TRABAJO DE FIN DE GRADO

Administración y Dirección de Empresas

La Gestión del Talento de personas con síndrome de Down en el marco del Empleo con Apoyo. Una propuesta para su desarrollo y extensión.

Articular una zona de no conocimiento en efecto no significa simplemente no saber, no se trata sólo de una falta o de un defecto. Significa, al contrario, mantenerse en la justa relación con una ignorancia, dejar que un no conocimiento guíe y acompañe nuestros gestos, que un mutismo responda límpidamente por nuestras palabras. […] En este sentido, el arte de vivir es la capacidad de mantenerse en relación armónica con lo que se nos escapa.

[…] Como tan bien había comprendido Kleist, la relación con una zona de no conocimiento es una danza.

Giorgio Agamben (2011). Desnudez. El último Capítulo de la Historia del Mundo.

1. Resumen

El Empleo con Apoyo nace de la concepción de que las personas con discapacidad en general, y a efectos de este trabajo las personas con síndrome de Down en particular, son capaces de desempeñar funciones laborales al mismo nivel que las personas neurotípicas, aunque con ciertos apoyos. Se trata de una metodología de empleo que se ocupa de formar a la persona para que pueda acceder a empleos ordinarios, así como de realizar un seguimiento para asegurar que la integración se realiza de forma correcta. Esta modalidad encuentra una conjunción perfecta con los principios de la Gestión del Talento, pues es a raíz de aquí donde encontramos la justificación teórica de la necesidad y de los beneficios de adaptar el entorno de la persona trabajadora a sus necesidades, de forma que logre más satisfacción y pueda realizar sus tareas de forma más eficiente.

No obstante, se trata de una forma de emplear que dista mucho de ser la mayoritaria, a pesar de que sus beneficios están más que demostrados y de que éstos son superiores a los de cualquier otra modalidad de empleo. Por ello, este trabajo tratará, además de hacer un análisis y explicación sobre las medidas de Gestión del Talento en el Empleo con Apoyo, de entender qué impide su generalización y de proponer una hoja de ruta para poder colaborar con su expansión.

Índice

1. Resumen 3

2. Introducción..... 5

3. Metodología..... 6

4. Revisión de la literatura en relación con el desarrollo del empleo de personas con síndrome de Down y los Recursos Humanos..... 6

a. El tratamiento de las personas con síndrome de Down. 6

i. Los Centros Ocupacionales. 7

ii. Los Centros Especiales de Empleo.....7

iii. El Empleo con Apoyo.....8

b. La Gestión del Talento. 11

i. Evolución histórica de los Recursos Humanos.....11

ii. La llegada a la Gestión del Talento.....14

5. El modelo existente de empleo de personas con síndrome de Down. 15

a. La combinación entre Gestión del Talento y Empleo con Apoyo. 15

b. El modelo de empleo. 16

c. La parte de Empleo con Apoyo. La importancia del Preparador Laboral. 17

d. La entrada de la Gestión del Talento. 18

i. Las características de la persona trabajadora. 18

ii. La Tipicidad. 20

iii. Apoyos necesarios. 22

iv. Las condiciones de trabajo. 25

6. La implementación de las medidas. 25

a. El Estado como agente intervencionista. 27

b. Las empresas como agentes racionales y de cambio. 30

c. La actuación de las asociaciones de Empleo con Apoyo. 33

7. Conclusión. 34

8. Bibliografía. 36

2. Introducción.

Las personas con síndrome de Down se han visto, tradicionalmente, en una situación legal, por la poca protección, social y personal complicada de conciliar con la idea de integración, que a su vez es indispensable para llegar a una satisfacción plena de la que son merecedores (Alomar, 2004). A estos efectos, podemos ver paulatinos esfuerzos, como la corrección del término "*disminuido*" en la Carta Magna española (Boletín Oficial del Estado, 2024), medida que gozó de un amplio consenso, hecho que denota que la perspectiva de la sociedad está cambiando a la hora de incluir a las personas con diversidad funcional. También cabe destacar como iniciativa la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, aprobada por Naciones Unidas y de la que 186 países forman parte (OHCHR, 2006). Es en esta Convención en la que se reconoce, en su artículo 27, el derecho al trabajo de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones respecto del resto de la sociedad, y el hecho de que la inmensa mayoría de los estados se comprometan a legislar al respecto es, a priori, un avance significativo.

No obstante, se siguen percibiendo áreas en las que el proceso integrador se ve paralizado, y así lo refleja el Informe DINCAT (2022), indicando que los esfuerzos deben destinarse a aumentar la presencia y eficacia de los modos de apoyo en los entornos de la persona, en vez de ocuparse de la rehabilitación y la corrección de sus limitaciones.

Cabe, inicialmente, recalcar la importancia de la inclusión plena de las personas con síndrome de Down. Es necesario hablar de los beneficios personales que tiene dicho proceso, pues la literatura no ha identificado mejor forma de desarrollar habilidades y, más importante, independencia que la participación en la sociedad (Rosenqvist, 1990). Ejemplo de esto, entre otros, es que en niños y niñas con síndrome de Down educados en escuelas inclusivas se observan beneficios a corto y largo plazo en el desarrollo social y cognitivo (Grindal et al., 2016).

Así, es útil entender el papel del empleo en dicha integración y ganancia de independencia, por cuanto supone un reto intelectual que, a la postre, conlleva un desarrollo de habilidades que a su vez comporta una mayor facilidad para desempeñar tareas ordinarias (Castresana, 2001) y poder vivir sin necesidad de asistencia. Entonces, en el marco de este trabajo, entenderemos que el trabajo es un pretexto fundamental e irremplazable para llegar al objetivo de ganar satisfacción e independencia, con lo que el marco de estudio se centrará en las formas en las que las personas con síndrome de Down pueden llegar a un empleo ordinario y en las formas en las que las empresas pueden o deben gestionar ese talento.

No obstante lo dicho, será importante matizar que la obtención de empleo no será nunca el objetivo para la integración, sino una condición *sine qua non* para que pueda darse. Así, se entenderá que la entrada en el mercado de trabajo no es más que un punto de partida, y que a partir de ahí se debe gestionar el talento de las personas con síndrome de Down, cosa que

conformará el objetivo, que es lograr un empleo justo y equiparable al de las personas neurotípicas.

3. Metodología.

El objetivo de este trabajo es doble. Por una parte, tratará de organizar la literatura existente en una suerte de marco teórico en el que, a grandes rasgos, podamos ver cómo se organiza la conjunción entre Empleo con Apoyo y Gestión del Talento, entendiendo cuáles son sus fases y cómo llevarlas a cabo, y por otra parte se buscará dar respuesta a qué es lo que impide que esta filosofía se aplique de forma más generalizada, así como ver cuáles son las acciones a tomar para promover esa generalización.

Nos encontraremos, pues, con tres partes distintas. Primero se explicará cómo evolucionan, por una parte los Recursos Humanos hasta llegar a la Gestión del Talento, y por otro el empleo de personas con discapacidad hasta llegar al Empleo con Apoyo. Seguidamente, veremos cuál es el modelo que se usa a la hora de combinar ambas modalidades, enfatizando que se trata de un modelo que ya se encuentra en aplicación y que la aportación de este trabajo será ordenarlo para poder entenderlo mejor y observar sus ventajas. Este entendimiento de las ventajas abre la puerta al último punto, en el que se discutirá por qué, si reporta más beneficios que inconvenientes, esta forma de hacer tiene dificultades a la hora de encontrar empresas dispuestas a aplicarla. Por ello, se analizará cuál es el papel del Estado, de las Empresas y de las Asociaciones de Empleo con Apoyo para asegurar no solo la aplicación sino su expansión y desarrollo, entendiendo que estos tres son los principales grupos que pueden tener influencia.

