

María Alonso Suárez, Annette Hamilton

# INTEGRACIÓN LABORAL EN SALUD MENTAL EN EL ÁREA DE LONDRES (I): MODELOS, EJEMPLOS Y VALORES

MENTAL HEALTH VOCATIONAL REHABILITATION IN LONDON AREA:  
MODELS, PRACTICES AND PRINCIPLES

## ■ RESUMEN

Este trabajo, fruto de una estancia de cuatro meses en Londres y alrededores, pretende exponer cuál es la diversidad de modelos dirigidos a la integración laboral para personas con enfermedad mental crónica en este área (clasificación; ejemplos de proyectos representativos de cada modelo; valores que orientan el futuro del trabajo en este campo en Reino Unido).

*Palabras clave:* integración laboral; enfermedad mental crónica, modelos de intervención.

## ABSTRACT

As result of a four month stay in London and surroundings, this work pretends to review the diversity of vocational rehabilitation models for people with severe mental illness existing in United Kingdom (classification; examples of prototypes for each model; values for the future projects in UK).

*Key words:* vocational integration; severe mental illness; intervention models.

## ■ INTRODUCCIÓN

Este artículo es fruto de una estancia de cuatro meses de la primera autora en Londres y sus alrededores durante los cuales se visitaron 21 centros dirigidos a la integración laboral de personas con enfermedad mental crónica (ver Tabla 1). Durante estas visitas se mantuvieron entrevistas con los usuarios, con los coordinadores de los centros y con los profesionales así como se observó, en algunos de ellos, el funcionamiento diario del mismo. Se pretende describir la diversidad de modelos observados en rehabilitación laboral para enfermos mentales crónicos ilustrándolo con ejemplos de algunos de los centros visitados. Asimismo, se expondrán cuáles son los valores que se persiguen actualmente en este campo en Reino Unido y cómo éstos se traducen en la práctica. En una segunda parte no publicada en este número se

analizarán algunas variables en las que se han encontrado diferencias entre cada centro (más allá de las atribuibles a modelos concretos) y cuáles son las ventajas e inconvenientes de elegir una configuración u otra a la hora de diseñar un centro dirigido a la integración laboral de personas con enfermedad mental crónica. Este trabajo se propone estimular la reflexión en torno a las diferentes opciones existentes en este campo sin pretender establecer conclusiones acerca de la eficacia de cada modelo.

Richmond Fellowship es la organización que facilitó esta experiencia (rotación externa como residente de psicología de la primera autora) y que pertenece al sector asociativo (del voluntariado). Cuenta con diferentes servicios a lo largo de todo Reino Unido dirigidos a la población con problemas de salud mental en las áreas de vivienda, integración laboral y rehabilitación psicosocial. La base desde la cual se organizaban las visitas a otros recursos de integración laboral estaba situada en Garth Road Enterprises, uno de los proyectos de Richmond Fellowship Workschemes (ahora denominado Richmond Fellowship Employment and Training). Desde esta base se realizaron visitas a diferentes servicios dirigidos a la integración laboral de personas con problemas mentales crónicos.

Los diferentes centros fueron seleccionados con el objetivo de poder abarcar una muestra de los diferentes modelos desarrollados en Londres y sus alrededores. La orientación recibida en las diferentes visitas fue ayudando a seleccionar aquellos centros interesantes para visitar, bien por lo representativo de un particular modelo, bien por lo excepcional dentro de su campo. Durante estas visitas generalmente tenía lugar una entrevista con el director del centro y/o otra persona de la plantilla, charlas informales con los usuarios y la observación del funcionamiento del centro durante un día normal. El contenido de este documento está basado principalmente en las entrevistas y observaciones realizadas a los centros arriba citados. Aunque la selección de estas visitas ha intentado ser comprehensiva, las descripciones y reflexiones están obviamente sesgadas por esta selección. Y a este sesgo se añade el de las propias autoras a la hora de integrar toda esta información y añadirle sus propias valoraciones subjetivas.

#### ■ APUNTES EN TORNO A POLÍTICA SOCIAL EN REINO UNIDO QUE INFLUYE EN LOS SERVICIOS DE INTEGRACIÓN LABORAL EXISTENTES

La legislación, el sistema de pensiones y otros aspectos relacionados con política social en Reino Unido influyen en las características de los servicios que se desarrollan.

##### 1. Empleo y discapacidad en el Reino Unido

En primer lugar, es obligatorio desde marzo de 2002 incluir en todos los planes de cuidado (planes individualizados de rehabilitación elaborados en los servicios

de salud mental comunitarios) un objetivo en torno al «empleo o una actividad ocupacional» (1).

Asimismo, la filosofía del gobierno en torno al empleo se resume como «empleo para los que pueden, seguridad para los que no pueden» (1). Esto está obviamente influido por la bajísima tasa de desempleo existente y el deseo del gobierno de reducir el gasto en pensiones.

La situación en Londres y alrededores, en cuanto al empleo, si la comparamos con España, ofrece ventajas al tener una menor tasa de desempleo y más variedad de oportunidades en cuanto a los niveles de cualificación requeridos para ser empleado. Y esto condiciona en gran medida las intervenciones dirigidas a que el colectivo de discapacitados se integre al mercado laboral en un país y otro. Así, en Reino Unido cada vez son más frecuentes servicios de apoyo y orientación hacia un empleo en el mercado laboral ordinario.

Por otra parte, la Ley de Discriminación contra la Discapacidad de 1995 tiene en su núcleo el fomento del empleo en esta población como instrumento para reducir su discriminación y ofrece las herramientas legales para conseguirlo.

## 2. El sistema de pensiones en el Reino Unido

Sin embargo, el sistema de pensiones y ayudas para las personas con discapacidad es muy criticado porque su rigidez desalienta a los usuarios a plantearse su incorporación al trabajo por el riesgo a perder poder adquisitivo o su derecho a su pensión si su experiencia laboral fracasa, ya que ésta es incompatible con un trabajo remunerado.

El sistema de pensiones y ayudas británico es muy complejo. Aún a riesgo de simplificar y caer en el error podríamos decir que existen dos tipos de pensiones en función de que se haya cotizado o no a la seguridad social, igual que en España. Las no contributivas son mucho más bajas que las primeras. Sin embargo, existen diversas ayudas que pueden combinarse con la pensión y que tienen como función asegurar unos ingresos mínimos cuando la pensión es muy baja o cubrir otros gastos adicionales como la vivienda o el transporte. Por ello resulta frecuente que con esta combinación de ayudas el nivel adquisitivo (y la seguridad) sea difícil de superar por el tipo de empleo al que suelen tener acceso, en el que no se paga mucho más que el salario mínimo interprofesional.

Por esta razón, es frecuente también la creación de servicios en los que los usuarios no reciben remuneración y que son más bien considerados unidades de entrenamiento pre-laboral, a partir de las cuales el salto al mercado laboral no es fácil. Una opción frecuente para los usuarios es incorporarse al trabajo en la comunidad a través de trabajo voluntario (voluntariado). El gran movimiento asociativo y la cantidad de organizaciones no gubernamentales existentes en Reino Unido facilitan este hecho.

Algunos aspectos de este sistema de pensiones sí facilitan el salto al empleo. En primer lugar, el hecho de que algunas de las ayudas complementarias puedan seguirse solicitando aunque se esté trabajando. De esta forma, las personas con discapacidad contratadas en empresas sociales aseguran unos ingresos aunque se les pague el salario mínimo. Otro programa del estado paga un porcentaje del salario cuando se contrata a una persona con discapacidad, de lo cual también suelen beneficiarse las empresas sociales.

En segundo lugar, algunos nuevos avances en el sistema de pensiones pretenden hacer más fácil el paso al empleo y el abandono de la pensión. Por ejemplo, existe un periodo fijado después de comenzar a trabajar y abandonar la pensión, para volver a recibirla automáticamente en caso de fin o abandono del empleo. Además, se puede mantener la pensión trabajando 16 horas a la semana si se ganan menos de 66 libras a la semana o trabajando sin límite de tiempo si se ganan menos de 20 libras a la semana.

Aunque aún queda mucho por hacer, este conjunto de leyes y políticas, van configurando un entorno social en el que la discriminación laboral de este colectivo va siendo más infrecuente. Por ejemplo, cada vez más empresas y pequeños negocios se encuentran en las bases de datos de los centros de empleo con apoyo como empresa «abierta» a contratar personas con discapacidad.

