

Tejiendo oportunidades: el impacto y la innovación del trabajo en red

Tamara García García, Iván Hernández Coca

Federación Plena Inclusión Madrid, Coordinador/a de Programas, Avenida Ciudad de Barcelona 108, 28007 Madrid

tamaragarcia@plenamadrid.org

RESUMEN

Los datos de empleo y discapacidad intelectual (en adelante DID) publicados en INE (datos de 2022: tasa de actividad 36,4%; tasa de empleo 23,8%) evidencian que el colectivo sigue presentando una de las tasas de actividad y de empleo más bajas señaladas en el informe, y generan la necesidad de facilitar las oportunidades de acceso al empleo y promover la inclusión sociolaboral de personas con DID.

Para ello, Plena Inclusión Madrid, conforma en 2014 REDempleo, de la que forman parte en la actualidad 16 asociaciones y fundaciones ubicadas en la Comunidad de Madrid y facilita la empleabilidad de más de 3.231 personas con DID a través de las metodologías de empleo con apoyo (en adelante ECA) y empleo personalizado (en adelante EP). En un entorno tan competitivo y desafiante como es el laboral, REDempleo es el único programa nacional con un método de trabajo en red definido: avanzar hacia el empleo de las personas con DID.

Comparando los primeros datos registrados, en 2015, en el que se dio apoyo a 1.139 personas con DID, con el último año analizado en referencia a 2023, REDempleo ha apoyado a casi 3 veces más de población, incrementando sus inserciones laborales de 260 personas el primer año, hasta las 909, sumando un total de 6.641 inserciones laborales en estos años. Estos datos avalan la metodología del trabajo en red, como propuesta de valor y unificación en los modelos de atención a personas con DID.

En este marco, REDempleo lleva diez años desarrollando proyectos y planes de acción grupales: Programa de Empleo (continuidad); POISES; Acciones integradas para favorecer el reequilibrio territorial y la cohesión social en los barrios más desfavorecidos (Barajas, San Blas, Fuencarral); Programas de acceso al empleo (2020-2021); publicación del “Manual de Servicios de Empleo con Apoyo”, que da a conocer la metodología empleada por REDempleo y la figura clave del preparador/a laboral (2018)

Desde diciembre de 2023, Plena Inclusión Madrid y REDempleo responden con el Proyecto de Empleo (actualmente en ejecución) a la oportunidad de priorizar la atención a personas con especiales dificultades de inserción, incluyendo los enfoques novedosos de la metodología ECA y EP que deben inspirar la transición en todos los sectores económicos. Ambas metodologías, son una oportunidad para crear situaciones únicas a través de los talentos.



El presente Proyecto de Empleo, con 107 personas beneficiarias con DID, es una palanca para trasladar la importancia y la necesidad de un avance transformador en el modelo de abordaje de lo laboral en las organizaciones, como el enfoque innovador de la creación y dinamización de lanzaderas de empleo para personas con DID; la presencia de la comunidad y el desarrollo del capital social.

Palabras clave

Empleo personalizado, inserción laboral, inclusión social, acceso al empleo, discapacidad intelectual o del desarrollo, lanzaderas de empleo, preparador/a laboral, trabajo en red, capital social

1. INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de nuevos enfoques para responder a nuevas demandas y en la línea de su plan estratégico 2016-2020, **Plena inclusión España ofreció a sus federaciones en 2016** la oportunidad de poner en marcha un proyecto piloto para indagar en nuevas estrategias de apoyo para que personas con más necesidades puedan acceder al mercado laboral abierto.

En el proyecto de pilotaje desarrollado a lo largo de 2016-2017, fueron destinatarios 49 personas con discapacidad intelectual o del desarrollo y participaron 21 profesionales de 8 federaciones de Plena Inclusión.

El pilotaje consistió en la creación de una Comunidad de Aprendizaje para desarrollar de forma colaborativa un modelo de apoyo, basándose en las prácticas de Empleo Personalizado (Customized Employment) que se realizan en Estados Unidos desde el año 2001.

Durante el año 2017, se contó con la participación del equipo de la consultora Griffin Hammis Associates, de Estados Unidos, a través de la experta internacional Beth Keeton, que ha colaborado en la identificación de elementos clave de la implementación de a metodología de Empleo Personalizado en España, con el apoyo de la Embajada de Estados Unidos en Madrid.

Las federaciones y entidades participantes en este proyecto piloto desarrollaron a través de la práctica, las herramientas y estrategias que permiten empezar a sistematizar un modelo de apoyo en cuatro fases:

1. Exploración y Descubrimiento del talento personal.
2. Planificación de una búsqueda de empleo a partir de la exploración previa.
3. Negociación personalizada.
4. Apoyo a personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo para mantener su puesto de trabajo y a la empresa en su proceso de transformación.