Como puede entreverse, en los dos primeros puntos, al ser hechos objetivos, se optará por acudir a la literatura existente, haciendo una revisión de la misma a efectos, como se ha dicho, de comprender cómo funciona esta metodología. En el último apartado se nos permitirá teorizar más, pudiendo divagar sobre las distintas teorías en relación a la inaplicación del modelo y las distintas formas de actuar para solucionar este problema.

4. Revisión de la literatura en relación con el desarrollo del empleo de personas con síndrome de Down y los Recursos Humanos.

De la misma forma que la sociedad ha ido evolucionando en términos generales, es notable la progresión que se ha podido observar en las dos materias vertebradoras de este trabajo. Así, cabe analizar los cambios para comprender el momento en el que nos encontramos y el marco en el que se engloba este estudio.

a. <u>El tratamiento de las personas con síndrome de Down.</u>

La concepción de las capacidades de las personas con síndrome de Down ha sido una historia de desmentir mitos falsos. A lo largo de los años, se ha ido viendo que no solo pueden desempeñar algunas funciones, hecho inconcebible al inicio, sino que las pueden desempeñar del mismo modo que las personas neurotípicas. Viene aparejado a este cambio de paradigma un cambio en la forma de integrar a las personas con síndrome de Down en el mercado de trabajo.

i. Los Centros Ocupacionales.

Los Centros Ocupacionales, en inicio y según la ya derogada *Ley de Integración Social de los Minusválidos* (Ley 13/1982, de 7 de abril), más conocida por su acrónimo LISMI, se configuraban como lugares donde las personas con discapacidad pueden recibir servicios de terapia ocupacional y ajuste personal y social por su imposibilidad de incorporación en una empresa ordinaria o especial. Así, resultan ser espacios donde las personas con discapacidades temporales o permanentes realizan tareas junto a otras personas con su misma condición o parecidas que no tienen un encaje en el sistema laboral propiamente dicho.

Si bien al principio se estructuran como un fin en sí mismos, es decir, como el lugar que les corresponde a las personas con algún tipo de diversidad funcional sin tener ningún tipo de expectativa de progreso (así se refleja en la LISMI), poco a poco se tornaron en un medio para la consecución de un fin mayor. Así, pasaron a entenderse como un punto de partida para la posterior inclusión en el mercado laboral, ya sea en Centros Especiales de Empleo o en Empresas Ordinarias, en los que las personas usuarias podían desarrollar habilidades técnicas y sociales necesarias para dar ese siguiente paso.

No obstante lo dicho, la eficacia de los Centros Ocupacionales genera una creciente duda, pues no se ha podido comprobar (i) el desarrollo de las habilidades que se promete, (ii) la posibilidad de dar el paso al trabajo ordinario (Pallisera, 2011), y (iii) la inclusión efectiva en la sociedad (Martínez y Fernández, 2007). De hecho, parte de la doctrina asegura que el principal problema de los Centros Ocupacionales es que se quedan a medio camino entre centros de terapia y centros de trabajo (Pallisera, 2011), sin llegar a desempeñar correctamente ninguna de las dos funciones. A raíz de lo anterior se estructura el principal pilar de crítica a este sistema, pues no resulta ni un sistema en el que se progresa, ni un sistema en el que se integra (Egido Gálvez et al., 2014).

ii. Los Centros Especiales de Empleo.

Los Centros Especiales de Empleo han sobrevivido a las dos legislaciones modernas que ha habido sobre la inclusión laboral de las personas con discapacidad, la LISMI, previamente mencionada y ya derogada y la Ley General de Discapacidad (LGD) (Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre), aún vigente y modificada varias veces, la última de ellas en 2023, y en la que encontramos la regulación sobre estos centros de trabajo en los artículos 37, 43, 44 y

45. A estos efectos, la concepción que tenemos tanto de la discapacidad en general como de los Centros Especiales de Empleo difiere enormemente.

Lo primero que cabe destacar de la legislación moderna es el cambio terminológico, pasando de usar la palabra *"minusválido"* a *"personas con discapacidad"*, lo que, lejos de ser un cambio insignificante, denota una evolución en la forma de entender este fenómeno, y un progreso en relación al respeto que se les tiene a las personas que sufren de cualquier tipo de condición. Este hecho, el cambio de mentalidad social, es el que explica la razón de existir de una nueva legislación, en cuyo preámbulo se reconoce que la norma anterior no protegía a las personas con discapacidad como se merecen y en el marco de las Convenciones Internacionales ratificadas.

Entrando en el caso que nos concierne, se estructura a raíz de esta normativa a los Centros Especiales de Empleo como la forma correcta y estándar de emplear a personas con discapacidad, y más concretamente, con síndrome de Down. La LISMI, por su parte y por la interpretación que se derivaba de la misma, comprendía que las personas con síndrome de Down formaban parte de un colectivo que, de base, no era capaz de desempeñar funciones laborales, considerando como lugares óptimos los Centros Ocupacionales, mientras que aquí se les reconoce un nivel superior de habilidad. Así, cabe destacar positivamente la evolución en esta concepción.

No obstante, la doctrina difiere de la concepción de la norma en cuanto a considerar los Centros Especiales de Empleo como el lugar adecuado donde emplear a las personas con síndrome de Down. A estos efectos, las críticas principales han versado alrededor del hecho de que, por mucho que se avance en cuanto al desempeño de tareas con un propósito claro, no se está logrando la integración pretendida, pues siguen estando recluidos en entornos aislados, muy distintos de los entornos ordinarios (Fundación Juan XXIII, 2024). Para salvarse de dichas críticas, se ha planteado un modelo en el que estos centros funcionen como un paso previo para poder incorporarse al mercado ordinario, pero por ahora esta intención no ha resultado efectiva (Pallisera, 2011).

iii. El Empleo con Apoyo.

El Empleo con Apoyo supone, nuevamente, una constatación de la evolución de la concepción social sobre las personas con discapacidad. A diferencia del punto anterior, no obstante, la sociedad en su conjunto aún no ha sido generalmente receptora de este cambio de mentalidad, hecho que se constata por las dificultades que tiene la aplicación de esta metodología de empleabilidad, que serán posteriormente explicadas.

Así, el Empleo con Apoyo, como se describe en la citada LGD y se desarrolla en el Real Decreto 870/2007, de 2 de julio (2007), consiste en "*el conjunto de acciones de orientación y acompañamiento individualizado en el puesto de trabajo, prestadas por preparadores laborales especializados, que tienen por objeto facilitar la adaptación social y laboral de trabajadores con*

discapacidad con especiales dificultades de inserción laboral en empresas del mercado ordinario de trabajo en condiciones similares al resto de los trabajadores que desempeñan puestos equivalentes". El Empleo con Apoyo no consiste, por tanto, simplemente en un acompañamiento, sino que promueve una guía a través de la formación y la integración laboral, antes y después de obtener el empleo. Cabe destacar además que, si bien este trabajo se centra en la empleabilidad de las personas con síndrome de Down, el Empleo con Apoyo es aplicable a toda persona con discapacidad.

De esta definición nace, además, una figura cuyo papel es esencial para el éxito del Empleo con Apoyo: el Preparador laboral, que supone la figura clave para el correcto desarrollo del proceso, y puede definirse como el encargado de trabajar estrechamente con la persona con síndrome de Down para elaborar un plan de formación y acceso al mercado laboral teniendo en cuenta las características del individuo (Arenas y González, 2010). Este mismo estudio identifica tres fases distintas donde el preparador laboral desempeña sus funciones: (i) una fase inicial en la que se trabajan los aspectos de la personalidad que permitirán la incorporación al mercado laboral, (ii) una fase de acompañamiento, en la que la persona se incorpora al empleo y en la que aprende las competencias necesarias para desempeñarlo, y (iii) una fase de seguimiento, en la que la persona trabajadora ya goza de autonomía dentro de su empleo, y el preparador laboral actúa únicamente en caso que haya complicaciones o imprevistos en el proceso.