Además, existen numerosos servicios dirigidos a este objetivo. El sector asociativo y de las organizaciones no gubernamentales se encuentra allí muy desarrollado. No existen listas de espera en los recursos y en los distintos distritos las organizaciones compiten por los recursos de las autoridades locales para conseguir ser concertados.

Por último, volver a destacar que la diferente situación en cuanto al empleo de la población general en España y en Reino Unido, necesariamente va a determinar los modelos elegidos para la integración laboral de las personas con problemas de salud mental.

#### ■ CLASIFICACION DE LOS MODELOS

Existen diversas formas de clasificar las distintas aproximaciones a la integración laboral. La que aquí se presenta solamente pretende ayudar a tener una visión global de los diferentes proyectos que se describirán y además responde únicamente a la experiencia adquirida en esta estancia en el área de Londres. Por tanto, es posible que se queden fuera experiencias que no encajen en ninguna categoría.

- *Trabajo protegido*: Proveen trabajo no remunerado en un contexto protegido. Suelen ofrecer trabajos repetitivos y sencillos como ensamblaje. A menudo considerados como institucionalizadores.
- *Rehabilitación laboral*: Proveen trabajo no remunerado en un entorno protegido

pero con un énfasis en el desarrollo de hábitos de trabajo, fomento de autoestima y progresión hacia el empleo remunerado. Se han visitado dos tipos principales de estos recursos que se diferenciaban por adscribirse a uno de los siguientes modelos:

- *Modelo normalizador*: se procura crear un ambiente lo más similar posible a un entorno laboral ordinario, la plantilla es contratada por su conocimiento del mundo comercial/ empresarial y no se ofrece terapia/ counselling en el centro.
- *Modelo híbrido*<sup>1</sup>: se procura crear un contexto lo más similar posible a un entorno laboral ordinario, la plantilla es contratada por su formación o experiencia en el campo de la salud mental y se ofrece terapia/ counselling en el centro (2).
- *Clubhouse*: Centros comunitarios llevados por sus miembros con ayuda de profesionales de apoyo donde los usuarios pueden incrementar su autoestima, autoeficacia, reducir aislamiento y acceder a experiencia laboral a través de (3):
  - Su implicación no remunerada, como miembro, en las tareas que implica el funcionamiento diario del clubhouse (limpieza, cantina, administración, etc.)
  - Programa de Empleo Transitorio, que provee la oportunidad de plazas de trabajo voluntario temporales, en la comunidad, compartidas entre varios usuarios.
- *Empleo con Apoyo*: Provisión de apoyo individual, intensivo y continuado a los usuarios con el objetivo de encontrar y mantener un empleo de acuerdo con sus preferencias. Los programas visitados tienen unas características peculiares que les alejan en cierta medida de lo que comúnmente se entiende por Empleo con Apoyo en EEUU, principal propulsor de este tipo de intervención:
  - Servicios del programa QEST de Richmond Fellowship tienen como objetivo empleo remunerado pero en función de las necesidades también se centraran en trabajo voluntario o formación. La ratio profesional/ usuario no permite el apoyo intensivo que propone el modelo de Empleo con Apoyo<sup>2</sup>. Otras organizaciones en Reino Unido ofrecen recursos similares.
  - Programa de Empleo con Apoyo Pathfinder (4) tiene la peculiaridad de trabajar con usuarios hacia la obtención y mantenimiento de un empleo remunerado dentro de los propios servicios de salud de los que son usuarios.
- *Empresas Sociales* (5): Proporcionan empleo remunerado en pequeñas empresas en la comunidad con trabajadores integrados (usuarios y no usuarios). En ocasiones son cooperativas dirigidas completamente por los empleados. Para que una empresa sea considerada empresa social por UK Social Firms, asociación que agrupa a las empresas sociales del Reino Unido, uno de los principales criterios es que el 25% de la plantilla ha de tener alguna discapacidad.

Unos modelos son más adecuados para aquellos usuarios que requieren una preparación o entrenamiento previo al acceso al mercado laboral ordinario (Trabajo Protegido, Rehabilitación Laboral, programas de los Clubhouse) mientras que otros ponen énfasis en la incorporación inmediata al trabajo remunerado cuando es posible y proveer del apoyo necesario para su mantenimiento (Empleo con Apoyo). En el caso de las Empresas Sociales los usuarios se incorporan de forma inmediata a un empleo remunerado en una empresa normal salvo por el requisito de contar en su plantilla con al menos un 25% de personas con discapacidad en la plantilla. En este caso, cuando la persona con discapacidad tiene limitaciones en su rendimiento, el Estado contribuye con un porcentaje proporcional a través de un programa de apoyo al empleo.

Unos programas proporcionan la orientación y guía para acceder y mantener un empleo (Empleo con Apoyo y Programa de Empleo Transitorio de Clubhouse) mientras que otros ofrecen experiencia laboral en su propio centro (el resto). Podemos ordenarlos en función de lo que se parece la experiencia laboral que ofrecen (in situ o en la comunidad) a un trabajo remunerado en el mercado laboral ordinario:

En la Figura 1 aparecen representados los distintos modelos en un eje que se refiere a su proximidad al empleo ordinario bien porque están orientados a este objetivo bien porque la actividad que ese recurso desempeña el usuario es similar a éste.

En la última Conferencia Europea sobre Empresas Sociales celebrada en Reino Unido en Junio de 2002, Grove (6) presentaba una clasificación muy interesante de las Empresas Sociales basada en dos dimensiones (Figura 2). La primera dimensión se refería al nivel de implicación de los usuarios en el proyecto, su nivel de participación en la toma de decisiones o la medida en que existían medios desarrollados para asegurar que el proyecto se desarrollaba de acuerdo a sus opiniones y necesidades. La segunda dimensión se refería al grado en el que la empresa tiene una orientación hacia la producción, genera beneficios, funciona sin subsidios y paga a sus empleados salarios ordinarios. Es decir, el grado en que es más parecida a un negocio o empresa normal.

Grove realizaba una reflexión interesante a partir de un estudio que incluía entrevistas a usuarios de varios proyectos clasificables en distintos puntos dentro de estas dimensiones. Se refería al hecho de que muchos usuarios de proyectos con un alto nivel de implicación de los mismos pero que no recibían salario estaban altamente satisfechos con esa situación y recibir un salario pasaba a un segundo lugar en sus motivaciones. Esto contradice en cierto sentido el énfasis que por parte de muchos gerentes de Empresas Sociales se pone en la idea de que lo fundamental en integración laboral es tener una empresa con éxito económico, que pague un salario digno, y genere a través de esto una alta autoestima en el empleado. Cuando esto no va acompañado de la implicación activa del usuario en el proyecto, puede perder su papel rehabilitador.

Otras variables en función de las cuales se han clasificado los centros visitados se encuentran en la Tabla 2.

Antes de continuar se hacen necesarias algunas aclaraciones. En primer lugar, aunque las Empresas Sociales (Social Firms) sean lo más aproximado a lo que en España se denomina Centro Especial de Empleo (CEE), existen algunas diferencias importantes. En Reino Unido no existe una definición oficial o legal para Empresa Social tal como existe en España para los CEEs. Es la asociación Social Firms UK la que agrupa a las empresas sociales en Reino Unido y elabora un directorio de las existentes, que han de cumplir con la definición establecida por la CEFEC (5) (Confederación Europea de Empresas Sociales, Iniciativas de Empleo y Cooperativas) y con el criterio de tener en plantilla más de un 25% de personas con discapacidad. La definición de CEE implica que este porcentaje en España se eleve a un 70%, que va a establecer unas diferencias muy importantes. La mayor parte de las empresas sociales censadas en Reino Unido son pequeños negocios que tienen una media de 7 empleados, 2 de los cuales tienen alguna discapacidad además de un número importante de voluntarios y usuarios en prácticas o entrenamiento prevocacional (7). En septiembre de 2000 el número de empresas sociales censadas era de 35, a las que hay que añadir 120 empresas sociales «emergentes» (no cumplen aún todos los criterios para ser denominadas empresas sociales).

En segundo lugar, lo que en este documento de denominan centros de Rehabilitación Laboral tienen unas diferencias importantes con lo que en la Comunidad de Madrid se entiende por Centros de Rehabilitación Laboral (CRL). A diferencia de los CRL, los que se incluyen aquí en esta categoría desarrollan una actividad comercial y tienen como objetivo que parte de su presupuesto provenga de comerciar con los productos o servicios que ofrecen. También se diferencian en que los centros que aquí describiremos no se dotan de profesionales especializados en salud mental ni proporcionan en el propio centro consultoría, orientación ni seguimiento en el camino del usuario hacia un empleo ordinario. Para estas funciones suelen coordinarse con servicios de Empleo con Apoyo.

