

ZE HARO: SERVICIOS INTEGRALES DE EMPLEO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El presente artículo describe en detalle el trabajo que en el ámbito de la integración laboral de personas con discapacidad realiza el Grupo Gureak a través de Zeharo y del Programa Aukera. Elaborado por el coordinador de la iniciativa, el artículo da cuenta en primer lugar del papel que Gureak desempeña como centro de recursos laborales para personas con discapacidad. Posteriormente, se explican los servicios que desde Zeharo se prestan tanto a los demandantes de empleo como a las empresas ordinarias en las que éstos se integran y se describen las principales dificultades encontradas en el desarrollo de los servicios de mediación y acompañamiento. Finalmente, se proponen algunas medidas para favorecer el proceso de inserción en el medio ordinario y se enumeran los principales logros del proyecto, que ha posibilitado, según sus responsables, el acceso de numerosos ciudadanos guipuzcoanos con discapacidad a un conjunto amplio de itinerarios y alternativas específicas y ordinarias de inserción laboral.

La misión de Zeharo es la inserción laboral de las personas con discapacidad, sea en razón a una deficiencia mental, física, sensorial o de origen psiquiátrico, en el mercado de trabajo guipuzcoano a través de un conjunto amplio de itinerarios posibles de acceso al mercado de trabajo.

Tiene un papel prioritario en la misión general, acorde con la filosofía del Grupo

Gureak, la gestión de empleo u ocupación para personas con deficiencia mental.

El cliente principal de Zeharo es la persona con discapacidad que busca trabajo. Pretendemos ofrecerle un acompañamiento personalizado en todas las fases de su itinerario de inserción profesional. Su orientación laboral, su proceso de colocación en empleos remunerados dentro de la empresa ordinaria, la formación en el puesto y el seguimiento permanente, son algunas de las acciones principales de tal itinerario que Zeharo ha convertido en servicios profesionales por vez primera en nuestro territorio histórico desde 1995.

Sin embargo, todo este conjunto de intervenciones implica un trabajo de campo intensivo de búsqueda de oportunidades de empleo que nos conduce al otro cliente necesario: la empresa oferente de empleo. Hacia este cliente, Zeharo se presenta como agente colaborador del empresario para facilitar la incorporación de personas con discapacidad a sus procesos de producción de bienes o servicios. Y lo hacemos aplicando la misma idea de acompañamiento global planteada antes: contamos con candidaturas de personas con discapacidad adecuadamente orientadas a la actividad laboral que la empresa pretende cubrir. Entre éstas, seleccionamos a la persona que consideramos apta en relación a las exigencias del puesto que previamente hemos analizado. Una vez contratada la persona, le formamos en

el puesto ya como miembro activo de su empresa y, por último, mantenemos un seguimiento permanente para asegurar la adaptación del trabajador© a las necesidades, a menudo cambiantes en el tiempo, de la empresa.

Esta práctica de apoyar conjuntamente, y a largo plazo, itinerarios de personas y ofertas de empleo concretas captadas en el mercado de trabajo guipuzcoano, expresa una de nuestras claves para la acción: Zeharo quiere estar presente y participar activamente *avalando* todo el proceso de la colocación, intentando ganar la confianza de los dos clientes principales, trabajador@ con discapacidad y empresari@, persiguiendo que la satisfacción mutua de ambos esté por encima de cualquier otra consideración.

Los objetivos del presente artículo son mostrar cómo ejercemos ese rol de acompañamiento y aplicamos ese conjunto de apoyos desde un contexto organizativo concreto, el Grupo Gureak, el cual nos asigna rasgos particulares respecto a otros programas de gestión de empleo. Y cuáles son, a nuestro entender, los elementos innovadores en el panorama del empleo de personas con discapacidad en nuestra región que Zeharo ha promovido.

Pero, también, describimos algunas de las dificultades que nos encontramos en el día a día y en las distintas fases de los procesos de la colocación. Y, como producto de todo ello, qué resultados podemos aportar en términos cuantitativos de colocaciones en el medio ordinario de trabajo en el ejercicio de 1998. Por que tal es el principal in-

dicador de gestión que, en definitiva, está midiendo la eficacia de nuestros servicios y justifica la existencia de agentes mediadores como Zeharo para satisfacer las necesidades de todos los actores implicados en el proceso de la integración laboral.

Ficha de identificación del Programa Aukera

Zeharo-Grupo Gureak es el operador en Gipuzkoa del Programa Aukera que tiene como cobertura todo el territorio de la C.A.P.V. Unidades como Zeharo de similares características en cuanto a su misión y funcionamiento realizan su gestión de empleo para personas con discapacidad en el resto de los territorios (Tránsito al Empleo/Lanerako Ibilbidea de la Fundación Lantegi Batsuak-Gorabide, en Bizkaia, y Gokai S.L., representando la participación del Instituto Foral de Bienestar Social de la Diputación Foral de Álava).

El programa de acciones de los tres operadores territoriales, durante el periodo 1998 a 1999, se enmarca en la Iniciativa Comunitaria HORIZON III, y ha sido promovido por EHLABE (Asociación de Trabajo Protegido del País Vasco), con la colaboración del Gobierno Vasco, las Diputaciones Forales de Gipuzkoa, Bizkaia y Álava, y el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián, como entidades públicas responsables y cofinanciadoras del proyecto.

Identificación del Proyecto AUKERA

■ Denominación del proyecto	AUKERA, Servicios Integrales de Empleo para Personas con Discapacidad
■ Población OBJETIVO	Personas con discapacidad demandantes de empleo u ocupación en la CAPV
■ Vigencia del proyecto	1998-99
■ Marco general del proyecto	Iniciativa comunitaria HORIZON (Fondo Social Europeo)
■ Promotor	EHLABE
■ Entidad Pública responsable	Gobierno Vasco/Eusko Jaurlaritz
■ Entidad Pública cofinanciadora	Diputación Foral de Álava, Diputación Foral de Bizkaia, Diputación Foral de Gipuzkoa, Ayto. de Donostia-San Sebastián
■ Proyecto de Coop. Transnacional	Federazione Trentina delle Cooperative (Italia), Entente Wallonne des ETA (Bélgica)

1. CONTEXTO ORGANIZATIVO: EL GRUPO GUREAK COMO CENTRO DE RECURSOS LABORALES

A través de Zeharo, el Grupo Gureak complementa sus recursos ocupacionales y laborales de empleo protegido, de elevado desarrollo en Gipuzkoa, con la adaptación de nuevas metodologías de acompañamiento en el medio ordinario de trabajo.

