

## EL PERFIL DE LOS PREPARADORES LABORALES EN EL EMPLEO CON APOYO

### *Profile of job coaches in supported employment*

Esther MERCADO GARCÍA

*Universidad de Castilla La Mancha. Facultad de Ciencias Sociales de Talavera de la Reina. Departamento de Derecho del Trabajo y Trabajo Social. Avda. Real Fábrica de la Seda, s/n. 45600 Talavera de la Reina (Toledo)*

Esther.Mercado@uclm.es

Elena ROLDÁN

*Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Trabajo Social. Departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales*

Joaquín M.<sup>a</sup> RIVERA

*Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Trabajo Social. Departamento de Derecho Civil*

Recepción: 13 de septiembre de 2015

Fecha de aceptación definitiva: 6 de octubre de 2016

**RESUMEN:** Este trabajo analiza la figura del preparador laboral en varios servicios de empleo con apoyo. Se efectúa un análisis de corte cualitativo basado en el estudio de casos. Se realizaron 23 entrevistas semiestructuradas a profesionales y 36 observaciones participantes en diferentes fases del empleo con apoyo. Los resultados revelan la heterogeneidad de los perfiles vinculados con varias áreas de conocimiento, así como una diversidad de funciones relacionadas con los roles que ejerce el preparador laboral condicionado por el número de profesionales que desempeñan su actividad en la institución. Las competencias más significativas se interrelacionan con las destrezas personales y habilidades comunicativas. Se recomienda que desde los programas de empleo se potencien programas de reciclaje profesional para suplir déficits formativos y doten a los profesionales de las competencias adecuadas para la intervención en cada servicio.

**PALABRAS CLAVE:** preparador laboral; competencias profesionales; perfil profesional; investigación cualitativa; discapacidad intelectual; empleo con apoyo.

**ABSTRACT:** This study analyzes the figure of the job coach in various Supported Employment services in Spain. A quality-oriented study carried out, based on the case study. Twenty-three semi-structured interviews held with professionals, along with thirty-six participant observations at different stages of Supported Employment. The results show disparity in the profiles associated with various areas of knowledge, as well as a diversity of functions related to the roles performed by the job coach depending on the number of staff taken on. The most significant competencies combined with personal skills and communicative abilities. It recommended that employment programs improve vocational retraining programs to make up for training deficiencies and provide professional skills for intervention in each service.

**KEYWORDS:** job coach; vocational skills; professional profile; qualitative research; intellectual disabilities; Supported Employment.

## Introducción

**L**AS PERSONAS CON DISCAPACIDAD han sido objeto de acciones de exclusión que se ha denotado en su insuficiente participación en la sociedad, especialmente, en el mercado laboral; lo que ha supuesto la necesidad de regular diferentes medidas legislativas encaminadas a favorecer su inclusión social (Ibáñez, 2002; Subirats, Gomà y Brugué, 2005; Subirats, Riba, Giménez, Obradors *et al.*, 2004).

La creación de los servicios de empleo apoyado contribuyó al acceso y la consolidación del empleo de personas con especiales necesidades en entornos competitivos (Grossi, Test y Keul, 1991; Miglore, Butterworth, Nord, Cox y Gelb, 2012; NDIRR, 1993; Wehman, Inge, Revell y Brooke, 2007), otorgándole mayor relevancia al individuo en relación al contexto laboral (Griffin, Hammis y Geary, 2009; ODEP, 2005; Wehman *et al.*, 2007) y convirtiendo la participación en un mecanismo básico en el desarrollo personal y profesional (Glover y Frounfelker, 2013; Szymanski y Hanley-Maxwell, 1996). No obstante, la incorporación al mercado de trabajo ha acentuado la interrelación entre el funcionamiento individual y los apoyos (Verdugo y Schalock, 2010), siendo indispensable la interacción entre los diferentes círculos de apoyo (Neil y Sanderson, 2012; Pearpoint, O'Brien y Forest, 1993).

Algunos trabajos ofrecen diversas descripciones y clasificaciones de los apoyos necesarios (e. g. Butterworth, Hagner, Kiernan y Schalock, 1996; Hagner, Butterworth y Keith, 1995; Mank, Cioffi y Yavanoff, 1997; Wehman y Bricout, 1999), reconociéndose al preparador laboral como un recurso que favorece el acceso, promueve la autodeterminación en el puesto de trabajo (Inge, Wehman, Revell y Brooke, 2007; Moore, Godbolt, Schwartz, Moriber y Salzberg, 1991) y en el que su papel se transforma gradualmente en la implementación del empleo con apoyo (Arenas y González, 2010; Becerra, Montanero y Lucero, 2012; Jordán de Urríes y Verdugo, 2003).

Una revisión de la literatura ha permitido identificar las connotaciones y roles de los preparadores laborales (Brooke, Wehman, Inge y Parent, 1995; EUSE, 2010;

LeRoy y Hartley-Malivuk, 1991; Sherron, 2007), cuya evolución se ha desarrollado simultáneamente junto al progreso del empleo con apoyo, el cual se ha visto condicionado por los recursos, la potenciación de las habilidades y la incorporación de los círculos de apoyo (Miglone *et al.*, 2012; O'Brien, 1990); al tiempo que ha contribuido al progreso sincrónico de las ocupaciones de los preparadores laborales (Jordán de Urríes y Verdugo, 2003; O'Brien, 1990).

Diversos autores han destacado las funciones de los profesionales del empleo con apoyo (EUSE, 2010; Ford y Ford, 1998; LeRoy y Hartley-Malivuk, 1991; Miglone *et al.*, 2012; Pallisera, 1995; Parent, Unger, Gibson y Clements, 1994; Yung-Tung, 2010), en el que han señalado como más significativas las vinculadas con la evaluación, el diseño del perfil, el seguimiento, la captación de apoyos, el entrenamiento, el análisis de puesto de trabajo y la prospección laboral concurrentes con diversos componentes y fases del empleo con apoyo (véanse Bellver, Moll, Roselló, y Serra, 1993; EUSE, 2005; Serra y Bellver, 2002).

En base a lo anteriormente expuesto, estas acciones se sistematizan en el entrenamiento de habilidades, desarrollo de competencias, recursos comunitarios y empoderamiento de la persona (Barton, 1999). Por lo tanto, exige la potenciación de estrategias éticas (EUSE, 2005; NIDRR, 1993; Szymanski y Hanley-Maxwell, 1996) y la promoción de valores específicos del empleo con apoyo (DiLeo, McDonald y Killiam, 1998; Mank, 1998; Verdugo y Jenaro, 1993); ya que el proceso centrado en la persona conlleva solventar dilemas éticos provenientes de las actuaciones profesionales (Banks, 2012; Parley, 2001).

En este sentido, una adecuada ejecución requiere la disposición de conocimientos, destrezas y actitudes que permitan la optimización de sus intervenciones (Sherron, 2007; Taylor y Bond, 2014); ya que las cualidades de los profesionales condicionan la participación de la persona en el empleo (Coursey, Curtis, Marsh, Harding *et al.*, 2000).

Varias investigaciones han identificado diversas competencias para los especialistas en el empleo con apoyo (Coursey *et al.*, 2000; Glover y Frounfelker, 2013; Hagner, Noll y Donovan, 2002; Sherron, 2007; Yaeda, Kundu y Nishimura, 2013; Yung-Tung, 2010), trasladándose las propias actividades de apoyo directo (e. g. orientación intensiva, seguimiento, evaluación, prospección laboral, entrenamiento laboral) hacia cualidades personales (e. g. habilidades comunicativas, persistencia, asertividad, capacidad de aprendizaje, escucha activa) que fomenten la interrelación entre la persona, el profesional y los círculos de apoyo.

