

# Valoración del mediador laboral del programa «PROMENTOR»

## *Assessment of the labour mediator of the «PROMENTOR» programme*

AGUSTÍN DE LA HERRÁN GASCÓN\*

SARA DE MIGUEL BADESA\*\*

MELCHOR GÓMEZ GARCÍA\*\*\*

### Resumen

El Programa de «Formación Laboral para la Inserción de Jóvenes con Discapacidad Intelectual» (PROMENTOR) ha sido galardonado con el «1º Premio ABC Solidario» (2006). Es una experiencia pionera de «Empleo con Apoyo» (EA) en España. Investiga en la línea de trabajo: «Formación e Inclusión de Personas con Discapacidad Intelectual». Hasta el momento se ha traducido en tres proyectos de investigación competitivos. El tercero de ellos (Refª. CCG/UAM/HUM-1580 y responsable del proyecto: Dª. Dolores Izuzquiza Gasset), cofinanciado por la Universidad Autónoma de Madrid y la Comunidad de Madrid, lleva por título: «Evaluación de competencias e identificación de procesos de calidad en la inserción laboral de jóvenes con discapacidad intelectual». En este proyecto se sitúa esta aportación, sobre la valoración del mediador laboral realizada por los empleadores de las empresas contratantes y por los propios mediadores, *con el fin de definir indicadores de calidad generalizables a diferentes empresas, tanto de ámbito público como privado.*

**Palabras clave:** Empleo con apoyo, mediador laboral, discapacidad intelectual, formación, valoración

### Abstract

The Program of «Formación Laboral para la Inserción de Jóvenes con Discapacidad Intelectual» [«Labour Formation for the Insertion of Young people with Intellectual Disability» (PROMENTOR) has been awarded with «1º Premio ABC Solidario» (2006). It is a pioneering experience of Supported employment (EA) in Spain. It investigates in the line of work: «Formation and Inclusion of People with Intellectual Disability». They have been translated into three competitive projects of training. The third of them (Refª. CCG/UAM/HUM-1580 and person in charge of the project: Dª. Dolores Izuzquiza Gasset), cofinanced by the Universidad Autónoma de Madrid and the Community of Madrid, takes by title: «Evaluation of competitions and identification of processes of quality in the labour insertion of young people with intellectual disability». In this project this contribution is located, on the valuation of the labour mediator made by the employers of the contracting companies and by the own mediators, *with the purpose of defining quality indicators generalized to different companies, both private and public.*

**Key words:** Supported employment, labor mediator, intellectual disability, formation, valuation.

\* Doctor en Educación. Profesor Titular de Universidad del área de Didáctica y Organización Escolar en el Dpto. de Didáctica y Teoría de la Educación. Facultad de Formación de Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid.

\*\* Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación y Profesora Titular en la Facultad de Formación de Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid. Vicedecana de Investigación e Innovación en la Facultad de Formación de Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid.

\*\*\* Doctor en Educación y Filosofía. Vicedecano de Estudios e Innovación Docente de la Facultad de Formación de Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid.

## 1. INCLUSIÓN Y EMPLEO CON APOYO (EA)

El verdadero sentido de la inclusión se entronca directamente con el comportamiento democrático, la igualdad de oportunidades y la justicia social. Incluye una lectura que trasciende los ámbitos laboral (Casado, 1998), educativo (Parrilla, 2007) y a sus interrelaciones, alcanzando todo lo social y refiriéndose a la aceptación de la diferencia como una característica de la normalidad y un referente natural de enriquecimiento para todos. Culmina en la cultura (sensibilidad, conocimiento y actitud favorable normalizada) inclusiva, capaz de permitir políticas o medidas de intervención generales, empresariales o educativas que actúen como referentes de prácticas inclusivas.

Centrándonos en el ámbito interrelacionado formación-inclusión laboral, para su desarrollo se hace indispensable una propuesta metodológica que posibilite su realización, desde la perspectiva del empleador y de los compañeros de la empresa. La inclusión laboral se puede concretar con una formación centrada en la persona, y en los perfiles profesionales que los destinos laborales demandan y se desarrollan en los puestos de trabajo específicos. Una metodología capaz de articular estas características es la que se basa en el desarrollo del trabajo mediante la modalidad de «Empleo con Apoyo» (EA), orientado a la búsqueda y al logro de la calidad de vida, percibida desde el punto de vista de todos los agentes implicados en el proceso laboral. Según D. Mank et al. (1999, 2000), el EA es una modalidad de integración laboral consistente en una actividad remunerada realizada en puestos de la comunidad, con los apoyos individualizados y continuados que permitan y aseguren el éxito a largo plazo, y donde hay claras oportunidades de interacción entre la persona con discapacidad y otras personas sin discapacidad. A partir de la Declaración de los Derechos del Deficiente Mental (Naciones Unidas, 1971) y la Declaración de los Derechos de los Minusválidos (Naciones Unidas, 1975), la investigación sobre EA comienza a desarrollarse en Estados Unidos. En 1993 la Asamblea General de las Naciones Unidas promulga las «Normas Uniformes sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad», con especial referencia al acceso al trabajo. El Tratado de Ámsterdam (1997) y la Estrategia Europea de Empleo (Cumbre de Empleo de Luxemburgo, 1997), instan a ocuparse de los grupos con mayores dificultades, como son las personas con discapacidad intelectual. Los estados miembros de la UE han estable-

cido como prioridad «promover la inversión y adoptar medidas para que el mercado laboral se adapte a las necesidades de aquellos que tienen mayor dificultad para acceder a un empleo».

En España la metodología de EA y el desarrollo de programas que la utilizan no se produce hasta la década de 1990. Desde entonces, el incremento de personas integrada en puestos de trabajo mediante este sistema ha sido progresivo. Su antecedente es la Ley 13/1982, de 7 de Abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI) supuso el arranque de un avance indudable en el que sobre otros destaca el principio de normalización laboral y educativa. La LISMI, encuentra a su vez sus antecedentes en la Declaración de los Derechos del Deficiente Mental aprobada por las Naciones Unidas en 1971 y en la Declaración de los Derechos de los Minusválidos aprobada también por las Naciones Unidas en 1975. En 1993 se funda la Asociación Española de Empleo con Apoyo y nace la European Union of Supported Employment (EUSE), de la que España es uno de los países fundadores, junto a Irlanda, Portugal, Holanda, Reino Unido y Alemania. Ambas asociaciones pretenden el estudio y difusión del EA en foros sociales, científicos y profesionales. Otro impulsor del EA en España ha sido el Instituto Nacional de Integración en la Comunidad (INICO), creado al amparo de la Universidad de Salamanca (1996) y la Consejería de Educación y Cultura de la Junta de Castilla y León (1997). Este Instituto realiza «acciones de investigación, formación especializada y asesoramiento encaminadas a potenciar, facilitar y mejorar las condiciones de vida de las personas en situación de desventaja social en distintos contextos y a lo largo de todo su ciclo vital». Propone como líneas de investigación la «integración laboral» y concretamente el diseño de programas de formación especializada en EA en colaboración con entidades competentes en el marco de la universidad. Podría decirse que en esta línea de trabajo de interés colectivo se sitúa el Programa de «Formación para la inserción laboral de jóvenes con discapacidad intelectual» dentro del entorno universitario de la Universidad Autónoma de Madrid. Es una experiencia pionera, no existiendo otra experiencia similar en ninguna otra universidad. Por lo que respecta a la investigación sobre la actuación y valoración del mediador laboral en contextos profesionales normalizados, la investigación se ha prodigado poco en nuestro país.

En 2003, Año Europeo de las Personas con Discapacidad, las políticas europeas experimentan en la Comunidad de Madrid un impulso positivo, con la incorporación de políticas de inserción tales como la reserva de los puestos de trabajo y las medidas alternativas y de acceso al empleo público reflejadas en el Plan de Acción sobre discapacidad de la Comunidad de Madrid 2005-2010. El Programa de «*Formación Laboral para la Inserción de Jóvenes con Discapacidad Intelectual*» se propone como metas, no sólo el acceso al empleo sin discriminación, sino la *permanencia en el empleo* y su *desarrollo profesional y personal*. En este sentido, la intervención del mediador laboral va a ser un factor decisivo.