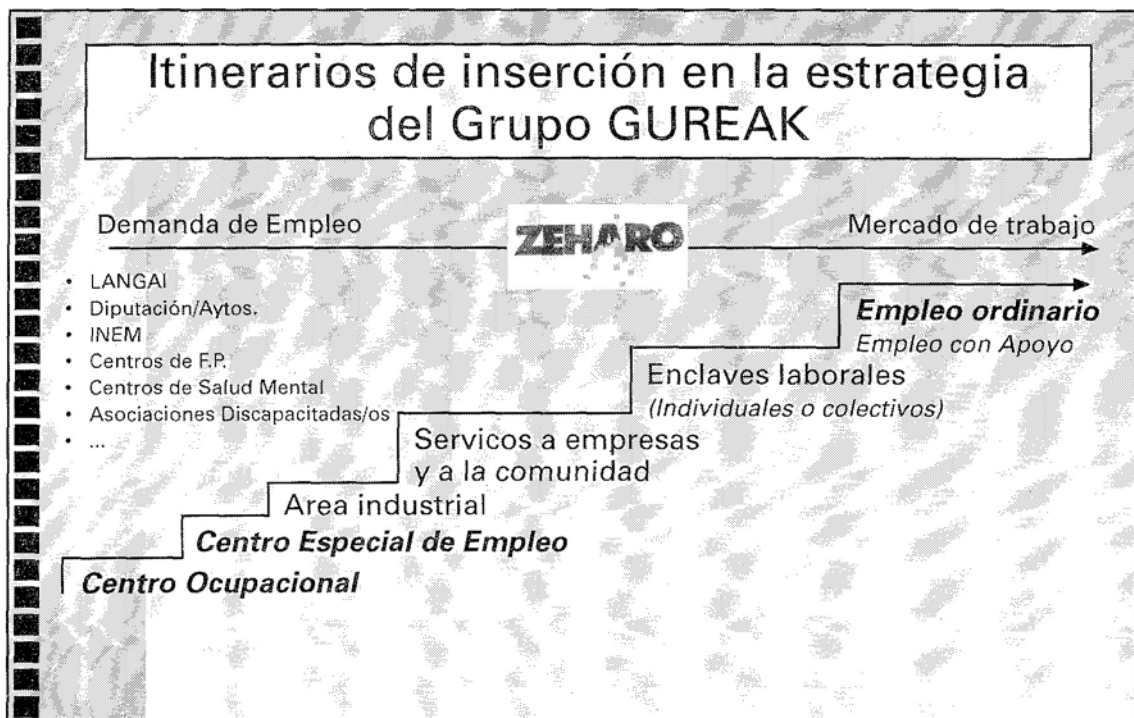
Nacer en el seno de la estructura general del Grupo Gureak, un grupo de empresas reconocidas como Centros Especiales de Empleo, otorga un sentido particularmente innovador a nuestra experiencia. Zeharo no surge como un elemento aislado e inconexo con las políticas de fomento de empleo establecidas desde 1982 con la LISMI, sino que se integra en una entidad que diversifica los programas de inserción laboral de acuerdo a los perfiles profesionales e intereses ocupacionales de la población con discapacidad demandante de tales servicios.

Desde 1995, con la puesta en marcha de Zeharo, el Grupo Gureak diversifica la oferta de sus programas ocupacionales y de empleo protegido con la posibilidad de aportar a las personas con discapacidad una estructura de apoyo que les permita acceder y mantener un empleo en la empresa ordinaria, transición esta última que

descansa en la propia misión de la fórmula del centro especial de empleo implícita en la mencionada LISMI.

Desde esta perspectiva de diversificación, esta posibilidad de derivar la demanda canalizada a Zeharo, tras una fase de orientación laboral con cada demandante, a tales recursos ocupacionales y de empleo especial, junto con la propia capacidad de Zeharo de gestionar el empleo ordinario captado fuera del entorno organizativo de Gureak, constituye todo un modelo de referencia en materia de gestión de recursos laborales para personas con discapacidad.

El modelo, fruto del proceso histórico y del crecimiento experimentado por el Grupo Gureak desde 1975, incluye un conjunto amplio de itinerarios posibles de acceso al mercado laboral que aspiran ser adecuados a los intereses ocupacionales y necesidades de apoyo de los trabajadores con discapacidad. Se trata de un encañamiento de fórmulas de inserción (centro ocupacional, centro especial de empleo, con sus áreas industriales y de servicios, enclave laboral y empleo ordinario) con posibilidad de promocionar de una etapa a otra (permitiendo múltiples combinaciones de fases, incluso de retorno desde el medio ordinario), o directamente al medio ordinario, según las competencias laborales de cada individuo.



El eje escalonado que dibuja el cuadro, donde actualmente más de 2.100 personas con discapacidad se hallan trabajando, representa el modelo de fórmulas de inserción del que hablamos: desde el centro ocupacional, que requiere mayor grado de apoyo y supervisión para personas con poca autonomía laboral en razón a una deficiencia mental o a un trastorno mental, hasta la metodología «ligera» del Empleo con Apoyo para el acceso al medio ordinario.

Como se indica en el mismo cuadro, procedente de una fuente diversa de instituciones, la demanda de empleo u ocupación de las personas con discapacidad que buscan trabajo a través de Gureak es canalizada a Zeharo, cuyos técnicos realizarán una orientación inicial diferente en cada caso en función de sus capacidades, de su perfil profesional y de minusvalía, que le colocará en una posición diferente dentro de este *continuum* de ocupación cada vez más próximo a la inserción en el medio ordinario de trabajo.

Tal facultad de intermediación, en un caso, de derivación a los recursos del Grupo Gureak, y activa, en el otro, de búsqueda de oportunidades de empleo en el tejido empresarial guipuzcoano, permite subrayar algunas peculiaridades de la experiencia de Zeharo en relación a su aspecto organizativo:

- a) Es un proyecto pensado para no rechazar a nadie por muy severa que sea su discapacidad. Actúa para proponer a la población minusválida de Gipuzkoa una oferta de alternativas de ocupación y de empleo amplia y diversa y así satisfacer las distintas necesidades de apoyo y autonomía laboral de cada persona.
- b) Un proyecto que actúa desde esa red de recursos laborales y tiene asumido como objetivo de buena gestión los procesos de transición¹ de unos estadios a otros, la calidad y número de transiciones.