En base a la revisión efectuada, se ha establecido una aproximación a las competencias y funciones de los profesionales de empleo vinculadas a los roles que desempeñan. Dado que todo proceso de intervención está condicionado no sólo por la propia persona con discapacidad sino también por la institución en el que se enmarca la labor profesional, adquiere especial relevancia la figura del preparador laboral que guiará la acción para promover la inclusión de la persona con discapacidad. Es por ello que estos profesionales precisan de un repertorio de competencias que proporcionen una adecuada intervención social encaminada a la inserción laboral de las personas con discapacidad.

## Objetivos

El objetivo que ha orientado la investigación ha sido la descripción del perfil profesional, el grado de formación y competencias<sup>1</sup> que los preparadores laborales han de alcanzar para promover la participación de las personas con discapacidad tanto en la esfera social como en la laboral. Bajo estas premisas, se han formulado como preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el tipo de formación de los profesionales del empleo con apoyo?
- ¿Qué funciones realizan en el empleo con apoyo?
- ¿Cuáles son las competencias de los especialistas de empleo?
- ¿Qué necesidades de formación presentan?

## Método

### *Muestra y selección de los casos*

La muestra se extrajo mediante el procedimiento de *muestreo discriminado* coherente con el propósito del estudio y las preguntas de investigación (Strauss y Corbin, 1990). Se seleccionaron servicios de empleo que concurrían a las convocatorias de ayudas a través del programa ECA-Cajamadrid gestionado por el Instituto de Integración en la Comunidad (INICO). Se partió de un trabajo previo realizado por Jordán de Urríes y Verdugo (2010b), por lo que se seleccionaron aquellos servicios de empleo que se ajustaban a criterios de estándares europeos de calidad a partir del 80%, dado que respondían a criterios de fiabilidad y validez. La muestra total fue de 7 servicios de empleo con apoyo.

### *Participantes*

Preparadores laborales contratados por servicios de empleo con apoyo encaminados a promover la integración laboral de las personas con discapacidad intelectual. Se ubican en todo el territorio español y son financiados tanto por fuentes privadas como públicas.

### *Instrumento*

El estudio de casos como estrategia metodológica puesto que, en primer lugar, posibilita la comprensión del fenómeno en interacción con el entorno y son constituidos por programas (Stake, 1999); en segundo lugar, guarda relación con el significado que

<sup>1</sup> Se entiende como competencia: “El conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que una persona posee y son necesarias para afrontar de forma efectiva las tareas y que requieren de una profesión en un determinado puesto de trabajo” (BUNK, 1999, en ANECA, 2005: 109).

asignan los participantes (Taylor y Bodgan, 1987), y, en tercer lugar, se utilizan múltiples fuentes de evidencia para interpretar el objeto observado (Yin, 2014).

Se ha realizado un *diseño emergente* que ha evolucionado a raíz del propio estudio (Lincoln y Guba, 1985; Valles, 2007), caracterizado por un *estudio holístico de múltiples casos* (Yin, 2014) y un *estudio instrumental* en el que se analizan los casos de manera particular en torno al objeto de estudio, lo que posibilita una mayor profundización (Stake, 1999).

Se emplearon diferentes técnicas de recogida de información para facilitar la *triangulación* (Denzin, 1970; Miles y Huberman, 1994; Valles, 2007). Se realizaron 23 entrevistas en profundidad a especialistas de empleo cuyos ejes temáticos contenían características demográficas (e. g. edad, sexo, formación, experiencia laboral, tipo de puesto de trabajo); visión de la metodología del empleo con apoyo (e. g. conocimiento, elementos facilitadores y obstaculizadores y funciones desempeñadas); diseño de itinerario personalizado (e. g. planificación centrada en la persona); fases del empleo con apoyo (e. g. captación empresas, seguimiento, evaluación, trabajo en red); formación y perfil de los profesionales (e. g. formación académica y específica, características de los preparadores laborales), y 36 observaciones participantes en diferentes fases del empleo con apoyo. Se utilizaron notas de campo (e. g. lugar, fecha, duración, participantes, competencias) a partir de guiones de observación que sirvieron para crear hojas de codificación (véase, Silverman, 2006).

### *Análisis integrado de las técnicas de toma de datos*

El análisis de la información se efectuó mediante un *método comparado constante* (Glaser y Strauss, 2006). Las categorías y códigos de análisis se definieron a partir de la Caja de Herramienta de la EUSE (e. g. cualidades personales, destrezas y conocimientos). Se prepararon los “datos brutos” obtenidos del trabajo de campo (e. g. entrevistas, hojas de observación y notas de campo). Se utilizó el programa “F4” para la transcripción de las entrevistas. Se partió de un “caso piloto” en el que se segmentaron los textos en citas. Se seleccionó cada elemento acompañándolo de un memo o anotación analítica unida a las citas de los datos relevantes. Estos memos se utilizaron como notas del cuaderno de campo. Tras el proceso de codificación sirvieron para la conceptualización y categorización de los datos. Se asignaron a los pasajes de datos relacionados con los objetivos de la investigación, los códigos establecidos junto con las categorías conceptuales diseñadas y se efectuó el segundo nivel de reducción de los datos (véanse Auerbach y Silverstein, 2003; Miles y Huberman, 1994; Seidman, 2006).

Partiendo de Saldaña (2009) se realizó el proceso de codificación en base a dos ciclos: (a) codificación estructural y simultánea y (b) codificación focalizada. Para la recuperación de resultados compuestos se fusionaron los casos en una única matriz de datos que permitió obtener la variabilidad de los indicadores dentro de cada una de las categorías de análisis.

La interpretación de los resultados se efectuó mediante la triangulación analítica de la concurrencia de las citas, el desarrollo de un sistema de codificación teórico y

la interpretación en el sistema *memoing*; puesto que la intersección de estos tres componentes permitió dimensionar el sentido de la interpretación (Casasempere, 2012)<sup>2</sup>.

Se empleó el programa ATLAS. ti 7 para el análisis, almacenamiento y recuperación de los datos.

## Resultados

### *Variables demográficas*

Los resultados de este estudio muestran que, en lo que respecta a las características de los profesionales en relación a la variable sexo, están representados mayoritariamente por mujeres ( $n = 19$ ). En base a la variable edad, los porcentajes más significativos se observan entre las franjas de edad, de 26 a 30 años ( $n = 8$ ) y de 31 a 36 años ( $n = 7$ ).

En cuanto al puesto de trabajo, se cuenta con una amplia gama de profesionales, que varía dependiendo del personal contratado en los servicios de empleo con apoyo: ( $n = 6$ ) responsables de área, ( $n = 4$ ) preparadores laborales, ( $n = 3$ ) formadores, ( $n = 3$ ) técnicos de orientación y ( $n = 3$ ) prospectores con funciones de preparador laboral, y menos representativo ( $n = 1$ ) técnico de acompañamiento, integrador social, técnico de empleo y directivos, respectivamente. Es importante señalar que más del 78% de los especialistas de empleo poseen experiencia laboral con el colectivo de personas con discapacidad intelectual superior a 2 años. La mayoría desarrollan la profesión desde hace más de 6 años ( $n = 10$ ) y el 78% mantienen una vinculación contractual indefinida con el servicio de empleo con apoyo.