#### ■ CADA MODELO MEDIANTE UN EJEMPLO

En esta sección se pretende describir el funcionamiento de algunos de los proyectos visitados. Estas descripciones están basadas en la entrevistas sostenidas en cada visita así como en la documentación aportada por cada proyecto. A excepción del caso de Garth Road Enterprises, donde el tiempo dedicado ha sido muy alto, las descripciones no pretenden entrar en valoraciones sino tan solo contar lo que su plantilla y usuarios transmitieron en cada visita.

##### 1. Garth Road Enterprises: un ejemplo de Trabajo Protegido

Garth Road Enterprises (GRE) es un centro de Trabajo Protegido que ha servicio



de base durante los cuatro meses que duró esta experiencia. Se creó tras el cierre de uno de los hospitales psiquiátricos de su área hace unos 12 años. Perteneció a Richmond Fellowship, una organización del sector del voluntariado especializada en recursos de rehabilitación psicosocial dirigidos a personas con problemas de salud mental.

Está situado en una nave industrial, en un complejo a las afueras de Londres. En el pasado realizaban actividades de imprenta, costura, carpintería, ensamblaje y embalaje, y disponían de una cantina abierta al público. En el momento de la visita, y como parte de un proceso de regeneración del proyecto, la única actividad que permanece es la de ensamblaje y embalaje.

GRE se encuentra en el cuadrante inferior derecho de la clasificación de Grove comentada más arriba: ni implicación de los usuarios ni éxito en el negocio. En estos momentos está en un proceso de cambio que ya ha alterado en gran medida lo que se describe en las siguientes líneas y que pretende convertirlo en un proyecto de Rehabilitación Laboral.

Dos tercios de los usuarios llevan en GRE más de dos años y de éstos un porcentaje altísimo lleva prácticamente desde que se abrió el proyecto. Durante años en GRE no ha existido ningún procedimiento instaurado que ayudara a los sujetos a adquirir nuevas habilidades o a progresar hacia opciones de trabajo más normalizadas.

Los usuarios van a GRE dos o tres días por semana, unas 5 horas cada día. Fichan su hora de entrada al llegar y su hora de salida. Se les paga un dinero de bolsillo por acudir al centro. Realizan trabajos sencillos y repetitivos como ensobrado o ensamblaje de piezas o contar tenedores y meterlos en bolsas. La variedad de tareas a elegir es escasa, la posibilidad de progresar en la dificultad de las tareas realizadas es inexistente, la capacidad para tener iniciativa o adquirir responsabilidades no se fomenta, la interacción entre los usuarios mientras realizan el trabajo es mínima. Es un contexto donde adquirir algunos hábitos de trabajo básicos como la puntualidad, el aseo o la relación con el supervisor, pero no siempre con éxito.

La plantilla, que no tiene formación en salud mental, ha sido también en parte víctima de este proceso de institucionalización, pues la mayor parte trabaja allí desde que se abrió el centro. Con el paso del tiempo, la evaluación y creación de planes de acción individualizados para cada usuario se ha ido mecanizando y reduciendo. Su papel principal es la supervisión del desarrollo del trabajo de los usuarios.

En cuanto al negocio, el porcentaje de beneficio es escasísimo, consiguen los contratos con una política de precios a la baja y utilizando la sensibilidad del cliente hacia el hecho de ser una organización de integración.



En estos momentos los cambios en el proyecto van alterando este panorama aunque con muchas dificultades debido a cierta cultura inmovilista instaurada en el centro fruto del proceso de institucionalización. En general, con las modificaciones se pretende que el centro cumpla con los valores que se describen en un apartado posterior. Así, los cambios incluyen:

- la creación de un proyecto de Empleo con Apoyo con nuevo personal especializado para ayudar a buscar opciones más normalizadas a los usuarios que lo deseen,
- la búsqueda de nuevas actividades productivas y un mayor énfasis en la producción y el negocio
- la búsqueda de un local más pequeño y con localización más céntrica en vez de en un complejo industrial aislado,
- el fomento de toma de responsabilidad en los usuarios a través del trabajo con jefes de equipo,
- la mejora de los procedimientos de evaluación y de desarrollo de planes de acción con los usuarios,
- la instauración de reuniones de equipo para discutir los planes de acción de los usuarios,
- el desarrollo por parte de personal externo de programas dirigidos a la mejora de la autoestima y el fomento de una cultura de progresión en los usuarios

## 2. Limited Editions: un ejemplo de Rehabilitación Laboral con un enfoque en la normalización

Los proyectos de Rehabilitación Laboral visitados tienen muchos aspectos en común y si se ha seleccionado Limited Editions para describirlo más exhaustivamente es por poseer algunas de las características que fomentan el crecimiento personal de sus usuarios de forma clara y donde destaca sobre todo el que se anima a la participación de los usuarios, se atienden sus ideas e iniciativas, se refuerzan cada una de sus aportaciones, se evalúan y utilizan las habilidades de cada usuario.

Situado en Brighthelm y perteneciente a Richmond Fellowship, es un proyecto pequeño, con unos 25 usuarios que acuden dos o tres días por semana y 3 personas en plantilla. Realizan dos actividades principales, sobre todo a partir de materiales reciclados. La primera un taller de artesanía y de tarjetas de felicitación, que implica el dibujo y diseño de las tarjetas, su impresión, ensobrado, etc. así como la fabricación de otros objetos con material reciclado como espejos o cuadernos. La segunda actividad es un taller de carpintería donde diseñan y fabrican muebles y objetos de decoración como espejos, candelabros, cajas, y donde restauran muebles que les donan.



Realizan exposiciones en bares y restaurantes, venden sus productos en algunas tiendas y acuden a ferias de artesanía. En sus planes se encuentra abrir una tienda.

El objetivo principal es fomentar la creatividad y la iniciativa y, a partir de ahí, fomentar la autoestima y el sentido de autoeficacia en personas que por regla general hace tiempo que están fuera del mercado de trabajo debido a problemas de salud mental. Otro objetivo es ayudar a crear ciertos hábitos de trabajo básico como la puntualidad, el autocuidado, la relación con compañeros y supervisores, la tolerancia al fracaso, etc.

Todas las iniciativas son reforzadas y así, por ejemplo, uno de los usuarios se hace cargo de parte de las tareas de administración, y otro de las labores de marketing de sus productos. Se procura que todas las ideas nuevas sean acogidas y así se experimenta con los materiales en la creación de nuevos productos.

No pretenden dotar a sus usuarios de habilidades competitivas en el mercado laboral sino de construir la confianza para que puedan dar el paso a un trabajo ordinario. Este objetivo está detrás de la intervención con cada usuario. Se les plantea el centro desde un comienzo como un lugar de paso hacia opciones más normalizadas aunque su éxito en esto es relativo, en parte debido a la inexistencia de un recurso de Empleo con Apoyo con el que coordinarse.

El porcentaje del presupuesto debido a sus ventas no llega a un tercio pero con esto alcanzan lo que Richmond Fellowship marca como objetivo a proyectos de este tipo. Los productos que crean son de una calidad muy alta y sus precios son competitivos.

3. Portugal Prints: un ejemplo de Rehabilitación Laboral con un enfoque terapéutico  
Portugal Prints fue fundado en 1979 como un pequeño negocio donde personas con problemas de salud mental pudieran trabajar. Está situado en un local en el centro de Londres. Desde el comienzo en objetivo principal era conseguir que el mayor número de sus usuarios accediera al mercado laboral ordinario. Así, la organización de la actividad diaria se procura que sea lo más similar a un entorno laboral normalizado. Aunque dependen en gran medida de subvenciones, tienen una fuerte orientación hacia la parte de producción y crean un producto de calidad que venden a precios competitivos.

Con el tiempo, se han incluido algunos aspectos a este enfoque normalizador como son diversos cursos de formación y, sobre todo, un sistema de tutorías individuales para poder atender las necesidades derivadas de los problemas de salud mental de los usuarios de forma más adecuada. Con este fin, todos los profesionales que trabajan en el centro están formados en psicoterapia y son psicólogos o terapeutas ocupacionales. Se considera que es no es suficiente el

trabajo, participar de un entorno laboral adecuado para alcanzar resultados en rehabilitación psicosocial. Se considera que además es necesario incluir una atención terapéutica individualizada y además organizar el negocio siguiendo ciertos principios terapéuticos, para lo cual necesitan personal cualificado.