## 2. ESTUDIO SOBRE LA VALORACIÓN DEL MEDIADOR LABORAL DEL PROGRAMA «PROMENTOR»

### Marco del estudio: el programa Promentor

El Programa de «*Formación Laboral para la Inserción de Jóvenes con Discapacidad Intelectual*» (PROMENTOR) se lleva a cabo desde 2006 en la Facultad de Formación del Profesorado y Educación de la Universidad Autónoma de Madrid, en el marco del convenio PRODIS-UAM. El Programa, único en España, ha sido galardonado con el 1º Premio ABC solidario. Es desarrollado por el grupo de investigación consolidado de la Universidad Autónoma de Madrid PR-005 «*Inclusión social y laboral de jóvenes con discapacidad intelectual*», dirigido por D<sup>a</sup>. Sara de Miguel Badesa, cuya inscripción fue aprobada en el Consejo de Gobierno de la Universidad Autónoma de Madrid el 16 de noviembre de 2006.

El Programa y el grupo de investigación han participado en las tres convocatorias anteriores de los *Proyectos Cofinanciados para Creación y Consolidación de Grupos de Investigación de la Universidad Autónoma de Madrid*. Su trayectoria desarrolla la línea de investigación «*Formación e inclusión de personas con discapacidad intelectual*». Los resultados de las investigaciones se han difundido en el contexto de Congresos Nacionales e Internacionales de reconocido prestigio como conferencias y comunicaciones, así como en publicaciones en medios de relevancia (artículos y libros), algunos actualmente en curso. Por otro lado, la prestigiosa *Wayne State University* se ha interesado por el programa y ello ha dado lugar a encuentros y jorna-

das tanto en España como en EE.UU., donde se ha debatido, entre otras cuestiones, la posibilidad de implantar el programa en la citada universidad.

Los respectivos proyectos de investigación de sendas convocatorias competitivas han sido: 1º) «Formación para el empleo con apoyo de jóvenes con discapacidad intelectual en el ámbito universitario» (2006, cofinanciado UAM y Comunidad de Madrid, referencia 09/SHD/034, responsable del proyecto: D<sup>a</sup>. Sara de Miguel Badesa, dotación: 16.000 euros). 2º) «Formación para la inserción laboral de jóvenes con discapacidad intelectual en el ámbito universitario (2ª parte)» (2007, cofinanciado UAM y Comunidad de Madrid, referencia CCG06-UAM/HUM-0316, responsable del proyecto: D<sup>a</sup>. Sara de Miguel Badesa, dotación: 28.000 euros). 3º) «Evaluación de competencias e identificación de procesos de calidad en la inserción laboral de jóvenes con discapacidad intelectual» (2008, cofinanciado UAM y Comunidad de Madrid, referencia CCG/UAM/HUM-1580, responsable del proyecto: D<sup>a</sup>. Dolores Izuzquiza Gasset, dotación: 15.000 euros).

En conjunto, los tres proyectos de investigación permiten, por una parte, evaluar la calidad y viabilidad del Programa PROMENTOR, en el marco de mejora de la calidad de las enseñanzas universitarias por el que aboga la Universidad Autónoma de Madrid. Por otra, evaluar las competencias laborales de los egresados que realizan su actividad laboral normalizada con apoyo en sus respectivos empleos, e identificar los procesos de calidad en la inserción laboral de estos jóvenes (tercer proyecto de investigación). En éste tercer proyecto de investigación se sitúa esta contribución.

### **Propósito de la investigación**

El objetivo general del proyecto «Evaluación de competencias e identificación de procesos de calidad en la inserción laboral de jóvenes con discapacidad intelectual» es favorecer la mejora de las actividades docentes, investigadoras y de gestión del Programa PROMENTOR a través de la evaluación de las competencias laborales de los egresados y la identificación de indicadores de calidad en los diferentes puestos de trabajo, entre los que destaca el de mediador laboral.

Se pretende definir unos estándares de calidad acerca del mediador laboral que puedan ser generalizados y aplicables en el EA desarrollado por diferentes empresas, tanto de ámbito público como privado.

Por lo que respecta específicamente al mediador laboral, dentro de este proyecto y de este objetivo, nos centraremos en la valoración de su actuación por los compañeros de trabajo, empleadores y directivos de cada empresa pública o privada en que cada egresado desempeña su trabajo, y por el propio equipo de mediadores.

Desde esta valoración se pretende constatar que la actuación del mediador laboral incide en la puesta en práctica de las competencias (laborales, instrumentales y sistémicas) del trabajador. La valoración será directa (de compañero de trabajo y empleador o directivo a mediador) e indirecta (de empleador o directivo a trabajador), global y analítica. La valoración externa realizada por el compañero de trabajo, el empleador y el directivo será cuantitativa y cualitativa, y se complementará con la realizada por el equipo de mediadores mediante entrevistas en profundidad y análisis de contenido.

### Sujetos de estudio

Los datos recogidos y analizados se refieren a:

- 16 jóvenes con edades comprendidas entre los 18 y los 29 años que componen la primera promoción del Programa PROMENTOR. Iniciaron en el curso 2007-2008 su vida laboral en 16 empresas y organismos públicos y privados de la Comunidad de Madrid. (Actualmente la segunda promoción –6 jóvenes– se están incorporando a 5 destinos laborales normalizados).
- 16 compañeros de trabajo en empresas y organismos públicos y privados de la Comunidad de Madrid.
- 16 empleadores y directivos de empresas y organismos públicos y privados de la Comunidad de Madrid.
- Un equipo de 5 mediadoras laborales.

## Recogida de información y tratamiento de datos

La recogida de datos descriptivos se desarrolló con cuestionarios y los datos interpretativos en el contexto de entrevistas en profundidad, apoyado en análisis documental sobre la descripción y formación del equipo de mediación. Los datos descriptivos cuantitativos y cualitativos de las valoraciones de la actuación del mediador laboral se han obtenido a través de dos cuestionarios anónimos de satisfacción, de elaboración propia, dirigidos a los empleadores: uno de ellos versaba sobre la «Satisfacción de los trabajadores por los empleadores y empleados», y el otro sobre la «Satisfacción de los empleadores y empleados con los mediadores laborales». Ambos instrumentos se organizan en dos partes, según destinatarios, y dentro de cada una de ellas se recoge información cuantificada y testimonial abierta.

Para la elaboración fiable y válida de los cuestionarios se procedió del siguiente modo:

- Una vez elaborados los cuestionarios, se aplicaron a un número reducido de sujetos cuyas características coincidían con la muestra productora de datos, con el fin de garantizar la validez y comprensión de la información recogida, detectar posibles incoherencias en la formulación de alguna pregunta, vocabulario poco claro etc. Con esta documentación se pudo comprobar su adecuación al público y su comprensión de los elementos básicos que los configuran. A partir de este análisis se procedió a la reelaboración de los instrumentos principales del trabajo de investigación, incorporando todas aquellas aclaraciones e ítems que sean precisos. Elaborados los instrumentos, se aplicó a un grupo piloto con el fin de comprobar su adecuación al público al que van dirigidos. Además, se sometió a juicio de personas especialmente cualificadas. Para ello se desarrolló un grupo de discusión con profesores expertos en metodología de investigación. Además, para la aplicación de los cuestionarios se elaboraron instrucciones detalladas con el fin de unificar criterios y evitar posibles sesgos debidos al «aplicador».
- La selección de los procedimientos de análisis es un momento importante a tener en cuenta en el proceso de toda investigación a fin de abordar con información más precisa las decisiones

posteriores relativas al Programa formativo. En esta parte de la investigación (tercer estudio), para el análisis de datos cuantitativos se utilizó el paquete (SPSS), por considerarlo especialmente adecuado para este trabajo.

Tanto para el análisis de datos cualitativos e interpretativos de los cuestionarios y de la entrevista en profundidad colectiva realizada al equipo de mediadores se procedió a un análisis y sistematización de contenido. Los datos obtenidos desde los diferentes instrumentos y técnicas se han sometido a triangulación (Denzin) con el fin de obtener conclusiones válidas.