TABLA 1. Variables demográficas	
Características	(%)
Hombre	17%
Mujer	83%
Edad	
26-30 años	35%
31-36 años	30%
37-40 años	17%
41-46 años	9%
Sin especificar	9%
Años en el puesto de trabajo (por años)	
Menos de 2	13%
Entre 2 y 5 años	35%
De 6 a 10 años	43%

<sup>2</sup> Los hallazgos del estudio de casos presentado sólo incluye el análisis comparado por lo que no se contienen las aportaciones ofrecidas por las diferentes técnicas de recogida de información, sino que son el resultado de la obtención de la evidencia y orientación del factor tras la frecuencia de las citas, la interpretación del analista y la triangulación de las técnicas.

TABLA 1. Variables demográficas	
Características	(%)
Sin especificar	9%
Puesto de trabajo	
Responsable de área	26%
Preparador laboral	18%
Dirección	5%
Técnico de acompañamiento	4%
Técnico de orientación e inserción	13%
Formador	13%
Técnico de empleo	4%
Prospector y preparador laboral	13%
Integrador social	4%
Tipo de contrato	
Indefinido	78%
Temporal	22%

### *Formación de los preparadores laborales*

En relación al nivel de educación, los datos revelan que el 87% de los profesionales poseen titulación universitaria. Si se detalla el tipo de formación, principalmente son psicólogos ( $n = 9$ ), pedagogos ( $n = 5$ ) y educadores sociales ( $n = 3$ ). Son menos significativas otras titulaciones como: trabajo social ( $n = 1$ ), psicopedagogía ( $n = 1$ ); o vinculadas con formaciones jurídicas y empresariales ( $n = 1$ ). Es significativo el hecho de que un 13% de los preparadores laborales posean estudios básicos. A través de los discursos, los profesionales desvinculan la formación académica específica para el desempeño de las diferentes funciones a desarrollar. De igual modo, no existe una correlación entre la metodología del empleo con apoyo y otras específicas de su área de conocimiento.

Respecto a la formación complementaria como especialistas de empleo, generalmente la han recibido a través del propio servicio de empleo donde desarrollan su actividad profesional o bien, mediante cursos homologados por la Asociación Española de Empleo con Apoyo (AESE) o la Federación de Organizaciones a favor de Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS).

TABLA 2. Formación de los profesionales de empleo	
Formación	(%)
Estudios académicos	
Psicología	39%
Trabajo Social	5%
Psicopedagogía	4%

TABLA 2. Formación de los profesionales de empleo	
Formación	(%)
Estudios académicos	
Educación Social	13%
Pedagogía	22%
Otras titulaciones universitarias (e. g. derecho, administración de empresas)	4%
Estudios básicos	13%
Formación específica como <i>Job Coach</i>	
Sí	61%
No	30%
Sin especificar	9%

De los siete casos estudiados, sólo en un servicio los profesionales han manifestado que no reciben formación interna por parte de la empresa. En otro programa han declarado que lo reciben a través del servicio regional de empleo. Y en otro servicio, califican la formación como muy básica y sin profundización en la implementación de la metodología dentro de los programas de empleo; pese a que consideran que es un elemento primordial para el desarrollo de las funciones. La experiencia laboral afianza los conocimientos adquiridos y posibilita herramientas de afrontamiento de situaciones específicas (e. g. manejo de situaciones de crisis o conductas disruptivas, captación de apoyos naturales y entrenamiento en el puesto de trabajo).

### *Funciones realizadas por los profesionales en el empleo con apoyo*

Las responsabilidades de los especialistas de empleo son variadas y están sustanciadas al rol y función que desempeñan. Dado que los puestos de trabajo son diversos (véase Tabla 1), para la exposición de resultados se han agrupado en base al perfil (e. g. responsable del servicio de empleo, prospector laboral, preparador laboral y técnico de orientación), especificándose cada una de las funciones que ejecuta.

En la Tabla 3, se evidencia cómo los *responsables de empleo* desarrollan una multiplicidad de funciones relacionadas con la gestión y el desarrollo de los servicios (e. g. coordinación y asignación de profesionales, búsqueda de fuentes de financiación, selección de los profesionales y gestión económica). En la mayoría de los casos ejecutan acciones vinculadas con el estudio y delineación del perfil laboral, así como entrevistas familiares. Los *prospectores laborales* se encargan de estudios de mercado para la búsqueda de empleo y contactos con las empresas. Una vez que la persona se incorpora al puesto de trabajo, registra los contratos laborales y especifica las prácticas formativas. En ocasiones, realiza acompañamiento y entrenamiento en el puesto de trabajo (siempre y cuando sea una necesidad del propio servicio de empleo). Los *preparadores laborales* ejecutan acciones vinculadas dentro del ámbito de la empresa (e. g. adaptación al puesto de trabajo, acompañamiento y entrenamiento laboral, identificación de apoyos naturales). Y, por último, a los *técnicos de empleo* (figura poco



frecuente en la mayoría de los servicios) se les vinculan acciones de sensibilización y orientación, apoyo psicológico y coordinación de los recursos comunitarios.

TABLA 3. Funciones especialistas de empleo				
Funciones	Perfiles			
	Responsable del servicio de empleo	Prospector laboral	Preparador laboral	Técnico de orientación
Coordinación de profesionales en el servicio de empleo	X			
Proceso de valoración y orientación para el empleo	X			
Entrevista a familias	X			
Asignación de preparador laboral por clientes	X			
Estudio del perfil laboral de los clientes				X
Diseño de Plan Individualizado de Inserción	X		X	X
Búsqueda de fuentes de financiación	X			
Selección profesionales del servicio de empleo	X			
Presentación del preparador laboral a las empresas	X	X		
Gestión económica	X			
Estudios de mercado		X		
Búsqueda de empleo y contacto con empresas	X	X	X	
Registro de contratos laborales y prácticas formativas		X		
Información a las familias sobre contratos laborales		X	X	
Análisis del puesto de trabajo				
Acompañamiento y entrenamiento en el puesto de trabajo		X	X	
Adaptación en el puesto de trabajo			X	
Entrenamiento en habilidades sociales para mantenimiento de puesto de trabajo			X	
Identificación de apoyos naturales			X	
Sensibilización y orientación a la empresa				X
Apoyo psicológico				X
Coordinación de los recursos comunitarios				X
Seguimiento laboral		X	X	
Formación laboral	X	X	X	
Seguimiento del programa de empleo con apoyo	X			

Respecto a la función de captación e incorporación de los apoyos naturales (e. g. familia y empresa), los resultados evidencian que pese a que son primordiales para

el acceso al mercado laboral de las personas con discapacidad, la participación de la familia es relegada a contactos telefónicos y asistencia a charlas familiares; y en cuanto a la empresa, escasa participación de la figura de supervisor natural (e. g. compañeros de trabajo), siendo asumido este soporte por el encargado o responsable de la sección. Los motivos que los profesionales señalan a la falta de participación de estos apoyos naturales se vinculan con: escasa motivación, confianza en las capacidades laborales, percepción del servicio de empleo y carencia de programas específicos para familias, y reticencias de la figura del profesional en el puesto de trabajo, lo que dificulta el acceso, la captación de apoyos naturales y realización de acciones de concienciación y sensibilización en la empresa (no identificadas por los perfiles analizados).