Zeharo se ocupa específicamente de planificar las transiciones de *entrada* al

¹ Las transiciones internas a los recursos laborales del Grupo Gureak, es decir, del régimen ocupacional al régimen especial de empleo, y las promociones de categoría laboral dentro de éste, se organizan a través del personal profesional de Gureak en aplicación de instrumentos técnicos de análisis y valoración de capacidades laborales, validados y fiables en términos estadísticos (Lanbidearekiko Balarazioa eta Jarraipena/Valoración y Seguimiento Sociolaboral).

modelo y las de *salida*, que facilitan la incorporación al medio ordinario de trabajo por parte de trabajadores en centro especial de empleo. Entre las que denominamos transiciones de *entrada*, identificamos muy diferentes puntos de partida del itinerario:

- el tránsito más común es desde el desempleo de larga duración, heterogéneo en cuanto a tipología y grado de discapacidad, perfiles y cualificación profesional;
- y los más específicos, pertenecientes a colectivos concretos: los demandantes de empleo con minusvalía homologada por invalidez permanente para su ocupación anterior; las personas con trastorno mental en transición desde el ámbito sociosanitario en busca de salidas laborales u ocupacionales o el alumnado con deficiencia mental dando pasos hacia el mundo de trabajo.

El segundo tipo consiste en la planificación de la transición de *salida* por parte de los trabajadores con discapacidad del Grupo Gureak desde el empleo protegido al medio ordinario de trabajo.

- c) Y que promueve no sólo las transiciones hacia el mercado abierto, sino las de sentido inverso, aquellas que aseguran el *retorno* desde la empresa ordinaria al punto de partida en la empresa de Gureak de la que salió, en caso de no éxito de la experiencia, fin de contrato, o cualquier otra circunstancia ajena a la voluntad del trabajador.

La práctica de las transiciones en Zeharo

1. Entre el fin de la etapa escolar y el mundo del trabajo

Para las personas con discapacidad que se encuentran finalizando su escolaridad en integración en centros de formación profesional, las acciones de Zeharo están dirigidas a trazar puentes entre el ámbito escolar y el mundo del trabajo. El quehacer principal de un trabajo conjunto entre los centros educativos y los agentes de empleo, como Zeharo, debe ser construir sistemas adecuados para el tránsito a la vida la-

boral de los sujetos con minusvalía en formación profesional integrada, cuya discapacidad les posiciona desfavorablemente frente a las competencias exigidas en el mercado laboral. Por ello, en colaboración con los Centros de Formación Profesional públicos y privados, Zeharo, previo conocimiento de sus alumn@s con discapacidad de último año y la recogida de su información pedagógica necesaria, intermedia entre las empresas y el centro escolar, para facilitar y apoyar las prácticas de la Formación en Alternancia. A la luz del periodo de prácticas finalizado, la orientación laboral inicial es revisada por el personal técnico de Zeharo y comunicado al centro de formación. Con la finalización de las prácticas en la empresa ordinaria, se realiza una acción de apoyo para la promoción a empleo del alumn@, asesorando a la empresa sobre las ayudas existentes para la contratación de trabajadores con minusvalía.

2. Entre el empleo protegido y el empleo ordinario

Al pensar en esta transición, lo hacemos refiriéndonos a un universo actual de 1.500 trabajadores con discapacidad contratados en las empresas del Grupo Gureak, de los cuales el 50% son personas con deficiencia mental, 34% personas con minusvalías físicas, 13% con deficiencias sensoriales y el 3% con trastorno mental. Todos estos emplead@s desempeñan su trabajo en los tres sectores de actividad industrial, de servicios o agrícola. Observando su trabajo en perspectiva según su proximidad o lejanía al medio ordinario de trabajo, o dicho de otra manera, según el mayor o menor grado de supervisión o apoyo que se aplica en los diferentes entornos laborales, el resultado es el siguiente:

— Un 2% trabaja ya en la empresa ordinaria, sin relación laboral con Gureak, a través de la metodología del Empleo con Apoyo provista por Zeharo.

— Un 6% trabaja, individualmente o en grupo, en la empresa ordinaria con relación laboral con Gureak (como «enclave») en contacto con otros trabajadores sin discapacidad.

— Un 40% trabaja en los espacios comunitarios donde se haya concerta-

do el servicio a alguna de las empresas de Gureak (jardinería en espacios verdes públicos, limpieza en instalaciones públicas o privadas, estaciones de servicio, restaurante, etc.) en contacto con la ciudadanía general.

— Un 52% trabaja en entornos productivos de las empresas de Gureak (inyección de plástico, electrónica, tratamiento informático de documentación, lavandería industrial, etc.) en contacto con trabajadores discapacitados en su mayoría.

Estos datos muestran que casi el 50% de los trabajadores desempeña su labor diaria en un medio ordinario, no específico para personas con discapacidad, mostrando directamente a la sociedad su capacidad laboral. Teniendo en cuenta esta perspectiva, con la variedad de situaciones en las que se encuentra el trabajador a la hora de plantearse cualquier transición, el proceso más habitual que Zeharo pone en marcha es el siguiente:

1ª fase:

La prospección de oportunidades de empleo que realiza Zeharo permite captar una oferta de empleo. A continuación, Zeharo inicia un proceso de selección para el que cuenta con los perfiles profesionales que más se adaptan a los requisitos del puesto entre los trabajadores del Grupo Gureak. Una vez identificada a la persona potencialmente apta, confirmado su interés y disponibilidad para la promoción al exterior, se planteará un primer ciclo en el que la transición desde la empresa concreta del Grupo Gureak se efectúa bajo la fórmula de *enclave*, es decir, prestando el trabajador un servicio en las instalaciones de la empresa ordinaria, pero contratado por Gureak (entre Gureak y la otra empresa se firma un contrato mercantil de prestación de servicios).

En un segundo y definitivo ciclo, se completará la transición a todos los efectos: cuando el trabajador pase a la plantilla de la empresa ordinaria. La fórmula del enclave, sin embargo, se aplica únicamente con el colectivo de trabajadores con deficiencia mental o trastorno mental. En el caso de personas con discapacidad física se persigue que la transición sea directa, sin pasar por la fase de enclave.

Este primer ciclo del enclave puede durar un tiempo variable, desde unos meses para que el empresario observe su capacidad de trabajo y desaparezcan los temores, hasta varios años en empresas donde las posibilidades de transición completa son escasas.