### 3. EL EA EN EL PROGRAMA PROMENTOR

#### Fases del EA

Las fases de EA seguidas en el Programa PROMENTOR han sido las siguientes:

Fases	Actividad principal	Otras actividades
Primera	Fase formativa inicial de los trabajadores	
	Formación inicial de la persona con discapacidad intelectual en la Universidad Autónoma de Madrid, desde un Programa de calidad permanentemente investigado	Dos años cada alumno, en régimen normalizado e inclusivo, con tutorías personales incluyendo un Practicum en el segundo cuatrimestre del segundo curso
		En esta fase participan estudiantes específicamente preparados de Psicopedagogía y de Magisterio (Educación Especial) de la Facultad
		Desde el principio, la formación se encamina a un perfil laboral adecuado



Fases	Actividad principal	Otras actividades
<b>Segunda</b>	<b>Fase de conocimiento inicial de las empresas</b>	
	Búsqueda y acuerdos con empresas públicas y privadas	Evaluación de los destinos laborales en función de la adecuación a los alumnos del Programa y a sus características
		Reuniones informativas para la presentación del Programa PROMENTOR
<b>Tercera</b>	<b>Fase de formación inicial de mediadores</b>	
	Selección y formación inicial del mediador laboral	Practicum simultáneo de segundo curso
<b>Cuarta</b>	<b>Fase de incorporación a las empresas de trabajadores y mediadores</b>	
	Incorporación de los jóvenes y del mediador laboral a las empresas	Sensibilización del mediador a empleadores y a trabajadores
		Entrenamiento permanente del trabajador en el puesto de trabajo
		Comunicación mediador-empresa
		Comunicación mediador-familia
		Comunicación mediador-Programa
		Evaluación continua y formativa del trabajador
		Formación continua del mediador laboral
<b>Quinta</b>	<b>Fase de evaluación final y formativa</b>	
		Heteroevaluación y autoevaluación de agentes
		Evaluación final de procesos y productos

Tabla 1. Fases del proceso de «Empleo con Apoyo» en el Programa PROMENTOR

Las características de EA en que se inscribe la actuación del mediador laboral del Programa PROMENTOR se sintetizan en la siguiente tabla:

Variable	A qué se refiere el empleo con apoyo	A qué se refiere el empleo con apoyo en el programa PROMENTOR
<b>Centro de trabajo</b>	El trabajo se realiza en centros ocupacionales o especiales de empleo	El trabajo se realiza en una empresa pública o privada
<b>Contrato</b>	El contrato es distinto al de sus compañeros sin discapacidad	El contrato es ordinario
<b>Comunicación en el trabajo</b>	A la reclusión del trabajador en algún departamento de la empresa, fuera de la vista y de la interacción de las personas trabajan, utilizan o visitan la empresa	Puestos laborales donde el trabajador se relaciona con otros trabajadores sin discapacidad, sean compañeros de trabajo, clientes, público, etc.
<b>Puesto de trabajo</b>	Es especial, distinto al de sus compañeros sin discapacidad. Existe discriminación positiva o negativa aplicable a su desempeño profesional	Es similar al de sus compañeros sin discapacidad. El desempeño es análogo al de los compañeros sin discapacidad
<b>Lugar de entrenamiento profesional</b>	El entrenamiento se le proporciona desconectado del puesto de trabajo concreto	Su puesto de trabajo es el entorno funcional en el que se le proporciona el entrenamiento situado necesario
<b>Tipo de apoyo</b>	El apoyo no debe entenderse como un recurso constantemente disponible	El apoyo es individualizado, situado y continuo. Aunque pueda ser variable en intensidad, tiende a la autonomía del trabajador
<b>Profesional de referencia</b>	Persona sin preparación en mediación laboral	Mediador laboral
<b>Formación del mediador laboral</b>	No ha de ser asistemática (no planificada), no evaluada o sólo inicial	Planificada, evaluada, inicial y continua
<b>Ámbitos de mediación</b>	Centro de trabajo	Programa PROMENTOR (coordinación, formadores, otros), familia, centro de trabajo (apoyo natural, empleador, directivo, otros), universidad
<b>Enfoque mediador</b>	Laboral, funcionalista	Integral de la persona, sus necesidades y su proyecto de vida personal y profesional
<b>Finalidad</b>	Una solución inicial (acceso al puesto de trabajo) ni temporal o pasajera. Ni siquiera su permanencia estática	Pretende la permanencia del trabajador y su desarrollo profesional y personal

Tabla 2. Características del «Empleo con Apoyo» en el Programa PROMENTOR.

#### 4. EL EMPRESARIO Y EL MEDIADOR LABORAL COMO FIGURAS CRÍTICAS EN EL ACCESO Y LA CONTINUIDAD LABORAL

Nuestro estudio se lleva a cabo en el ámbito de la empresa, o sea, en la fase de inserción laboral del trabajador con discapacidad intelectual. En ella, el papel de dos agentes resultan especialmente decisivos —el empresario y el mediador laboral—, porque actúan como *llaves* o *accesos* críticos a su desarrollo, y porque en su conciencia, actuación y tacto radica un enorme *potencial de viabilidad*:

- Los *empresarios* son las figuras de acceso en la segunda fase del proceso. En efecto, crean empleo directo, junto a sus organizaciones, posibilitando políticas de inclusión laboral en sus entornos laborales. Pero el empresario no sólo es clave desde su voluntad, capacidad de visión, selección, contratación e incorporación de un trabajador con discapacidad intelectual a su empresa. También puede ser condicionante su papel catalizador y mentalizador y su capacidad de influir en el resto de los trabajadores desde su convicción, representatividad y eventual liderazgo en sus empresas. El grupo de investigación del Programa PROMENTOR, a través de sus coordinadoras, profesores y mediadores, ha desarrollado cuidadas jornadas de encuentro e intercambio, en las que ha tenido lugar una buena sensibilización y un intercambio con los potenciales trabajadores. De ellas desprendemos que el conocimiento del Programa, de las coordinadoras, de los mediadores y de los trabajadores con discapacidad ha resultado decisivo para consolidar actitudes y predisposición favorable a la incorporación de un trabajador con discapacidad intelectual mediante EA, a través de un mediador laboral. En el Programa, la valoración final realizada por directivos, empleadores y compañeros de trabajo resultarán así mismo críticas para la continuidad de políticas inclusivas y para la permanencia y el propio desarrollo profesional y personal de cada trabajador con discapacidad.
- Por su parte, los *mediadores laborales* son los profesionales de acceso a la tercera y sucesivas fases y que en gran medida justifican las demás. De ellos depende aquella doble continuidad en cada empresa. Se encuentra en una encrucijada compleja, en la que se

dan cita la fase formativa y la fase laboral, la inclusión educativa en la Universidad y la inclusión laboral, el trabajador y el equipo de investigación, el empleador o directivo y los compañeros de trabajo, el trabajador y sus dificultades y triunfos, y un presente difícil e ilusionado con un futuro fundadamente esperanzado. Su actividad mediadora enlaza lo estrictamente profesional con lo afectivo, la autoestima del trabajador con su proyecto de vida personal y profesional, y articula la expectativa del trabajador con discapacidad, su familia, la empresa y las posibilidades centradas en las características personales y formativas de los trabajadores y su entorno de trabajo concreto. El mediador laboral es un amortiguador, un analista, un intérprete y sobre todo un pedagogo. Además, incluye una función representativa, porque personifica el Programa PROMENTOR ante la empresa. Para el empresario y el apoyo natural, lo representa. Pero es una representación que se define a sí misma desde sus funciones y actuación profesional, y penetra en su íntima eficacia. En efecto, sin ser parte de la empresa, de su apoyo depende la eficacia de sus trabajadores con discapacidad. En síntesis, es otra figura *de acceso y catalizadora*, en la medida en que condiciona la viabilidad y por tanto el futuro de tres proyectos interrelacionados: 1º) El proyecto de vida laboral y desarrollo profesional y personal de cada trabajador con discapacidad intelectual. 2º) El proyecto de la emergente política inclusiva en la empresa concreta, y 3º) El proyecto del Programa PROMENTOR en sí.