Volviendo a referirnos a la concepción social que refleja la adopción del Empleo con Apoyo, cabe hacer referencia al hecho de que aquí se equiparan las capacidades de las personas con síndrome de Down con las de las personas neurotípicas. La priorización del empleo ordinario por sobre el adaptado denota que se entiende que, si bien requieren de un acompañamiento especial, las personas con síndrome de Down tienen potencial, en general, como para desempeñar funciones en empresas del mercado ordinario.

Del Empleo con Apoyo surgen varias indiscutidas ventajas en cuanto al contexto laboral. La primera de ellas es la plena integración, pues a través de este tipo de programas las personas usuarias del Empleo con Apoyo consiguen convivir con personas neurotípicas (Wehman, 2012), en vez de estar apartadas con otras personas con su misma condición, además de desempeñar funciones laborales. La convivencia con todo tipo de personas, lejos de ser baladí o de tener significado simbólico, es fundamental para la estimulación de las personas con síndrome de Down, pues el aislamiento dificulta la adquisición de conocimiento sobre cómo actuar en comunidad. La segunda ventaja es una importante mejora salarial, pues como se indica en Jordán de Urríes et al. (2014), en el momento en el que se publica el estudio los trabajadores usuarios de Empleo con Apoyo cobraban aproximadamente el doble que aquellos que desempeñaban funciones en Centros Especiales de Empleo, con una media de 9,03€/hora para los primeros, mientras que los segundos percibían una media de 4,53€/hora.

No obstante, existen ciertos desafíos que afrontar. El primero gira entorno al coste de los programas de Empleo con Apoyo y la dificultad de encontrar fondos. Con respecto a la financiación de los centros de Empleo con Apoyo, cabe notar que los servicios que se ofrecen son costosos, y que por tanto debe haber fuentes de financiamiento adecuadas para asegurar no solo su funcionamiento, sino sobre todo su estabilidad en el tiempo. (Verdugo y Jordán de Urríes, 2001) indica que en 2001 un alarmante 72% de los programas existentes no tenía una financiación estable, lo que impide la propuesta de nuevas iniciativas, e incluso la previsibilidad de si el programa va a seguir en funcionamiento en el futuro próximo, lo que a su vez complica la planificación general. En cuanto a la financiación existente, es relevante observar que el 67,92% de los fondos provienen de distintas administraciones públicas, ya sean a nivel nacional, a nivel autonómico (que constituyen la amplia mayoría), derivadas del Real Decreto 870/2007, de 2 de julio, a nivel local e incluso a nivel europeo, que son las menos sustanciosas. Se abre aquí la veda a considerar si el Estado tiene el deber, dentro del marco del Estado del Bienestar, de promover los programas de Empleo con Apoyo dentro de la cartera de servicios públicos, hecho que analizaremos en el último punto.

El segundo desafío sigue versando sobre el coste, pero esta vez para las empresas individualmente consideradas y comparando el coste del Empleo con Apoyo con el del Empleo Protegido, en el marco de los Centros Especiales de Trabajo. Debido a la gran cuantía de subvenciones percibidas por una empresa que contrata a una persona en un programa de Empleo protegido (Jordán de Urríes et al., 2014), sale muchísimo más rentable, a nivel de coste, decantarse por ese tipo de programas. La diferencia del dato es sustancial, pues se pasa de un coste neto por hora de 0,72€ en el caso de los Centros Especiales de Empleo, a uno de 9,85€ en el caso del Empleo con Apoyo. Nótese, no obstante, que en ningún caso se trata el retorno que ofrece la persona trabajadora, pues asumiendo los principios del Empleo con Apoyo, puede determinarse que el beneficio que se aporta a la empresa es mucho mayor en este caso que mediante Empleo Protegido.

Volviendo al hecho del coste para la empresa, esto ha provocado que varios Centros Especiales de Empleo incorporen servicios de Empleo con Apoyo (Albin et al., 1994) debido a que son entidades con mayor capacidad de captación de fondos a través de subvenciones. Esto implica que los centros ofrecerían una doble cartera de programas, por una parte el Empleo Protegido, en un entorno laboral de personas con discapacidad, y por otra parte un modelo de Empleo con Apoyo totalmente independiente. Este hecho ofrece una doble valoración, por un lado, positiva, en tanto en cuanto se estima valioso cualquier programa de Empleo con Apoyo, pero por otro lado negativa, pues puede ir en perjuicio de los valores de integración que fundamentan la idea del Empleo con Apoyo que se vean como dos servicios unidos o que protegen los mismos ideales.

El último reto que vale la pena recalcar es la concepción social que se tiene del Empleo con Apoyo. Aquí no solo hay que hacer referencia a aquellos que, erróneamente, no crean en su

funcionamiento, sino que es relevante tener en cuenta que existe, entre quienes confían ciegamente en las bondades del Empleo con Apoyo, una concepción de la obtención de empleo como el fin del proceso. Si bien es cierto que el Empleo con Apoyo se estructura para la consecución de ese fin, y su eficacia va a depender de si la persona con discapacidad logra o no un empleo y de la calidad de ese empleo, no puede considerarse que una vez la persona ha obtenido trabajo el proceso se acaba. Es a causa de dicha concepción que nos encontramos con personas con síndrome de Down que no logran desempeñar funciones que coincidan con sus capacidades, lo que incide de forma negativa, nuevamente, en la integración. Se abre una nueva veda aquí, y es la de la Gestión del Talento, doctrina que, a grandes rasgos, permitiría la adaptación total del entorno a vistas de aprovechar las capacidades de toda persona trabajadora.

b. La Gestión del Talento.

i. Evolución histórica de los Recursos Humanos.

De la misma forma que la concepción social ha ido evolucionando con respecto a las personas con diversidad funcional y sus capacidades, podemos encontrarnos con un progreso de la doctrina en lo que a la dirección de personas se refiere. El mundo de los Recursos Humanos se ha visto inmerso en un proceso que discurre desde el entendimiento de los empleados como meras herramientas, a la certeza de que son parte fundamental de toda empresa y clave para su funcionamiento y eventual éxito.

En un inicio, en el que a causa de un trabajo más industrializado y unas condiciones más precarias no era de interés para la empresa el bienestar del trabajador, la gestión de personas era muy precaria y casi inexistente como doctrina. Con la incorporación paulatina de nuevos mecanismos de producción y trabajos más especializados se fueron desarrollando prácticas que iban dándole importancia al trabajador y entendiendo su figura como imprescindible para el éxito de una compañía (Woolf et al., 1912). Aquí nace la que se conoce como la primera etapa de la Gestión de Recursos Humanos, por su traducción, la etapa del bienestar, que vendrá seguida de la etapa de administración y bienestar, la etapa de gestión estratégica de Recursos Humanos y la etapa contemporánea (Tubey et al., 2011). No obstante las fases aquí definidas, hay teóricos que, bien las llaman de otras maneras, o bien establecen que el cambio de etapa se da por motivos y criterios distintos.

La etapa del bienestar, que transcurre entre los años 1900 y 1940 supone la implementación de conocimiento científico para lograr un mayor resultado por parte del personal. Gilbreth (1912) recoge los inicios de esta época, hablando incluso de que la mejora de condiciones podía verse como algo nocivo por parte de los empleados, pues preferirían que el gasto que realizaría la empresa se trasladara en una mejora de sus salarios. Por ello, el propio Gilbreth reconoce que todas las mejoras en condiciones deben permitir al trabajador ser más eficiente con el objetivo de

poder aumentar su salario y poder cuidar de sí mismo sin ayuda de nadie. Houghton (2013), en referencia a las aportaciones de Alfred Sloan en 1920, por su parte, incide no tanto en la mejora de condiciones sino en la mejora de la gestión. Así, implementa en General Motors una política que permeará en el mundo empresarial, y es la de equilibrar libertad y control en la estructura administrativa, de forma en la que la administración central ceda poderes a las divisiones funcionales, y sean estas las que apliquen conocimiento científico para poder optimizar la producción por separado.