2ª fase

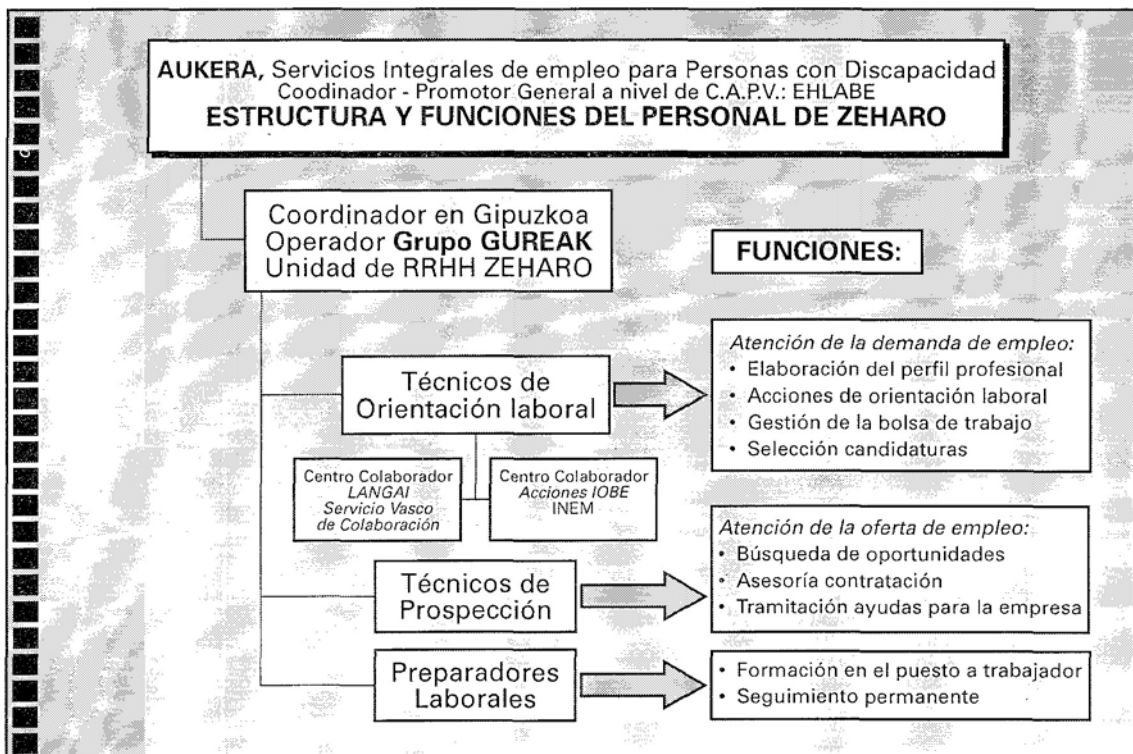
Cuando está última transición sucede, el trabajador solicita una excedencia laboral en la empresa de Gureak de la que hasta ese momento era miembro, con compromiso por parte de Gureak de reserva del puesto y las condiciones laborales que tenía antes de la transición. Por motivos razonables, esta excedencia se podría suspender en cualquier momento para que el trabajador retorne. Al cabo del año, si la empresa ordinaria decide contratarle con una duración indefinida, la relación laboral con Gureak se extinguiría. No sucede así con el apoyo y seguimiento que Gureak seguiría prestando a largo plazo a través de Zeharo.

2. ZEHARO Y LOS SERVICIOS INTEGRALES DE EMPLEO

Zeharo trabaja desde un centro de recursos laborales como es el Grupo Gureak, impulsando diferentes itinerarios como hemos señalado, pero con responsabilidad y funciones principales en las fases más cercanas al medio ordinario de trabajo: los enclaves y las colocaciones en empleo ordinario a través de la metodología del *Supported Employment* o Empleo con Apoyos.

Para ello, los Recursos Humanos de Zeharo despliegan toda su capacidad de gestión de empleo: la búsqueda de oportunidades en el tejido empresarial de Gipuzkoa, el apoyo a la empresa y al trabajador con discapacidad mediante la formación en el puesto, manteniendo después un seguimiento permanente para asegurar a largo plazo la adaptación y satisfacción mutua de ambos clientes.

En el área de la orientación laboral, y siguiendo la secuencia de tareas que derivan de las funciones del personal de Ze-



² Con gran desarrollo teórico en EEUU, se trata de una metodología que aplica técnicas para el aprendizaje de las operaciones funcionales del puesto y de competencias complementarias de acceso al mismo, provistas por un Preparador Laboral, a una persona con un grado de discapacidad tal que precisa apoyo para la consecución y mantenimiento del empleo.

haro expresadas en el cuadro, la persona con discapacidad que decide buscar trabajo a través de Zeharo puede esperar el siguiente conjunto de acciones.

2.1. Servicios orientados al demandante

2.7.7. Clasificación y orientación laboral

Entrevistas ocupacionales en profundidad, recogiendo y analizando perfiles profesionales y de discapacidad para impulsar caminos individuales de inserción laboral. Este servicio comprende acciones como:

- Entrevista en profundidad con el demandante de empleo.
- Entrevista en profundidad con el entorno familiar del demandante (con minusvalía psíquica).
- Contactos y entrevista con Centros de Formación Profesional para recabar información psicopedagógica sobre el demandante.
- Contactos periódicos y coordinación con Centros de Salud Mental para recabar información sobre la situación terapéutica del demandante (personas con trastorno mental).
- Registro documental e informático del curriculum del demandante (datos personales, de formación, experiencia laboral, capacidad-discapacidad).