## 5. POSIBLES FUENTES DE VALORACIÓN DEL MEDIADOR LABORAL

El mediador laboral es un profesional cuyo trabajo se encuentra en varias encrucijadas. Una de las más destacables es la valorativa, ya que en su actuación se dan cita percepciones de diversas fuentes u orígenes. Además, su mediación laboral revierte y nutre esas mismas valoraciones, hasta el punto de condicionar la comunicación que continuamente se genera. Por tanto, teóricamente podrían extraerse ricos datos a partir del conocimiento, directo o indirecto, de esos manantiales evaluativos, y en un momento posterior los datos obtenidos podrían sustentar adecuadas triangulaciones (Denzin)

de fuentes. ¿Cuáles pueden ser esas fuentes de expectativa y de valoración potencial? Al menos las siguientes:

- Primera fuente: La valoración descriptiva del *desempeño profesional del trabajador con discapacidad intelectual realizada por los compañeros de trabajo, empleadores o directivos*, por ser el trabajador el objeto principal al que la experiencia formativa y de investigación. Desde la perspectiva de la intervención del mediador laboral la consideramos un reflejo indirecto de su quehacer profesional, en la medida en que la mediación desemboca en la calidad de ese trabajo, ampliamente comprendido.
- Segunda fuente: La valoración descriptiva directa –cuantitativa y cualitativa– del *desempeño profesional del mediador laboral, realizada por los empleadores y directivos*.
- Tercera fuente: La valoración directa –cuantitativa y cualitativa– del *desempeño profesional del mediador laboral, realizada por los compañeros de trabajo cercanos a la persona con discapacidad intelectual*.
- Cuarta fuente: La proveniente de *la autovaloración de la actuación del mediador desde su propia experiencia profesional a través de discusiones y entrevistas en el contexto del equipo de trabajo*.
- Quinta fuente: La proveniente del *registro y autovaloración del mediador sobre su propia experiencia profesional a través de un diario*.
- Sexta fuente: La valoración directa y satisfacción del *desempeño profesional del mediador laboral desde el punto de vista de los trabajadores con discapacidad intelectual*.
- Séptima fuente: La proveniente de la valoración directa del *desempeño profesional del mediador laboral desde el equipo de investigación y las coordinadoras*.
- Octava fuente: La proveniente de la valoración directa del *desempeño profesional del mediador laboral desde las familias de los trabajadores con discapacidad intelectual*.

## Justificación de las fuentes utilizadas para la valoración

En el proyecto realizado, la *valoración del mediador* se desarrolló a través de las siguientes fuentes de información valorativa:

- Justificación de la validez de la primera fuente: *Valoración indirecta del mediador laboral mediante el desempeño profesional del trabajador con discapacidad intelectual realizada por compañeros, empleadores o directivos.* De entrada, pudiera parecer que la valoración que los compañeros y empleadores hacen del trabajo de los trabajadores con discapacidad intelectual pudiese reflejar indirecta y parcialmente la eficacia del trabajo del mediador laboral. Al fin y al cabo, el rendimiento del trabajador es un resultado que guarda relación con su trabajo. Para asegurarnos de este extremo, se preguntó al equipo de mediadores, en el contexto de entrevista en profundidad, acerca de la validez de este procedimiento, en este sentido, respondiendo afirmativamente las cinco entrevistadas. Desde un punto de vista empresarial, esos resultados se pueden considerar, en conjunto, un rendimiento cuya relación con el trabajo del mediador no es exclusiva, pero sí es relevante y apreciable. Es cierto que tales resultados pueden provenir de las características personales del trabajador, de aspectos circunstanciales (personales, materiales, profesionales, etc.) del destino de trabajo, de la formación previa del trabajador, etc. Pero el mediador representa al Programa PROMENTOR ante la empresa, lo sintetiza en su fase de inserción laboral, y es posible que otros resultados, con independencia de su origen, puedan ser atribuidos por el empleador, en todo caso, a esta figura representativa. Es probable que en caso de traducirse el rendimiento en un aspecto negativo, la empresa entienda que no es asunto suyo. Y si lo fuese, se podría interpretar como obstáculo insalvable. Por tanto, desde esta percepción compleja o relacionada, sí nos parece relevante considerar el trabajo de la persona con discapacidad una fuente valiosa de información evaluativa que reflejan indirectamente el desempeño profesional del mediador, para fundamentar indicadores de calidad y propuestas de mejora de carácter formativo.
- Justificación de la validez de la segunda fuente: *Valoración directa del desempeño profesional del mediador laboral, realizada por los empleadores*

y directivos. La valoración que los empleadores y directivos hacen de los mediadores son datos principales que parecen reflejar directamente el conocimiento, la eficacia y la satisfacción asociadas a su trabajo. Desde un punto de vista empresarial, esos resultados no pueden asociarse a rendimiento de la empresa, porque este profesional no pertenece a ella. Pero sí es un catalizador del rendimiento del trabajo de una persona con características especiales que forma parte de la plantilla. De ahí su importancia para los empleadores y directivos. Por eso su percepción es relevante, definitiva, sobre todo en los primeros compases del proceso de inclusión laboral efectiva. Más adelante lo será porque pueda y sepa retirarse gradual y efectivamente de la escena laboral, en función de la autonomía y eficacia creciente del trabajador. Cuando un empleador o un directivo valoran a un mediador es posible que lo haga válida o directamente y es posible que lo haga indirectamente o a través de otros, pudiendo ser en este caso condicionado por sesgos activos (personas que voluntariamente informan), como pasivos (personas a las que el empleador y directivo reclaman información). En ambos casos y quizá con más frecuencia en el primero, los sesgos se pueden centrar en algún aspecto subjetivamente destacable, positivo o negativo que no siempre posteriormente se completa. En cualquier caso, para otorgar validez será preciso obtener el mayor número de datos sobre una misma observación o triangular los datos con otras fuentes diversas.

- Justificación de la tercera fuente: La valoración directa del *desempeño profesional del mediador laboral, realizada por los compañeros de trabajo cercanos* a la persona con discapacidad intelectual. Por un lado, se trata de la fuente de información más relevante de que dispone el directivo, y al mismo tiempo se refiere a la parte la empresa o departamento donde el trabajador con discapacidad va a continuar su actividad profesional normalizada. No sólo son aquellos profesionales que van a estar con la persona con discapacidad, también y con frecuencia son objetos de formación necesaria, no declarada o encubierta.
- Justificación de la validez de la cuarta fuente: *Autovaloración de la actuación del mediador* desde su grupo de trabajo a través de entre-

vista y discusión en profundidad. La propia valoración de cada mediadora, comunicada y avalada por sus compañeros es, junto a la información extraíble de los diarios (quinta fuente) la que más directamente puede ofrecer datos. Aunque posiblemente menos rica que la de los diarios, la consideramos más adecuada para compartir fortalezas, criterios de calidad y propuestas de mejora autoevaluativas y respecto a la evaluación del programa en su conjunto, ya que el mediador, al desarrollar el EA en la fase decisiva del acceso y desarrollo laboral del trabajador con discapacidad, incorpora una importante visión de conjunto desde la que puede desarrollar una importante función evaluativa de carácter continuo, final y permanentemente formativo tanto de procesos como de productos del Programa PROMENTOR.

## 6. RESULTADOS

Los resultados más relevantes, tanto de cuestionarios (cuantitativos) como de entrevistas colectivas en profundidad (cualitativos) son lo que se expresan a continuación.

### Resultados cuantitativos

*De la primera fuente:* Los datos correspondientes a la valoración indirecta del EA desarrollado por el mediador laboral, percibido a través del desempeño profesional del trabajador con discapacidad intelectual apuntan globalmente a una alta valoración de los compañeros de trabajo, empleadores o directivos. La estimación de cada valor se realiza en una escala entre 1 y 4. Destacamos de ella dos aspectos: fortalezas y debilidades relativas:

- Análisis de fortalezas. En conjunto, los datos de los empleadores nos informan de una buena valoración final de los trabajadores (3.7). Concretamente, destacamos que globalmente para los directivos la experiencia de inclusión con el trabajador con discapacidad intelectual merece la pena (3.82). Esta apreciación se puede vincular con otras, que interpretamos como especiales refuerzos de la posible continuidad de futuras experiencias de



inclusión laboral y la permanencia y desarrollo profesional y personal del trabajador concreto en la empresa: la buena adaptación del trabajador a su puesto de trabajo (3.11), el buen cumplimiento de las tareas que se le encomiendan (3.22), el hecho de que no suponga una carga para los compañeros (0.72), de que realice su trabajo de un modo cada vez más autónomo (3.33), la mejora del clima laboral de la empresa desde la incorporación del trabajador (2.94) y con sus compañeros en los momentos de trabajo (3.39) y de ocio (3.61), las buenas relaciones del trabajador con proveedores y clientes (3.27) y la repercusión de la integración del trabajador en la imagen de la empresa (3.67).