En base a los resultados, se puede afirmar que la mayoría de los servicios de empleo cuentan con diversas figuras profesionales en las que se produce una división de funciones. No obstante, en la práctica profesional, algunas acciones son compartidas por los diferentes técnicos, tal y como se especifica en la Tabla 3.

Se puede advertir que la correspondencia entre el puesto de trabajo y las funciones guarda relación con: (a) formación académica, (b) años en el puesto de trabajo, (c) fuente de financiación, (d) posibilidades de contratación del personal y (e) regulación autonómica de la figura del preparador laboral. Pese a que no se puede afirmar taxativamente los motivos por los que existen diferentes perfiles en los casos analizados, se puede considerar que tanto las fuentes de financiación como la regulación autonómica determinan el puesto de trabajo y el predominio de unas funciones frente a otras. De igual modo, se ha observado que los profesionales con estudios básicos realizan acciones de acompañamiento y entrenamiento “in situ” frente a tareas de dirección y/o prospección laboral cuya situación se transforma en virtud de experiencia laboral.

### *Competencias profesionales*

Las competencias definen la relación entre los profesionales, el trabajador y su entorno social y laboral. La frecuencia de códigos categorizados determina que las destrezas más significativas de los preparadores laborales se relacionan con competencias personales ( $n = 93$ ) y habilidades comunicativas ( $n = 55$ ). En cambio, las vinculadas con la formación, resolución y trabajo en equipo son percibidas como menos relevantes por los preparadores laborales (ver Tabla 4). Entre las habilidades personales se destacan: empatía y escucha activa ( $n = 18$ ); flexibilidad ( $n = 17$ ); reforzador ( $n = 14$ ); sociales ( $n = 13$ ); dinamismo y creatividad ( $n = 3$ ), respectivamente, capacidad de adaptación ( $n = 2$ ) y menos significativo proporcionalmente con la capacidad de estructuración, iniciativa, responsabilidad, aprendizaje y actitud extrovertida ( $n = 1$ ). A este respecto, uno de los criterios que más predominan para la contratación de este profesional por parte de los departamentos de recursos humanos se relaciona con la experiencia profesional previa; ya que reconocen las exigencias del mercado laboral y el desarrollo de habilidades profesionales (e. g. trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación).

TABLA 4. Competencias profesionales		
<i>Destrezas profesionales</i>	<i>n</i>	<i>(%)</i>
Habilidades comunicativas	55	26%
Trabajo en equipo	10	5%
Formación	8	4%
Personales	93	43%
Relación	13	6%
Resolutiva	6	3%
Mediadora	13	6%
Observación	16	7%

Los resultados también señalan otros indicadores inductivos no determinados previamente en el sistema de codificación. Entre los elementos más representativos se señalan: vestimenta adecuada en el puesto de trabajo ( $n = 10$ ), entusiasmo ( $n = 7$ ), capacidad de negociación y persistencia ( $n = 6$ ), respectivamente; paciencia ( $n = 3$ ), y menos relevantes de manera proporcional, la constancia y el positivismo ( $n = 2$ ).

Por último, se detectan diferentes limitaciones y necesidades formativas vinculadas con: (a) uso y manejo de la entrevista como técnica de recogida de información e intervención social, (b) diseño de proyectos sociales, (c) trabajo con familias, (d) marketing empresarial, (e) conocimientos legislativos y de reciclaje profesional (e. g. metodologías de intervención, modelos de empleo con apoyo, planificación centrada en la persona), (f) formación en discapacidad, (g) adaptación en el puesto de trabajo, planificación y evaluación de proyectos y (h) itinerarios de integración laboral. A este respecto, varios de los entrevistados consideran que los planes formativos académicos deben interrelacionar contenidos teóricos y prácticos, precisando una mayor exhaustividad en metodologías de intervención social. Estos datos son muy significativos ya que no sólo muestran algunas carencias en el cumplimiento de funciones como profesionales del empleo, sino también como facilitadores en procesos de inclusión social y laboral de las personas con discapacidad.

## Discusión

El objeto de este estudio era definir el perfil, las funciones y las competencias de los preparadores laborales de modo que contribuyeran al desarrollo del empleo con apoyo mediante la definición, las características y destrezas de los profesionales; ya que se instituyen como recursos imprescindibles para la inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral. Es por ello que, desde la lógica de la investigación, estos resultados han sido contrastados con otras investigaciones que han ayudado a avalar o refutar estas evidencias.

En base a las características demográficas se vislumbra que existe un mayor porcentaje de mujeres frente a hombres; dado que se vincula con la feminización del cuidado y la atención al colectivo (véanse IMSERSO, 2006; Marban, 2006); con la formación

académica vinculada a ramas de salud y bienestar, educativas y sociales (véase INE, 2012); así como con la evolución y el desarrollo normativo del empleo con apoyo en España (véase Jordán de Urríes y Verdugo, 2003).

Se encuentran resultados análogos en otros estudios (e. g. Miglore *et al.*, 2012; Rey, Durán y Extremera, 2004; Serra, 2004) en relación a la edad y al sexo; si bien, los porcentajes varían en función del número de participantes. Por el contrario, otros autores (e. g. Ford y Ford, 1998; Yaeda, Kundu y Nishimura, 2013; Yun-Tung, 2010) detectan un índice más notable de varones frente a mujeres. En relación a la edad se vincula con una población joven alrededor de 40 años consistente con otros estudios (véanse Ford y Ford, 1998; Miglore *et al.*, 2012; Yaeda, Kundu y Nishimura, 2013; Yun-Tung, 2010).

En cuanto al puesto de trabajo, se muestra una variedad de ocupaciones dentro de los profesionales que componen los servicios de empleo con apoyo (e. g. buscador de empleo, preparador laboral, formador, responsable de área). Un estudio realizado por Jordán de Urríes, Beyer y Verdugo (2007) los clasifica en cuatro categorías (e. g. preparadores laborales, buscadores de empleo, gestores y administrativos). Es importante destacar que el número de profesionales que conforman los servicios de empleo con apoyo suele comprender entre dos y tres profesionales, atendiendo al perfil, número de clientes y fuentes de financiación coherentes con otras indagaciones (e. g. Jordán de Urríes y Verdugo, 2003, 2010c; Pallisera Vilà, Valls, Rius, Fullana, Jiménez *et al.*, 2003). Respecto a los años de trabajo, en líneas generales los profesionales llevan realizando su profesión más de 5 años (e. g. Miglore *et al.*, 2012; Rey, Durán y Extremera, 2004; Serra, 2004).

La experiencia y la formación se establecen como factores clave en la adquisición de habilidades y destrezas profesionales (Moore, Golbolt, Schwartz, Moriber y Salzberg, 1991; Sherron, 2007). Las evidencias muestran que existe un mayor porcentaje de profesionales con formación académica universitaria, en la que se destacan las ramas psicológicas y pedagógicas derivado de los modelos tradiciones de rehabilitación (véanse Pallisera *et al.*, 2003; Spjelkavik y Evans, 2007) frente a enfoques o ramas sociales vinculados con el entorno (véase Rey, Durán y Extremera, 2004), u otras áreas asociadas al ámbito empresarial (véase Taylor y Bond, 2014). Sin embargo, puede concebirse como insuficiente o inadecuada en la implementación de la metodología por parte de los profesionales de empleo (Hagner, Noll y Donovan, 2002; Yaeda, Kundu y Nishimura, 2013).