En este contexto de la gestión de la demanda, Zeharo se ha constituido en Centro Colaborador del Servicio Vasco de Colocación, Langai, para la captación de

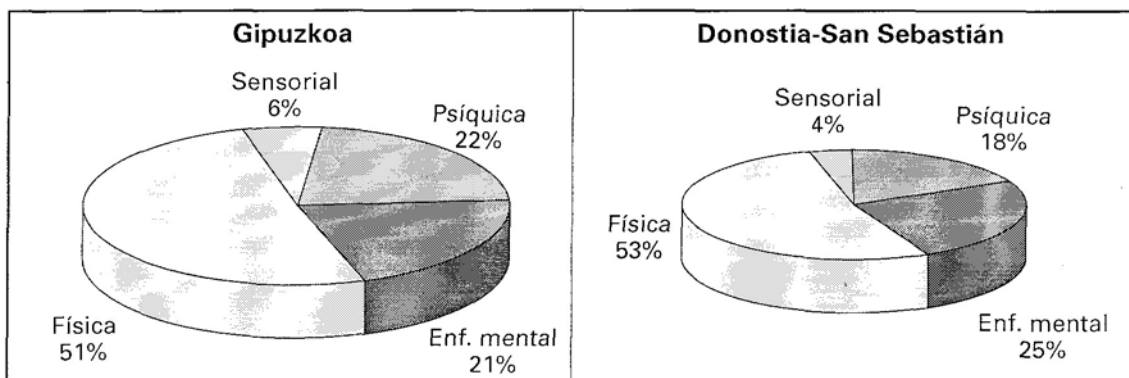
demandantes de empleo con minusvalía en Gipuzkoa. Asimismo, Zeharo colabora con el INEM-Gipuzkoa para la realización de Acciones de Información, Orientación y Búsqueda de Empleo (IOBE) para personas con discapacidad inscritas en las oficinas de empleo.

a) Desarrollo de la orientación laboral durante 1998

En 1998, 404 personas con discapacidad han solicitado empleo en el Grupo Gureak a través de Zeharo, quien ha elaborado su perfil profesional a partir del cual ha propuesto su itinerario de inserción laboral. Para avanzar en tal itinerario, la derivación a los recursos que en cada caso se han estimado oportunos han sido:

- Acciones de orientación laboral: Acciones IOBE-INEM para un total de 346 demandantes de empleo.
- Acciones formativas:
 - Cursos de capacitación ocupacional para 203 alumnos en lista de espera, promovidos por EHLABE con el patrocinio del Gobierno Vasco.
 - Prácticas de Programas de Formación en Alternancia para 86 alumnos con discapacidad de Centros de Formación Profesional integrados en sus Aulas de Aprendizaje de Tareas.
 - Programas formativos y experienciales del Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián para 9 personas con discapacidad.

Número de personas según tipo de discapacidad que han realizado solicitud de empleo u ocupación en Zeharo-Grupo Gureak durante 1998



	Psíquica	Enf. mental	Física	Sensorial	TOTAL
Gipuzkoa	90	86	202	26	404
Donostia-San Sebastián	22	31	66	5	124

Respecto a la composición de la demanda de empleo por tipos de discapacidad, no existen diferencias significativas entre Donostia y Gipuzkoa en su conjunto: más del 50% son personas con minusvalía física, mientras que las personas con deficiencia mental y trastorno mental, han sido colectivos de similar peso porcentual, en torno al 20%.

2.1.2. Acompañamiento a la búsqueda y mantenimiento del empleo

Se trata de servicios ofrecidos a aquellos-demandantes orientados a empleo, capacitados para responder a los requisitos de un puesto de trabajo adecuado a su perfil profesional, y compatible con su discapacidad. Zeharo interviene en procesos de selección para cubrir ofertas de empleo ordinario. El análisis de la compatibilidad Puesto de Trabajo/ Persona es una de las acciones previas realizadas: se estudian aquellas características que pueden garantizar la integración en el puesto y el desarrollo personal del trabajador con discapacidad en el mismo.

También comprende acciones como:

- Información de las características y condiciones laborales del puesto de trabajo a la persona candidata.
- Presentación al empresario en forma de *curriculum vitae* de las candidaturas para ocupar el puesto de trabajo concreto.
- Acompañamiento al candidato y al empresario en la entrevista de trabajo.

El acompañamiento que realiza Zeharo se completa con la formación en el puesto y el seguimiento permanente.

A través del Preparador Laboral, Zeharo aplica programas de formación en el puesto de trabajo. Este profesional es el

encargado de poner en marcha un proceso de aprendizaje *in situ* que garantice la ejecución de las tareas conforme a las normas de funcionamiento y calidad de la empresa que le ha contratado.

El servicio incluye el desarrollo de las acciones de:

- Observación directa y participante de las tareas del puesto por parte del Preparador Laboral. Existen análisis de puestos que sirven de base al diseño de la formación en sectores tan dispares como Montajes Electromecánicos, Manipulados de Papel, Pastelería, Panadería, Catering, Hostelería, Mecánica Industrial, Jardinería, etc.
- Diseño y aplicación del programa de formación individual.
- Planificación de la retirada gradual del apoyo tras la fase de la formación intensiva.

El servicio comienza el primer día de trabajo para asegurar que las actividades de la empresa no sean interrumpidas y garantizar que las obligaciones del puesto sean cumplidas correctamente desde el inicio. Y no termina mientras el contrato del trabajador esté en vigor, porque Zeharo prolonga su apoyo mediante visitas periódicas de seguimiento.

2.1.3. Inserciones en el medio ordinario de trabajo en 1998

Zeharo colabora para incrementar el nivel de inserción en medio ordinario de trabajo de trabajadores/as con discapacidad en el tejido empresarial guipuzcoano. Es de resaltar que durante 1998, 96 personas con discapacidad consiguen y mantienen su empleo en medios ordinarios de trabajo a través de los servicios de apoyo Zeharo que se han descrito más arriba.

Número de trabajadores, según tipo de discapacidad, contratados en el mercado ordinario de Gipuzkoa con la intervención de Zeharo durante 1998.

TIPO DISCAPACIDAD	CONTRATOS REALIZADOS			CONTRATOS EN VIGOR A 31/12/98		
	Enclaves	MOT	TOTAL	Enclaves	MOT	TOTAL
«MOT»: Medio ordinario de trabajo						
PSÍQUICA(*)	38	6	44	31	6	37
TRASTORNO MENTAL	7	8	15	3	6	9
SENSORIAL	12	8	20	5	8	13
FÍSICA	28	28	56	12	25	37
TOTAL	85	50	135	51	45	96

(*) Trabajadores que poseen diagnosticada, al menos una deficiencia mental, tengan asociada o no otro tipo de minusvalía física, sensorial o trastorno mental.

Como se observa en la tabla, más de 2/3 de los contratos realizados durante 1998 se hallan en vigor al final de año, con distintas perspectivas cada uno de continuidad temporal algunos, e indefinida, otros. Esto requiere que, durante el año en curso, Zeharo realice numerosos contactos con las empresas contratantes para facilitar la continuidad de tales empleos. Se evidencia, por tanto, la necesidad de planificar los servicios de acompañamiento a largo plazo, más allá de la vigencia misma de las iniciativas comunitarias del F.S.E. que los soportan a través de Zeharo.