- Análisis de debilidades relativas. Desde la perspectiva del mediador laboral, tomamos en consideración para su análisis y posible mejora los aspectos más significativos de las valoraciones menos altas dadas por los empleadores y directivos hacia el trabajador con discapacidad intelectual:
  - «Información del trabajador sobre su puesto de trabajo»: Uno de los datos aportados por los empleadores en referencia a su satisfacción con los trabajadores valoraba que «La información que sobre el puesto de trabajo tenía el trabajador antes de su incorporación a la empresa» era de 3.06. Esta observación puede estar relacionada con las características del trabajador en sí, pero podría mejorarse a través de una intervención previa del mediador laboral.
  - «Dependencia emocional con algún compañero/a»: Los datos recogidos de la experiencia de inclusión laboral dejan patente que «El trabajador con discapacidad en algunos casos se muestra emocionalmente dependiente de algún/os compañero/s» (2). La entrevista con el equipo de mediadoras dejó claro que esta no era una observación generalizable, que si se daba posiblemente se debiese sobre todo a rasgos de personalidad y que, en todo caso, lo más común es que ese compañero/a fuese el apoyo natural. En efecto, es posible que, en los casos donde sea considerable, esta dependencia pueda provenir de sus características personales, de las dificultades propias de un periodo de adaptación a un entorno muy distinto al habitual unido al sentimiento de sentirse observados, res-

ponsabilizados, ansiosos por la expectativa, la responsabilidad, etc., por causa de la formación o por varias razones interrelacionadas a la vez.

- «Iniciativa propia»: A mayor dependencia, menor autonomía y menor iniciativa. Si el anterior ítem resultó de entre todos el menos alto (2), el siguiente es su correlato inverso: «El trabajador realiza sus tareas por iniciativa propia» (2.61). Como ocurría con el anterior, sin ser bajo, es perfectible. Es posible que, en su caso, esta falta de iniciativa, al igual que la dependencia personal, provenga de una respuesta normal inicial relacionada con una adaptación prolongada, de sus características personales, de una formación insuficiente o de varias causas a la vez. Análogamente, indica con claridad personas y situaciones susceptibles de apoyo y orientación conducente a una evaluación inmediata del mediador, vía observación y entrevista, y el desarrollo de procesos de comunicación formativa, en esta ocasión más centrado en el trabajador mismo. Todo ello con independencia de que la tendencia ser la creciente autonomía personal y profesional, ratificada por el hecho de que los empleadores constatan que los trabajadores realizan su trabajo de un modo cada vez más autónomo (3.33).

*De la segunda fuente:* La valoración directa del EA desempeñado por el mediador laboral realizada por los empleadores y directivos es, globalmente, muy alta. Analizamos las mayores fortalezas y debilidades relativas con valores de una escala que oscila de 1 a 4:

- Análisis de fortalezas. Los directivos o personas que en su día contrataron a un trabajador con discapacidad intelectual preparado por el Programa PROMENTOR, han manifestado un alto grado de satisfacción general con el trabajo del mediador laboral (3.92). Concretamente, han entendido que este profesional ha evitado esfuerzo de la empresa para integrar al trabajador (3.83) y ha facilitado esa misma integración de la persona con discapacidad en la empresa (3.83), mientras ha contribuido a la creación de un ambiente de cooperación propicio (3.33). Los datos de los empleadores nos informan de una buena valoración final de los mediadores laborales (3.6). Concretamente, destacamos que el

mediador ha desarrollado bien o muy bien lo esencial de su trabajo, tanto por su propia inserción en el sistema de la empresa, porque se ha relacionado con fluidez con los trabajadores (3.88), ha facilitado la integración laboral de la persona con discapacidad en la empresa y en su puesto de trabajo (3.81), el trabajador ha contado con su apoyo (3.81), y concretamente le ha ayudado a gestionar su tiempo (3.63) y a graduar las tareas que debe realizar según su dificultad (3.63).

- Análisis de debilidades relativas. Sólo una observación, sin ser baja, es el valor mínimo de los señalados. Por esta razón, la tomamos en consideración para su análisis y posible refuerzo de aspectos significativos de las valoraciones de los empleadores y directivos hacia el mediador laboral. Nos referimos a la información del trabajador sobre su puesto de trabajo. En efecto, coincidiendo con los datos de valoraciones de los empleadores y directivos hacia el trabajador con discapacidad intelectual, uno de los datos menos altos es el que hace referencia a si «La información que sobre el trabajador ha proporcionado el mediador laboral ha sido suficiente» (2.81), que guarda relación con «La información que sobre el puesto de trabajo tenía el trabajador antes de su incorporación a la empresa» (3.06), estimada por el empleador. Evidentemente, ambos datos están relacionados, y sus valoraciones lo reflejan.

## Resultados cualitativos

*De la segunda fuente:* Corresponden a la valoración directa del *desempeño profesional del mediador laboral, realizada por los empleadores y directivos.*

- Razones de los directivos por las que, si volvieran a contratar a una persona con discapacidad intelectual, solicitarían la ayuda de un mediador laboral: Dan razones agrupables en varias categorías:
  - Razones centradas en la empresa: Las razones respondidas fueron: seguridad inicial, falta de tiempo para dedicar al trabajador discapacitado (3 coincidencias).

- Razones centradas en la relación empresa-trabajador con discapacidad: Fueron las siguientes: Sobre todo al principio es un apoyo imprescindible, garantiza una mejor integración de la persona con discapacidad a todos los niveles (4 coincidencias), contribuye a la mejora de la organización del trabajo de la persona con discapacidad (3 coincidencias), porque sabe cómo proceder, busca el modo más eficaz para el mejor entendimiento del trabajador con discapacidad.
- Razones centradas en el trabajador con discapacidad: Se respondió que lo harían porque conoce al trabajador y sabe cómo enseñarle tareas de forma gradual, porque le proporciona seguridad (2 coincidencias), porque sabe sugerir cambios, mejorando al resto de trabajadores.
- Razones de los directivos por las que, si volvieran a contratar a una persona con discapacidad intelectual, prescindirían de la ayuda de un mediador laboral:
  - La mayor parte de los directivos no contestan. Los que lo hacen incluyen respuestas asimilables a: «Nunca lo haría, por ser imprescindible para el trabajador y para la empresa».
  - Un directivo expresa una leve queja porque esta incorporación ha generado burocracia, pero añade que «no prescindiría de esta figura».

*De la tercera fuente:* Corresponden a la valoración directa del *desempeño profesional del mediador laboral, realizada por los compañeros de trabajo cercanos a la persona con discapacidad intelectual*. Dentro de los cuestionarios de elaboración propia, se preguntó de manera abierta a los compañeros de trabajo por una serie de aspectos que consideramos críticos:

- Aspectos más positivos de los mediadores laborales: Las respuestas fueron muy variadas. Las agrupamos en estas categorías:
  - De tipo general: Ser muy profesionales.
  - Relativos al trabajador con discapacidad intelectual: Conocimiento del trabajador con discapacidad, porque hace buenas sugerencias para trabajar con el empleado, y porque ha conseguido que el trabajador sea cada vez más responsable.

