

# alimara

REVISTA DE TREBALL SOCIAL

NÚMERO 43 / SEGONA ÈPOCA / JUNY DE 1999



**Consell Insular  
de Mallorca**

# alimara

## **Núm 43**

Segona Època, juny de 1999

Edita: Consell Insular de Mallorca  
Redacció: Servei d'Acció Social i Sanitat  
General Riera, 67  
07010 Palma  
Tel.: 971 76 07 62  
Fax: 971 76 19 52

Portada: **Andreas Gabriel Topp** "Concert"

Maquetació  
i impressió: Gràfiques Son Espanyolet

Dipòsit Legal: PM - 128 - 1987

Els articles d'aquesta revista expressen únicament l'opinió dels seus autors.

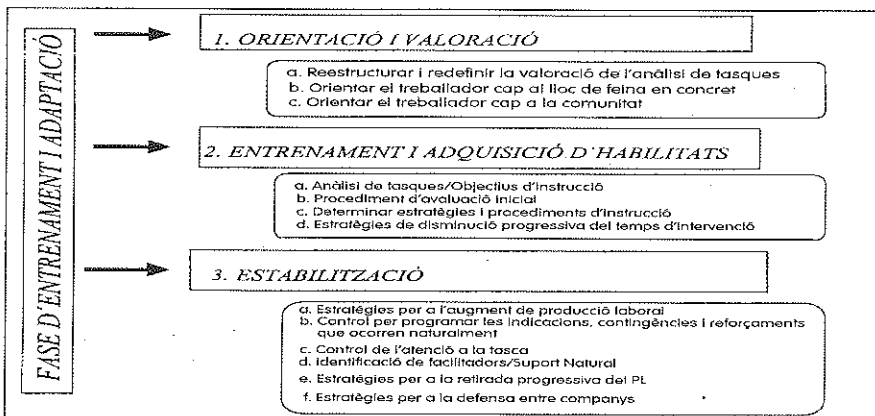
# ESTRATÈGIES D'INTERVENCIÓ EN MOMENTS CRÍTICS DEL PROCÉS D'INTEGRACIÓ SOCIOLABORAL EN PROGRAMES DE TREBALL AMB SUPORT

Francesc Serra,  
preparador laboral del centre CIPRES  
del Consell de Mallorca

El present discurs se centra sobre les diferents estratègies d'intervenció que el preparador laboral (PL) ha de desenvolupar davant algunes "situacions crítiques". Concretament se centra en les dues darreres fases del procés d'integració sociolaboral, és a dir, en la fase d'adaptació i entrenament en el lloc de treball, i de seguiment i valoració global del procés.

FASE	
1	Recerca de feina
2	Valoració dels candidats
3	Anàlisi dels llocs de treball
4	Adaptació i entrenament
5	Seguiment

Entenem per "situacions crítiques" les contingències produïdes -directament o indirecta- per multitud de variables, dins o fora de l'entorn sociolaboral ordinari que dificulten o posen en perill tant l'adaptació del comportament del treballador en el lloc de treball i també el seu manteniment, incidint d'una forma o altra en una baixa qualitat de tot el procés d'integració en general. També, evidentment, en un baix rendiment i en la disminució, en particular, de la productivitat laboral.



Aquesta presentació pretén ser un esbós pràctic de la implementació d'algunes estratègies d'intervenció per a certs moments puntuals i conflictius que apareixen en unes circumstàncies concretes i concurrents en un context sociolaboral no exempt de complexitat. Evidentment, s'emmarquen en l'experiència d'integració sociolaboral realitzada a l'illa a través del model **Supported Employment**.

Una vegada definides, al nostre parer, les situacions crítiques que poden esdevenir en un entorn laboral ordinari, es va realitzar -gràcies a la col·laboració de catorze preparadors laborals que pertanyen a diferents entitats públiques i privades dedicades a la integració sociolaboral i que apliquen la metodologia del *Supported Employment*- una anàlisi puntual de múltiples d'aquestes situacions crítiques en les que el preparador laboral hagués hagut de controlar tot dissenyant i implementant distintes estratègies d'intervenció per disminuir o eliminar les conseqüències i els efectes que aquestes contingències poguessin presentar.