Por otro lado, la formación complementaria recibida por los servicios de empleo es básica y generalista, evidenciándose déficits en el reciclaje profesional coherentes con otras indagaciones (e. g. Jordán de Urríes y Verdugo, 2010a; Jordán de Urríes, Beyer y Verdugo, 2007). A este respecto, Jordán de Urríes y Verdugo (2010c) expresan que sólo el 50.24% de los programas de empleo en España poseen planes de formación continua, y que la mitad ofrece instrucción en temas relacionados con la discapacidad. Varios factores pueden explicar estas circunstancias: (a) reducción de ayudas a programas de empleo con apoyo debido a la situación de crisis económica, lo que conlleva una falta de fuentes de financiación estables (Jordán de Urríes, 2011; Jordán de Urríes y Verdugo, 2010c); (b) estructuras gerenciales tradicionales constituidas

por asambleas familiares cuyos intereses son divergentes a los profesionales y que requieren un modelo basado en el liderazgo con un abordaje admisible, dinámico de la participación y de la asimilación de responsabilidades (Pallisera, 2011; Sanderson, 2000; Schalock y Verdugo, 2012; Verdugo, 2012), y (c) potenciación de modelos tradicionales de intermediación laboral frente a metodologías que promuevan objetivos personales y la participación social (Jordán de Urríes y Verdugo, 2010a; Schalock y Verdugo, 2012; Verdugo, 2012).

Algunos trabajos han sugerido que la formación de los especialistas de empleo debe proporcionar contenidos asociados: (a) desarrollo de sistemas, habilidades tecnológicas y de evaluación (Ford y Ford, 1998); (b) ayudas sociales y legislación laboral (EUSE, 2010); y (c) intervención con familias, asistencia tecnológica, búsqueda de fuentes de financiación y resolución de problemas sociales (Yaeda, Kundu y Nishimura, 2013) coherentes con las evidencias de este estudio en el que las carencias pedagógicas se relacionan con diversos contenidos (e. g. trabajo con familias, planificación centrada en la persona, marketing, conocimiento legislativo). A pesar de la importancia del aprendizaje, los preparadores laborales enfatizan en las aptitudes y competencias profesionales frente a la formación.

La gran variedad de funciones desarrolladas son consistentes con algunos hallazgos que se encuentran en la literatura (e. g. AESE, 2011; Brooke, Wehman, Inge y Parent, 1995; Pallisera, 1995; Parent, Unger, Gibson y Clements, 1994), puesto que el desempeño depende del tipo de perfil profesional. Coherentes con los resultados, otros trabajos (AESE, 2011; Flórez, 1994; Hagner, Noll y Donovan, 2002; Wicking, DeStefano y Rusch, 1988) vinculan las funciones a acciones en el contexto laboral (e. g. análisis de los puestos, entrenamiento, prospección y seguimiento continuo); si bien, consistente con Yaeda, Kundu y Nishimura (2013), se evidencia escasa formación y preparación en acciones de búsqueda de empleo. En este sentido no hay que olvidar que las actuaciones se encaminan a: (a) promover oportunidades de empleo, cambio y relaciones con el entorno y la persona (Glover y Frounfelker, 2013; Grossi, Test y Keul, 1991; Pallisera, 1995); (b) proporcionar estructuras de apoyo a largo plazo para la consolidación del empleo (Jordán de Urríes y Verdugo, 2010c; Miglore *et al.*, 2012); (c) retroalimentación del desempeño laboral, chequeos improvisados y supervisión adicional (Ward, Dowrich y Weyland, 1993); y (d) potenciación acciones *off-site/on-site* que favorezcan la participación de los apoyos naturales, el empoderamiento y la independencia (Parsons, Reid, Green y Browing, 2001). A este respecto, Rogan, Hagner y Murphy (1993) ilustraron estrategias (e. g. apoyo social a través de relaciones personales, participación de los compañeros en el lugar de trabajo) para promover los apoyos y minimizar la presencia del especialista de empleo. Si bien, tal y como apuntan Becerra, Montanero y Lucero (2012), este último atributo no se ha consolidado dentro de los servicios de empleo con apoyo en nuestro contexto nacional.

En líneas generales los servicios de empleo no cuentan con actuaciones específicas para el trabajo con familias, el cual se ha señalado como una de las carencias formativas y dificultades en la incorporación de los apoyos naturales. Este hecho es relevante, puesto que los roles, las actitudes y la colaboración de las familias contribuyen en la participación de las personas con discapacidad en el mercado ordinario (Clear y Mank,

1990; Dixon y Reddacliff, 2001; Miglore, Grossi, Mank y Rogan, 2008; Pallisera, Fullana y Vilà, 2005; Pallisera y Rius, 2007; Valls, Vilà y Pallisera, 2004). Sin embargo, acorde con los resultados, son consideradas como agentes subsidiarios por parte de los servicios de empleo (Greasley, 1995; Pallisera, 2011). No obstante, la ejecución y desarrollo efectivo de estas responsabilidades requieren la consolidación de equipos multidisciplinares y la potenciación del trabajo en red (Jordán de Urríes y Verdugo, 2012).

En cuanto a las competencias de los profesionales, la distribución en conjunto revela un claro predominio de las habilidades vinculadas con el conocimiento y las destrezas personales. Estudios similares (véanse EUSE, 2010; Hagner, Noll y Donovan, 2002; Sherron, 2007) han señalado como más incipientes las vinculadas con: (a) formación (e. g. aspectos legislativos, orientación, evaluación y capacidad de aprendizaje); (b) creación de redes y entorno con el trabajo, y (c) marketing empresarial. Entre las cualidades personales más significativas destacan: apariencia, entusiasmo, flexibilidad, creatividad, iniciativa, persistencia, empatía, profesionalidad, negociación, escucha y observación. Éstas, a su vez, contribuyen a identificar el tipo de perfil en los procesos de selección del personal (Glover y Frounfelder, 2013). A este respecto, las características personales (e. g. formación, conocimiento de la discapacidad, experiencia y entrenamiento) se establecen como factores clave en la elección de los especialistas de empleo (Sherron, 2007), aunque algunas se correlacionan con el rendimiento, la autoeficacia y el contacto (Taylor y Bond, 2014), así como la persistencia, la orientación del equipo y la profesionalidad (Whitley, Kostick y Bush, 2010).

Por último, con el fin de mejorar el proceso científico y metodológico, se presentan algunas limitaciones de este trabajo. En primer lugar, el pequeño tamaño de la muestra y la selección de los casos ubicados en todo el contexto nacional que implica particularidades en la contratación del personal. En segundo lugar, en cuanto a las técnicas de recogida de información, en base a la entrevista, la autoselección de los entrevistados por los responsables de los servicios, los escenarios públicos y compartidos pudieron afectar al discurso y, referido a la observación, la utilización de hojas de codificación que restringieron el análisis de otros elementos ubicados en el entorno. Del mismo modo, el hecho de no efectuar observaciones en todas las fases del empleo con apoyo pudo influir en la identificación de funciones y destrezas. No obstante, consistente con la literatura científica, el enfoque metodológico utilizado no busca la generalización de los resultados.