- Asimilables a cualidades personales de la mediadora laboral más valoradas: el carácter afable y la simpatía (5 coincidencias), la buena comunicación (5 coincidencias), el compromiso y la entrega (5 coincidencias), la constancia y la dedicación (3 coincidencias), la atención a las necesidades de la empresa y la atención a los detalles (4 coincidencias), la responsabilidad, la generosidad, la eficacia y la claridad de objetivos (2 coincidencias), la paciencia (2 coincidencias), la predisposición a la colaboración y a facilitar el trabajo a todos (2 coincidencias), no ha supuesto ninguna carga de trabajo y ha facilitado el trabajo (2 coincidencias).
- Aspectos en que los mediadores laborales han de mejorar: Ha llamado la atención la práctica unanimidad en no responder o en responder «Ninguno» o «Nada que mejorar» (6 coincidencias). Sólo en un cuestionario se expresa algo concreto: «No ayudar demasiado al trabajador». Se refiere al caso en que el puesto de trabajo del apoyo natural requería mucha dedicación por ser además nuevo. Al estar absorbido por esta situación, el apoyo delegó más tiempo del debido a la mediadora, de ahí la respuesta.
- Razones por las que, si los compañeros de una persona con discapacidad intelectual volviesen a tener un compañero/a con discapacidad, solicitarían la ayuda de un mediador laboral: Son de distinta clase:
  - Razones centradas en la empresa y a sus trabajadores: La mediadora es imprescindible (3 coincidencias), da seguridad tanto al empleador como al empleado, porque quita tiempo de explicación de las tareas y porque el peso de la formación lo lleva la mediadora (2 coincidencias), por la claridad de su asesoramiento y pautas a compañeros y apoyo natural (5 coincidencias), contribuye a la mejora del resto de los compañeros, ayuda a concienciar a la plantilla del nuevo apoyo que la empresa tiene (2 coincidencias), ayuda a enfocar el trato diario con el trabajador.
  - Razones centradas en la mediadora: Por su formación, conocimiento sobre la persona con discapacidad y por su experien-

cia (9 coincidencias), por su conocimiento sobre y para mejorar la integración laboral (2 coincidencias), para mejorar las relaciones (2 coincidencias).

- Por razones centradas en el trabajador con discapacidad: Porque facilita la incorporación del trabajador al mundo laboral y a integrarse (2 coincidencias), a apoyarle y a superar sus dificultades (3 coincidencias), porque le ayudan a determinar sus tareas, le ayudan a tener más confianza en sí mismo.
  - Se da el caso de una empresa con una experiencia de cinco años en la inclusión laboral de trabajadores con discapacidad intelectual –sin apoyo laboral– ha valorado su trabajo positivamente, aunque ha reconocido al principio procesos de ajuste y de recelo. Este caso concreto señala como razones la ganancia de tiempo, la mejora de la organización, la insistencia en habilidades sociales y la explicación o aclaración sobre algunos comportamientos del trabajador con discapacidad.
- Razones por las que, si los compañeros de una persona con discapacidad intelectual volvieran a tener un compañero/a con discapacidad, prescindirían de un mediador laboral:
- La mayor parte o deja la respuesta en blanco o expresa que no prescindiría del mediador.
  - La empresa con cinco años de experiencia en inclusión laboral con trabajadores con discapacidad intelectual sin apoyo califica la figura de la mediadora laboral como «básica», y acompaña un grado máximo de satisfacción con ella.
  - El resto de respuestas señalan que prescindirían de mediador laboral: «Si el departamento tuviese autonomía y tiempo suficiente como para dedicarle al trabajador», y «Si el trabajador con discapacidad fuese capaz y autónomo».
  - Otra empresa señala, en otro sentido, que: «prescindiría de mediador si percibiera que no colaborase de forma activa» (criterio de inserción laboral), «si no integrase a la persona discapacitada» (criterio de eficacia), «si no se integrase ella misma y si no tratase correctamente a la persona con discapacidad» (criterios de coherencia).

*De la cuarta fuente:* Corresponden a la autovaloración del equipo de mediadores laborales sobre su propia actuación, a través de entrevista colectiva y discusión en profundidad. Los mediadores ofrecen datos directos sobre su quehacer, ricos, situados, ajustados y realistas, de alto valor y detalle, y gran capacidad evaluativa y formativos:

- Análisis de fortalezas. Desde la perspectiva de su intervención en el desarrollo del EA, los mediadores laborales valoran positiva y unánimemente los siguientes aspectos relacionados con su práctica orientadora:
  - Acerca de la organización y las características del sistema comunicativo del Programa PROMENTOR:
    - > Fluidez y accesibilidad comunicativa entre todos los referentes del sistema: mediadora-trabajador-apoyo natural y compañeros de trabajo-coordinadora-equipo de mediación-trabajador-familia-equipo formativo-equipo de investigación, conseguida a través de una confianza comunicativa unida a una estructuración de las reuniones, un intenso ritmo de encuentros e intercambio.
    - > Énfasis en la formación inicial y continua de los mediadores laborales.
    - > Buena comunicación continua con las coordinadoras, desarrollado gracias a su liderazgo experto.
    - > De cara a la difusión de la experiencia, el equipo de mediadoras ha valorado muy positivamente la elaboración de un capítulo de un libro en Edición encargado por una prestigiosa editorial, en el que han recogido su experiencia formativa y profesional de mediación laboral. Este esfuerzo intelectual asocia varios efectos relacionados: clarificación y consolidación del conocimiento, incremento de conciencia del propio proceso, incremento del desarrollo profesional y personal de las mediadoras, posibilidad de entrar en contacto con personas interesadas, que pueden contribuir a la consolidación y difusión del Programa PROMENTOR.
  - Acerca de las características de las mediadoras y de su desempeño profesional:

- > Buen nivel de formación profesional inicial como mediadoras laborales del Programa PROMENTOR, que se percibe como indispensable.
- > Notorio compromiso personal y profesional con el desarrollo de la «inclusión social: educativa y laboral».
- > Buena identificación con los objetivos del Programa.
- > Capacidad de aprender, autoevaluarse y mejorar la calidad de su trabajo, para lo que resulta imprescindible la comunicación formativa del grupo de trabajo (equipo de mediadores).
- > Capacidad creativa: flexibilidad, originalidad, redefinición, resolución de problemas, fluidez, capacidad de respuesta, etc.
- > Tiempo dedicado y disponibilidad hacia el trabajador, la empresa y las familias.
- Acerca de la comunicación mediadora-grupo de trabajo (equipo de mediación):
  - > Buena relación con las otras mediadoras del equipo de trabajo.
  - > Intercambio de experiencias enriquecedor y formativo entre las mediadoras, en el contexto de un trabajo en equipo activo, colaborativo y evaluativo apoyado por las coordinadoras.
  - > Consolidación de la experiencia de mediación laboral adquirida: percepción de «evolución profesional» compartida por todos los miembros del equipo de mediadoras.
- Acerca de la comunicación mediadora-trabajador:
  - > Conocimiento previo del trabajador y de sus características antes de iniciar el proceso de EA.
  - > Planificación de la actuación: aprendizaje secuencial de las tareas, adaptaciones, evaluación continua y formativa, etc.



- Desarrollo de la orientación laboral desde un enfoque integral de la persona, sus necesidades y su proyecto de vida personal y profesional.
- Buena relación y comunicación con el trabajador con discapacidad, que se refleja a veces fuera del horario laboral.
- Satisfacción generalizada de la persona con discapacidad intelectual y de sus familias con el trabajo de la mediadora laboral, en el del Programa PROMENTOR.
- Acerca de la comunicación mediadora-empresa:
  - Conceptuación de la mediadora por parte de la empresa como parte de un equipo de mediación versátil y flexible.
  - Presencia de las coordinadoras junto a las mediadoras en las reuniones de sensibilización con los empleadores y directivos de las empresas contratantes.
  - Buena y frecuente comunicación con el «apoyo natural» en el medio de trabajo.
  - Percepción de «evolución comunicativa» entre la mediadora y la empresa.
  - Sensible mejora del clima social de la empresa desde el inicio de la experiencia de EA.
  - Mejora de la comunicación entre directivos y persona con discapacidad intelectual, y empleados de referencia y persona con discapacidad.
- Análisis de debilidades relativas. Desde el diálogo y el análisis colectivo mantenido con el equipo de mediadores caben definirse las siguientes facetas mejorables en su práctica de EA:
  - La accesibilidad y confianza comunicativa entre mediador-familia a veces invade espacios y tiempos de descanso diario y semanal de las mediadoras.
  - Inexistencia de criterios para determinar cuándo un apego –casi siempre establecido con el «apoyo natural»– genera una dependencia pasajera y cuándo puede interferir con el proceso

de autonomía laboral del trabajador, y justificar decisiones convenientes: observación sistemática, intervención temprana, proceso formativo encubierto con la figura objeto de apego, propuesta de cambio de apoyo natural, propuesta de cambio de puesto laboral, etc.