Este modelo de apoyo está en constante revisión y se incluyó en el Plan Estratégico 2016–2020 del movimiento asociativo Plena inclusión en varios de sus horizontes:

- Horizonte 1: Apuesta radical por la plena ciudadanía.
- Horizonte 3: Reivindicar un nuevo marco jurídico que garantice e impulse la

vida de las personas y la de sus familias.

- Horizonte 5: Apostar por los procesos de transformación de entidades y servicios. Avanzar desde nuestro sentido de la calidad.

2. METODOLOGÍA

2.1 [EMPLEO PERSONALIZADO]

El Empleo Personalizado consiste en “individualizar la relación laboral entre empleados y empleadores de manera que satisfaga las necesidades de ambos. Puede incluir el empleo surgido a partir de la creación de nuevos puestos de trabajo (empleo moldeado), trabajo por cuenta propia u otras estrategias de desarrollo laboral o reestructuración que den lugar a tareas laborales personalizadas y negociadas individualmente que encajen con las necesidades de las personas con discapacidad” (ODEP, 2011).

Es por tanto una combinación flexible de estrategias, servicios y apoyos diseñados para aumentar y generar oportunidades laborales para demandantes de empleo con grandes necesidades de apoyo y necesidades complejas a través de la autorrepresentación y la negociación personalizada. Esta metodología puede ser útil para todas las personas, independientemente de sus necesidades de apoyo y tiene como objetivo crear una situación única en la que la persona contribuye en la empresa de una manera específica desde el primer día, y en condiciones de no competitividad con otras personas.

Diseñado y sistematizado desde 2001 por la Oficina de Discapacidad del Secretaría de Trabajo de Estados Unidos (ODEP), el Empleo Personalizado surge como estrategia bajo el paraguas del enfoque centrado en la persona y del Empleo con Apoyo.

También conocido como “empleo a medida” o “empleo moldeado”, la fuente de conocimiento esencial y primario será la que surja de la propia persona y de su vinculación con la comunidad, para de ese modo diseñar con ella su Plan de Acción para la búsqueda de empleo. La información emergerá de esta indagación centrada en cada persona.

2.2 [FASES Y HERRAMIENTAS ASOCIADAS]

El Empleo personalizado se trata de una metodología de trabajo que pone foco en la en la exploración del talento (la contribución) y en los recursos de la persona (cómo usa la comunidad y su capital social) y en la negociación personalizada con el empleador (el protagonismo).

Responde y se vincula directamente con las necesidades de Recursos Humanos además de con las acciones de Responsabilidad Social o marketing social que la empresa tenga en marcha. Para ser personalizados, los puestos de trabajo deben ser negociados individualmente y provienen de un sólido conocimiento tanto del demandante de empleo individual como del empleador potencial.

El Empleo Personalizado representa un conjunto específico de estrategias diseñadas para ayudar a fomentar una comprensión más profunda en ambos lados de la ecuación

del empleo. Podemos resumir un proceso de Empleo Personalizado en las siguientes fases:

- 1- **Descubrir y planificar:** La exploración del talento y la genialidad de cada persona se incluyen en la fase de “Descubrimiento”. Esta fase es fundamental para identificar la contribución que la persona puede hacer al mercado laboral, y generar un plan de búsqueda de trabajo, de formación o de identificación de necesidades de apoyo y ajustes razonables.
- 2- **Negociar y apoyar:** Un elemento fundamental para el empleo personalizado es la negociación personalizada de las funciones de un puesto de trabajo y de las expectativas del empleado con la intención de equilibrar las habilidades e intereses del trabajador con las necesidades del empleador.

De esta negociación tiene que crearse una descripción del puesto laboral que resuma la relación personalizada entre demandante de empleo y empleador. Personalizar la descripción de un puesto laboral significa moldear un puesto de trabajo, negociar unas nuevas condiciones, crear nuevos puestos o realizar un trabajo compartido con otras personas.

Se tienen en cuenta **herramientas específicas, soportes y definición de estándares para facilitar el desarrollo y la medición de impacto de las actividades.**



Figura 1. Relación entre fases y herramientas del Empleo personalizado

1- Descubrir y planificar:

1.1 Descubrimiento: Registro de Fase de Descubrimiento (RFD)

1.2 Mi Perfil Vocacional (Registro Fase Descubrimiento)

- 1.3 Una Buena vida en la Comunidad
- 1.4 Inventario de Capital Social
- 1.5 Portfolio digital
- 1.6 Entrevista informativa para la indagación de oportunidades laborales

2- Negociar y apoyar:

- 2.1 Conoce las necesidades del lugar de Trabajo
- 2.2 Crea una lista de tareas que pueda realizar el demandante de Empleo
- 2.3 Negocia una propuesta de empleo: los 7 pasos
- 2.4 Asegura el éxito y el apoyo tras la contratación tanto para el demandante de empleo como para el empleador.