Este trabajo adquirirá mayor relevancia en la medida que responda a las necesidades y dificultades de los servicios a través del uso del abordaje “aprendizaje basado en problemas” y “prácticas basadas en la evidencia”. Como prospectiva de estudio que contribuya a ampliar los resultados de este trabajo, se propone un estudio mixto a partir de las evidencias de este trabajo bajo la visión de los empresarios, clientes y familias.

## Conclusiones

Esta indagación fortalece el alcance presente en relación a las competencias de los preparadores laborales. Los especialistas de empleo desempeñan un papel fundamental

en la implementación de la metodología del empleo con apoyo y la participación en la esfera laboral de las personas con discapacidad. En este sentido, la formación, las competencias y las aptitudes son imprescindibles para el cumplimiento de las directrices y principios filosóficos del empleo con apoyo. Los resultados provenientes del estudio junto con la revisión efectuada faculta el establecimiento de varias conclusiones fundamentales que permiten delinear algunas características y perfiles de los profesionales del empleo con apoyo. La primera cuestión constata una población joven de profesionales, con estudios universitarios y que, en líneas generales, reciben formación complementaria a través de los servicios en los que desempeñan su actividad. La segunda cuestión, pese a la multiplicidad de funciones, el entrenamiento, el seguimiento y orientación intensiva siguen siendo las más relevantes. A este respecto, dado el carácter heterogéneo de este sector poblacional, se ponen de manifiesto algunos déficits formativos vinculados con la falta de conocimiento en metodologías de intervención, planificación centrada en la persona y trabajo con familia, los cuales exigen una importante reflexión sobre las prácticas profesionales, ya que la participación en el mercado laboral de las personas con discapacidad se convierte en un elemento esencial de la calidad de vida. La tercera cuestión, en el plano de las cualidades profesionales, se determinan como características principales básicas aquellas vinculadas con la flexibilidad, las habilidades comunicativas, la empatía y la asertividad. La cuarta cuestión, pese a la relevancia de los profesionales en el empleo con apoyo, diversas investigaciones han evidenciado que se requiere la articulación de medidas sincrónicas para el afianzamiento de los contenidos, las competencias y modelos de liderazgo que respondan a las exigencias de actuaciones integrales y coordinadas, determinadas por el carácter complejo y multifactorial de la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

### Agradecimientos

Al Instituto de Integración en la Comunidad (INICO) de la Universidad de Salamanca por facilitar el acceso a los servicios de empleo con apoyo y el apoyo en la realización de este estudio.

### Referencias bibliográficas

- AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN, ANECA (2005). *Libro Blanco Título de Grado en Trabajo Social*. Madrid: ANECA.
- ARENAS, M. L. y GONZÁLEZ, R. (2010). El preparador laboral en el Empleo con Apoyo. *Educación y Futuro*, 23, 43-50.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPLEO CON APOYO, AESE (2011). *Memoria y conclusiones. I Encuentro de preparadores laborales*. Recuperado de [http://www.empleoconapoyo.org/aese/IMG/pdf/Memoria\\_Encuentro\\_PL\\_Madrid.pdf](http://www.empleoconapoyo.org/aese/IMG/pdf/Memoria_Encuentro_PL_Madrid.pdf).
- AUERBACH, C. F. y SILVESTEIN, L. B. (2003). *Qualitative Data. An Introduction to Coding and Analysis*. New York: New York University Press.

- BANKS, S. (2012). *Ethics & Values in Social Work*. Fourth Edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- BARTON, R. (1999). Psychosocial Rehabilitation Services in Community Supports Systems: A Review of Outcomes and Policy Recommendations. *Psychiatric Services*, April, 50 (4), 525-534.
- BECERRA, M. T., MONTANERO, M. y LUCERO, M. (2012). Programas de orientación y empleo con apoyo de personas con discapacidad intelectual. Modelos y estrategias de intervención. *REOP*, 23 (3), 3.º cuatrimestre, 9-15.
- BELLVER, F., MOLL, B., ROSELLÓ, R. y SERRA, F. (1993). Un recurso eficaz para la inserción sociolaboral de las personas con minusvalía. Una experiencia en la isla de Mallorca. *Siglo Cero*, 24 (3), 15-24.
- BROOKE, V., WEHMAN, P., INGE, K. y PARENT, W. (1995). Toward a Customer-Driven Approach of Supported Employment. *Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*, 308-320.
- BUTTERWORTH, J., HAGNER, D., KIERNAN, W. y SCHALOCK, R. (1996). Natural Supports in the Workplace: Defining an Agenda for Research and Practice. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, 21 (3), 103-113.
- CASASEMPERE, A. (2012). *Materiales curso de análisis de datos cualitativos con ATLAS.ti*. Madrid.
- CLEAR, M. E. y MANK, D. M. (1990). Supported and competitive employment outcomes and sources of support for individuals with disabilities in integrated jobs in New South Wales. *Australian and New Zealand Journal of Developmental Disabilities*, 16 (3), 244-257.
- COURSEY, R. D., CURTIS, L., MARSH, D. T., HARDING, C., SPANIOL, L., LUCKSTED, A., MCKENNA, J. et al. (2000). Competencies for Direct Services Staff Members Who Work With Adults with Severe Mental Illness: Specific, Knowledge, Attitudes, Skills, and Bibliography. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 23 (4), 370-392.
- DENZIN, N. K. (1970). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Publishing Co.
- DILEO, D., McDONALD, R. y KILLIAM, S. (1998). Ethical Guidelines for Professional in Supported Employment. *APSE*. Recuperado de <http://www.apse.org/wp-content/uploads/2014/01/APSE-Ethical-Guidelines2.pdf>.
- DIXON, R. y REDDACLIFF, C. (2001). Family contributions to the vocational lives of vocationally competent young adults with intellectual disabilities. *International Journal of Disability Development and Education*, 48 (2), 193-206.
- EUROPEAN UNION OF SUPPORTED EMPLOYMENT, EUSE (2005). *Information Booklet & Quality Standards*. Belfast: EUSE.
- EUROPEAN UNION OF SUPPORTED EMPLOYMENT, EUSE (2010). *European Union of Supported Employment. Toolkit*. Recuperado de <http://www.euse.org/supported-employment-toolkit-2/EUSE%20Toolkit%202010.pdf/view>.
- FLÓREZ, J. (1994). La integración laboral. *Revista Síndrome de Down de la Fundación Síndrome de Down de Cantabria*, 11 (2), 47-51.
- FORD, J. y FORD, C. (1998). Self-reported training needs of supported employment program managers in South Australia. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 23 (2), 171-182.
- GLASER, B. G. y STRAUSS, A. L. (2006). *The Discovery of Ground Theory. Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick, London: Aldine Transaction.
- GLOVER, C. y FROUNFELKER, R. L. (2013). Competencies of More and Less Successful Employment Specialists. *Community Ment Health*, 49, 311-316.
- GREASLEY, P. (1995). Individual planning with adults who Have Learning Difficulties: Key issues-key sources. *Disability & Society*, 10 (3), 353-364.