SITUACIONS CRÍTiques	ANÀLISI (S.C.)	CONSEQUÈNCIES (S.C.)	ESTRATÈGIES D'INTERVENCIÓ	RECURSOS DE SUPORT	RESULTAT

Així doncs, es va demanar als preparadors laboral que analitzassin algunes de les situacions que consideraven crítiques -dues com a mínim- i que hagueren de treballar tot dissenyant les mesures i estratègies d'intervenció que possibilitaren la correcta adaptació del treballador amb discapacitat en l'empresa o en l'entorn sociolaboral.

La realització per part del preparador laboral de la descripció i anàlisi de les situacions crítiques implicava tot un seguit d'aspectes a tenir en compte:

1. Una definició del comportament no adaptatiu a l'entorn sociolaboral.
2. Una descripció objectiva dels indicadors i d'altres variables que defineixen el comportament no adaptatiu (gràcies als registres i altres instruments, i també a l'observació directa).
3. Les possibles conseqüències i afectes immediats -a curt termini- que d'aquest comportament se'n poden derivar.
4. Les distintes estratègies d'intervenció dutes a terme per cada preparador laboral per disminuir o eliminar les conseqüències.
5. Els recursos humans de suport que ajudaran el preparador laboral a dur a terme algunes de les estratègies d'intervenció.
6. Els resultats que s'obtingueren tot aplicant les mesures proposades.

De tot aquest procés i dels registres efectuats pels preparadors laborals, cal enumerar alguns dels principals comportaments que s'han produït al llarg d'aquests darrers anys d'experiència del procés d'integració sociolaboral i que sorgeixen en determinats moments de les fases del model "Treball amb Suport":

- \* Baix nivell de productivitat (rendiment/productivitat)
- \* Deteriorament de les relacions interpersonals
- \* Dèficit d'aprenentatge de les tasques i ús de les eines
- \* Manca de motivació laboral
- \* Dèficits en l'adquisició d'habilitats d'autonomia personal
- \* Dèficits en l'adquisició d'habilitats prelaborals.

Encara que el preparador laboral és el professional que controla i analitza totes aquelles variables que contribueixen a l'adaptació del jove treballador en el seu lloc de feina i també el seu manteniment, assegurant en tot moment un rendiment i una qualitat de producció el més òptima possible, és molt important destacar -i de fet es fa evident- que en alguns moments específics del procés d'integració poden ocórrer algunes d'aquestes contingències que provoquin i defineixin una situació crítica.

En la possibilitat d'eliminar i preveure l'ocurrència d'aquestes situacions és on resideix la capacitat i competència del preparador laboral -juntament amb el seu equip de suport en el sentit més ample- adaptant els mecanismes de suport a les necessitats i intervencions específiques que cada cas requereix (veure el quadre següent):

- \* Estratègies per augmentar la producció laboral fins a obtenir el nivell estàndard de l'empresa.
- \* Estratègies per al control del rendiment i l'atenció a la tasca.
- \* Guia per programar indicacions, contingències i reforçaments que ocorren normalment.
- \* Estratègies per a la retirada progressiva del preparador laboral en l'empresa.
- \* Estratègies d'identificació de comportaments reforçants per part dels companys (**suport natural**) al jove treballador.
- \* Valoració i recerca dels recursos humans de suport dins i fora de l'entorn laboral.

