apoyo analizados y fuente de recogida de datos**

Ámbito	Entidad	Programa/Iniciativa	Fuente
Andalucía	ASPROMANIS		Análisis documental
Aragón	Asociación Down Huesca		Análisis documental
Cataluña	ACIDH		Análisis documental Entrevista telefónica
Cataluña	Fundació Projecte Aura	Projecte Aura	Análisis documental Entrevista telefónica



Castilla y León	Asociación Síndrome de Down Burgos	Proyecto Brecha	Análisis documental Entrevista telefónica
Comunidad Valenciana	Mancomunitat de Municipis de la Vall d'Albaida	Projecte Trèbol	Análisis documental Entrevista telefónica
Extremadura	AFEDIBA	Empleo con apoyo	Análisis documental Entrevista personal Observación directa
Islas Baleares	Consell de Mallorca. Institut de Serveis Socials i Esportius	ERGON. Projecte d'Itinerari Integral d'Inserció Sociolaboral	Análisis documental Entrevista personal Observación directa
Islas Canarias	SINPROMI	ECA	Análisis documental Entrevista telefónica
Murcia	AIDEMAR		Análisis documental Entrevista telefónica
Murcia	FEPAS Región de Murcia		Análisis documental Entrevista telefónica
Navarra	Asociación Navarra de Síndrome de Down	Proyecto ITACA	Análisis documental Entrevista telefónica
País Vasco	Fundación Síndrome Down del País Vasco	Programa LAN	Análisis documental
País Vasco	Grupo Gureak	Proyecto Tutor	Análisis documental Entrevista personal
(Varias)	La Caixa y Fundación para la Atención e Incorporación Social (FADAIS)	Incorpora	Análisis documental
(Portugal)	Associação Portuguesa de Emprego Apoiado (APEA)	Proyecto EQUAL	Análisis documental Entrevista personal Observación directa
Madrid	APASCOVI		Análisis documental Entrevista telefónica
Extremadura	FUNDHEX		Análisis documental Entrevista personal

En una segunda fase se procedió a la recogida sistemática de información sobre los 18 programas seleccionados (tabla 1), a través de diversas fuentes documentales (libros, artículos de divulgación y/o investigación, actas de congresos y páginas web). Se analizaron particularmente una gran cantidad de sitios web, poniéndose de manifiesto la dificultad para obtener una información precisa sobre los recursos y estrategias de apoyo de muchos programas, por lo que la recogida de información tuvo que ser complementada o sustituida por entrevistas presenciales y telefónicas a los responsables o profesionales de los mismos. Para registrar la información en los procedimientos de análisis documental y entrevista semi-estructurada se elaboró un registro, en el que, además, de los datos relativos a la identificación y caracterización básica de las iniciativas (denominación, entidad financiadora, áreas de intervención, personal, etc.) se consideraron cuestiones de indagación en torno a cuatro categorías fundamentales, relacionadas con los principales momentos del apoyo laboral: (1) formación pre-laboral; (2) formación y orientación laboral; (3) apoyo intensivo en el puesto de trabajo (4) seguimiento.

Finalmente, la información registrada fue analizada, con el objetivo específico de obtener regularidades y comparar dicha información entre los programas, así como obtener posibles perfiles de actuación, que permitieran analizar los modelos teóricos predominantes en el empleo con apoyo en nuestro entorno.

## Resultados

El procedimiento anterior dio lugar a una extensa base de información descriptiva de cada uno de los programas analizados, cuyos resultados se sintetizan en la tabla 2.