En dicho contexto Mayo (1933) desempeñó en Western Electric el famoso experimento conocido como *Experimento de Hawthorne*. Esta fue la primera ocasión en la que se demostró que la productividad de un trabajador va necesariamente ligada a su motivación, y que a su vez esta última no depende tanto de los cambios físicos (como la iluminación de la sala, la jornada laboral o incluso los salarios), sino de la sensación de que la gerencia se interesa por su bienestar, además de la presencia de un ambiente social amigable. En conclusión, se determinó que la productividad y los sentimientos estaban más interrelacionados de lo que se creía.

La segunda etapa es la de administración y bienestar, que consiste no solo en una masificación y perfeccionamiento del uso de la aplicación de métodos científicos, sino en la creación de departamentos especializados en la ahora llamada *Dirección de Personal* (Abdullah, 2009; Armstrong, 2014). Así, esta función pasa a ser una rama de conocimiento que demanda especialistas, y no otra tarea que debe desempeñar la dirección de la compañía. En relación con su nueva calificación de *rama del conocimiento*, McGregor (1960) explica que las ciencias sociales están, en ese momento, igual de avanzadas que las ciencias puras en la década del 1930, pues se sabe que las concepciones anteriores son hasta cierto punto erróneas, que va a haber una evolución nunca antes vista en cuanto al provecho que se le saca a las personas, pero que aún faltan años para saber cuál es la forma adecuada de liderar. Bajo este pretexto, en el mismo libro, el propio McGregor indica que la concepción del hombre como un animal sin ganas de trabajar y al que hay que supervisarlo de cerca y castigarlo para dirigirlo es totalmente errónea. Él aboga más, basándose en el trabajo de Maslow (1943) y la pirámide que este último diseña, por una concepción que asuma que es deber de la dirección de la empresa motivar al trabajador para que la dirección de su trabajo coincida con los objetivos de la compañía. No obstante, indica que se encuentra fuera de su esfera de atribuciones explicar cómo aplicar esta mentalidad.

Con el mismo objetivo de demostrar las formas de motivación, Herzberg (1959) distingue entre dos tipos de factores distintos. Para empezar, hablaríamos de los factores higiénicos, que cumplen con un mínimo, y factores de motivación, que amplían dicho mínimo. Es decir, los factores higiénicos conllevan, en su presencia, una prevención del descontento, y en su ausencia, una enorme insatisfacción. Por otro lado se encuentran los factores de motivación, cuya ausencia no motiva ni desmotiva, pero su presencia puede aumentar la productividad y la satisfacción.

La tercera etapa consiste en la gestión estratégica de los Recursos Humanos, desde la década de los 1970 hasta los 1990. A partir de aquí se entiende que los empleados son verdaderos activos de la empresa y que, como tal, hace falta una planificación acorde de forma que la dirección en la que va el personal coincida con la dirección que pretende la empresa (Tubey et al., 2011). Así también nacen las estrategias, de forma que cada compañía elige aplicar la filosofía o política más coherente con su resultado deseado. De esta forma también se acuña un nuevo concepto, que sustituye a la *Dirección de Personal*, y es el de *Gestión de Recursos Humanos*, que parece apropiado para dar cabida a nuevas ideas y distintos enfoques (Abdullah, 2009).

Esta etapa resulta académicamente fructífera, pues nos encontramos con la aparición de varios modelos distintos que tratan de explicar la forma en la que gestionar los Recursos Humanos en una empresa. El probablemente más conocido es el modelo Harvard, propuesto por Beer et al. (1984) que explica cómo diagnosticar el impacto de las decisiones en los Recursos Humanos y el sentido organizativo que tienen dichas decisiones a través un esquema de influencia apodado "las 4 Cs". El resto de modelos, como Tichy et al. (1982) o Brewster (1993), más aplicado a Europa, si bien no tan reconocidos, parten de la misma premisa, y es que hay una línea de influencia, interna en la compañía y externa a ella, que guía la gestión de Recursos Humanos.

Así, se ha pasado de la motivación de los empleados a la integración de la Dirección de Personas en la organización de la empresa, y finalmente al entendimiento de que las políticas que se aplican no son aisladas, sino que dependen de un contexto y deben ser coherentes con el resto de la organización. De esta forma se llega a la etapa contemporánea, en la que la globalización y la expansión de los medios digitales están desafiando las concepciones clásicas. Empieza a hablarse de Gestión Internacional de Recursos Humanos (Scullion, 1995), hecho provocado por las tendencias globalizadoras, tecnológicas, demográficas y políticas (Ulrich et al. 2010) que provoca que la nueva gestión de recursos humanos deba cumplir con las expectativas de un número creciente de *stakeholders*.

Particularmente, Sturman (2009) indica que es necesaria una extensión del paradigma actual de la Gestión de Recursos Humanos para equipararla a las funciones que ejercen los departamentos de finanzas o contabilidad, por ejemplo. A estos efectos, de la misma forma que se conocen y se evalúan los resultados financieros de las empresas, y que existe una competición entre ellas teniendo en cuenta dichos números, haría falta que se evaluara de manera idéntica la forma en la que se desarrollan las políticas de Recursos Humanos, como la contratación, formación, compensación, evaluación del rendimiento o relaciones laborales. De esta forma se busca que se abra un nuevo mercado competitivo: el mercado del talento. Es en este contexto en el que surge la llamada *Gestión del Talento* como fuente de ventaja competitiva, no solo para captar talento, sino para desarrollarlo dentro de la propia empresa.

ii. La llegada a la Gestión del Talento.

La literatura identifica un problema en el ámbito académico a la hora de definir qué es la Gestión del Talento con precisión (Bolander et al., 2017). A estos efectos, Thunnissen et al., (2013a) establece tres áreas principales en las que puede dividirse esta doctrina: (i) la definición de talento, (ii) efectos de la Gestión del Talento, y (iii) actividades y prácticas de Gestión del talento.

En cuanto a la definición de talento, la literatura está de acuerdo en que es un área turbia y en la que, en general, falta más avance, principalmente porque para poder aplicar este tipo de medidas, las empresas deben saber en torno a qué giran (Tansley, 2011). Gallardo-Gallardo et al. (2013) propone un enfoque bidimensional, en el que por una parte se separa entre el talento subjetivo, entendiendo talento como persona, y el talento objetivo, entendiendo talento como las características de la persona; y por otra se separa entre el personal, de forma que aparece el talento inclusivo, referido a la totalidad de los empleados, y el talento exclusivo, referido a un grupo concreto.

A nivel de empresa, no obstante, estas visiones no son excluyentes, sino que suelen usarse en distintas proporciones (Stahl et al., 2012). Esto se debe principalmente a que, si bien el objetivo es contar con un valor absoluto de talento a lo largo de toda la empresa tan alto como sea posible, lo más importante es saber organizar ese talento en grupos funcionales.

En lo que a los efectos de la Gestión del Talento se refiere, la concepción inicial es que el objetivo es atraer, desarrollar, motivar y retener talento (Beechler & Woodward, 2009). No obstante, esta visión ha sido objeto de críticas por desvirtuar la idea inicial en la que se fundamenta esta nueva filosofía, que era equiparar los Recursos Humanos a cualquier otra área funcional de la empresa. Cappelli (2008a) critica, por tanto, esa visión por tratar la Gestión del Talento como un fin, pues según su visión, debe existir para promover que la organización logre su objetivo general. Así, Cheese et al. (2009) apunta que gracias a una adecuada gestión del talento, la empresa será capaz de rendir mejor que su competencia. Por tanto, la conclusión a la que se puede llegar es que, si bien una adecuada gestión del talento conllevará una atracción, desarrollo, motivación y retención de los mejores trabajadores, el objetivo de la misma es un mejor rendimiento de la empresa, y en eso deben centrarse las prácticas.