Los usuarios acuden a Portugal Prints varios días por semana. Se les paga un dinero de bolsillo compatible con las pensiones que perciben y dos veces al año reciben un bonus en función de los beneficios de la empresa. Pueden permanecer en el proyecto un máximo de tres años. Durante el último año asisten a un grupo en el que se trabaja hacia la búsqueda de otras opciones más normalizadas cuando es posible.

La actividad de la imprenta implica muchas tareas distintas que pueden ordenarse en nivel de dificultad. Todos los usuarios participan en alguna parte del proceso de crear un producto final que luego va al mercado, ya sea en la parte más artística de diseño o en la parte más manual de manejar la maquina de imprenta o meter las tarjetas en sobres. Consideran que este hecho, frente a por ejemplo trabajos de ensamblaje de productos que otras empresas terminan de fabricar, es muy positivo para los usuarios.

En Portugal Prints existen diversas formas a través de las cuáles se fomenta la participación de los usuarios. Por ejemplo, cada mañana se celebra una reunión en la que se reparte el trabajo. Además, de forma semestral se celebra una conferencia en la que se discute el futuro de Portugal Prints y donde acuden dos representantes elegidos por los propios usuarios. Asimismo, los usuarios participan activamente tanto en la selección del nuevo personal como en la admisión de estudiantes en prácticas.

#### 4. Greenboro Ltd.: un ejemplo de Empresa Social

Greenboro Ltd., situado en Reading, Surrey, es una empresa que ofrece servicios de limpieza y de jardinería. En ella trabajan a tiempo completo y cobrando el salario mínimo establecido 8 personas con discapacidad (relacionadas con salud mental pero también físicas, sensoriales o dificultades de aprendizaje), 4 supervisores (sin discapacidad, salvo uno que es ex - usuario) y el gerente. Además tienen a 5 usuarios en prácticas que acuden dos o tres días por semana.

Pertenecen a una de las secciones del sistema público de salud. Salvo por eso y por el hecho de que la mayor parte de su plantilla está formada por personas con alguna discapacidad, funcionan como cualquier empresa normal. El personal es contratado por su experiencia en el campo de la limpieza y la jardinería. El gerente proviene del mundo del comercio y realiza las funciones de marketing, plan de negocio, política de precios, recursos humanos, etc. No utilizan el hecho de ser una empresa con fines sociales para vender sus servicios sino el ofrecer un servicio de calidad y unos precios competitivos.



Tienen beneficios que alcanzan para cubrir gastos y algún excedente que han de revertir a la sección del sistema público al que pertenecen. Apenas reciben ayudas para su mantenimiento. Algunos de los trabajadores están en un programa estatal mediante el cual el estado paga parte de su salario y, por otro lado, los servicios sociales pagan una cantidad por cada uno de los usuarios que derivan para que estén en prácticas en la empresa.

El trabajo se organiza en grupos coordinados por un supervisor que, entre otras funciones, desarrolla el control de calidad del trabajo realizado.

Los trabajadores son derivados por los servicios sociales y de salud. Se les realiza una entrevista de selección y pasan por un periodo de prueba. Se realizan revisiones semestrales del plan de acción de los trabajadores en una reunión a la que acude el trabajador, el gerente y un profesional del centro que lo derivó a la empresa. Existe una constante monitorización de los trabajadores y una fluida coordinación con los servicios de salud.

Los problemas con los que se encuentran son el alto nivel de absentismo y poder fomentar el paso a otra opción más normalizada. En cuanto al absentismo, procuran resolverlo con el trabajo en equipo y la coordinación con los servicios de salud. El otro aspecto se refiere a que, aunque entre sus principios se encuentra el fomentar el empleo ordinario en todo aquel trabajador que se encuentre preparado y lo desee, en ocasiones resulta difícil afrontar la pérdida de un trabajador productivo.

5. Leatherhead Clubhouse: un ejemplo de integración laboral a través de un Clubhouse, Leatherhead Clubhouse, como el resto de los 30 clubhouse de Reino Unido y los demás en todo el mundo, funcionan siguiendo una serie de estándares establecidos en el ámbito internacional para todos los proyectos que sigan el modelo clubhouse.

Así, Leatherhead Clubhouse es un club y como tal pertenece a aquellos que participan en él y que son llamados «miembros», en oposición a «paciente», pues parten desde un enfoque no-médico. Se procura hacer sentir a todos sus miembros que su presencia es esperada diariamente. El programa se organiza de forma que cada miembro se sienta necesitado por su contribución a éste. De hecho, sin los miembros, solo con la plantilla, el clubhouse no funcionaría. Estos mensajes: ser miembro, ser esperado, ser querido y ser necesitado, se complementan con una serie de creencias relacionadas que son: la creencia de la potencial productividad de los pacientes psiquiátricos más severos, la creencia de que el trabajo y la oportunidad de aspirar a un empleo en una fuerza de crecimiento en el ser humano; el concepto de lo importante que es no solo el trabajo sino proporcionar contextos de interacción a las personas. Otros clubhouse, no en Leatherhead, ofrecen también programas de vivienda.

En Leatherhead Clubhouse pretenden fomentar la autoestima y la autoeficacia a través de la participación de sus miembros en las actividades del clubhouse, a través de la cooperación con otras personas, a través del desarrollo de un sentimiento de pertenencia y utilidad.

Esto se consigue a través de tres programas: el programa de día, el programa social y el programa de empleo. El programa de día consiste en la participación de los miembros en el manejo del clubhouse y en la realización de todas las actividades necesarias para que funcione. Esto incluye tareas administrativas, de recepción, de atender el teléfono, proveer el almuerzo (compra, cocinar, servir, fregar), mantener el edificio. Además publican un boletín semanal y otro bimensual, informando de las noticias del club y de las actividades planificadas. La plantilla, formada en parte por terapeutas ocupacionales, comparte todas estas tareas mano a mano con los miembros del club, aunque tenga otras tareas asignadas aparte. El programa social consiste en la organización de actividades de ocio y tiempo libre por las tardes y los fines de semana, con el fin de incrementar relaciones sociales y habilidades de interacción.

El programa de empleo, Programa de Empleo Transitorio, pretende ofrecer una oportunidad para acceder al mercado laboral. Tiene dos componentes principalmente. El primero es muy similar a cualquier proyecto de Empleo con Apoyo y consiste en proporcionar apoyo al trabajador y al empresario cuando uno de sus miembros encuentra un trabajo, ya sea voluntario o pagado, ya sea con ayuda del club o por su cuenta. Este apoyo puede consistir desde ayuda en la realización del currículum y la preparación de la entrevista hasta acompañamiento al trabajo y monitorización, entrenamiento o entrevista con el empresario.

El segundo componente es el más característico de los clubhouse y consiste en una serie de puestos de trabajo voluntarios o pagados que el clubhouse «posee» en empresas y negocios normalizados de la zona. Esto significa que el clubhouse garantiza al empresario que esa plaza siempre va a estar cubierta por un miembro del club. Las plazas son temporales y un mismo miembro del club no puede estar en ella más de unos meses predeterminados. Las plazas son compartidas entre varios miembros que trabajan a tiempo parcial. Se pretende que estos puestos sirvan para adquirir unos hábitos y una confianza para dar el paso a un empleo ordinario.

6. Los programas QUEST de Richmond Fellowship: un ejemplo de Empleo con Apoyo  
Los programas QUEST (Quest Employment Support Team o Equipo de Apoyo en la Búsqueda de Empleo) Richmond Fellowship están a la actualidad a la cabeza de las diversas opciones que esta organización ofrece en términos de integración laboral para personas con problemas de salud mental. Son muchos los programas de este tipo en diversas regiones de Reino Unido y, aunque existen algunas

diferencias entre ellos, en las siguientes líneas se procurará describir de forma comprensiva en qué consisten.

Tienen como objetivo trabajar con sus usuarios hacia la consecución bien de un empleo, bien de un trabajo voluntario o formación. De hecho, entre sus objetivos suelen tener la consecución, en el plazo de un año desde que el usuario es derivado, de un empleo ordinario para un tercio de sus usuarios y de trabajo voluntario o formación para otro tercio. En líneas generales, estos objetivos son considerados realistas por los profesionales que trabajan en los QEST.