## 7. PROPUESTAS DE MEJORA

- Para potenciar la información y formación inicial y continua de la mediadora laboral:
  - Disponer de más información de los trabajadores y de los detalles de su formación inicial. Por tanto, se propone incrementar la comunicación temprana entre el equipo de mediación y el equipo de formación inicial, o adelantar su participación del equipo de mediación a las primeras y sucesivas fases formativas. Con la experiencia adquirida, esta mayor intercomunicación de equipos puede contribuir a una mayor convergencia y ajuste de proyectos.
  - En la medida en que es una *figura de encrucijada informativa* (recoge, escudriña, relaciona, selecciona, evalúa, expresa, etc.), potenciar la formación aplicada a la gestión de la información personal y en equipo a través de TICs.
  - Porque es una *figura de encrucijada comunicativa* entre el Programa, la empresa, la familia y el trabajador, se propone: 1º) Reforzar su preparación como profesional experta en «relaciones interpersonales en función de la formación laboral» en: Habilidades de comunicación aplicadas al contexto laboral inclusivo, creatividad aplicada a la comunicación y a la resolución de problemas y reciclaje de procesos, y en desarrollo profesional y personal del mediador. 2º) Así mismo, se propone estudiar con expertos en este campo, explorar las posibilidades de incorporar las TIC para facilitar el intercambio comunicativo e informativo: foros de encuentro, weblogs, etc.
  - Elaborar un *glosario cooperativo* de términos y sinónimos formativos y profesionales que faciliten la comprensión de lo que se trata. Para ello caben emplearse las TICs.

- Definir un Proyecto de Mediación Laboral abierto y funcional, dentro del Programa PROMENTOR que permita planificar y evaluar con mayor concreción la actuación del equipo de mediadoras laborales: objetivos, contenidos, metodología y actividades, recursos y adecuaciones, técnicas, instrumentos de evaluación, etc. Como utilidades tendría las siguientes: ganancia en eficacia, mayores posibilidades de procesos de innovación e investigación articuladas en él, y posibilidad de comunicación y difusión con una entidad propia, aunque forme parte del Programa formativo general. Como inconvenientes puede asociar la posibilidad de burocratización y, sin justificación y unanimidad de los implicados, escasa funcionalidad o sentido.
  - Ofrecer más ocasiones al equipo de mediadoras de investigar, dentro del Programa PROMENTOR, sobre su propio proyecto de mediación y de difundir y publicar resultados, tanto en textos de divulgación, como en monografías y otras fuentes secundarias, y en revistas científicas de prestigio. Este sobreesfuerzo queda compensado con los incrementos cognoscitivos y relativos al propio desarrollo profesional y personal del mediador laboral.
- Para la mejora del desempeño de la mediación laboral en la empresa:
- Porque es una *figura que desempeña funciones de coacher formativo* con un trabajador con características especiales y por la importancia condicionante de los primeros compases, se propone reforzar su preparación y potenciar habilidades y recursos para, *en su caso*, perfeccionar las siguientes acciones formativas:
    - > Evaluar tempranamente los aspectos fuertes y más débiles del trabajador, con especial referencia, en su caso, a la superación de la dependencia emocional con algún compañero, en su caso, y al fomento de su iniciativa propia, en su caso.
    - > Realizar una formación situada inmediata para fortalecer aquellos aspectos más débiles que ha observado en el trabajador.

- > Tomar decisiones para desarrollar procesos de «formación encubierta» con el apoyo natural o figura de apego, los compañeros y con la familia, con el fin de ayudarles a interpretar la conducta del trabajador y reconducir su desarrollo profesional y personal.
- > En casos límite, proponer un cambio de apoyo natural, previa justificación y acuerdo con los compañeros y directivos.
- Verificar los pasos de las tareas para unificar la metodología, por ejemplo, con las máquinas.
- Proporcionar una información más seleccionada al apoyo natural y a otras personas relevantes en el puesto de trabajo.
- Potenciar el sistema de evaluación del mediador laboral, sistematizando en mayor medida el sistema de visitas, instrumentos de observación, cuestionarios, entrevistas, etc.
- Mejorar el procesamiento de la información a partir de las TICs e instrumentos en red que faciliten la descripción de los datos y los predispongan a investigaciones y estudios continuos y futuros.
- La siguiente propuesta de mejora fue realizada por una de las empresas en las que trabaja uno de los egresados, que a la sazón tenía ya una trayectoria de cinco años de inclusión laboral sin apoyo. En el cuestionario correspondiente (número 3), el apoyo natural propuso la expansión del área de trabajo del mediador a otras áreas empresariales más especializadas, para facilitar la posible promoción del trabajador, de modo que éste pueda avanzar o desarrollarse profesionalmente y deje su puesto vacante para otros trabajadores con discapacidad.
- Para optimizar la comunicación laboral con el trabajador se sugiere:
  - Continuar desarrollando una intervención orientada al conocimiento y a la seguridad emotivo-cognoscitiva del trabajador en la fase formativa previa. Puede guardar mucha relación con las primeras experiencias de todos –directivo, empleador, compañeros, trabajador con discapacidad–, y actuar como condicionante positivo del proceso y conocimientos posteriores.

- En los casos en que se verifiquen procesos de dependencia emocional con algún compañero o con el apoyo natural, se propone definir un sistema de indicadores evaluativos que informen a los mediadores sobre cuándo se puede decir que ese apego ha de requerir intervención formativa del mediador con el trabajador, con el apoyo natural o incluso proponer un cambio de apoyo natural o de destino laboral. Desde esta perspectiva formativa y con una intencionalidad preventiva, podemos desprender la necesidad de sistematizar procesos de observación, entrevista e incremento de la calidad de la comunicación mediador-trabajador y mediador-apoyo natural y en su caso compañero/a de trabajo, sobre todo en los primeros compases del proceso, para intervenir en un mayor apoyo individualizado al trabajador y con procesos de «formación encubierta» destinados a las figuras objeto de apego, con un sentido claramente orientador, realimentativa y destinado a su autorregulación e independencia progresiva temprana.
  - Para favorecer la iniciativa propia, tiene sentido así mismo promover la intervención individualizada centrada en el fortalecimiento de la autoestima a través del autoconcepto, definido funcional y aplicadamente en su contexto real de trabajo. Su finalidad sería la ganancia en autonomía aplicada y constatable.
  - Potenciar procesos de aprendizaje situado centrado en la resiliencia y la autoevaluación, el control de emociones y el aprendizaje y la canalización autoconstructiva desde los aciertos y errores.
  - Contextuar dinámicamente la ayuda formativa al trabajador a partir de un *Proyecto Individual* orientado al desarrollo profesional y personal en función de la progresiva estructuración y asentamiento de su proyecto personal y profesional.
- Para mejorar los cuestionarios se propone a la consideración del equipo investigador los siguientes cambios:
- Discriminar en mayor medida la información proveniente de directivos, empleadores, empleados y apoyos naturales sobre los mediadores laborales.

- Ampliar las competencias asociadas a los mediadores laborales –«facilitar», «ayudar», «saber hacerse con», «tener una influencia en», etc.– con otras de un calado más formativo, incluyendo ítems como: «Formar temprana y situadamente –coaching– al trabajador en aquellos aspectos informados por una evaluación sistemática temprana».
- Concretamente, sobre los aspectos de evaluación y formación, quizá se pueda hacer referencia expresa a los dos ámbitos complementarios en general menos altos:
  - > «El mediador laboral ha favorecido la independencia emocional del trabajador respecto a algún compañero», y
  - > «El mediador laboral ha favorecido desde el principio la iniciativa propia del trabajador».
- Incorporar un formato virtual para el cumplimiento de cuestionarios que permita un más rápido procesamiento de los datos a partir de las TICs.