En lo relativo a las prácticas de Gestión del Talento podemos encontrar tres focos principales (Thunnissen et al., 2013a): (i) el reclutamiento y planificación de vacantes, (ii) la formación y desarrollo y (iii) la gestión de la retención. A pesar de que pueda parecer contradictorio con lo planteado por Cheese et al. (2009) en el párrafo anterior, cabe recordar que el objetivo de optimizar la competitividad de la empresa debe cumplirse mediante estas prácticas, que servirán al fin referido.

El reclutamiento, entonces, se hace teniendo en mente las posibilidades de ascenso y desarrollo dentro de la empresa que tiene el candidato (Mellahi y Collins, 2010), hecho que constituye una parte importante de la razón para seleccionarlo. A partir de aquí el foco es en la formación del talento que se ha adquirido y que ya está presente en la empresa, lo que, si bien suele ser positivo (Sparrow et al., 2011), puede llevar a una organización con poca renovación de ideas, con lo que se suele priorizar un equilibrio entre la adquisición de nuevo talento y la formación del ya existente (McDonnell et al., 2011). Finalmente, se pasa a la retención de dicho talento, donde el objetivo es crear un sistema de compensación y beneficios competitivo, así como un balance entre vida personal y social atractivo para el trabajador (Stahl et al., 2007).

5. El modelo existente de empleo de personas con síndrome de Down.

a. La combinación entre Gestión del Talento y Empleo con Apoyo.

Una vez conocemos no solo las dos filosofías de las que trata este trabajo, sino su evolución, y por tanto, cómo se han desarrollado y la lógica que las subyace, cabe relatar la razón de su yuxtaposición. Esto implica explicar por qué se considera óptimo que ambas metodologías trabajen de la mano para lograr objetivos comunes, para después pasar a explicar el modelo teórico a través del que se aplican.

La razón de inicio que permite la combinación de ambos modelos es la similitud de sus objetivos. Por un lado autores como Beechler y Woodward (2009) y Cheese et al. (2009) indican que el fin de la gestión del talento reside en atraer, desarrollar, motivar y retener talento para conseguir un mayor rendimiento para la empresa a la vez que se ve al empleado como un activo, y por el otro, autores como Wehman (2012) definen como una de las características del empleo con apoyo precisamente el desarrollo de la persona con discapacidad a través del trabajo, y más particularmente, de mecanismos de apoyo y personalización de su entorno.

Se combina por tanto, un modelo de Gestión de Recursos Humanos y una filosofía de empleo de personas con discapacidad que, a la postre, ponen al empleado en el foco y se centran en la importancia de su desarrollo y formación, uno con el objetivo de que la empresa sea más competitiva, y otro pretendiendo que la persona con discapacidad pueda usar el empleo y la evolución que promueve como un foco de integración en la comunidad. Por ello, se estima preciso que el Empleo con Apoyo reciba ciertas inspiraciones de la Gestión del Talento, en particular en lo que a la atención personalizada a las necesidades del trabajador se refiere. De esta manera se podrán maximizar los beneficios para ambas partes.

Más concretamente, lo que se busca es que el empleador conozca perfectamente tanto el perfil como las necesidades del trabajador con discapacidad, de manera que, mediante los apoyos

necesarios, se hagan coincidir las capacidades del empleado con sus responsabilidades, hecho que constituye el elemento fundamental de la gestión de personal.

Además, esta tipología de empleo ha demostrado tener incontables beneficios para todas las partes implicadas. Para empezar, existe una relación positiva entre un empleo de calidad y la mejora en la salud física y mental de la población con discapacidad intelectual (Robertson et al., 2019), siendo esta una de las formas óptimas de mejorar la calidad de vida de dichas personas, objetivo fundamental tanto de la Gestión del Talento como del Empleo con Apoyo. Esta mejora les lleva a desempeñar sus tareas con una motivación extraordinaria, lo que a su vez reporta beneficios para el empresario, que goza de trabajadores más puntuales, leales y con menos rotación, a la vez que tiene un impacto positivo en la rentabilidad del negocio, además de mejorar la imagen corporativa (Lindsay et al., 2018).

b. El modelo de empleo.

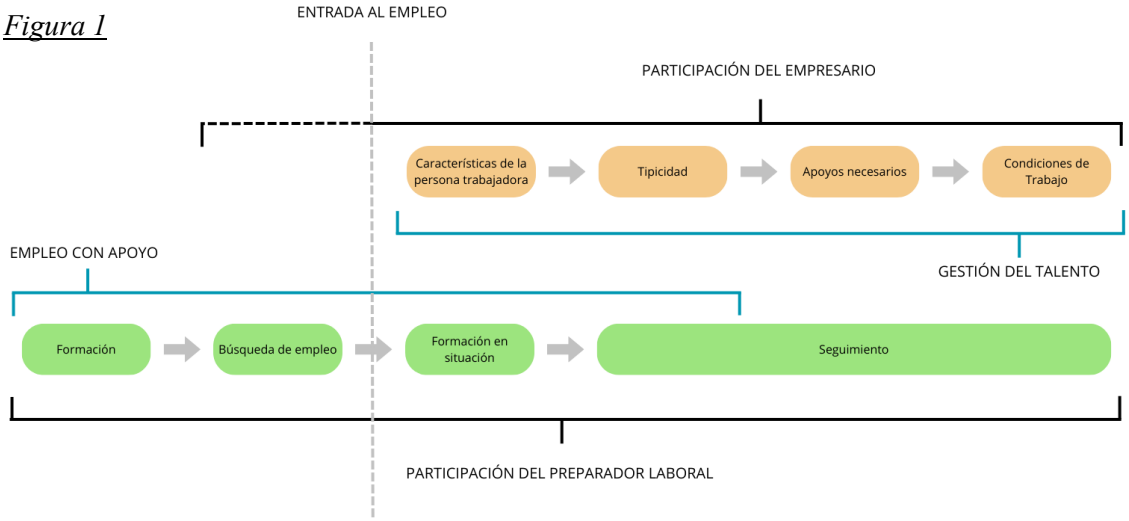
A partir de los objetivos mencionados anteriormente, se dibuja el siguiente modelo a seguir de cara a emplear a una persona con síndrome de Down, siguiendo los puntos considerados por Alomar (2004), incluyendo algunas variaciones debidas a la evolución desde que se elaboró ese estudio hasta el presente, principalmente en el ámbito tecnológico. Cabe decir que una de las dificultades presentes en este campo consiste en la enorme diferencia entre individuos, por lo que, por mucho que se sugieran distintos campos donde es necesario brindar atención, cada caso será único. Es precisamente esto lo que nos impide elaborar un marco concreto de actuación aplicable universalmente.

El esquema planteado es el siguiente (Figura 1), estando sus elementos definidos y explicados a continuación. Como puede observarse, se trata de un esquema ordenado cronológicamente en el que se sitúan las distintas tanto del Empleo con Apoyo como de la Gestión del Talento, viendo también cómo y cuándo interactúan entre ellas. La aportación de este modelo es precisamente la concreción de dicha interacción, estableciendo pasos concretos a seguir, así como la pauta de actuación a seguir por cada uno de los responsables indicados. A estos efectos, es relevante destacar la continua participación del preparador laboral, que será descrita más adelante, durante todo el proceso a efectos de supervisar y dar su punto de vista en relación con las adaptaciones del entorno de la persona trabajadora.

La idea a retener, no obstante, es la concepción de que las variables presentes en el apartado de Gestión del Talento son, hasta cierto punto modulables. Así, según el perfil de la persona trabajadora, y según indique el preparador laboral, la tipicidad, los apoyos y las condiciones de trabajo podrán modificarse para ajustarse a sus necesidades. De esta forma dejamos atrás el ideal de que son características inamovibles para dejar paso a la visión de que deben adaptarse para

poder optimizar las capacidades de la persona trabajadora y maximizar los beneficios para todas las partes implicadas.