Esto se realiza a través de una atención individualizada y continuada. Se procura asimismo que esta atención sea intensiva pero la ratio usuario /preparador laboral no lo suele permitir. Se asigna cada usuario a un preparador laboral que llevará a cabo la evaluación, orientación, preparación y seguimiento del usuario a lo largo de todo el proceso. El apoyo se continúa el tiempo que sea necesario en función del usuario y se retira poco a poco. También se ofrecen talleres grupales y otras actividades.

Se anima a los usuarios a tomar la responsabilidad de su propio desarrollo y ofrecen un apoyo que procura fomentar la autonomía e independencia. Se desarrolla un plan de acción junto con el usuario que pretende abordar sus necesidades de forma individualizada y ayudarle a dar los pasos necesarios hacia el empleo.

Así, en función de esas necesidades se orienta a cada usuario hacia diferentes opciones que pueden implicar una mayor o menor preparación previa antes de dirigirle hacia un empleo ordinario. Algunas de estas opciones son:

- Entrenamiento en habilidades laborales a través de talleres en el QEST,
  - Por ejemplo, el curso preparatorio de Waltham Forest Qest se desarrolla en 8 sesiones cubriendo tópicos como cuáles son problemas habituales al volver al trabajo, cuál es el valor del trabajo, cuáles son sus habilidades e intereses, etc.
  - Otro ejemplo, el curso de autoestima, confianza y habilidades sociales que el Street QEST, especializado en personas sin hogar y con problemas de salud mental, imparte en los albergues.
  - También los cursos de manejo de ordenadores que imparte Waltham Forest QEST.
  - O los talleres que se desarrollan en Cambridge QEST en torno a técnicas de búsqueda de empleo como análisis de ofertas que se anuncian, cartas, currículum, formularios, técnicas de entrevista, etc.
- Encuentros informales entre usuarios en el club de empleo de los QEST (consulta de ofertas en periódicos, de información acerca de formación, etc.), en la sala de ordenadores para trabajar sobre el currículum o hacer búsquedas por Internet, etc.;

- Acceso a formación en coordinación con los centros de formación locales, ya sea para habilidades básicas de lectoescritura, ya sea para cualificaciones profesionales en catering o administración, por ejemplo;
  - Trabajos prueba (plazas de 1-2 días de duración donde experimentar una nueva situación de trabajo) o visitas informales a empresas,
  - Plazas o experiencias laborales de 4 a 6 semanas de duración en empresas colaboradoras con el QEST.
  - Trabajo protegido y programas de rehabilitación laboral en otros centros de Richmond Fellowship. Es frecuente que los programas de Empleo con Apoyo QEST trabajen en coordinación con proyectos de Trabajo Protegido (por ejemplo, Merton & Sutton QEST y Garth Road Enterprises) y con proyectos de Rehabilitación Laboral (por ejemplo, Peterborough QEST y Wharf Enterprises, o Cambridge QEST y Castle Projects Workshops). Así, cuando desde un QEST se valora que el usuario no está preparado aún para un empleo ordinario pero podría beneficiarse de una experiencia laboral en un entorno protegido, se le deriva a uno de esos proyectos.
  - Trabajo voluntario, que es una opción muy frecuente. El sector del voluntariado está muy desarrollado en Reino Unido y la participación de personas con enfermedades mentales severas en sus actividades es habitual que se realice contando con la supervisión de personal de la ONG del usuario y su coordinación con la agencia que lo derive, en este caso el QEST.
  - Empleo pagado a tiempo completo o parcial. Es la opción que al menos un tercio de los usuarios del QEST ha de alcanzar para cumplir objetivos. También existen en los QEST programas de apoyo al empresario. Ofrecen orientación en torno a discriminación de discapacitados, políticas de igualdad de oportunidades en selección de personal, buenas prácticas en torno a los empleados con problemas de salud mental, ajustes y adaptaciones que se pueden realizar para el buen funcionamiento de estos empleados, etc.; por otro lado, ofrecen trabajar en cooperación y todo el apoyo necesario cuando uno de sus usuarios es empleado.
7. Programa Pathfinder: un ejemplo de Empleo con Apoyo (ex - usuarios de salud mental trabajando en los servicios de salud mental)
- El Programa Pathfinder de Empleo con Apoyo (Pathfinder User Employment Programme) se estableció en 1995 en una de las secciones de la salud pública especializada en salud mental (South West London and St George's mental Health Trust) bajo la dirección de Rachel Perkins (4,8), cuyo objetivo era tratar de adaptar al Reino Unido intervenciones que pudo conocer en una estancia en EEUU en 1993. Desde entonces, otros programas inspirados en éste han sido creados en Reino Unido.



Su característica principal es que ofrecen apoyo a los usuarios de los servicios de salud mental para que encuentren empleo dentro de los propios servicios de los que son usuarios. Justifican estas acciones con varios argumentos.

En primer lugar, el hecho de que como expertos en salud mental, estos servicios deben dar ejemplo en la contratación de personas con problemas de salud mental. Si se quiere fomentar en que los empresarios lo hagan, hay que estar preparado para hacerlo uno mismo.

En segundo lugar, emplear a personas que tienen problemas de salud mental pero que consiguen afrontarlos hasta el punto de estar preparados para un empleo puede ser un ejemplo y un modelo para los usuarios de los servicios. No es el caso del programa que aquí describimos, pero existe otro programa (Lambeth Beacon Services, South London and Maudsley NHS Trust) que se centra en emplear asistentes que hayan tenido problemas de salud mental para dar apoyo en los centros comunitarios de salud mental en funciones relacionadas con acompañar a los usuarios a servicios de la comunidad o ayudarles con su presupuesto.

En tercer lugar, se argumenta que emplear a personas con problemas de salud mental puede ayudar a los proveedores de estos servicios a reducir las barreras tan destructivas de «nosotros y ellos» que frecuentemente existen.

Las actividades del programa son de tres tipos:

- Por un lado, las dirigidas a reducir la discriminación de las personas con problemas de salud mental en la selección de personal dentro de la institución (South West London and St George's mental Health Trust). Esto ha llevado a la aceptación en 1997 por parte de la institución de la Carta para el Empleo de Personas que han Experimentado Problemas de Salud Mental, que constituye un acuerdo de políticas dirigidas a eliminar barreras para obtener trabajo dentro de la institución a aquellas personas que han experimentado problemas de salud mental. Incluso compromete a los diferentes servicios a identificar los puestos vacantes en los que la experiencia de problemas de salud mental es una característica deseable de los candidatos al puesto y de esa forma se anuncia la vacante en los medios.
- Por otro lado, se presta apoyo individualizado, intensivo y continuado a todos los usuarios en la búsqueda y mantenimiento del empleo. Ya sea en el entrenamiento en técnicas de entrevista, ya sea a través de entrevistas con el supervisor en el puesto para negociar las adaptaciones necesarias. Los empleos identificados dentro de la institución no son especialmente creados para las personas con problemas de salud mental sino que éstos compiten en igualdad de condiciones con el resto de candidatos. Por otra parte, cualquier empleado de la institución que pase por dificultades relacionadas con su salud mental puede solicitar el apoyo del servicio para ayudarle a mantener su empleo.



- Por último, existe un programa de plazas voluntarias dentro de la institución dirigido a que los usuarios obtengan experiencia laboral, referencias y unos hábitos laborales útiles para dar el paso a un empleo ordinario.

## ■ VALORES PERSEGUIDOS POR LOS NUEVOS DESARROLLOS EN REHABILITACIÓN LABORAL EN REINO UNIDO

Una serie de valores guían los cambios y nuevos desarrollos en los servicios dirigidos a la integración laboral en Reino Unido. Algunos servicios ponen más énfasis en unos valores que en otros y como resultado aparecen algunas de las diferencias que hemos comentado hasta ahora.

### 1. Participación

La idea de que en la medida de lo posible los servicios deben desarrollarse atendiendo las necesidades y preferencias particulares de los usuarios está detrás de todos los proyectos visitados. No lo estaba en proyectos de Trabajo Protegido pero cada vez más se tiene en cuenta. Por ejemplo, ligado a Garth Road Enterprises se está desarrollando un proyecto de Empleo con Apoyo y para la selección de su plantilla se ha incluido a uno de los usuarios en una de las entrevistas que forma parte del proyecto de selección. Este es uno de los signos que muestran el camino de un proyecto institucionalizador hacia un proyecto normalizador. Sin embargo, este representante de los usuarios ha sido elegido por la plantilla, no por el resto de usuarios, lo cual es también un signo del cambio de cultura que aún queda por hacer.