#### ESTRATÈGIES D'INTERVENCIÓ APLICADES PELS PL DAVANT SITUACIONS CRÍTQUES

- \* Proposta de canvi de les tasques
- \* Incrementar el temps de suport
- \* Reforçament + dels companys
- \* Implicació de la família en la motivació laboral
- \* Recerca individualitzada de treball (canvi d'empresa)
- \* Implicar els companys en el suport
- \* Exposició clara a l'usuari de la situació. Motius i conseqüències
- \* Implicar el treballador en la presa de decisions
- \* Reforços socials
- \* Registre analític de la tasca i estratègies d'entrenament especial
- \* Advertir l'empresa amb la retirada del programa si no hi ha canvis en les condicions (abús laboral)
- \* Adquisició i generalització d'habilitats d'autonomia personal (reforç +)
- \* Promoure canvis d'horari
- \* Recuperar les hores (negociació amb l'empresari)
- \* Avançament de les vacances
- \* Reforçament + de la puntualitat
- \* Canvi de mitjà de transport
- \* Programa per a l'adquisició i generalització d'habilitats socials
- \* Evitar canvis imprevistos en l'organització del treball
- \* Passar diàriament al responsable de recursos humans els fulls de registre "Regularitat en el treball" i "Taxa de producció"
- \* Reconduir situacions conflictives entre companys i usuari
- \* Seguiment sistemàtic del control mèdic
- \* Informar el supervisor sobre el reforç + i la modificació d'instruccions
- \* Entrenament en l'orientació espai-temps
- \* Canviar actituds i temors dels companys

El preparador laboral, al llarg de la fase d'adaptació i entrenament en el lloc de treball, anirà identificant els mecanismes de suport natural que, en gran mesura, puguin ajudar i preveure aquests comportaments no adaptatius possibilitant una major adaptació de l'usuari dins l'empresa i també una ajuda per conduir i guiar la direcció de les seves pròpies decisions en tota la seva extensió.

### Suport natural

L'entendem com qualsevol recurs existent en el lloc de treball, en la comunitat o a la llar que hagi estat identificat pel preparador laboral (o per altres), elegit pel treballador amb discapacitats significatives i fet accessible (programat per ser eficaç) pel preparador laboral. (Reunió del Grup 10 *Supported Employment*, 1996)<sup>(1)</sup>

Així, doncs, podem definir el "suport natural" en l'empresa ordinària com tota/es persona/es identificat/ades pel propi preparador laboral que afavoreix l'ajuda/es de manera constant i necessària (no intensiva) amb els mitjans més normalitzats possibles per possibilitar el manteniment del procés d'adaptació del treballador en l'entorn laboral.

Aquests recursos humans de suport poden ser, a més del preparador laboral (Kregel, 1994)<sup>(2)</sup>:

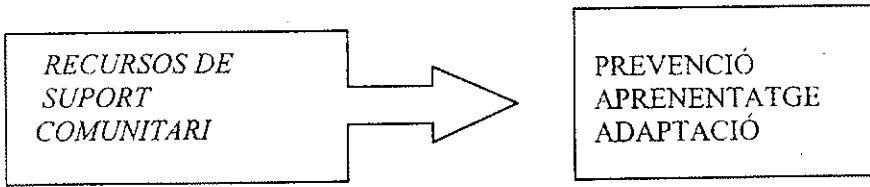
- Els propis de la família (parens, germans, etc.)
- Els existents en la pròpia empresa (companys de treball, cap de secció, l'encarregat o supervisor, etc.)
- Els amics/gues, veïns, etc.
- El propi equip de *Treball amb Suport*
- Els CMSS (educadors d'atenció als discapacitats, altres tècnics en general).
- Altres recursos comunitaris existents.

Hem de fer notar que per establir les distintes "situacions crítiques" no es va demanar al preparador laboral que especificàs la temporalització establerta per dur a terme les distintes estratègies d'intervenció<sup>(3)</sup>. El principal interès residia en la definició de la pròpia situació i també en la seva anàlisi objectiva amb els seus indicadors i els recursos de suport per a la implementació de les estratègies.

Podem afirmar, del que es desprèn d'aquesta anàlisi, que un dels objectius principals del preparador laboral en la fase d'"adaptació i entrenament" és la identificació de **suports naturals** dins i fora de l'entorn laboral, suports que permetin i ajudin el propi treballador a adaptar-se i integrar-se plenament en l'empresa i, a més, li possibilitin una guia referencial per incrementar la seva pròpia iniciativa i, al mateix temps, la seva capacitat de planificació i presa de decisions futures.

Passats aquests anys d'experiència en el camp de la integració sociolaboral, es nota una tendència a planificar els dissenys d'intervenció des de la pròpia personal -"Life Style Planning"<sup>(4)</sup>, (1988)- insistint en la realitat en la qual el nostre usuari interactua, es relaciona i en la qual és el protagonista de les seves decisions i/o accions. El preparador laboral, a través del disseny del Pla Individualitzat Sociolaboral (PIL)<sup>(5)</sup> pot operativitzar i temporalitzar formes i estratègies d'intervenció partint de les "pròpies necessitats" dels usuaris i, conseqüentment, identificar els recursos de suport comunitaris d'acord amb els objectius proposats amb la finalitat de millorar el procés d'integració sociolaboral.