2.2. Servicios orientados a la empresa

Para tal nivel de resultados de colocaciones, la actividad de prospección de empresas colaboradoras es una labor intensa.

La tradicional distancia existente entre el mundo de las discapacidades y el mundo empresarial pone de manifiesto el desconocimiento de programas como el nuestro en el mercado laboral. Consciente de ello, Zeharo viene dedicando un esfuerzo importante a la labor informativa, recogiendo la situación de las empresas y sus necesidades y ofreciendo un conocimiento de la capacidad productiva del trabajador con discapacidad.

El conocimiento de una empresa y sus necesidades se inicia con un primer contacto telefónico a través del que se presenta brevemente Zeharo como una batería de servicios gratuitos a la empresa. A partir de este primer contacto, la empresa que muestre interés recibe información escrita, si lo solicita, y a continuación la visita informativa del gestor de empleo del equipo Zeharo. En esta visita se exponen con precisión los diferentes servicios y perfiles profesionales de los trabajadores que Zeharo le puede ofrecer a una organización. Asimismo, se recogen aspectos de la empresa relativos a su actividad y su política de desarrollo de los recursos humanos.

2.2.1. Asesoría sobre contratación

Tomando en consideración la política de reclutamiento de la empresa, su política salarial y las fórmulas de contratación vigentes en el mercado laboral, Zeharo estudia cuál es la fórmula de contratación

que responde mejor a cada caso que plantea la empresa. Y se analizan las diferentes ayudas a la contratación a las que puede acogerse la empresa por el hecho de incorporar un empleado con discapacidad a su plantilla.

Como resultado de este análisis, presentamos a la empresa un «supuesto económico» que refleja el coste económico de la contratación de un nuevo empleado con discapacidad y lo ilustramos bajo un formato comparativo que permite a la empresa estimar la diferencia de costes entre un trabajador con o sin discapacidad. - Todo supuesto plantea a su vez diferentes fórmulas de continuidad del trabajador que facilitan, a la hora de tomar la decisión de incorporación, tener presentes las reducciones de los costes sociales y ventajas fiscales derivados de una contratación a largo plazo.

2.2.2. Presentación de candidaturas

Una vez conocidas las características generales de una empresa, la actividad concreta de un puesto de trabajo, a través del Análisis de Puesto realizado por el Preparador Laboral, y la necesidad de personal emitida por la empresa, se abre un proceso de conocimiento de demandante de empleo con discapacidad que permita presentar a la empresa un grupo de aspirantes que cumplan con los requisitos del puesto en cuestión.

2.2.3. Facilitación de la tramitación de ayudas

Una vez que la empresa ha recibido asesoramiento sobre contratación y ayudas financieras a las que puede acogerse, y ha decidido la contratación de un trabajador, se le ofrece la posibilidad de tramitarle las ayudas en la administración pública correspondiente: Gobierno Vasco, para contrataciones temporales de un mínimo 12 meses, e INEM, para contratos de duración indefinida.

2.2.4. Seguimiento de las colocaciones

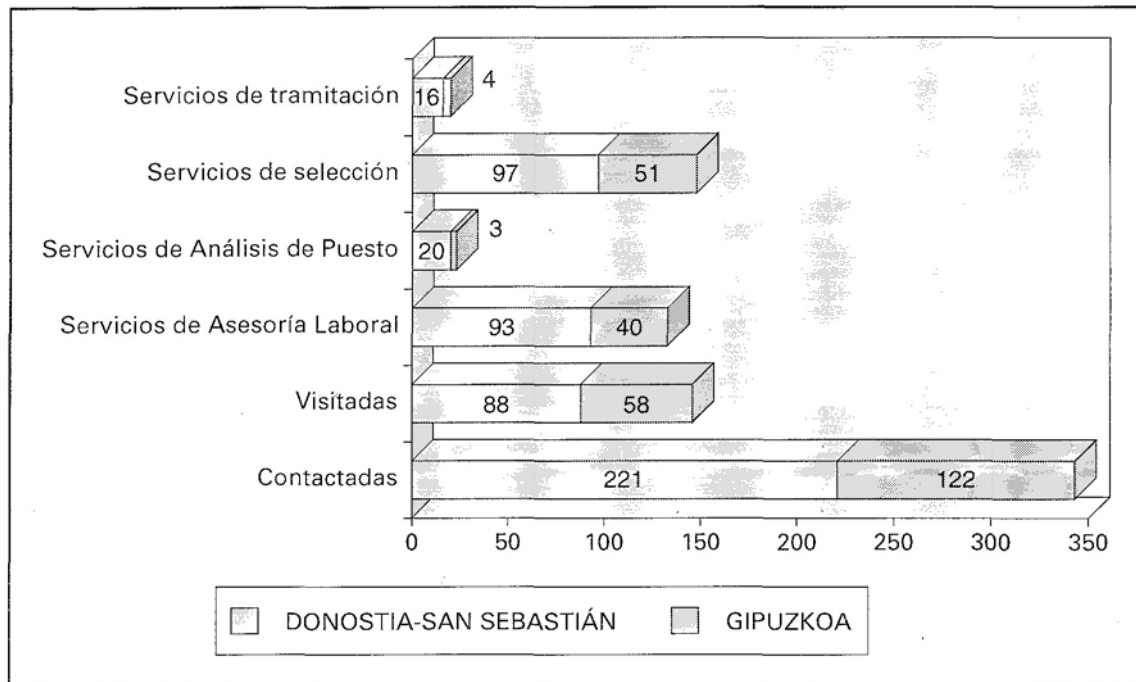
Desde el inicio de la contratación, Zeharo adopta el compromiso de seguimiento permanente de la colocación. Este servicio a largo plazo se ofrece en la medida en que la empresa lo desea, aunque siempre se expresa su importancia

como garantía para un desempeño de la actividad de entera satisfacción para la empresa.

Un seguimiento periódico a lo largo de la duración de la colocación mediante una

evaluación de resultados, una supervisión de la actividad, contactos telefónicos y entrevistas con los supervisores le aseguran a la empresa la adaptación del trabajador al puesto aún cuando se produzcan cambios en la organización.

Actividad de prospección de oportunidades de empleo para personas con discapacidad. Servicios a empresas realizados por Zeharo en 1998



2.3. Principales dificultades encontradas en el desarrollo de los servicios de Zeharo

Las dificultades encontradas son variadas e inciden en diferentes áreas y fases de desarrollo de las acciones del programa. Así, para su exposición ordenada, recogemos las dificultades planteadas en el proceso de clasificación y orientación laboral, en el proceso de prospección de oportunidades de empleo y en la fase de formación intensiva en el puesto de trabajo.