Figura 1



c. La parte de Empleo con Apoyo. La importancia del Preparador Laboral.

El Preparador Laboral supone una figura totalmente imprescindible para asegurar el éxito de la integración de la persona con síndrome de Down en el mercado de trabajo. Jordán de Urríes (2010) le atribuye, a efectos de denotar la grandísima cantidad de funciones que desempeña, un amplio elenco de habilidades necesarias, que versan desde la planificación hasta la recopilación de información, pasando por hacer de consultor o técnico y teniéndose que adaptar a las particularidades de cada persona que prepara.

A efectos prácticos, se trata de la figura que debe acompañar a la persona con síndrome de Down en todo el proceso de integración, evaluando sus capacidades, encontrando un empleo que se adapte a sus características y formando a la persona para asegurar su adecuada integración. Para el cumplimiento de estas funciones, su trabajo se puede dividir en cuatro fases distintas (Arenas y González, 2010), que son las plasmadas en la Figura 1.

Para empezar, nos encontramos con la formación. Es relevante indicar que no se trata de una formación en conceptos o conocimientos, sino que se relaciona más con habilidades sociales y comunicativas. Asimismo, se debate con la persona qué tipo de empleo quiere desempeñar, cuándo quiere trabajar o en qué sector le gustaría encontrarse, entre otras cuestiones, a efectos de concretar un plan de actuación que permita cumplir los objetivos pretendidos, así como definir las necesidades de apoyo.

Seguidamente, una vez se cuente con la hoja de ruta, se empezará a realizar una búsqueda activa de empleo, que tendrá como prioridad la posibilidad de desarrollo y de integración que permita el puesto en concreto. Aquí es donde se realizan los primeros contactos entre empleador y preparador

laboral, a efectos de explicar el perfil de la persona candidata al empleo y ver cómo se puede adaptar el entorno para promover la integración.

Una vez ya se ha conseguido el empleo, la figura del preparador laboral sigue siendo de vital importancia. Justo al empezar se inicia la fase de formación en situación, que consiste en que la persona trabajadora con síndrome de Down acude a su puesto de trabajo acompañada de su preparador laboral que la ayudará a establecer conexiones con su entorno.

Finalmente, nos encontramos con la etapa de seguimiento, donde la colaboración del preparador laboral, si bien sigue siendo esencial, se difumina. Una vez el trabajador ya está dentro de la empresa y bien adaptado, el preparador se centrará en comprobar ocasionalmente la situación en relación con aquellos aspectos que se hayan consensuado, variando esta participación de intensidad y frecuencia según el momento.

d. La entrada de la Gestión del Talento.

Si bien la participación del empresario se empieza a dar en el momento en el que el preparador laboral conversa con él a efectos de conocer el perfil del trabajador y de convenir los apoyos que se le podrán brindar, la Gestión del Talento como tal, en tanto que doctrina que cuida y desarrolla al trabajador, iniciará en el momento de la incorporación. Así, se da en cuatro etapas consecutivas, que no necesariamente tienen que ser coincidentes con las fases del Empleo con Apoyo como se observa en el mapa conceptual. Las cuatro fases están distribuidas según las conclusiones que extrae Alomar (2004) de su estudio casuístico, pues suponen los cuatro ámbitos donde se engloban los apoyos prestados. No obstante, se ha considerado preciso realizar ciertas modificaciones para adaptarlo a la evolución tecnológica y al desarrollo conceptual del Empleo con Apoyo que se ha visto desde que se realizó dicho estudio hasta hoy.

Cabe realizar dos apuntes antes de entrar al análisis de las distintas fases. Para empezar, es relevante notar que esta metodología implica, necesariamente, un altísimo grado de adaptación de la empresa al trabajador. Por tanto, en ningún caso debe entenderse el modelo teórico descrito aquí como un modelo universal aplicable a todos los trabajadores, sino que supone un marco que permite conocer qué hay que tener en cuenta y cómo tienen que interactuar las distintas variables para poder, luego, aplicar las medidas más pertinentes a cada caso concreto. El segundo apunte es que la colaboración entre empleador o responsable y preparador laboral es totalmente esencial, pues el primero es quien debe aplicar las medidas concretas, mientras que el segundo es quien tiene más información sobre la persona y conocimiento de cómo podrán influir dichas medidas. Por tanto, se refuerza la idea de que para tomar medidas hay que tener total conocimiento no solo de la persona sino de cómo podrán afectarle los distintos cambios.

i. *Las características de la persona trabajadora.*

Uno de los errores que se suelen cometer al tratar con personas con síndrome de Down tiene que ver con unificarlos, es decir, tratarlos como un grupo idéntico, sin reconocer las diferencias entre ellos e incluso los distintos grados de discapacidad (Hamadelseed et al., 2023). Por ello, una de las primeras cosas a tener en cuenta tendrá que ver con las particularidades de cada persona, no como un predictor de resultados, sino como un indicio de los tipos de apoyo que necesitará.

Se entenderá por "características" tanto el grado de discapacidad como la diferencia entre la educación recibida, al considerar que son los dos mayores indicadores de las capacidades con las que contará la persona, y por tanto, las variables a tener en cuenta a la hora de conocer cuáles pueden ser sus funciones y cuáles serán los apoyos que se deberán brindar.

- El grado de discapacidad.

Incidimos aquí en la idea de que el grado de discapacidad no es un elemento que prediga los resultados o rendimiento a los que puede llegar la persona, sino que supone un elemento que nos va a permitir conocer cuáles son los apoyos necesarios para que esa persona llegue a esos resultados o rendimiento esperados. La mentalidad subyacente es precisamente la de brindar a cada trabajador lo que necesita para poder hacer su trabajo, de la misma forma que se predica en la Gestión del Talento clásica con los trabajadores neurotípicos.

La doctrina académica ha identificado varios puntos a tener en cuenta en relación con los efectos de una variación en capacidades intelectuales, medidas principalmente a través del Coeficiente Intelectual. Para empezar, de Graaf y de Graaf (2016) establece una correlación entre las capacidades intelectuales y el desarrollo de autoeficacia e independencia, es decir, que aquellos trabajadores que cuenten con un CI menor, tienen menos probabilidades de poder desempeñar un número elevado de tareas sin contar con ningún tipo de ayuda externa. Hällgren et al. (2013) señala también que el uso de herramientas tecnológicas, que serán posteriormente definidas como elementos de apoyo, puede verse afectado, por cuanto la percepción de dificultad en su uso también varía. Finalmente, Gómez et al. (2017) se refiere a las diferencias de personalidad, siendo aquellos individuos de perfil más elevado tendientes a tener actitudes más impulsivas y a acabar sus tareas con más prisa, además de ser reticentes a la aceptación pura de órdenes y a la realización de tareas fijas y repetitivas. Subyace a este último estudio la idea de que la forma de dirigirnos a la persona trabajadora también deberá adaptarse según su predisposición a aceptar ciertas formas comunicativas.

Otro ámbito, comúnmente olvidado, en el que se manifiesta el grado de discapacidad es el físico, pues las personas con síndrome de Down son más propensas a desarrollar ciertas patologías que pueden llegar a condicionar sus capacidades motoras (Wiseman et al., 2009). Bertoli et al. (2011) identifica a través de un cuestionario que únicamente el 8,4% de los encuestados no reportaban ninguna patología, siendo muy comunes enfermedades dentales, problemas oculares, sobrepeso,

cuestiones ortopédicas e incluso, en edades avanzadas, el desarrollo temprano de Alzheimer, coincidiendo en muchas ocasiones varias patologías de forma simultánea. Esto indica que hay que tener en cuenta también las capacidades físicas requeridas por la persona, además de fomentar, en la medida de lo posible, revisiones médicas constantes para prevenir la aparición o el desarrollo de estos problemas.

- El nivel formativo previo.