3. RESULTADOS

Breve apunte sobre REEmpleo de Plena Inclusión Madrid: el trabajo en red en el ámbito social

La comunicación en el trabajo en red es horizontal y multidireccional, estableciéndose interacciones mucho más ricas y beneficiosas.

Por otra parte, la participación la red es voluntaria y la necesidad de continuar formando parte de la red surge de la percepción de participación activa.

Juanma Gil en "Al día del Trabajo Social" nos propone una definición sencilla de Trabajo en Red como: "la colaboración de dos o más organizaciones o personas para alcanzar una meta".

El camino realizado desde Plena Inclusión Madrid hasta la actualidad:

En 2017, se llevó a cabo un pilotaje con los servicios de inserción laboral de APROCOR, ALEPH-TEA y PAUTA; en el que participaron 6 personas, dos de cada entidad.

Las entidades implementaron la metodología y desde la Federación, junto con Plena Inclusión España se generó una red de trabajo e información.

En 2018, desde Plena Inclusión Madrid se ha dispuesto un técnico para trabajar en conjunto con las entidades e implementar la metodología con 6 personas, de nuevo 2 de cada entidad de las que participaron en el pilotaje en 2017.

Principales resultados de 2018:

De las 6 personas participantes, 2 consiguieron una inserción real en el mercado laboral. 1 de ellas, en el Parque Warner de Madrid, haciendo encaje entre sus habilidades y principales intereses. En el otro caso se trata de una inserción temporal, en un servicio



de catering, pero que supone una gran oportunidad y abre la puerta a colaboraciones y experiencia para el desarrollo personal y profesional de la persona.

Además, 4 de las personas han llevado a cabo durante este año prácticas laborales en distintas empresas ordinarias (Condis, Muy Mucho) y organismos oficiales (Guardia Civil, Universidad Politécnica). Estas prácticas además de empoderar y generar la oportunidad de descubrir sus talentos y conocerse mejor, les permite ampliar su red de capital social, uno de los pilares fundamentales en los que se basa la metodología de empleo personalizado.

Han podido desarrollar y experimentar alguno de sus talentos y/o habilidades en entornos laborales y han generado y aumentado su red de capital social, empoderándose no solo de cara al empleo si no también permitiéndoles aumentar sus momentos de ocio y mejorar su calidad de vida.

En diciembre de 2021, Plena Inclusión España lanza un pilotaje de empleo personalizado al que se suma la Federación de Plena Inclusión Madrid, coordinando a trece servicios de inserción laboral de la Comunidad de Madrid.

El objetivo de esta experiencia fue promover nuevas oportunidades de empleo para personas con discapacidad intelectual y del desarrollo (TEA, Parálisis Cerebral, etc), a través de la metodología de empleo personalizado, por parte de entidades del movimiento asociativo Plena inclusión. El proyecto incluyó una primera fase de formación a profesionales en las fases de la metodología de empleo personalizado: descubrimiento, planificación, negociación y apoyo.

En este pilotaje participaron aplicando la metodología doce federaciones autonómicas, junto con Ceuta y cuarenta y cuatro entidades del movimiento asociativo de Plena Inclusión.

Plena Inclusión Madrid coordinó el pilotaje en la Comunidad de Madrid de trece servicios de inserción laboral, junto a la propia Federación que participó con el colectivo de personas con discapacidad intelectual, reclusos o ex reclusos. En total, en la Comunidad de Madrid, la participación de la comunidad en este proyecto (grupo de expertos y grupo control de personas con discapacidad intelectual o del desarrollo) fue de 86 personas y el total de implementación de la metodología de empleo con apoyo fue de 43 personas con discapacidad intelectual o del desarrollo.

En diciembre de 2023, Plena Inclusión Madrid comienza a coordinar el Proyecto de Itinerarios de mejora de competencias y Empleo con apoyo, dirigido a personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, gracias a la línea de apoyo específica de la Agencia para el Empleo de Madrid.

Las 107 personas con discapacidad intelectual o del desarrollo que participan en este proyecto, están empadronadas en el municipio de Madrid en la fecha de incorporación al mismo y están inscritas como demandantes de empleo.

En cuanto a los perfiles de las personas destinatarias:

- 65 personas destinatarias, tienen reconocida una discapacidad intelectual o del desarrollo igual o superior al 33% e inferior al 65%, acreditado mediante un certificado vigente en la fecha de su incorporación al proyecto y emitido por el órgano competente.