- GRIFFIN, C., HAMMIS, D. y GEARY, T. (2009). Introduction to Customized Job Development. En C. GRIFFIN, D. HAMMIS, y T. GEARY, *The Job Developer's Handbook. Practical Tactics for Customized Employment* (pp. 1-22). Baltimore, London, Sidney: Paul Brookes Publishing Co.
- GROSSI, T. A., TEST, D. W. y KEUL, P. K. (1991). Strategies for Hiring, Training and Supervising Job Coaches. *Journal of Rehabilitation*, 57 (3), 37-42.
- HAGNER, D., BUTTERWORTH, J. y KEITH, G. (1995). Strategies and barriers in facilitating natural supports for employment of adults with severe disabilities. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, 20 (2), 112-120.
- HAGNER, D., NOLL, A. y DONOVAN, L. E. (2002). Identifying Community Employment Program Staff Competencies: A Critical Incident Approach. *Journal of Rehabilitation*, 68 (1), 45-51.
- IBÁÑEZ, H. (2002). *De la integración a la exclusión. Los avatares del trabajo productivo a finales del siglo XX*. Maliaño: Sal Terrae.
- INGE, K. J., WEHMAN, P., REVELL, W. G. y BROOKE, V. A. (2007). Supported Employment and Workplace Supports: Tools for Change. En P. WEHMAN, K. I. INGE, W. G. REVELL y V. A. BROOKE, *Real Work for Real Pay. Inclusive Employment For People with Disabilities* (pp. 139-162). Baltimore, Maryland: Paul H. Brookes Publishing Co.
- IMERSO (2006). *Sistema Nacional de Dependencia. Evaluación de los efectos sobre el empleo*. Colección de Estudios. Serie Dependencia, n.º 12.004. Madrid: MTAS.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, INE (2012). *Mujeres y hombres en España*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- JORDÁN DE URRÍES, F. B. (2011). Acercamiento al Empleo con Apoyo y breve análisis de España e Iberoamérica. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 1 (4), 21-40.
- JORDÁN DE URRÍES, F. B., BEYER, S. y VERDUGO, M. Á. (2007). *Estudio comparativo sobre la situación del empleo con apoyo en Europa*. Retrieved from <http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO20844/jordan.pdf>.
- JORDÁN DE URRÍES, F. B. y VERDUGO, M. Á. (2003). *Empleo con apoyo en España. Variables que determinan la obtención y mejora de resultados en el desarrollo de los servicios*. Documentos 59/20003. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.
- JORDÁN DE URRÍES, F. B. y VERDUGO, M. Á. (2010a). Análisis de la situación de los programas de empleo con apoyo en España. En M. Á. VERDUGO, F. B. JORDÁN DE URRÍES, B. ORGAZ, M. C. BENITO, R. MARTÍN-INGELMO, N. RUIZ y M. SANTAMARÍA, *Impacto social del Programa ECA CAJAMADRID de empleo con apoyo* (pp. 199-228). Salamanca: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad.
- JORDÁN DE URRÍES, F. B. y VERDUGO, M. Á. (2010b). Análisis del ajuste de los programas a estándares de la Unión Europea de empleo con apoyo (EUSE). En M. Á. VERDUGO, F. B. JORDÁN DE URRÍES, B. ORGAZ, M. C. BENITO, R. MARTÍN-INGELMO, N. RUIZ y M. SANTAMARÍA, *Impacto social del Programa ECA CAJAMADRID de empleo con apoyo* (pp. 228-253). Salamanca: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad.
- JORDÁN DE URRÍES, F. B. y VERDUGO, M. Á. (2010c). Evaluation and follow up of Supported Employment initiatives in Spain from 1995 to 2008. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 33, 39-49.
- JORDÁN DE URRÍES, F. B. y VERDUGO, M. Á. (2012). Open Employment in Spain. Why have we still not taken the decisive step? *Journal Vocational Rehabilitation*, 37, 147-154.
- LEROY, B. W. y HARTLEY-MALIVUK, T. (1991). Supported Employment Staff Training Model. *Journal of Rehabilitation*, 57 (2), 51-54.
- LINCOLN, Y. S. y GUBA, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage.

- MANK, D. M. (1998). Valores y empleo para las personas con discapacidad. *Siglo Cero*, 29 (4), 5-10.
- MANK, D., CIOFFI, A. y YOVANOFF, P. (1997). Patterns of Support for Employees with Severe Disabilities. *Mental Retardation*, 35 (6), 433-447.
- MARBAN, V. (2006). Tercer Sector y Dependencia. *Revista Documentación Social. Revista de Estudios Sociales Sociología Aplicada* (abril-junio), 141, 145-161.
- MIGLORE, A., BUTTERWORTH, J., NORD, D., COX, M. y GELB, A. (2012). Implementation of Job Development Practices. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 50 (3), 207-218.
- MIGLIORE, A., GROSSI, T., MANK, D. y ROGAN, P. (2008). Why do adults with intellectual disabilities work in sheltered workshops? *Journal of Vocational Rehabilitation*, 28 (1), 29-40.
- MILES, M. B. y HUBERMAN, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook. Qualitative Data Analysis*. Second Edition. London: Sage.
- MOORE, S. C., GODBOLT, F., SCHWARTZ, M., MORIBER, L. y SALZBERG, C. L. (1991). Factors Contributing to the Attrition of Supported Employment Job Coaches. *Journal of Rehabilitation*, Ap 1, 57 (2), 47-50.
- NATIONAL INSTITUTE ON DISABILITY AND REHABILITATION RESEARCH –NIDRR– (1993). *Supported employment for People with Severe Mental Retardation. Consensus Statement. NIDRR*, May-23-26, vol. 1 (5), 1-31.
- NEIL, M. y SANDERSON, H. (2012). *Circles of Support and Personalization*. Recuperado de <http://www.helensandersonassociates.co.uk/whats-new/circles-of-support-and-personalisation,-a-new-paper-by-max-neill-and-helen-sanderson.aspx>.
- O'BRIEN, J. (1990). *Working on... A Survey of Emerging Issues in Supported Employment for People with Severe Disabilities. Responsive Systems Associates* (pp. 1-36). Lithonia, G.A.: Syracuse Univ., NY, Center on Human Policy.
- OFFICE OF DISABILITY EMPLOYMENT POLICY, ODEP (2005, June). *Customized employment –Practical solutions for employment success*. Washington, DC: U.S. Department of Labor, ODEP and the National Center on Workforce and Disability/Adult. Recuperado de <http://www.dol.gov/odep/pubs/custom/indez.htm>.
- PALLISERA, M. (1995). La integración de las personas con discapacidad psíquica en el sistema laboral ordinario. El papel y la formación del profesional de intervención directa en los proyectos de integración. En *I Jornada Científica sobre Personas con Discapacidad*. Salamanca: INICO. Recuperado de <http://campus.usal.es/~inico/investigacion/jornadas/jornada1/jornadas1.html>.
- PALLISERA, M. (2011). La planificación centrada en la persona (PCP): una vía para la construcción de proyectos personalizados con personas con discapacidad intelectual. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56 (3), 1-12.
- PALLISERA, M. y RIUS, M. (2007). ¿Y después del trabajo, qué? Más allá de la integración laboral de las personas con discapacidad. *Revista de Educación*, 342, 329-348.
- PALLISERA, M., FULLANA, J. y VILA, M. (2005). La inserción laboral de personas con discapacidad. Desarrollo de tres investigaciones acerca de los factores favorecedores de los procesos de inserción. *Revista de Investigación Educativa*, 23 (2), 295-313.
- PALLISERA, M., VILÁ, M., VALLS, M. J., RIUS, M., FULLANA, J., JIMÉNEZ, P., CARDONA, M. y LOBATO, J. (2003). La integración laboral de personas con discapacidad en la empresa ordinaria en España: aproximación a través de una investigación. *Siglo Cero*, vol. 34 (4), 208, 5-18.
- PARENT, W., UNGER, D., GIBSON, K. y CLEMENTS, C. (1994). The Role of the Job Coach: Orchestrating Community and Workplace Supports. *American Rehabilitation*, 20 (3), 2-11.
- PARLEY, F. F. (2001). Person centred outcomes: Are outcomes improved where a person-centred care model is used? *Journal of Learning Disabilities*, 5 (4), 299-308.