Cabe resaltar que no nos referimos en este punto a la formación que brinda el preparador laboral, pues se entiende común para todos los participantes del sistema de Empleo con Apoyo, sino a la formación académica que haya recibido la persona con síndrome de Down. Esta formación va a tener particular relevancia, pues son muchas las diferencias que aparecen entre las personas con síndrome de Down respecto del tipo de educación recibida durante su infancia y adolescencia.

Existen, a grandes rasgos, dos formas distintas de escolarizar a infantes con síndrome de Down, siendo estas, de forma parecida a las formas de empleabilidad, las escuelas especiales y las escuelas ordinarias. Encontramos relativo acuerdo doctrinal en cuanto a la consideración de que la educación ordinaria es la más adecuada (Buckley et al., 2006), adaptando el currículum educativo a las necesidades formativas, pues supone la forma ideal de estimulación, que a su vez permite maximizar el desarrollo de capacidades, particularmente en edades tempranas. Esto se refleja, (de Graaf y de Graaf, 2016) en una mayor muestra de capacidades, resultando en que una persona que haya asistido a escuelas ordinarias verá aumentadas sus capacidades de pensamiento y reflexión, así como su independencia.

Es relevante tratar también la formación post-escolar, más cercana a las Formaciones Profesionales o, por qué no, a los grados universitarios. Cabe resaltar que estos modelos de formación, más encarados al aprendizaje de conocimientos o habilidades útiles de cara a encontrar o desempeñar un trabajo, no se incluyen dentro de lo que ofrece el Empleo con Apoyo clásico (Jordán de Urríes, 2005, *a sensu contrario*). No obstante, hay iniciativas que, aunque minoritarias, tratan precisamente de cubrir estas carencias (Egido Gálvez et al., 2014), ofreciendo acceso a cursos que potencien precisamente el aprendizaje de aquellos conocimientos necesarios para poder acceder a un empleo. Cabe resaltar, no obstante, que ya se exige un perfil elevado para acceder a esos cursos (p. 138), con lo que el acceso se verá restringido para aquellos individuos de perfil más bajo (de Lorenzo, 2004).

ii. *La Tipicidad.*

El concepto de tipicidad se define como la semejanza entre las características del empleo de una persona trabajadora con síndrome de Down y las de sus compañeros neurotípicos (Jordán de Urríes et al., 2006). Si bien es cierto que este estudio incluye también las características de acceso al empleo y las del entorno laboral en la definición de tipicidad, al estar estas descritas más

adelante y de forma más concisa, se considera preferible centrarnos en la semejanza entre las características del empleo puramente, entendiendo a estos efectos las funciones que desarrolla y los apoyos con los que las desarrolla.

Así, es relevante apuntar que uno de los principios del Empleo con Apoyo es el desempeño por parte de los trabajadores con síndrome de Down de un trabajo en condiciones prácticamente idénticas a las del trabajo de sus compañeros sin discapacidad. Esto se concreta en Jordán de Urríes et al. (2006), donde se expone que no es el Empleo con Apoyo lo que aporta satisfacción y calidad de vida al trabajador, sino la tipicidad del empleo que desempeñan.

Cabe ahora diseccionar esta última aportación, pues tiene varias consecuencias. La primera es que el Empleo con Apoyo no es de utilidad si no se realiza de forma adecuada, es decir, si no se hacen coincidir las capacidades de la persona, juntamente con los apoyos que se le brindan, con sus responsabilidades, no se obtiene un aumento en calidad de vida, objetivo fundamental, ni un aumento en el rendimiento de la persona. La segunda, y probablemente la que hay que tener más en cuenta a efectos del modelo, es que la tipicidad no se mide en valores absolutos, sino en valores relativos. Por tanto, el trabajo de una persona con síndrome de Down deberá ser tan típico como sea posible dentro de las capacidades del trabajador. Esto implicará que según el perfil de la persona empleada, se irán graduando las siguientes variables en relación con los efectos descritos.

Apunta Jordán de Urríes (2002), en relación con las contribuciones de David Mank y su equipo, que la tipicidad tiene una fuerte relación con otras variables, de manera que no podrá analizarse de forma individual. Para empezar, y como punto de partida, se indica que a mayor grado de discapacidad, menor grado de tipicidad absoluta. A partir de aquí, se establece que una mayor tipicidad aumenta las interacciones sociales, el salario y mejora las condiciones de trabajo, a su vez que una modificación positiva de las interacciones sociales conlleva a su vez un aumento en el rendimiento y en el bienestar. Se incluye también la formación de los compañeros, en la que se profundizará más adelante, como otro factor de relevancia, por cuanto permite un aumento en la tipicidad y en la participación e inclusión de la persona trabajadora con síndrome de Down en las actividades sociales que realiza la empresa.

Hay que destacar también los impactos negativos que pueden algunas de las variables presentes. Para empezar, el exceso de apoyo directo o indirecto hacia la persona trabajadora o hacia sus compañeros, entendido por Jordán de Urríes (2002) como un apoyo de más de cuatro horas semanales, puede tener un impacto negativo en el sueldo, las compensaciones, la similitud del empleo, la tipicidad del entrenamiento y la tipicidad de las compensaciones. Como añadido, se ha visto que una antigüedad inferior a los 12 meses provoca un aumento en precisamente estos apoyos que pueden tener efectos negativos, con lo que habrá que extremar precauciones en los apoyos brindados en las primeras etapas del empleo.

Las conclusiones que cabe extraer con relación a la tipicidad giran alrededor de la idea de que si bien es cierto que hay que tratar de forma distinta a quien requiere un trato distinto, hay que ser particularmente cautos a la hora de materializar dicha diferencia en el trato. El objetivo entonces será profundizar en el conocimiento de la persona trabajadora para entender perfectamente sus capacidades, sus limitaciones y la forma de ayudarle a superar dichas limitaciones, sin caer en una sobreprotección que no permitiría cumplir con el principio de integración que promueve el Empleo con Apoyo. En este proceso será esencial no solo acercarse a la persona trabajadora para conocerla con profundidad, sino también contar con la colaboración del preparador laboral, que será la persona de confianza a la hora de diseñar el plan de apoyo y trabajo.

iii. Apoyos necesarios.

Relacionado con el punto anterior, es preciso definir ahora dónde se pueden manifestar los apoyos que se le pueden brindar a la persona trabajadora. Es decir, una vez tenemos definida la tipicidad, y por tanto el tipo de trabajo que puede desarrollar la persona, podemos pasar a definir los apoyos que deberá recibir para poder efectuar esas tareas de forma correcta.

Si bien Alomar (2004) incluye al preparador laboral dentro de este apartado, se ha preferido colocarlo como un agente externo y partícipe de todo el proceso, en vez de tenerlo en cuenta únicamente aquí, de forma que se refleja la variedad de funciones que tiene atribuidas. Asimismo, respecto al esquema que plantea Alomar (2004), se ha considerado preciso añadir las distintas aplicaciones tecnológicas que podrían usarse a modo de soporte.

- El Supervisor Natural o Apoyo Natural.

Al contrario de lo que ocurre con el preparador laboral, el supervisor natural no es una figura designada *ad hoc* para la persona trabajadora. Supone un apoyo que nace de forma orgánica y se define como aquellos compañeros, encargados o jefes que muestran iniciativa en la ayuda al trabajador (Down España, 2020). Esta ayuda no necesariamente versa alrededor de la ejecución de tareas, sino que puede, y suele, expandirse a cualquier ámbito relacionado con la integración y la socialización de la persona trabajadora. La utilidad de este mecanismo de apoyo supone que la persona trabajadora tenga alguien con quien pueda contar a la hora no solo de sentirse apoyado y bien recibido, sino también a la hora de explicar sus problemas o preocupaciones relacionados con el trabajo (Alomar, 2004, p. 299).