**Tabla 2. Síntesis comparativa de las estrategias de empleo con apoyo**

<b>Entidad/ proyecto</b>	<b>Formación pre-laboral</b>	<b>Formación y orientación laboral</b>	<b>Apoyo intensivo</b>	<b>Seguimiento</b>
<i>ASPROMANIS</i>	Autonomía personal, habilidades sociales y de integración comunitaria (Programas de Transición a la Vida Adulta)	FOL (transversal) Servicios de formación y orientación laboral	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral (con modelado y <i>coaching</i> )	Apoyo indirecto
<i>Asociación Down Huesca</i>	Formación en competencias básicas, principalmente la lingüística, la matemática y aprender a aprender (con adaptaciones del PEI y el Bright Start)	Formación laboral <i>ad hoc</i>	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral	Apoyo indirecto
<i>ACIDH</i>	Módulos formativos de carácter general de PCPI Taller de inserción laboral (adaptación de materiales a usuarios y puestos de trabajo)	Módulos formativos de carácter específico de PCPI Prácticas en empresas Evaluación y PCP (Dpto. de FOL)	Supervisión inicial en el puesto de trabajo y fuera de la empresa por un preparador laboral	Apoyo indirecto y natural (con seguimiento telefónico del PL)
<i>Proyecto Aura</i>	Programa individualizado de formación previa y autonomía personal (en sesiones individuales, grupales y con la familia) Módulo de mejora cognitiva	Prácticas en empresa mediante convenio (durante 2-4 meses) Formación laboral <i>ad hoc</i> Módulos de formación continua complementaria (fuera de horario laboral)	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral (Programa de Seguimiento Laboral y Personal) Formación <i>in situ</i> de competencias sociales y laborales	Apoyo indirecto
<i>Proyecto Brecha</i>	Formación en competencias básicas y habilidades instrumentales (lectoescritura, cálculo, ofimática, habilidades sociales...) Herramienta virtual APRIL	Prácticas en empresa mediante convenio Formación laboral <i>ad hoc</i> Formación general complementaria	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral Adaptación de materiales de apoyo puesto de trabajo	Apoyo indirecto
<i>Proyecto Trèbol</i>	Formación básica (6 módulos), centrada en el aprendizaje mediado y mejora del potencial de aprendizaje Programa ARPA	Formación ocupacional y continua (almacén y textil)	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral	Apoyo indirecto y natural
<i>AFEDIBA</i>	Talleres de formación en competencias básicas y autonomía personal Taller de desarrollo cognitivo (PEI)	Evaluación y PCP Prácticas en empresa mediante convenio Talleres de formación continua complementaria	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral	Apoyo indirecto
<i>ERGON</i>	Planes de formación y seguimiento individual	Servicio de evaluación, orientación y búsqueda de empleo PCP Formación laboral <i>ad hoc</i>	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral Formación <i>in situ</i> de competencias sociales y laborales Diseño de apoyos personalizados a la colocación y a la mejora del empleo	Apoyo indirecto y natural (con asesoramiento del PL) Seguimiento de incidencias laborales