Se considera con los individuos con problemas de salud mental pueden jugar muy variados roles en el desarrollo de los proyectos de integración laboral incluyendo la planificación, gerencia y evaluación de los servicios. En muchos proyectos existen sistemas establecidos de consulta a los usuarios, en otros tienen representantes en los foros donde se decide acerca de los recursos a ellos dirigidos. Pozner y cols (1996) (9) establecen una serie de recomendaciones útiles para facilitar la participación de los usuarios.

- Consultar a los usuarios en el momento de planificar los servicios para que realmente atiendan las necesidades existentes.
- Ofrecer entrenamiento en aquellas habilidades que le sean necesarias para participar activamente (por ejemplo, asertividad).
- Desarrollo de comités en los que los usuarios tengan representantes elegidos por ellos mismos.
- Facilitar vías de comunicación entre la plantilla y los usuarios para que éstos presenten sus puntos de vista.
- Dar feedback a los usuarios acerca de las ideas que proponen.



- Llevar a cabo encuestas de satisfacción con el servicio.
- Desarrollar procedimientos de reclamación.
- Proveer información escrita acerca de los mecanismos de participación disponibles para los usuarios.
- Delegar responsabilidad en los usuarios.
- Proveer adecuado apoyo cuando se delegan esas responsabilidades.
- Adecuar estos aspectos al nivel de capacidad para adaptarse a un ambiente demandante y estimulante de cada usuarios para que no se convierta en estresante.
- Crear una cultura en el proyecto de aceptación de cierto nivel de riesgo que estas iniciativas implican.
- Convertir los proyectos en cooperativas manejadas por los propios usuarios.

## 2. Normalización

Es un concepto completamente aceptado en este campo en Reino Unido el que cuando hablamos de enfermedad mental estamos hablando de una más de las discapacidades, junto con las sensoriales, las físicas y las psíquicas (dificultades de aprendizaje).

Esto tiene una serie de implicaciones. En primer lugar, en cuanto a la posibilidad de beneficiarse de ayudas y reclamar los derechos que en general asisten al colectivo de discapacitados así como de cara a la lucha contra la estigmatización de estas personas.

Pero también influye en el enfoque que se adopta a la hora de prestar apoyos a esta población pues se entiende que, al igual que una persona en una silla de ruedas, por ejemplo, estas personas tienen unas características que les hacen especialmente vulnerables y por lo cual el entorno debe hacer un esfuerzo para adaptarse y facilitar su integración. No se pretende que la persona con problemas de salud mental se «cure», se vuelva «normal», al igual que no se pretende necesariamente que una persona en silla de ruedas ande, sino que se le procura prestar los apoyos necesarios para que lleve una vida lo más normalizada posible. Esto lleva a que se procure evitar hablar de «enfermedad mental» así como se intenta desviar la atención de «problemas» y «síntomas» para centrarse más en «soluciones» y «capacidades».

Implica asimismo que los centros que realizan algún tipo de actividad comercial procuren organizarse de forma que sean lo más similares a un entorno de trabajo ordinario. Esto lo consiguen con varias estrategias:

- Teniendo en cuenta la adecuada localización del recurso en función de la actividad que realice (por ejemplo, una tienda de fotocopias en la calle principal del pueblo, como en el caso de Southside Rehabilitation Association). Se procura evitar la localización cercana a los centros de salud u hospitales para evitar su asociación con hospitales de día o centros ocupacionales.

- La plantilla, como ya hemos comentado anteriormente, está formada en la actividad que se desarrolla en el centro, no en salud mental, aunque sean sensibles a los problemas del colectivo.
- La atención médica y psicológica se recibe fuera del centro.
- Como comentaremos posteriormente, se paga un salario digno o se considera que está en formación. Se procura evitar pagar un dinero de bolsillo fuera de mercado.

Asimismo, se entiende que, potencialmente, todas las personas al margen del grado de discapacidad pueden progresar hacia una mayor integración social con el adecuado apoyo. Así, se tiene como objetivo último la mayor normalización posible e integración de los usuarios en la comunidad. Por tanto, el empleo ordinario es una meta siempre presente para aquellos sujetos que la desean y que se encuentran preparados para intentarlo. Por ejemplo, en Castle Print Project (Rehabilitación Laboral) están coordinados con Cambridge QEST (Empleo con Apoyo) para poder trabajar hacia ese objetivo con los recursos adecuados una vez identificados aquellos usuarios preparados y motivados.

Algunas de las estrategias utilizadas para ayudar a los usuarios a dar ese paso hacia el empleo ordinario son las siguientes:

- Trabajar con el usuario ofreciéndole apoyo individual, intensivo y continuado, durante la búsqueda del empleo y para ayudarlo a mantenerlo.
  - Coordinándose con recursos de Empleo con Apoyo
  - Incluyendo en la plantilla de la Empresa Social o del proyecto de Rehabilitación Laboral personal especializado en dar este tipo de apoyo.
  - Coordinándose con los centros comunitarios de salud mental donde siempre hay terapeutas ocupacionales y cada vez más con funciones dirigidas a este fin.
- Trabajar con los empresarios locales para su sensibilización hacia la contratación de discapacitados y ofreciendo apoyo cuando los contraten.
- Asesorar exhaustivamente acerca del sistema de pensiones y la manera de poder realizar trabajos previos a un empleo ordinario sin que esto interfiera en su pensión.
- Adecuarse a las características individuales del usuario en cuanto a su ritmo de acceso a empleo ordinario. De esta forma, ofrecer alternativas progresivas de entrenamiento prevocacional a aquellos que lo requieran o búsqueda directa de empleo ordinario con apoyo para aquellos para los que esta opción sea la más adecuada.
- Fomentando programas de empleo con apoyo dentro de los propios servicios de los que las personas con problemas de salud mental son usuarias tipo Pathfinder.

- Fomentando una cultura de progresión en los recursos. Incluso poniendo un tiempo límite de utilización de un recurso de integración laboral.
- Con creatividad en la búsqueda de las alternativas que pueden llevar a los usuarios a adquirir la experiencia laboral y los hábitos de trabajo necesarios. Sin descartar opciones como el voluntariado, por ejemplo.

### 3. Status e igualdad de oportunidades

Con esto nos referimos al respeto hacia el usuario y su consideración como una persona con idénticos derechos a cualquier persona sin discapacidad. Se puede ver en algunos ejemplos.

En las Empresas Sociales se pretende que los empleados con discapacidad y los que no lo son, sean tratados igual en cuanto a salarios y oportunidades de promoción. Pero lo que suele ocurrir es que los no discapacitados son supervisores y por su mayor responsabilidad cobran más que el resto. En ocasiones, uno de los empleados con discapacidad puede pasar a ser supervisor y entonces equipararse al resto de supervisores.

Además existe la tendencia a evitar 'empleos' no pagados o a pagar con dinero de bolsillo. Es decir, si el usuario está realizando una tarea que podría ser un empleo se le ha de pagar al menos el salario mínimo establecido. Si el tiempo que dedica a la tarea o su productividad no suponen que esté ocupando un puesto de trabajo no se considera digna la hasta ahora práctica habitual de pagar un simbólico dinero de bolsillo. Y si no se le va a pagar, las tareas que realice deben constituir un entrenamiento, un aprendizaje y deben establecerse los mecanismos para fomentar y evaluar ese aprendizaje y progresión. O empleo en condiciones o formación/ entrenamiento. Esta actuación está en gran medida forzada por la reciente legislación en torno al salario mínimo en Reino Unido.

En proyectos de Trabajo Protegido como Garth Road Enterprises se crea una situación en la que los usuarios están realizando un trabajo pero debido al precio que se cobra a los clientes por éste, el usuario no resulta productivo. Se le paga un dinero de bolsillo en función de su asistencia y los usuarios generalmente lo viven como un salario por su trabajo. Es frecuente que en su entorno digan que van «a trabajar», cuando la realidad es que ni por el tiempo que dedican, ni por su rendimiento, ni por el salario que perciben, estamos hablando de un trabajo digno. Además el problema de los centros de Trabajo Protegido, que no ocurre en los centros de Rehabilitación Laboral, es que tampoco se le puede llamar entrenamiento o formación a lo que los usuarios desarrollan en el centro. Estos aspectos se están resolviendo con los cambios que se han introducido en los proyectos en los últimos meses.

Otro ejemplo relacionado con el status es la tendencia cada vez mayor a considerar que las actividades que pueden desarrollar las Empresas Sociales pueden ir

más allá de actividades para las que no se requiere ningún tipo de cualificación o de actividades que nadie más quiere hacer. Así, se considera la creación de empresas como una agencia de viajes y otras que requieren una mayor cualificación.