Per altra part, hem de tenir present que identificar la presència de diferents suports naturals dins i fora de l'entorn, porta implícits tres aspectes importants que incideixen, a la vegada, en tot el procés d'integració sociolaboral:



- La **prevenció** no sols de possibles "situacions crítiques", sinó també altres desajustaments en el seu comportament i adaptació que puguin incidir a llarg termini tant en el seu desenvolupament personal com social (problemes de conducta, deteriorament de la seva autoimatge, disminució de les seves interaccions socials, etc.). Una prevenció duta a terme no sols pel preparador laboral, sinó també pels suports naturals, principals protagonistes -i cada cop més- del procés d'integració.
- L'**aprenentatge** i l'adquisició de les habilitats necessàries per realitzar les diferents tasques (nous treballs, ús de nova maquinària, eines, etc.; fins i tot formes de comportament) o bé la seva modificació que sorgeixen contínuament dins i fora de l'entorn laboral tot facilitant la seva adquisició els mateixos suports naturals -amics, companys de feina, família, etc.-.
- Una millora en la seva **adaptació** general (tant a nivell personal com sociolaboral i des d'una òptica totalment normalitzada).

### Cas pràctic

En Miquel tenia 25 anys quan va començar a treballar en una empresa de *caterair* de Ciutat. Ni ell ni la seva família mai no havien considerat que fos possible que arribàs a treballar en una empresa ordinària com qualsevol altra persona perquè les valoracions i informes dels tècnics, en principi, dictaminaven que no era apte per treballar en un lloc de feina competitiu; les seves habilitats i aptituds (físiques, psicomotores i psicosocial) no li ho permetien. L'informe acabava afirmant "... evitar tasques manipulatives..., i observades les seves dificultats a nivell psicomotriu recomanem la inclusió en el taller ocupacional".

En Miquel presenta una discapacitat psíquica de grau mitjà i d'evolució normal. La seva exploració neurològica (en el moment del seu naixement) va permetre descobrir una tetraparèsia espàstica i també crisis comicials que sempre han estat controlades.

Però l'any 1992, en Miquel va ser inclòs a la borsa de treball del *Treball amb Suport* del centre CIPRES i el maig de l'any següent ja signava el seu primer contracte laboral, començant a treballar durant les vuit hores diàries en la seva categoria de marmitó de cuina en una empresa de *caterair*. Després de l'anàlisi de les tasques realitzada pel preparador laboral es va constatar que les seves principals tasques a desenvolupar, entre d'altres, serien:

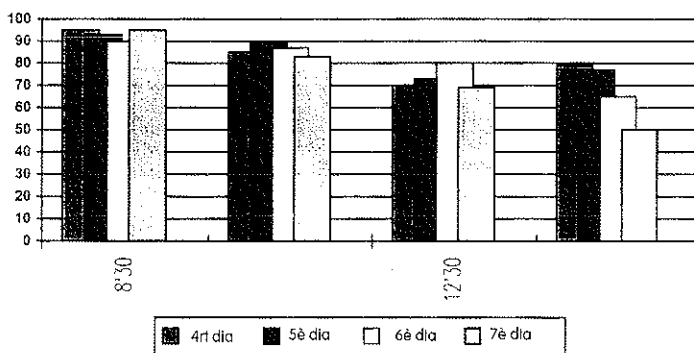
- Ajudar en la preparació de les postres i
- Precintar, plastificar o tancar les tasses de les postres i col·locar-les en les safates.

Des del primer dia, en Miquel es va mostrar molt responsable i meticulós a l'hora de realitzar el seu treball i amb l'ajut del preparador laboral va assumir els

seus primers dies com a “treballador” de forma molt positiva i satisfactòria. Satisfacció, però, que anava disminuint a mesura que passaven els dies degut, principalment, al seu rendiment laboral. Era del tot evident que en Miquel -i també el preparador laboral- no arribava a l'estàndard de producció (el nombre mitjà de tasses plastificades per un treballador/a de l'empresa). Aquest fet implicava, a la vegada, una mala imatge -del projecte d'integració- vers alguns companys i també un cert rebuig cap a aquests tipus de contractacions. I el que era pitjor, una sensació de temor i de fracàs per part d'en Miquel. I tot, en menys de quinze dies.