<b>Entidad/ proyecto</b>	<b>Formación pre-laboral</b>	<b>Formación y orientación laboral</b>	<b>Apoyo intensivo</b>	<b>Seguimiento</b>
<i>SINPROMI</i>	Formación en autonomía personal y social Talleres prelaborales, centrados en facilitar la transición entre la Escuela y la Empresa (Centro de Formación Pre-laboral La Castellana)	FOL (transversal) Formación laboral <i>ad hoc</i> Orientación a trabajadores autónomos	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral Formación <i>in situ</i> de habilidades laborales Entrenamiento de habilidades sociales y laborales específicas, de transporte público, etc.	Apoyo indirecto Programa formativo para los apoyos naturales (en preparación)
<i>AIDEMAR</i>	Talleres ocupacionales	Prácticas en empresa mediante convenio Formación laboral <i>ad hoc</i> Servicio de información y orientación laboral	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral Formación <i>in situ</i> (con aplicación de técnicas conductuales y de aprendizaje observacional al entrenamiento de habilidades laborales) Diseño de materiales gráficos de apoyo	Apoyo indirecto y natural (con asesoramiento del PL)
<i>FEAPS Murcia</i>	Entrenamiento en habilidades sociales y de autonomía personal Programa de Enriquecimiento Instrumental	Prácticas en empresa mediante convenio Asesoría jurídica	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral	Apoyo indirecto
<i>Proyecto ITACA</i>	Entrenamiento en habilidades sociales y de autonomía personal Programa cultural Programa de Enriquecimiento Instrumental	FOL (transversal) Formación laboral <i>ad hoc</i>	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral Formación <i>in situ</i> de competencias laborales	Apoyo indirecto
<i>Programa LAN</i>	Módulos formativos de carácter general de PCPI Formación ocupacional	Módulos formativos de carácter general de PCPI Prácticas en empresas Talleres de formación continua complementaria	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral Diseño de apoyos materiales	Apoyo indirecto
<i>Proyecto Tutor</i>		Formación laboral <i>ad hoc</i>	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral Formación <i>in situ</i> de competencias laborales (técnicas, sociales, etc.) Apoyo visual a la realización de tarea laborales (mediante ordenador o móvil)	Apoyo indirecto y natural (con TIC)
<i>Proyecto Incorpora</i>		Formación laboral <i>ad hoc</i> Asesoramiento a empresas	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un insertor laboral Formación <i>in situ</i> de competencias laborales	Apoyo indirecto
<i>Proyecto EQUAL</i>	Módulos de formación teórica en autodeterminación, habilidades sociales, TIC, etc.	FOL (transversal) Evaluación y Planificación Centrada en la Persona	Supervisión por compañeros de trabajo	Apoyo natural (sin PL)
<i>APASCOVI</i>	Módulos de formación en habilidades sociales, desarrollo sostenible, etc.	FOL Evaluación y planificación Centrada en la Persona Servicio de Intermediación laboral	Supervisión inicial en el puesto de trabajo por un preparador laboral	Apoyo indirecto y natural (con compañeros de trabajo)

<b>Entidad/ proyecto</b>	<b>Formación pre-laboral</b>	<b>Formación y orientación laboral</b>	<b>Apoyo intensivo</b>	<b>Seguimiento</b>
<i>FUNDHEX</i>	Formación en competencias básicas y transversales Análisis de perfiles profesionales	FOL (con carácter personalizado) Evaluación de perfiles profesionales Formación complementaria (fuera del horario laboral) mediante sesiones individuales.	Supervisión inicial en el puesto de trabajo Formación <i>in situ</i> de competencias laborales Apoyo visual a la realización de tarea laborales (mediante guías en papel)	Apoyo indirecto

Por limitaciones de espacio, se ha seleccionado la información más relevante para los objetivos de este estudio, en torno a las cuatro categorías de procesos que apuntábamos anteriormente.

### *Formación pre-laboral*

El 90% de las iniciativas revisadas contemplan acciones de *formación previa*, no directamente relacionada con los requerimientos de un puesto de trabajo. Se trata principalmente de cursos y talleres de formación en competencias básicas y transversales, relacionadas con la transición a la vida adulta y la autonomía personal. En sólo tres de los casos analizados dicha formación se integraba en un curso reglado en el marco de programas de transición a la vida adulta o de cualificación profesional inicial (PCPI). En un 13% de los casos, las acciones formativas se basaban principalmente en la implementación de programas de desarrollo cognitivo, centrados en el potencial de aprendizaje, como el *Programa de Enriquecimiento Instrumental* (PEI) de Feuerstein (1980), aunque también se aplican otros.

### *Formación y orientación laboral*

En cuanto a las acciones específicas de *orientación y formación laboral*, la gran mayoría de los programas ofertan prácticas en empresas, reguladas por diferentes tipos de convenios y/o contratos. En dos de las iniciativas analizadas, dicha formación se organiza en el marco de los módulos de formación específica de un PCPI. Un 30% de las iniciativas contemplan cursos de formación y orientación laboral, con un enfoque *transversal*, es decir, centrados en la enseñanza de conocimientos básicos sobre el mundo laboral, estrategias de búsqueda de empleo e inserción laboral en diferentes trabajos, para grupos reducidos. Algo más de un 25% organiza diversas actividades formativas fuera del horario de trabajo, que hemos agrupado bajo la denominación de *formación continua complementaria*. Básicamente consistían en talleres enfocados a grupos de personas con discapacidad, donde se trabajaban competencias transversales, relacionadas con el desarrollo cognitivo, la autonomía personal o la búsqueda de empleo.