#### 4. Calidad

La calidad tanto del servicio que se da a los usuarios y del ambiente laboral como del producto o servicio que se ofrece a los clientes es cada vez más importante. En cuanto a la calidad del servicio que se ofrece hay un cada vez mayor interés en definir qué es calidad y desarrollar una serie de estándares que habrían de cumplir los centros dirigidos a la integración laboral. Se trata de poder establecer cuáles son los resultados que han de obtenerse y cómo han de medirse. La mayor parte de los proyectos han de dar cuentas de sus resultados a sus financiadores, bien a las autoridades locales o a nivel europeo, por lo cual tienen diseñados sistemas de registro para poder contabilizar los resultados que obtienen los usuarios al utilizar su servicio (por ejemplo, número de usuarios que acceden a formación o a un trabajo voluntario) y las prestaciones que proporcionan (por ejemplo, tiempo pasado con cada usuario en revisión de su plan de acción). En cualquier caso, en ocasiones se echa de menos una evaluación de calidad basada en más elementos cualitativos como satisfacción del usuario, nivel de participación de los usuarios o incremento en autoestima observado.

En cuanto a la calidad del producto o servicio que el centro ofrece a la comunidad cuando éste tiene una actividad comercial también se considera cada vez más importante. En este sentido, se procura evitar vender el producto utilizando el hecho de ser una entidad con fines sociales. Se intenta estar a la altura del mercado ordinario y ofrecer un producto de calidad. Aún en los proyectos en los que los usuarios no son pagados, formar parte de un centro que da a la comunidad un buen servicio, ya sea de ensamblaje, de artesanía o de limpieza, se considera que tiene efectos positivos sobre la autoestima y la satisfacción de los usuarios.

#### 5. Continuidad

Se refiere al apoyo continuado desde los servicios de integración laboral, sobre todo de los basados en el Empleo con Apoyo. Los resultados de la investigación muestran que resulta bastante más difícil mantener un empleo que conseguirlo. Por tanto el apoyo debe continuar cuando el usuario ya ha conseguido un trabajo el tiempo necesario, en función de las necesidades individuales.

Y se refiere también a la idea que los recursos estén disponibles cuando un usuario quiera volver a utilizarlo en un futuro.

## 6. Atención individual

La evaluación y creación del plan de acción ha de realizarse de forma individualizada y en conjunción con el usuario. Han de evaluarse exhaustivamente cuáles son las habilidades e intereses del usuario y orientar sus opciones de integración laboral en función de ello.

El usuario, la familia, los profesionales de los servicios de integración laboral y los de los centros de salud mental comunitarios están presentes en la revisión del plan de cuidados de cada usuario con el fin de poder tener en cuenta la idiosincrasia que le afecta.

De esta forma se podrá orientar y acordar con el usuario cuáles son los pasos más adecuados en su integración laboral. Se podrá acordar si es necesaria una preparación previa a su inclusión en el mercado laboral ordinario a través de, por ejemplo, un programa de Rehabilitación Laboral o si, por ejemplo, resulta más adecuado derivarle a un servicio de Empleo con Apoyo que de forma rápida le ayude a conseguir un empleo y le apoye en su adaptación a éste.

## 7. Cooperación, establecimiento de redes de trabajo

Con el objetivo de que los usuarios puedan beneficiarse de forma eficaz de todos los servicios a ellos dirigido se hace necesaria la adecuada coordinación entre las distintas agencias existentes en la comunidad. Existen muchos tipos de proveedores diferentes de los que las personas con problemas de salud mental pueden beneficiarse: sistema público, organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones, servicios existentes en la comunidad públicos y privados (bibliotecas, polideportivos, etc.).

Esta coordinación es fundamental a la hora de planificar nuevos servicios y programas, para evitar duplicar y para aprovechar las capacidades de los profesionales implicados los distintos servicios. La cooperación para fines de investigación de, por ejemplo, la eficacia de las diferentes intervenciones en integración laboral es también muy interesante.

Un ejemplo claro es la creación de unas buenas relaciones con los empresarios locales ofreciéndoles servicios y apoyo para que fomenten la contratación de personas con enfermedad mental. Otro ejemplo es UK Social Firms, que aúna a todas las Empresas Sociales de Reino Unido fomentando la creación de nuevas empresas sociales gracias a la experiencia compartida de sus miembros. Y un último ejemplo lo constituye la celebración de las jornadas de puertas abiertas de los programas de integración laboral, por la oportunidad que ofrecen para poner en contacto a profesionales que trabajan en el mismo campo.

Pero también es la coordinación importante a la hora de atender a cada usuario. Así, es necesario que los profesionales de los distintos centros conozcan el mapa

de ofertas existentes en la comunidad para sus usuarios. Y también es fundamental la coordinación fluida entre los servicios que un mismo usuarios esté utilizando al mismo tiempo.

#### 8. Equilibrar cuidado y negocio

Este es un principio de todos aquellos proyectos que tienen un comercio, un negocio a través del cuál pretenden alcanzar otros fines sociales. Ya se han discutido más arriba las implicaciones de poner más énfasis en la producción frente a la rehabilitación y viceversa. En cualquier caso, lo que está claro es que conseguir el equilibrio no es tarea fácil.

Pero existe en todos los centros de este tipo la preocupación por no descuidar el cuidado frente al negocio, sobre todo en el caso de las Empresas Sociales, donde las exigencias de producción son más elevadas.

Pozner y cols, en el manual ya citado, ofrecen una serie de sugerencias útiles para alcanzar este fin:

- Establecer bajos objetivos de beneficios para que las presiones comerciales no sean excesivas.
- Obtener ayudas y financiación externa a largo plazo para poder establecer esos bajos objetivos en cuanto a beneficios.
- Tener un enfoque en la gerencia de la empresa que mire por el bienestar de los empleados.
- Coordinarse adecuadamente con los servicios sociales y de salud para asegurarse de que el resto de necesidades no - vocacionales también son atendidas.
- Excedentes de plantilla pueden ayudar a disminuir presiones así como la contratación de personal temporal o personas en prácticas.
- Diseño específico de algunas tareas, horario, turnos, no estresantes.
- Rotación de los usuarios entre diferentes tareas.
- Seleccionar los contratos y clientes evitando los más demandantes.
- Control por parte de los usuarios para que se auto distribuyan las cargas laborales para hacerlas más manejables.
- Plantilla de trabajadores equilibrada en cuanto a las capacidades disponibles. Por ejemplo, evitar que un porcentaje demasiado alto de la plantilla sean personas con trastornos mentales severos.
- Plantilla de trabajadores integrada entre trabajadores con y sin discapacidad con el fin de reducir el estigma, tener un amplio rango de capacidades y mayor productividad.

## ■ COMENTARIOS FINALES

Una de las primeras impresiones al acercarse a la realidad de la integración laboral en el área de Londres es la multitud de servicios existentes. Esta multitud tiene ventajas importantes, puesto que las listas de espera son prácticamente inexistentes y los usuarios tienen más posibilidades de acceder a estos recursos. Pero puede tener ciertas desventajas puesto que las diferentes organizaciones que crean estos recursos han de competir entre ellas para poder ser concertadas con las autoridades locales u obtener subvenciones de otras entidades. Esta competencia lleva en ocasiones a ofrecer más servicios al menor coste posible para las autoridades locales, con lo que es posible que la calidad de los servicios que se ofrecen se ponga en peligro. Esto ser una razón añadida para no contratar personal especializado, además de otras razones que se expondrán en la segunda parte de este trabajo.

Además de esta multitud destaca la variedad en los servicios existentes. Como se ha descrito en apartados anteriores podemos categorizar las intervenciones dentro de varios modelos existentes (Empleo con Apoyo, Clubhouse, Empresas Social, Rehabilitación Laboral, Trabajo Protegido). Y dentro de cada modelo, cada centro es distinto a los demás tanto en los valores que persiguen como en su organización y posición en las variables comentadas en líneas anteriores. Esta diversidad puede estar en parte causada por la carencia de un organismo público que regule el diseño de los servicios procurando una unidad y unos mínimos de calidad. Aunque existen unas políticas generales (por ejemplo, el apoyo a centros dirigidos a fomentar el empleo ordinario más que el empleo protegido, Empleo con Apoyo o Empresas Sociales), es cada organización quien diseña los proyectos de sus servicios.