SITUACIÓ CRÍTICA	ANÀLISI (S.C.)
1. Baix nivell de productivitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observació directa del PL</li> <li>- Inestabilitat del seu rendiment (full de registre de la “Mostra de Regularitat en el Treball”)</li> <li>- Productivitat baixa (fitxa de la “Taxa de Producció”)</li> </ul>

Percentatge del rendiment laboral

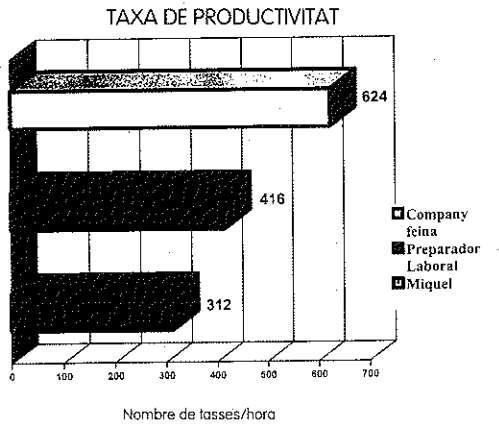


Analitzant aquesta situació, el preparador laboral va constatar algunes variables que feien molt rellevant aquest fet i explicaven, sobretot, el baix nivell de productivitat d'en Miquel.

- Es constatava objectivament que el rendiment d'en Miquel anava baixant a mesura que passava la jornada. A més, la seva motivació i el seu grau de satisfacció decreixia a mesura que passaven els dies.
- El major nivell de producció s'observava que sempre corresponia amb les primeres hores de la jornada laboral.
- El simple fet de realitzar contínuament el mateix treball (plastificar o tapar tasses) sense la possibilitat d'un canvi mínim en la seva àrea laboral feia decreixer el seu rendiment (disminució quant a la mitjana) provocant cansament i esgotament físic (atròfia muscular, lentitud, etc.).
- La constatació per part del preparador laboral que, malgrat la poca complexitat a l'hora de l'aprenentatge de la tasca, aquest treball implicava rapidesa en la seva execució, aspecte que no va ser valorat adequadament a l'anàlisi de tasques”.

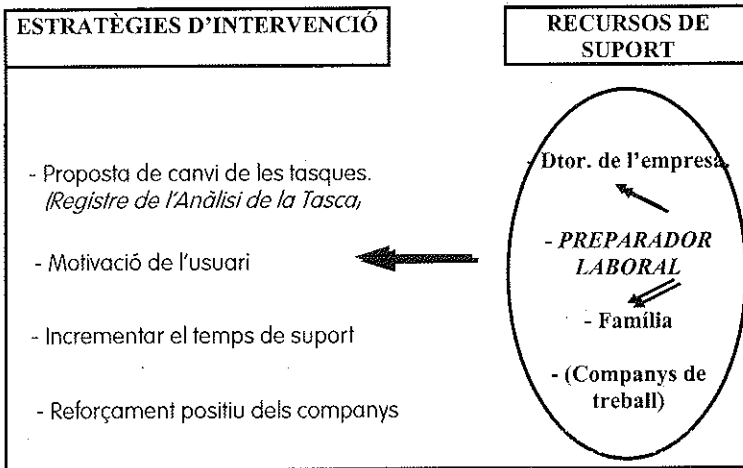


- La importància d'un "canvi continuat" per a l'execució de la tasca (canvi entre companys) evitant, d'aquesta manera, una baixada en la taxa de productivitat.



Anteriorment al començament de l'activitat laboral d'en Miquel, aquesta feina es feia rotatòriament, rellevant-se els companys de treball, tot considerant-se molt importants aquests relleus per a l'esmentada tasca.

És, per tant, sobre la base d'aquesta anàlisi que el preparador laboral va poder dissenyar les estratègies d'intervenció amb els recursos de suport pertinents a comptes de possibilitar una adequada integració i, sobretot, millorar el seu nivell de productivitat.