Como alternativa o simultáneamente a esta estrategia de formación fuera de los propios centros de trabajo, en más de la mitad de los programas se proporciona también una formación laboral *ad hoc*, es decir, ajustada a las demandas de cada puesto específico de trabajo, de un modo muy individualizado y preferentemente *in situ*, en el propio puesto de trabajo.

Del análisis documental y las entrevistas con los responsables, se deduce que un 45% de las iniciativas ofrecen una orientación laboral personalizada, en el marco de un plan sistematizado de evaluación del ajuste entre las personas con discapacidad y el puesto de trabajo, así como en la previsión de los apoyos necesarios, desde un enfoque de *planificación centrada en la persona* (PCP). Un 25% de los casos analizados desarrollan otras acciones de información y orientación, relacionadas con cuestiones jurídicas (como FEAPS Murcia), trabajo autónomo (como SIMPROMI), intermediación laboral (como APASCOVI), etc.

### *Apoyo intensivo*

Salvo uno de los programas, en todos se proporciona un *apoyo intensivo* al principio de la inserción laboral (normalmente entre uno y tres meses), basado en la supervisión inicial en el puesto de trabajo de un *insertor* o *preparador* laboral (PL). Con diferentes matices, dicha supervisión consiste básicamente en acompañar continua o intermitentemente al trabajador, mientras duran las prácticas o se inicia su contrato en la empresa. Se trata sobre todo de facilitarle su adaptación al entorno social y laboral, así como la autonomía en el puesto de trabajo. A medida que el trabajador con discapacidad va adquiriendo una mayor autonomía, el preparador laboral va

retirando su apoyo de forma progresiva hasta que finalmente es el trabajador con discapacidad quien realiza de manera independiente las funciones y tareas propias de su puesto de trabajo.

Implícitamente se asume que los PL intervienen también en la formación laboral *ad hoc*, proporcionando ayudas directas que redundan en la adquisición o mejora de las habilidades implicadas en las diversas tareas laborales que el trabajador debe acometer. Sin embargo, en sólo un 45% de los programas analizados se contempla realmente una metodología de formación *in situ* de dichas habilidades laborales por parte del preparador (por ejemplo, mediante técnicas de *coaching*, análisis de tareas, modelado, moldeamiento o encadenamiento de las habilidades laborales implicadas).

También son minoría los programas en los que se encomienda explícitamente al PL la evaluación de la calidad del trabajo, así como el diseño y/o la instrucción del uso de apoyos materiales personalizados (gráficos, guías de tareas, TIC...). Por ejemplo, en el programa ECA de SIMPROMI durante el primer mes de la inserción laboral el preparador debe registrar un parte de incidencias diario con observaciones de las tareas realizadas (errores, ayudas recibidas, refuerzos empleados, etc.). Esta información se analiza para detectar los aspectos en los que se debe potenciar el aprendizaje y aquellos que han ido adquiriendo a lo largo del entrenamiento. FUNDHEX elabora para cada puesto de trabajo una guía personalizada de Instrucción de Trabajo (IT), que refleja visual y verbalmente secuencias de procedimientos necesarios para realizar determinadas tareas laborales.

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas, en torno a una cuarta parte de los programas parecen suministrar el apoyo de un modo esencialmente reactivo, sin una planificación previa, sino exclusivamente a través de las ayudas que el preparador laboral proporciona directamente cuando observa un problema o cuando se le demanda. La retirada del apoyo intensivo estaría en estos casos condicionada por la frecuencia de ayudas.