- 42 personas destinatarias, tienen reconocida una discapacidad intelectual o del desarrollo igual o superior al 65%, acreditado mediante un certificado vigente en la fecha de su incorporación al proyecto y emitido por el órgano competente.

Los distintos perfiles de personas participantes en este proyecto tienen necesidades de apoyo para acceder y mantenerse en el mercado laboral ordinario.

Se prevé que, gracias a este proyecto de innovación, 107 personas finalicen en su totalidad las fases de descubrimiento y planificación de empleo con apoyo; y participen activamente en las lanzaderas de empleo adaptadas y el foro de consultas.

El proyecto prevé que, al menos, 49 personas realizarán las actividades para la inserción laboral en el empleo ordinario, recogidas en la fase de negociación y de apoyo.

Gracias al impacto de este proyecto, y a la aplicación de la metodología de empleo con apoyo y la metodología de empleo personalizado centradas en los perfiles de cada persona, se estima evidenciar la incorporación laboral de 33 personas participantes.

4. CONCLUSIONES

Algunas de las conclusiones compartidas por los profesionales de apoyo involucrados en los sucesivos proyectos desarrollados por Plena España y Plena Inclusión Madrid destacan la necesidad de:

- Incorporar prácticas de Empleo Personalizado a las ya existentes de Empleo con Apoyo mejora la línea de acción de empleo porque se entiende que complementa a lo que ya ofrece el servicio.
- Contar con un plan de acción para el uso de la comunidad no es solo útil para el área de empleo, sino para toda la organización.
- Es muy importante preparar el terreno para promover una cultura de apoyos personalizados y protagonismo de la persona en el proceso de inclusión laboral.
- Las estrategias y prácticas de Empleo Personalizado están en consonancia con los procesos de Transformación y las prácticas centradas en la persona en las que las entidades ya están comprometidas.
- Es necesario pasar de ser agencias responsables de la prospección y colocadoras de empleo, a ser verdaderos agentes del cambio y de la transformación interna de las empresas.
- Dado que se trata de prácticas basadas en el uso de la comunidad, no son necesarias infraestructuras, sino estar en la calle y en contacto con las personas. No tener servicios de empleo previos puede ser una ventaja para garantizar el protagonismo de la persona.
- Es importante que se impliquen cargos directivos y de responsabilidad (junta directiva, gerencia, etc.) que permitan generar un clima laboral que apoye los proyectos de vida



laboral de las personas y se compagine con unas condiciones laborales adecuadas de los profesionales, con el respaldo del resto de compañeros mediante su participación y feedback en las fases de descubrimiento.

- Las empresas normalmente demandan un perfil profesional específico que cumpla con un número de requisitos que muchas veces no se puede satisfacer. Es necesario avanzar para identificar de mejor manera la contribución que cada persona puede tener en una empresa.
- La incorporación de prácticas de empleo personalizado a los planes de apoyo ya existentes no debe de generar burocracia nueva.

Actualmente, **12 servicios de inserción laboral están siendo generadores de oportunidades y realizan prácticas transformadoras que trascienden el paradigma de la discapacidad**: crear entornos generadores de oportunidades y promotores de la ciudadanía plena, maximizando las oportunidades de inclusión en la comunidad y ofreciendo apoyos personalizados para 107 personas con discapacidad intelectual o del desarrollo.

Agradecimientos

Plena Inclusión España; Agencia para el Empleo de Madrid; Asociación Adisli; Asociación Afanias; Asociación Apadis; Asociación Asperger; Asociación Aspipip; Asociación Avante 3; Asociación Envera; Fundación Síndrome de Down en Madrid; Fundación Aprocor; Fundación Raíles; Fundación Apascovi; Fundación Prodis.

REFERENCIAS

[1] Plena Inclusión España (2018). Empleo Personalizado. Una oportunidad para crear situaciones únicas.

[2] Tamarit Cuadrado, Javier. (2015). La transformación de los servicios
Hacia la calidad de vida. Una iniciativa de innovación Social de Feaps
[0210-1696 (2015) vol. 46 (3), n.º 255, julio-septiembre; 47-71]. Ediciones
Universidad de Salamanca.

[3] Keeton, B., Brooks-Lane, N., Griffin, C.C. & Cassidy, P. (2015). The
Florida Rural Routes to Employment Replication Manual. St. Petersburg,
Florida: Center for Social Capital. Recuperado de [http://griffinhammis.
typepad.com/files/flrrte-712015-manual-final-fddc-ed.pdf](http://griffinhammis.typepad.com/files/flrrte-712015-manual-final-fddc-ed.pdf)