## 8. CONCLUSIONES

Los datos obtenidos y analizados y las propuestas de mejora que de ellos se proponen guardan estrecha relación con el programa formativo. Por ello nos permiten perfeccionar el diseño, desarrollo, evaluación del Programa PROMENTOR en su fase actual y en particular la relativa al mediador laboral. En respuesta al objetivo de la investigación (tercer estudio) con los datos disponibles, y con la dificultad asociada al hecho de generalizar a partir de lo descrito, podemos considerar tentativamente la siguiente selección de *indicadores de calidad relativos al mediador laboral extensibles a empresas*, tanto de ámbito público como privado, desde los procesos de inserción laboral que están llevando a cabo, son los siguientes:

- Formación inicial y permanente del mediador laboral. El mediador laboral Programa PROMENTOR de la Universidad Autónoma de Madrid es un profesional específicamente formado, tanto inicial (cursos específicos) como permanentemente (cursos de perfeccionamiento, asistencia a Jornadas, trabajo en

equipo, estudio, actividades para la difusión y publicación de la experiencia y de los resultados, etc.).

- Apoyo continuo al trabajo del mediador laboral desde el sistema proporcionado por el Programa de Formación, que actúa como marco de comunicación, orientador, de valoración y de expectativa.
- El apoyo específicamente proporcionado por las coordinadoras y el equipo de mediadores a cada mediador laboral concreto, a través de reuniones sistemáticas, planificadas, ordenadas y archivadas (mediante órdenes del día) es imprescindible en todas sus fases, especialmente en la fase de inclusión laboral, contratación, incorporación, permanencia y desarrollo profesional del trabajador en la empresa.
- Buen grado de conocimiento del cometido y desempeño del mediador laboral por parte de los empresarios y trabajadores: En efecto, su tarea es bien conocida y comprendida por directivos, empleadores y trabajadores en las empresas donde el Programa PROMENTOR se ha desarrollado. Unánimemente se valora como imprescindible y altamente efectiva por todos los agentes.
- Alto grado de satisfacción del trabajo del mediador laboral por las empresas (compañeros, empleadores y directivos), por su propia integración en la empresa, competencia y otras razones, tanto personales como profesionales.
- Cuidado y énfasis en las primeras fases del EA: La presencia de las coordinadoras desde los primeros contactos y el apoyo del mediador es especialmente relevante en los primeros compases de su incorporación, particularmente para favorecer una buena proyección de la autonomía laboral del trabajador.
- Quizá los indicadores anteriores explican el interés de otras personas (investigadoras) e instituciones (universidades nacionales y extranjeras) por el desarrollo del Programa PROMENTOR que se realiza en la Universidad, y en particular por el proceso EA que se desarrolla a través del equipo de mediadoras laborales. Puesto que el sentido del Programa, experiencia pionera de EA en España, es su generalización, este indicador puede apuntar al desarrollo de PROMENTOR en otros sentidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALOMAR, E. y CABRÉ, M<sup>a</sup>. (2005). «El Trabajo de Jóvenes con Discapacidad Intelectual en Entornos Normalizados. Investigación». *Revista Síndrome de Down* (22), 118-124.
- ÁLVAREZ, F. y otros (2000). *Antear. Un modelo integral. Inclusión laboral, mercado abierto y discapacidad*. A Coruña: Paideia.
- ASAMBLEA GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS (1971). *Declaración de los Derechos del Deficiente Mental*, aprobada por la Resolución 2856, de 20 de diciembre.
- (1993). *Normas Uniformes sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, Resolución 48/96, de 20 de diciembre.
- CASADO, D. (1998). «El Sentido de las Políticas Públicas de Inserción Laboral de Personas con Discapacidad en España», *Siglo Cero*, 177.
- (2003). *Comunicación social en discapacidad. Cuestiones éticas y de estilo* (2<sup>a</sup> ed.). Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales. Real Patronato sobre Discapacidad (e.o.: 2001).
- CERMI (2005). *Plan Estratégico 2005-2010 para la inserción laboral de las personas con discapacidad*.
- COMISIÓN CONSULTIVA NACIONAL DE CONVENIOS COLECTIVOS (2006). *Negociación colectiva e inserción laboral de personas con discapacidad. Informe aprobado por la comisión de seguimiento del Acuerdo para la Negociación Colectiva el 26 de Enero de 2006*. Madrid, Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales.
- CORTINA, B. (1996). «Acceso al empleo público de las personas con discapacidad. Aplicación de la metodología del empleo con apoyo en las administraciones públicas». Resumen de ponencias del *IV Simposio Internacional de Empleo con Apoyo*. Tenerife: SIMPROMI.
- DUFFY, K. G., GROSCH, J. W., y OLCZAK, P. V. (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación*. Barcelona: Editorial Paidós
- FERNÁNDEZ, D., ARIAS, E., GALLEGO, L. (1999). *Cultura empresarial. Motivaciones de los empresarios para la inclusión laboral de las personas con discapacidad*. A Coruña: Paideia.
- HERRÁN, A. de la, IZUZQUIZA, L., MIGUEL, S. de, RUIZ, R., y CERRILLO, Ch. (2006). «El Mediador Laboral en el Programa de Inserción Laboral de Personas con Discapacidad Intelectual Universidad Autónoma de Madrid-PRODIS». *IV Jornadas Científicas de Investigación sobre Personas con Discapacidad «Rompiendo Inercias, Claves para Avanzar»*. Inico (Instituto Universitario de Integración en la Comunidad) (Universidad de Salamanca), Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Secretaría de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad. Salamanca: Universidad de Salamanca. 15, 16 y 17 de marzo.
- HERRÁN, A. de la (2004). «Teoría de los Sistemas Evolucionados. Hacia las Organizaciones que Maduran». *Tendencias Pedagógicas* (9), 71-109.
- INGE, K. Et col. (1998). *Supported employment: How are we doing?* Richmond: Virginia Commonwealth University. The National Supported Employment Consortium.



- JENAR, C. FLORES, N., y RODRÍGUEZ, P. (2006). «Calidad de vida laboral como marco para cumplir para valorar las actividades ocupacionales de trabajadores con discapacidad». En M. A. Verdugo y F. Jordán de Urríes, *Actas de las VI Jornadas Científicas de Investigación sobre Personas con Discapacidad. Rompiendo inercias. Claves para avanzar* (pp. 417-429).
- JORDAN DE URRÍES, F. B. & VERDUGO, M. A. y VICENT, C. (2005). *Análisis de la evolución del empleo con apoyo en España*. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.
- LEACH, S. (2002). «Empleo con apoyo: buenas prácticas basadas en principios claros». En M. A. Verdugo, y B. Jordán de Urríes (Coords) (2002), *Actas VI Simposio Internacional de Empleo con Apoyo. Hacia la integración plena mediante el empleo*. Salamanca: Publicaciones INICO.
- MANK, D et al. (1999). «The Impact of Coworker Involvement with Supported Employees on Wage and Integration Outcomes». *Mental Retardation*, 37 (5), 383-394.
- MANK, D et al. (2000). Direct Supports in Supported Employment and its Relation to Job Typicalness, Coworker Involvement, and Employment Outcomes. *Mental Retardation*, 38 (6), 506-516.
- MIGUEL, S. de (1998). *Investigación en animación sociocultural*. Madrid: Dpto. de Didáctica y Teoría de la Educación (Universidad Autónoma de Madrid).
- PALACIOS, A. y BARIFFI, F. (2007). *La discapacidad como una cuestión de derechos humanos. Una aproximación a la Convención Internacional sobre los Derechos de las personas con Discapacidad*. Madrid: Cinca.
- SCHALOCK, R. y VERDUGO, M. A. (2007). «El Concepto de Calidad de Vida en los Servicios y Apoyos para Personas con Discapacidad Intelectual». *Siglo Cero* 38 (224), 21-36.
- SCHIFFRIN, A. (1996). *Mediación: Una transformación en la cultura*. Buenos Aires: Paidós
- SEOANE, J. A., ÁLVAREZ, N., CARRIL, X., y FABALDO, P. (1999). *Derecho y retraso mental. Hacia un estatuto jurídico de la persona con retraso mental*. A Coruña: Paideia.
- VERDUGO, M. A. (2006). *Cómo mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad. Instrumentos y estrategias de evaluación*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- VILLA FERNÁNDEZ, N. (2007). *La inclusión progresiva de las personas con discapacidad intelectual en el mundo laboral*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.