### *Seguimiento*

Por último, en cuanto a las estrategias de *seguimiento*, casi todos los programas desarrollan acciones de *apoyo indirecto*, por parte del propio preparador laboral, si bien suelen estar muy poco sistematizadas. Generalmente, estas actividades se desarrollan mediante contactos telefónicos o visitas esporádicas a las empresas, con objeto de supervisar el grado de adaptación y autonomía del trabajador, una vez que se ha retirado el apoyo intensivo.

Aunque muchos programas lo contemplan a modo de declaración de principios, apenas una décima parte tienen estipulados procedimientos de selección, orientación y asesoramiento a compañeros de trabajo de las personas con discapacidad para que suministren un *apoyo natural*, al menos durante la fase de seguimiento.

## **Conclusiones y propuestas**

La revisión anterior nos ha permitido identificar y contextualizar una variedad de acciones y estrategias de formación y orientación laboral en el ámbito específico del empleo con apoyo a personas con discapacidad intelectual. Entre las más características podríamos destacar la evaluación del perfil profesional, los módulos y talleres de formación previa (laboral o transversal), la formación laboral *ad hoc*, la formación laboral *in situ*, los talleres de formación complementaria, la supervisión inicial *dentro* del puesto de trabajo o el apoyo natural en el entorno laboral.

El análisis de 18 iniciativas diferentes muestra además una cierta similitud en cuando al enfoque, estrategias y recursos que involucran. La mayoría parece compartir los principios y

estrategias características de la metodología del *empleo con apoyo* (ECA), si bien hemos encontrado algunas diferencias relevantes en cuanto al énfasis que se otorga a la orientación laboral individualizada, así como a la articulación y la naturaleza de algunos apoyos y acciones formativas.

En algunos programas se aprecia, concretamente, una cierta influencia del modelo tradicional de *formación y emplazamiento* (Langford y Lawson, 1994), como se pone de manifiesto en el mayor peso que se otorga a la planificación de las actividades de formación previa (ya sea específicamente laboral y/o transversal), frente a una escasa sistematización de las acciones de formación *in situ* y el apoyo en el puesto de trabajo. La formación previa suele incluir formación académica, de autonomía personal y competencias transversales. Más de la mitad de los programas continúan con este tipo formación durante el proceso de inserción laboral. Este resultado es coherente con algunas de las investigaciones revisadas anteriormente que ponen de manifiesto una fuerte implantación de cursos y talleres de formación previa en los programas de empleo con apoyo de nuestro país (Izuzquiza, 2005).

No obstante, el perfil predominante encajaría en un modelo de *colocación-formación-mantenimiento*, con una combinación de acciones de formación y apoyo *in side - off side*. En torno a una cuarta parte de los programas analizados desarrollan, además, acciones sistemáticas de orientación laboral de las personas con discapacidad, antes y durante el proceso de inserción, desde un enfoque de *empleo a medida*, de acuerdo con las orientaciones de la EUSE (2005). En dichos programas se realiza una evaluación del perfil profesional, así como una orientación personalizada del ajuste a los puestos de trabajo.

El denominador común de los programas de empleo con apoyo en España parece ser la supervisión inicial *dentro* del puesto de trabajo, por un insertor o preparador laboral (*job coach*). Esta figura es el principal responsable en muchos casos, no sólo de los apoyos dentro del puesto de trabajo, sino también de buena parte de la formación laboral y transversal que se proporciona. De las entrevistas con algunos responsables de los programas se desprende, sin embargo, el riesgo de una escasa sistematización de su trabajo, que les lleva a actuar de un modo principalmente reactivo.