- PARSONS, M. B., REID, D. H., GREEN, C. W. y BROWINIG, E. B. (2001). Reducing job coach assistance for supported workers with severe multiple disabilities: an alternative off-site/on site model. *Research in Developmental Disabilities*, 21, 151-164.
- PEARPOINT, J., O'BRIEN, J. y FOREST, M. (1993). *PATH: A workbook for planning positive, possible futures and planning alternative tomorrow's with hope for schools, organizations, businesses and families*. Toronto: Inclusion Press.
- REY, L., DURÁN, A. y EXTREMERA, N. (2004). Análisis del contexto laboral y del perfil socio-demográfico de una muestra de profesionales que atienden a personas con discapacidad intelectual. *Siglo Cero*, 35 (4), 212, 18-32.
- ROGAN, P., HAGNER, D. y MURPHY, S. (1993). Natural supports: Reconceptualizing job coaches roles. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps (JASH)*, 18 (4), 275-281.
- SALDAÑA, J. (2009). *Fundamentals of Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.
- SANDERSON, H. (2000). *Person Centred Planning: Key Features and Approaches*. Recuperado de <http://www.familiesleadingplannig.co.uk/documents/pcp%20key%20features%20and%20styles.pdf>.
- SCHALOCK, R. L. y VERDUGO, M. Á. (2012). *A leadership guide for Today's Disabilities Organizations. Overcoming Challenges and Making Change Happen*. Baltimore: Paul Brookes Publishing Co.
- SEIDMAN, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. Third Edition. New York and London: Teachers College Press, Columbia University.
- SERRA, F. (2004). *La presència del suport natural en els processos d'inclusió laboral mijaçant el model de treball amb suport (supported employment)*. Doctoral Dissertation. Recuperado de <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/tesisUIB/import/TDX-0204105-111438.pdf>.
- SERRA, F. y BELLVER, F. (2002). El empleo con apoyo. La planificación centrada en la persona y las redes de apoyo. *Siglo Cero*, 199, 33 (1), 5-14.
- SHERRON, P. (2007). Staff Selection, Training, and Development for Community. En P. WEHMAN, K. J. INGE, W. G. REVELL y V. A. BROOKE, *Real Work for Real Pay. Inclusive Employment for People with Disabilities* (pp. 75-103). London: Paul Brookes Publishing Co.
- SILVERMAN, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data*. Third Edition. London: Sage.
- SPJELKAVIK, O. y EVANS, M. (2007). *Impression of Supported Employment. A study of some European Supported Employment services and their activities*. Oslo: Work Research Institute.
- STAKE, R. (1999). *La investigación con estudio de casos*. Segunda edición. Madrid: Morata.
- STRAUSS, A. L. y CORBIN, J. (1990). *Basic of Qualitative Research. Grounded Theory, Procedures and Techniques*. London: Sage Publications, Inc.
- SUBIRATS, J. (Dir.), GOMÀ, R. y BRUGUÉ, J. (Coords.) (2005). *Análisis de los factores de exclusión social*. Bilbao: Fundación BBVA.
- SUBIRATS, J. (Dir.), RIBA, C., GIMÉNEZ, L., OBRADORS, A., GIMÉNEZ, M., QUERALT, D., BOTTOS, P. y RAPOPORT, A. (2004). *Pobreza y exclusión social. Un análisis de la realidad española y europea*. Colección Estudios Sociales, n.º 16. Barcelona: Fundació "la Caixa".
- SZYMANSKI, E. M. y HANLEY-MAXWELL, C. (1996). Career Development of People with Developmental Disabilities: An Ecological Model. *Journal of Rehabilitation* (Jan/Feb/Mar.), 48-55.
- TAYLOR, S. J. y BODGAN, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- TAYLOR, A. C. y BOND, G. R. (2014). Employment Specialist Competencies as Predictors of Employment Outcomes. *Community Ment Health*, 50, 31-40.

- VALLES, M. (2007). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- VALLS, M. J., VILÀ, M. y PALLISERA, M. (2004). La inserción de las personas con discapacidad en el trabajo ordinario. El papel de la familia. *Revista de Educación*, 334, 99-117.
- VERDUGO, M. Á. (2012). Estilos de pensamiento, resultados personales y rendimientos de la organización. En M. Á. VERDUGO, T. NIETO, M. CRESPO y B. J. JORDÁN DE URRÍES, *Cambio organizacional y apoyo a las graves afectaciones. Dos prioridades. VIII Jornadas Científicas sobre Personas con Discapacidad* (pp. 13-25). Salamanca: Amarú.
- VERDUGO, M. Á. y JENARO, C. (1993). El empleo con apoyo. Una nueva posibilidad laboral para personas con discapacidad. *Siglo Cero*, 147 (mayo-junio), 5-12.
- VERDUGO, M. Á. y SCHALOCK, R. L. (2010). Últimos avances en el enfoque y la concepción de las personas con discapacidad intelectual. *Siglo Cero*, 4 (4), 236, 7-21.
- WARD, K., DOWRICK, P. y WEYLAND, A. (1993). Job-coach follow-along activities; analysis and recommendations. *Developmental Disabilities Bulletin*, 21 (2), 36-51.
- WEHMAN, P. y BRICOUT, J. (1999). Supported employment and Natural supports: A Critique and Analysis. En G. REVELL (Eds.), *The impact of supported employment for people with significant disabilities: preliminary findings from the National Supported Employment Consortium* (pp. 215-228). Virginia, USA: VCU-RRTC, Richmond.
- WEHMAN, P., INGE, K. J., REVELL, W. G. y BROOKE, V. A. (2007). Supported Employment and Workplace Supports. Overview and Background. En P. WEHMAN, K. I. INGE, W. G. REVELL y V. A. BROOKE, *Real Work for Real Pay. Inclusive Employment For People with Disabilities* (pp. 117-138). Baltimore, Maryland: Paul H. Brookes Publishing Co.
- WHITLEY, R., KOSTICK, K. M. y BUSH, P. W. (2010). Desirable Characteristics and Competencies of Supported Employment Specialist: An Empirically-Grounded Framework. *Adm Policy Men Health*, 37, 509-519.
- WINKING, D. L., DESTEFANO, L. y RUSCH, F. R. (1988). Supported Employment in Illinois: Three Case Studies. En D. L. WINKING, L. DESTEFANO y F. R. RUSCH, *Supported Employment in Illinois: Job Coach Issues. Volume 3* (pp. 41-117). University of Illinois: Merle L. Levy, Publications.
- YAEDA, J., KUNDU, M. y NISHIMURA, S. (2013). Self-perceived knowledge and skills of job coaches in Japan. *Work*, 45, 279-285.
- YIN, R. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. 5.ª Edition. California, London, New Delhi, Singapore: Sage.
- YUN-TUNG, W. (2010). Job coach factors associated with community-based employment service programme outcome measures for people with disabilities – a Taiwan case study. *Disability and Rehabilitation*, 32 (19), 1547-1557.