En primer lloc, es va considerar molt important la "proposta de canvi de tasques" en la mateixa àrea laboral, reflectint-se en el nou registre d'anàlisi de tasques: increment del temps de treball a l'hora de la preparació de les postres, augment de la freqüència del relleu entre els companys per a la realització de la tasca específica de la pastificació/tapament de les tasses. Aquesta proposta va ser acceptada plenament per part del director de l'empresa el qual, sempre i en tot moment, va donar suport al procés de la integració.

En segon lloc, el preparador laboral va dissenyar les estratègies d'intervenció per tal d'augmentar el "grau de motivació" d'en Miquel i també el reforçament positiu dels companys, a més d'identificar possibles suports naturals dins l'empresa (en concret en la seva àrea laboral).

En tercer lloc, va ser important el constant "suport i motivació de part de la família" d'en Miquel en la que l'estabilitat emocional i el continuat reforç de part de tots els seus membres va ser present en tot moment.

Finalment, el preparador laboral va identificar diferents "suports naturals": el propi director de l'empresa, el qual va acceptar plenament la proposta del canvi de tasques; el suport dels companys/es de treball fou importantíssim perquè eren conscients de l'esforç que implicava estar les vuit hores en el mateix lloc plastificant i tapant tasses. Passant els dies qui es convertí en el principal suport natural d'en Miquel va ser el propi supervisor de l'àrea laboral (disminuint el seu rebuig i escepticisme inicials tot passant a una acceptació i ajut plens).

El resultat de tot aquest esforç queda reflectit en la taula anterior i en la següent. Donada una "situació crítica" amb les seves possibles conseqüències, gràcies a la tasca dels agents implicats (el propi usuari, el preparador laboral, els companys de feina, la família, el supervisor, etc.) i a les estratègies d'intervenció aplicades, es va poder aconseguir una plena adaptació a l'entorn sociolaboral ordinari d'en Miquel. Al mateix temps, s'observava un augment en el seu rendiment laboral, una major acceptació dels companys, la identificació de suports natural i, el que és més important, un augment de l'autosatisfacció d'en Miquel en ser un treballador més de l'empresa. Tot això es traduí en una renovació del contracte laboral, que actualment té el caràcter d'indefinit, i que li permet disposar d'uns ingressos fixos per fer realitat els seus desitjos de cada dia.

CONSEQUÈNCIES (SITUACIÓ CRÍTICA)		RESULTAT
- Rescissió del contracte laboral	I N T E R V E N C I Ó	- Canvi de les tasques
- Increment de les actituds negatives (companys)		- Augment d'interrelacions
		- Autosatisfacció
		- Renovació del contracte laboral
- Temor i sensació de fracàs de part de l'usuari		- Existència de suports naturals

---

## NOTES

1. Definició de l'equip de la RRTC utilitzada a la Reunió del Grup 10 (Supported Employment) del Programa HELIOS II.
2. Kregel, J. (1994). Natural Supports and the Job Coach: An Unnecessary Dichotomy. *RRTC at Virginia Commonwealth University Bulletin*. (Fall, 1994).
3. Hem d'assenyalar aquí que, donada la importància i gravetat que implica la determinació d'una situació crítica, no hi ha dubte que la intervenció per part del PL i d'altres recursos de suport és immediata, i que la temporalitat dependrà, evidentment, de la complexitat que cada cas concret requereix.
4. Mount, B.; Zwerkik, K. (1988). *It's never too early, It's never too late. A Booklet about personal futures planning*. Metropolitan Council. Minnesota. Publication no. 421-88-109.
5. Des del propi centre CIPRES, l'Equip d'Integració Laboral "Treball amb suport" realitza un Pla Individualitzat (PII) en el qual es reflecteixen i prioritzen els objectius concrets a aconseguir per a cada usuari quant als distints aspectes de la seva realitat personal i social, a més de tenir ben presents els seus interessos i desitjos - presents o futurs- especificant els recursos humans de suport sociocomunitaris implicats i la seva temporalitat per a l'execució i possibles modificacions donada la seva flexibilitat.