Estas conclusiones se basan principalmente en la información obtenida directa o indirectamente de los responsables de los 18 programas de empleo con apoyo seleccionados, por lo que deben considerarse con prudencia. Sólo en algunos casos los investigadores pudieron contrastar dicha información con la observación directa de las acciones de orientación y apoyo, lo que constituye una importante limitación del estudio. El procedimiento de selección de la muestra y las técnicas de recogida de la información no nos permiten garantizar, por tanto, la absoluta confiabilidad de los datos, que podrían no reflejar la totalidad de los recursos que se estudian o estar amenazados por un sesgo de *deseabilidad social*. Con estos reparos cabe concluir, sin embargo, que el análisis comparativo anterior revela ciertas carencias, que algunos programas de empleo con apoyo parecen traslucir, y que podrían estimular una reflexión sobre posibles propuestas de mejora o innovación.

Por un lado, buena parte de los programas podrían plantear mejoras en los procesos de orientación y formación laboral, particularmente en cuanto a la evaluación personalizada de los perfiles profesionales y su ajuste a los puestos de trabajo, así como en la formación laboral *in situ*.

Otra posible vía de innovación y mejora tiene que ver con la planificación de recursos materiales y humanos de *apoyo natural*, idea coherente con los trabajos realizados por Serra y Roselló (2000) y Serra (2004) cuando hacen referencia a la relevancia de los recursos naturales para una satisfactoria inserción laboral de las personas con discapacidad intelectual. En cuanto a los recursos humanos, a pesar de las numerosas pruebas que avalan la función del compañero de trabajo, como elemento primordial en el empleo con apoyo de personas con discapacidad, parece que esta alternativa no ha calado todavía suficientemente en una parte de los programas de

empleo con apoyo en España (a diferencia de países cercanos, como Portugal). Aunque la mayoría de los programas contempla este tipo de colaboración, parece conveniente dedicar un esfuerzo mayor a explicitar estrategias dirigidas a seleccionar y asesorar a compañeros de trabajo para que realicen funciones de apoyo natural, al menos cuando el preparador laboral se retira del puesto de trabajo. En un estudio reciente, el análisis de la ayuda verbal de los compañeros de trabajo que ejercen funciones de apoyo natural nos ha permitido identificar, por ejemplo, algunas limitaciones relevantes, que pueden solventarse con un adecuado asesoramiento (Becerra, 2011). Esta conclusión conlleva importantes implicaciones profesionales, no sólo de cara a una consideración más detallada del papel de este recurso en los programas de empleo con apoyo, sino también respecto a la reconceptualización de las funciones de los preparadores laborales, como posibles asesores de dichos agentes.

En cuanto a los recursos materiales de apoyo natural, buena parte de las iniciativas han desarrollado documentos, gráficos e instrumentos sencillos que facilitan la comprensión y autorregulación de las demandas laborales, aunque la mayoría de los programas podrían explicitar los procesos de diseño y adaptación a la variedad de puestos de trabajo y de necesidades derivadas de cada trabajador con discapacidad intelectual. En otro estudio (todavía en preparación) hemos podido documentar los beneficios derivados de la utilización de materiales muy simples de apoyo natural a las habilidades cognitivas (de planificación, atención, memoria, clasificación, orientación espacial, autoevaluación, etc.) que varios trabajadores con discapacidad intelectual debían utilizar para realizar con éxito las tareas laborales, relacionadas con el manejo de aparatos de oficina. Unas sencillas representaciones en soporte papel resultaron incluso más eficaces que la ayuda verbal proporcionada por un compañero de trabajo sin discapacidad. Parece, por tanto, importante dedicar un esfuerzo mayor al diseño de este tipo de materiales, más económicos y funcionales que los complejos recursos tecnológicos que están utilizándose en algunos programas. En futuros trabajos pretendemos también investigar el proceso asunción de nuevos roles en este terreno, por parte del preparador laboral, como encargado de adaptar y supervisar la implementación de estos recursos de apoyo natural.