2.3.1. Clasificación y orientación laboral

Desde el punto de vista de los demandantes de empleo con minusvalía, si bien la motivación y la disponibilidad para el empleo son actitudes mayoritarias, nos hemos encontrado con diversas situaciones que pueden obstaculizar el desarrollo de los itinerarios planteados. A menudo,

existen factores dentro de los perfiles profesionales de los demandantes de empleo con minusvalía más discapacitantes que la propia disminución psíquica, física o sensorial:

- falta de hábitos y disciplina laboral, derivados del desconocimiento del mundo de la empresa, de la escasa experiencia laboral, o de un planteamiento acomodaticio sobre sus expectativas laborales y vitales.
- escasa cualificación para los puestos ofertados, motivada, en ocasiones, por las dificultades que se plantean a este colectivo para acceder a planes formativos ofertados en la comunidad,
- la elevada edad que, en algunos casos, unida a la minusvalía dificulta más el acceso al mercado de trabajo,
- la afectación grave o severa de la minusvalía y/o el deterioro precoz o progresivo de la misma,

— rechazo de las condiciones laborales ofertadas para aceptar un contrato; en ocasiones existe baja disponibilidad por parte de las familias en relación a horarios, turnos, jornadas de fines de semana,...

2.3.2. *Prospección de oportunidades de empleo*

En el momento de búsqueda de oportunidades, nos enfrentamos a diversas situaciones durante el contacto inicial con los empresarios. He aquí alguno de los temas recurrentes:

a) Falta de información general

Unido a una buena y correcta actitud con la que son recibidos los mensajes y los servicios de Zeharo, detectamos una generalizada falta de información y mayoritario desconocimiento de las capacidades laborales y productivas de las personas con discapacidad que representamos. Es habitual que en la situación de la entrevista con el empresario se revise la imagen y el estereotipo que el empresario tiene acerca de todo ello (en ocasiones, el estereotipo de trabajador con minusvalía puede equivaler a persona con conductas problemáticas, con frecuentes bajas médicas, etc.), para introducir los valores positivos del desempeño de los trabajadores con discapacidad que representamos: su motivación, cualificación y disponibilidad.

Asimismo, es notable la ausencia de información, por parte de la práctica totalidad de las empresas contactadas, y muchas de las gestorías que les sirven en materia de contratación, sobre las ayudas económicas disponibles para la contratación de trabajadores/as con discapacidad. En otras ocasiones, cuando conocen la potencia económica de las ayudas, las valoran poco atractivas para su empresa.

b) Desconocimiento de puestos factibles

El empresario, como consecuencia de la falta de información general, en la mayoría de los casos desconoce qué tipo de actividades puede desempeñar el trabajador discapacitado en su empresa. Por eso, antes de acudir a la entrevista con el empresario, nos conviene llevar en mente el puesto o familia de puestos que podría desempeñar el trabajador con discapacidad.

c) Preocupación sobre la relación personal con el trabajador

Preocupación a la hora de saber cómo comportarse hacia el futuro trabajador. Algunos empresarios se plantean si va a requerir un trato especial, adaptaciones particulares y, en general, cómo relacionarse con alguien que es desconocido en sus limitaciones y capacidades.

d) Preocupación sobre la relación entre el trabajador y los compañeros/supervisores

Algunos empresarios confiesan cierto temor al rechazo que se puede producir entre los compañeros y encargados del entorno del futuro trabajador con discapacidad.

2.3.3. *Formación intensiva en el puesto de trabajo*

a) Deficientes procesos de compatibilidad puesto-persona, tanto en la selección del perfil adecuado como en el acompañamiento posterior

Ante una colocación sin continuidad, en primer lugar, es necesario someter a crítica los procesos de selección y formación en el puesto para identificar objetivos de mejora.

b) Primeros días en la incorporación del trabajador

En algunas colocaciones nos hemos encontrado con la realidad de las exigencias competitivas de los puestos de-trabajo desde los primeros días de la misma: ritmo y velocidad de producción en la ejecución de las tareas, unidos a la calidad en el resultado de la misma, exigencia de iniciativas correctas a tomar casi desde el inicio.

Estos son algunos de los factores fundamentales que hacen de un trabajador competitivo para las empresas y éstas no suelen admitir periodos de formación y adaptación a los mismos más duraderos que los que se admiten, explícita o implícitamente, para los trabajadores en general.

c) Requerimiento de polivalencia y capacidad de adaptación

Desde el inicio de la incorporación del trabajador, este se encuentra con la exigencia de una respuesta polivalente en una diversidad de tareas sencillas y heterogéneas, aun en puestos de baja cualificación, que dificultan la colocación de tra-

bajadores con deficiencia mental en puestos de trabajo, teóricamente accesibles y adecuados a los perfiles profesionales que presenta este colectivo.

En la mayoría de los casos consideramos viable alcanzar esas exigencias, pero, bajo la presión de la producción, el tiempo de aprendizaje tenemos que ajustarlo mucho: las empresas no toleran largos periodos de adaptación. A menudo esto se percibe como trabajo «extra» para los compañeros, y «plus» de responsabilidad para el encargado.

Una vez superada la fase inicial de apropiación del puesto de trabajo, la percepción del desempeño de la persona con deficiencia mental, provoca, a menudo, las siguientes líneas argumentales para la no renovación de sus contratos por parte de las empresas:

- «el plus de supervisión y control que requieren algunos trabajadores hace difícil el mantenimiento del empleo a largo plazo».
- «el comportamiento y respuesta laboral del trabajador no evoluciona o cambia al mismo ritmo que la empresa o sus requerimientos hacia él/ella»

d) Empresas con una deficiente organización del trabajo

En ocasiones, el medio ordinario de trabajo no es todo lo integrador que se desearía. Algunas de las empresas que inicialmente colaboran con Zeharo, adolecen de una coherente organización del trabajo. La deficiente definición de los puestos y de las condiciones de laborales, plantea entornos de trabajo considerablemente caóticos y estresantes, de poca calidad, que nos plantean muchas dificultades a la hora de llevar a cabo nuestro programa de formación y seguimiento.