Esta diversidad tiene ventajas importantes. La primera, que es más fácil encontrar el servicio adecuado a cada tipo de usuario. Usuarios en distintos niveles en cuanto a su preparación para acceder al mercado laboral encuentran servicios que se ajustan a sus necesidades. La segunda ventaja es que ésta permite poner a prueba la eficacia de distintas alternativas para alcanzar un mismo objetivo. Sin embargo, la principal desventaja de esta diversidad está relacionada con esto mismo. No existe aún suficiente número de centros de cada modelo ni la adecuada coordinación entre ellos como para poder desarrollar investigación en torno a cuáles son las alternativas más eficaces y para qué tipo de usuarios.

Otra conclusión importante es que visitar los distintos centros y entrevistarse con distintos implicados resulta clave para formarse una opinión más realista de la que a veces se refleja en la literatura sobre el tema. Partiendo de la indiscutible importancia de la investigación en eficacia, en las publicaciones de las revistas de investigación en este campo no siempre se refleja la diversidad existente. Los datos publicados, generalmente cuantitativos, no reflejan la compleja realidad de estas intervenciones, la multitud de decisiones que se han de tomar a la hora de diseñar un proyecto de este tipo, ni los valores que hay detrás de unas decisiones y otras.



Además, los factores que llevan a que dentro de un tipo de modelos se realice más investigación y se publiquen más datos sobre su eficacia no está necesariamente relacionada con una mayor calidad o mejores resultados de sus intervenciones.

Por último, volver a recordar las diferentes condiciones sociales que existen entre Reino Unido y España, sobre todo en términos de empleo. El diseño de servicios dirigidos a la rehabilitación laboral es una tarea compleja. Tener esto en cuenta, junto los aspectos comentados en las líneas previas, ayudará a no «importar» las intervenciones que allí se realizan sin una profunda reflexión previa.

Tabla 1: Relación de centros visitados

CENTRO	ORGANIZACIÓN	MODELO
Brest QEST	Richmond Fellowship	Empleo con apoyo
Cambridge QEST	Richmond Fellowship	Empleo con apoyo
Castle Project Print Finishers	Cooperativa independiente	Empresa social. Cooperativa.
Castle Projects Workshops	Richmond Fellowship	Rehabilitación laboral
Craft/ Material Matters	Surrey Oaklands NHS Trust	Trabajo protegido
Garth Road Enterprises	Richmond Fellowship	Trabajo protegido
Greenboro Ltd.	Reading Industrial Therapy Org.	Empresa social
Leatherhead Clubhouse	Mary Frances Trust	Modelo Clubhouse o Empleo Transitorio
Limited Editions	Richmond Fellowship	Rehabilitación laboral
Merton & Sutton QEST	Richmond Fellowship	Empleo con apoyo
Moxon Street Enterprises	Richmond Fellowship	Trabajo protegido
Netherne Printing	Surrey Oaklands NHS Trust	Empresa social
Pathfinder Employment Programme	South West London and St. Georges Mental Health NHS Trust	Empleo con apoyo
Peterborough QEST	Richmond Fellowship	Empleo con apoyo
Portugal Prints	Westminster Association for Mental Health. MIND	Rehabilitación laboral (modelo híbrido)
Southside Psychiatric Association	Org. sin ánimo de lucro independiente	Rehabilitación laboral
St. James House	Org. sin ánimo de lucro independiente	Rehabilitación laboral (modelo híbrido)
Street QEST	Richmond Fellowship	Empleo con apoyo
Travel Matters	Surrey Oaklands NHS Trust	Empresa social
Waltham Forest QEST	Richmond Fellowship	Empleo con apoyo
Wharf Enterprises	Richmond Fellowship	Rehabilitación laboral

Figura 1. Modelos de rehabilitación laboral



Figura 2. Dimensiones en una empresa social

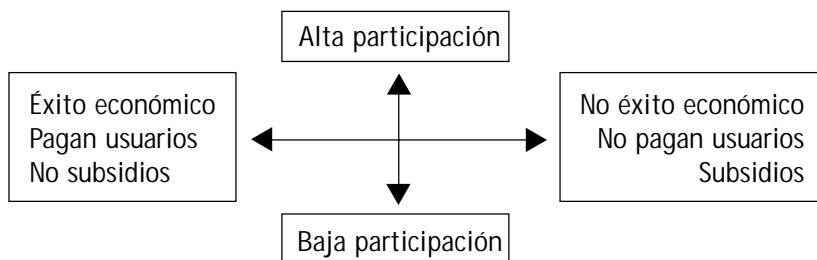


Tabla 2. Características de cada modelo

	Clubhouse	Empleo transitorio. (Prog. del Clubhouse)	Trabajo protegido	Rehabilitación laboral	Rehabilitación laboral (mod. híbrido)	Empresa social	Empleo con apoyo
Remuneración	No	No	No	No	No	Si	Si
Experiencia laboral 'in situ'	Si	No	Si	Si	Si	Si	No
Guía, orientación hacia empleo ordinario	Si, a través de ET	Si	No	Si pero en coordinación con servicios de Empleo con Apoyo	Si pero en coordinación con servicios de Empleo con Apoyo	No suele. A veces en coord. con serv. de Empleo con Apoyo	Es su característica principal
Dependencia de financiación externa	Total (no generan beneficios)	Total (no generan beneficios)	Parcial (parte del presupuesto por ventas)	Parcial (parte del presupuesto por ventas)	Parcial (parte del presupuesto por ventas)	Búsqueda de mínima dependen.	Total (no generan beneficios)
Plantilla con formación o experiencia en salud mental	A veces algún TO o alguien con experiencia previa pero sin cualificación formal en salud mental	A veces (id)	A veces (id)	A veces (id)	Si	No	A veces

#### ■ NOTAS

1. «*Modelo híbrido*» es como en Portugal Prints y St. James House denominan al modelo en que se basan porque pretenden integrar las cualidades del *modelo normalizador*, principalmente caracterizado por proporcionar experiencia laboral lo más similar posible a un empleo ordinario, y del *modelo terapéutico*, con un énfasis en el apoyo terapéutico y emocional individualizado y proporcionado por personal especializado en un entorno comercial.
2. Por tanto, parece que estamos más bien hablando de «*Apoyo hacia el Empleo*» y podría cuestionarse la inclusión de estos programas dentro del modelo «*Empleo con Apoyo*».

#### ■ BIBLIOGRAFÍA

1. Seebohm, P.; Grove, B. & Secker, J. *Working towards recovery. Putting employment at the heart of refocused mental health services*. Care Programme to Work, Institute for Applied Health & Social Policy. King's College London, 2002.
2. Portugal Prints: Rehabilitation Workshop. «The Hybrid Model». Documento no publicado.
3. Beard, J.H.; Propst, R.N. & Malamud, T.J. «The Fountain House model of psychiatric rehabilitation». *Psychosocial Rehabilitation Journal*, 1982, 5, 1, 47-53.
4. Perkins, R. & Selbie, D.. Decreasing employment discrimination against people who have experienced mental health problems in a mental health trust. En A. H. Crisp (Ed) *Every Family in the Land, 2001*. <http://www.stigma.org/everyfamily/rperkins.html>
5. Grove, B.; Freudenberg, M.; Harding, A. & O'Flynn, D.. *The Social Firm Handbook*. Pavilion Publishing (Brighton) Limited, 1997.
6. Grove, B. (2002). Social Firms in Europe (comunicación). European Social Firms Conference. University of Guildford, Junio 2002.
7. Higgins, G. Y Gianniba, P.. *The Social Firms Directory*. Netherne Printing Services / Surrey Oaklands NHS Trust, 1999.
8. Perkins, R., Buckfield, R., y Choi, D. «Access to employment: A supported employment project to enable mental health service users to obtain jobs within mental health services», *Journal of Mental Health*, 1997, 6, (3), pp. 307-318.
9. Pozner, A., Ling Ng M., Hammond, J. y Shepherd, G.. Working it out. Creating work opportunities for people with mental health problems: a development handbook. Pavilion Publishing (Brighton) Limited, 1994.



María Alonso Suárez

Psicóloga clínica

Actualmente becaria del FIS en el SSM de Fuencarral en Madrid. Como parte de su formación PIR realizó una rotación externa en 2002 en el área de Londres de la que es fruto este trabajo.

Correspondencia:

SSM Fuencarral.

C/. Cándido Mateos 11, 28035 Madrid.

e-mail: mariaasuarez@yahoo.es

Annette Hamilton

Directora adjunta de Richmond Fellowship Employment & Training. Londres.