## Referencias bibliográficas

- Arenas, M.L. y González, R. (2010). El preparador laboral en el empleo con apoyo. *Educación y Futuro*, 23, 43-50.
- Becerra, M.T. (2011). Apoyo laboral a trabajadores con discapacidad intelectual en tareas que requieren autorregulación. Tesis doctoral inédita.
- Bellver, F. (1997). *The role of the job coach as facilitator of natural support*. Ponencia presentada en la 3rd Conference of the EUSE (European Union of Supported Employment). Organizada por The Norwegian Union of Supported Employment.
- Bellver, F., Lloill, B., Rogeliló, R. y Serra, F. (1993). Un recurso eficaz para la inserción sociolaboral de personas con minusvalía. Una experiencia en la isla de Mallorca. *Siglo Cero*, 24 (3), 15-24.
- Beyer, S. & Kilsby, M. (1997). Supported Employment in Britain. *Tizard Learning Disabilities Review*, 2, 6-14.
- Brooke, V., Wehman, P., Inge, K. J., & Parent, W. (1995). Toward a customer-driven approach of supported employment. *Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*, 30 (4), 308-320.



- Dowling, S., Manthorpe, J., Cowley, S., King, S. Raymond, V., Perez, W. & Weinstein, P. (2006). *Person-centred planning in social care. A scoping review*. London: King's College London.
- Duffy, S. (2004). In Control. *Journal of Integrated Care*, 12, (6), 7-13.
- Esteban, B. y Jordán de Urríes, F.B. (2006). Empleo con apoyo para personas con discapacidad intelectual y para personas con enfermedad mental. Comparación metodológica en dos proyectos piloto. *Siglo Cero*, 37 (2), 63-78.
- EUSE (European Unión of Supported Employment). (2005). *Folleto informativo y modelo de Calidad*. Belfast: EUSE.
- Feuerstein, R. (1980). *Instrumental enrichment: An intervention program for cognitive modifiability*. Baltimore: University Park Press.
- Fornes, S., Rosenberg, H., Rocco, T., & Gallagher, J. (2006). *A Human Resource Development Performance Improvement Model for Workers with Mental Retardation in Supported Employment*. USA: Florida International University.
- Greenspan, S., & Shoultz, B. (1981). Why mentally retarded adults lose their jobs. Social competence as a factor in work adjustment. *Applied Research in Mental Retardation*, 2, 23-38.
- Griffin, C., Hammis, D., Geary, T. & Sullivan, M. (2008). Customized Employment: Where we are; where we're headed. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 28, 135-139.
- Hagner, D., Rogan, P. & Murphy, S. (1992). Facilitating natural supports in the workplace: Strategies for support consultants. *Journal of Rehabilitation*, 58 (1), 29-34.
- Hill, J.W., Wehman, P., Hill, M. & Goodall, P. (1985). Differential reasons for job separation of previously employed mentally retarded adults. *Education and Training of the Mentally Retarded*, 15, 179-186.
- Holland, J. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Izuzquiza, D. (2005). El Departamento de Didáctica y Teoría de la Educación apuesta por la inclusión de los jóvenes con discapacidad intelectual en la Facultad de Formación del Profesorado y Educación de la UAM: un programa de formación para la inserción laboral. *Tendencias pedagógicas*, 10, 46-60.
- Kregel, J. (1994). *Natural supports and the job coach: an unnecessary dichotomy*. Newsletter RRTC (Fall) 1: Rehabilitation Research and Trainig Center at Verginia Commonwealth University.
- Lagomarcino, T.R., Hughes, C. & Rusch, F.R. (1989). Utilizing self-management to teach independence on the job. *Education and Training in Mental Retardation*, 24, 139-148.
- Laloma, M. (2007). *Empleo protegido en España. Análisis de la normativa legal y logros alcanzados*. Madrid: Ediciones Cinca.
- Langford C.A. & Lawson S. (1994). Changes in assessment procedures for supported employment. *Assessment in Rehabilitation and Exceptionalit*, 1, 307-322.
- Leanch, S. (2002). *A supported employment workbook*. London: Jessica Kingsley.
- Mank, D. (1998). Valores y empleo para personas con discapacidad. *Siglo Cero*, 29 (4), 5-10.