Algunas medidas para favorecer el proceso de la inserción en el medio ordinario

Desde la experiencia práctica de Zeharo, identificamos una serie de medidas que mejorarían la tasa de ocupación de las personas con discapacidad en empresas ordinarias:

- Revisión de las ayudas de las administraciones para la contratación: incrementar su potencia económica e incorporar a las empresas ordinarias

la financiación para el mantenimiento del empleo que poseen los centros especiales de empleo.

- Posibilidad legal para las empresas de adecuar las fórmulas retributivas al trabajador con productividad reducida: posibilidad de vincular la cuantía del salario a la productividad real de los sujetos en las empresas de entorno ordinario. La administración pública correspondiente complementaría los ingresos del trabajador.
- Regulación de los enclaves como etapa estratégica para la transición desde el empleo protegido al empleo ordinario.
- Asunción de los servicios de acompañamiento laboral en las políticas de fomento de empleo ordinarias de los organismos públicos mediante su concertación con las entidades sin ánimo de lucro con experiencia en la provisión de aquéllos.

2.4. Conclusiones

2.4.1. Principales innovaciones en cuanto al tipo de actividad desarrollada y la manera en que está estructurado el programa

- Es innovador en nuestra región, Gipuzkoa, la realización de una actividad de intermediación activa en todos los sectores de actividad y sobre todo tipo de puestos susceptibles de ser desempeñados por personas con discapacidad.
- Implementación de la metodología de «Empleo con Apoyo» para la formación en el puesto de trabajadores con discapacidad.
- Planificación de distintos tipos de tránsito:
 - desde la escuela al mundo del trabajo,
 - desde el empleo protegido al empleo ordinario,
 - desde el centro de salud mental para ofertar salidas laborales a pacientes compensados.
- ZEHARO está estructurado como programa de servicios a dos tipos de clientes:
 - Servicios orientados al demandante de empleo con discapacidad: aplica-

ción de un metodología que articula en fases secuenciales de clasificación ocupacional orientación laboral, búsqueda de empleo y formación en el puesto, un sistema integral de acompañamiento individual para la consecución y mantenimiento del empleo.

- Servicios orientados al empresario: oferta profesional y sistemática de servicios de empleo (selección, asesoría, tramitación ayudas, formación y seguimiento al trabajo).

En definitiva, Zeharo actúa sobre un colectivo numeroso de ciudadanos guipuzcoanos con discapacidad, posibilitando su acceso a un conjunto amplio de itinerarios y alternativas específicas y ordinarias de inserción laboral: les ha puesto a disposición un *modelo* de itinerarios de inserción laboral para personas con discapacidad que es propio de Gipuzkoa. Modelo consolidado gracias al Grupo Gureak, a las empresas guipuzcoanas, y a las administraciones públicas que fomentan el empleo de las personas con discapacidad, que marca la diferencia respecto a otras zonas del estado español y Europa.

2.4.2. Principales impactos, en el sentido del efecto multiplicador, registrados hasta la fecha en el ámbito guipuzcoano

- Las acciones de Zeharo han sido realizadas sobre un colectivo de difícil ocupabilidad. Cuanto menos autónoma y más necesidad de apoyo y supervisión necesite el demandante o trabajador con discapacidad, mayor debe ser el impacto en cuanto a la especialización de los servicios de empleo para personas con discapacidad. De esta manera, con la metodología que desarrolla Zeharo, las personas con deficiencia mental o personas con trastornos mentales crónicos, colectivos de difícil colocación en el entorno productivo y competitivo ordinario, poseen un recurso que les ayuda a conseguir y mantener un empleo en las empresas de nuestro entorno.
- Alrededor de 800 empresas con domicilio en el Territorio Histórico de Gipuzkoa han sido informadas, de las cuales 457 han recibido la visita de los prospectores de empleo de Zeharo. Esto deberá ejercer un impacto notable en Gipuzkoa cuya eficacia, sin embargo, no es medible en la actualidad: es un proceso necesario de sensibilización sobre el terreno que obtendrá sus frutos a medio plazo, manteniendo y potenciando la estructura de apoyo que propone Zeharo a los demandantes de empleo con discapacidad y a las empresas de nuestro entorno.
- Zeharo tiene vocación de promover partenariados concretos para el empleo de las personas con discapacidad cooperando entre múltiples agentes locales. Por citar algunos con los que Zeharo colabora de forma habitual: red de Centros de Salud Mental de Osakidetza, red de Centros de Formación Profesional de Gipuzkoa, Departamentos de Empleo y Servicios Sociales de Ayuntamientos, Diputación Foral de Gipuzkoa, Oficinas de Empleo y Dirección del INEM-Gipuzkoa, Servicio Vasco de Colocación LANGAI, Asociaciones de Minusválidos, Asociaciones sectoriales de empresarios, etc.
- Pertenece a la perspectiva de *re-nacionalización* de los proyectos soportados hasta la actualidad por los programas europeos, la búsqueda de Zeharo por canalizar sus servicios de acompañamiento, a través de la adaptación de los mecanismos ordinarios que los ciudadanos disponen para la gestión de su empleo. En esta línea, Zeharo se ha constituido en Centro Colaborador de los servicios públicos de empleo que actúan en la C.A.P.V.
- Reconocimiento de Zeharo como Centro Colaborador del Servicio Vasco de Colocación Langai, especializándose en el tratamiento de demandas de empleo de personas con discapacidad y captación de ofertas de empleo para dicho colectivo.
- Reconocimiento de Zeharo como Centro Colaborador del INEM en dos áreas de la gestión de la orientación laboral y la formación:
 - © Acciones IOBE (Información, Orientación y Búsqueda de Empleo)
 - Formación presencial en el puesto para los Contratos de Formación realizados a aprendices con discapacidad psíquica.

Sin embargo, el futuro que se avecina en el año 2000, tras la finalización de los proyectos vinculados a la Iniciativa Comunitaria Horizon como Zeharo, es incierto. Sin su financiación, los servicios que han probado su eficacia para cumplir el reto

del incremento de la tasa de ocupación de personas con discapacidad en empresas ordinarias, como son los de la búsqueda sistemática de oportunidades de empleo, el acompañamiento en el puesto o el seguimiento de las colocaciones en curso, deberán tener encaje entre las prácticas de los servicios públicos de empleo, o en los

objetos de concertación con entidades sin ánimo de lucro cuya gestión tienden a exteriorizar aquellos organismos. De esta manera, se dispondrá de más recursos para ayudar a hacer efectiva la igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo.

MARIANO CORTÉS SÁEZ