- McDermott, S., Martic, M. & Butkus, S. (1999). What individual, provider, and community characteristics predict employment of individuals with mental retardation? *American Journal on Mental Retardation*, 104, 346-355.
- Menchetti, B. & Flynn, C.C. (1993). Nuevas direcciones para la evaluación profesional. *Siglo Cero*, 25 (3), 5-19.
- Migliore, A., Grossi, T., Mank D. & Rogan, P. (2008). Why do adults with intellectual disabilities work in sheltered workshops? *Journal of Vocational Rehabilitation*, 28 (1), 29-40.
- Moore, C.L., Harley, D.A. & Gamble, D. (2004). Ex-post-facto analysis of competitive employment outcomes for individuals with mental retardation: National perspective. *Mental Retardation*, 42, 253-262.
- Nisbet, J. (1992). *Natural supports in school, at work and in the community for people with severe disabilities*. Baltimore, Maryland: Paul Brookes Publishing Co.
- O'Brien, J. (1990). *Working on... A survey of emerging issues in supported employment for people with severe disabilities*. Syracuse: Responsive Systems Associates.
- Observatorio Estatal de la Discapacidad (2010). *Las personas con discapacidad en España. Informe Olivenza 2010*. OED: Badajoz.
- Ohtake, Y. & Chadsey, J. G. (2001). Continuing to describe the natural support process. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps (JASH)*, 26 (2), 87-95.
- Palavicini, L.R. (2004). *Análisis de las barreras y apoyos para la inserción laboral de trabajadores con discapacidad en la empresa ordinaria*. Tesis Doctoral. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Parson, M. B., Reid, D. H., Green, C.W. & Browning, L.B. (2001). Reducing job coach assistance for supported workers with severe multiple disabilities: an alternative offsite/on-site model. *Research in Developmental Disabilities*, 21, 151-164.
- Rhodes, L.E. & Valenta, L. (1985). Industry-Based Supported Employment: An Enclave Approach. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps (JASH)*, 10 (1), 12-20.
- Rosenberg, H. & Brady, M.P. (2000). *JOBS – Job Observation and Behavior Scale examiner's manual*. Word Dale, IL: Stoelting.
- Sanderson, H. (2000). *Person-centred Planning: Key Features and Approaches*. York: Joseph Rowntree Foundation.
- Serra, F. (2004). *La presència del suport natural en els processos d'inclusió laboral mitjançant el model de treball amb suport (supported employment)*. Palma: Universidad de las Islas Baleares.
- Serra, F. y Bellver, F. (2002). El empleo con apoyo, la planificación centrada en la persona y las redes de apoyo. *Siglo Cero*, 33 (199), 5-14.
- Serra, F. y Roselló, R. (2000). Estrategias de intervención en momentos críticos del proceso de integración socio-laboral, en programas de empleo con apoyo. *Siglo Cero*, 31 (188), 5-11.
- Sparrow, S.S. & Cicchetti, D.V. (1984). The behavior inventory for rating development (BIRD): Assessments of reliability and factorial validity. *Applied Research in Mental Retardation*, 5, 219-231.

- Trochim, W.M.K., Cook, J.A. & Setze, R.J. (1994). Using concept mapping to develop a conceptual framework of staff's views of a supported employment program for individuals with severe mental illness. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62 (4), 766-775.
- Verdugo, M.A., Jordán de Urríes, F.B., Bellver, F. & Martínez, S. (1998). Supported employment in Spain. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 11, 223-232.
- Widaman, K. F., Gibbs, K. W., & Geary, D. C. (1987). Structure of adaptive behavior. I. Replication across 14 samples of non profoundly mentally retarded people. *American Journal of Mental Deficiency*, 91, 348-360.

**Fecha de entrada: 26 septiembre 2011**

**Fecha de revisión: 24 mayo 2012**

**Fecha de aceptación: 17 septiembre 2012**