Así, puede determinarse un alto grado de importancia en relación con esta figura, y será entonces necesario que el entorno laboral presente en la empresa tenga los conocimientos necesarios para formar una red saludable de supervisores naturales. Lo que se intentará evitar será lo que se expone en Down España (2016, p. 34), es decir, el desconocimiento sobre las habilidades y potencial que tiene un trabajador con síndrome de Down, asumiendo el estereotipo de que desempeñan tareas no productivas, simples o repetitivas, relegando a la persona trabajadora a un

estatus inferior o, en el caso diametralmente opuesto, sobreprotegiéndola, ambas opciones igual de perjudiciales. Se deriva de lo dicho que es esencial que el entorno muestre interés por formarse en conocimientos y habilidades que le permitan tratar adecuadamente con su compañero o compañera, reconociendo que es una pieza que reviste un particular carácter sensible y que su actuación es importante para lograr los objetivos pretendidos.

- Herramientas tecnológicas.

De la misma forma que las herramientas tecnológicas sirven de apoyo en los trabajos ordinarios de las personas neurotípicas, y que actualmente parece inimaginable una sociedad sin su uso, en el empleo de personas con discapacidad también han demostrado su enorme utilidad (Cuervo y Menéndez, 2007). Cabe resaltar aquí que las personas con síndrome de Down, se caracterizan, en general y dependiendo de sus capacidades, por tener un elevado grado de habilidades en relación con el uso de ordenadores y otras herramientas similares, y que sus empleos no suelen tener en cuenta esta característica (Feng et al., 2008). Esto implica que no se está aprovechando todo el potencial de las personas trabajadoras, y que hay mucho margen de mejora en este sentido.

Teniendo en cuenta esta premisa, hay que considerar que el uso que le puede dar una persona con síndrome de Down a la implementación de herramientas tecnológicas es mucho más amplio que el que le puede dar una persona neurotípica, pues mientras estas últimas las ven como un facilitador de las tareas, para las primeras supone, además, un verdadero destructor de barreras, un facilitador para tener la posibilidad de desempeñar las tareas más independientemente. Así lo demuestra de Graaf y de Graaf (2016), alegando que el aprendizaje de habilidades no solo permite desarrollar todavía más habilidades, sino que permite un mayor nivel de independencia.

Por tanto, la incorporación de tecnologías se presenta como un posible punto de apoyo a la hora de ampliar el elenco de habilidades de las personas con síndrome de Down. A estos efectos, por ejemplo, Gómez et al. (2017) detecta que la inclusión de aplicaciones creadas especialmente para facilitar el trabajo a las personas con síndrome de Down permite que puedan desempeñar tareas más complejas necesitando menos ayuda y tiempo y cometiendo menos errores. Asimismo, el mismo estudio incluso afirma que en ciertos casos, individuos que no parecían mostrar las capacidades suficientes pudieron usar la aplicación y hacer su trabajo con un rendimiento más que aceptable.

Asimismo, y aunque derivado de la novedad de esta tecnología no hay estudios suficientes que demuestren los efectos concretos, se teoriza que la Inteligencia Artificial podría también resultar un factor igualador en las posibilidades de educación, empleo, independencia y satisfacción de las personas con síndrome de Down (Fernández-Ordóñez et al., 2019). Prueba de ello es la paulatina implementación de programas de IA que sirvan como acompañamiento y/o asesoramiento en algunos ámbitos importantes de su vida, como Chas-Down (Salanova, 2022).

Si bien es cierto que esta herramienta se diseña para acompañar en los hábitos saludables del usuario y que dista mucho de tener aplicación práctica en el contexto empresarial objeto de análisis más allá de ser un elemento reductor de las posibles patologías físicas de las que se hablaba anteriormente, el surgimiento de este tipo de iniciativas parece suponer un indicio de que el mundo del Empleo con Apoyo y del resto de modalidades de empleo especializado podrían incorporar este tipo de tecnologías.

Es por ello que la implementación de herramientas tecnológicas se presenta como un elemento a considerar por parte de las empresas que sean partícipes del Empleo con Apoyo, no solo en relación con la mejora del rendimiento, sino también con la mejora de la independencia y de la satisfacción, lo que llevará a la persona trabajadora a un espiral positivo. No obstante, cabe resaltar la falta de aplicación de este tipo de facilitadores (Kumin y Schoenbrodt, 2015), suponiendo un claro espacio de mejora en relación con los objetivos del Empleo con Apoyo y de la Gestión del Talento.

- Otros Apoyos.

La incorporación de los apoyos descritos anteriormente puede no resultar tan satisfactoria como cabría esperar debido a las dificultades que surgen de combinar entre las habilidades del trabajador y las demandas del empleo que realiza. Por ello, se abre la posibilidad de implementar apoyos concretos para la persona trabajadora, entendiendo sus necesidades y adaptando el entorno tanto como sea posible a efectos de incrementar tanto su bienestar como su rendimiento (Bond, 2004). Si bien no es posible ofrecer una lista *numerus clausus*, debido al carácter personalizado de cada medida respecto del momento, sí que es viable reflejar algunos ejemplos de apoyos complementarios a los descritos, como se reflejan en Alomar (2004).

Así, se puede observar la implementación de materiales de apoyo visual para compensar la pérdida de memoria del trabajador o la dificultad para recordar ciertos pasos, de forma que el trabajador pudiera consultarlos a modo de guía. En ocasiones puede ser importante también la participación de la familia, actuando como un agente de confianza para motivar al trabajador y promover ciertas actitudes beneficiosas. Finalmente, podemos recalcar la adaptación de los tiempos, pudiendo modificar el ritmo de trabajo para que la persona empleada pueda finalizar su trabajo, particularmente en los casos en los que dicha persona tiene dificultades para adaptarse a un entorno demasiado rápido.

En cualquier caso, y a pesar de la imposibilidad de indicar un listado conciso de posibles medidas, este apartado actúa como una cláusula de cierre, indicando la importancia que tiene la evaluación de cada caso concreto e incluso reforzando la colaboración entre los tipos de apoyo concretos definidos con anterioridad. Mediante la colaboración entre el preparador laboral, el supervisor natural, las distintas herramientas técnicas o tecnológicas y, evidentemente, la propia empresa,

será esencial elaborar un marco que permita al trabajador sentirse cómodo en su espacio de trabajo y optimizar su rendimiento, reportando así ventajas para todas las partes implicadas.

iv. Las condiciones de trabajo.

Este será ya el último paso a la hora de dar empleo a una persona con síndrome de Down, pues habrá que ver cuáles serán las condiciones de dicho empleo. Se entiende por ellas aquellos elementos más contractuales, como podrían ser la jornada laboral, la duración del contrato o el salario y otras formas de remuneración y de beneficios.

Cabe resaltar, y en particular en lo referente al salario, que una de las mayores diferencias que aporta el Empleo con Apoyo respecto de las otras tipologías de empleo es que en esta ocasión el trabajador está protegido por el Estatuto de los Trabajadores y por el Convenio Colectivo que aplique a su empresa o sector. Por tanto, gozará de más ventajas, entre ellas y la más destacable, un aumento considerable en el sueldo (Jordán de Urríes et al., 2014).

Es relevante identificar también que la doctrina no ha identificado que la modificación de condiciones tales como la flexibilización de la jornada o el aumento del salario sea un factor que puede cambiar la satisfacción que perciben del trabajo o que tenga un impacto particular en su calidad de vida (Verdugo y Vicent, 2004). Incluso, se ha detectado que los empleados desconocían en ocasiones cuál era su remuneración (Alomar, 2004, p. 296). En España, en 2016, el 39,3% de las personas contratadas a través de servicios de Empleo con Apoyo tenía un contrato a jornada completa, y un 51,2% disponía de un contrato indefinido (Observatorio Estatal de la Discapacidad, 2016).

Por mucho que no se detecte que las condiciones de trabajo tienen por sí mismas un efecto motivacional o de aumento de la calidad de vida de la persona trabajadora, sí que hay que entender que pueden tener un efecto accesorio de los apoyos que se han descrito anteriormente. Particularmente en lo relativo a la jornada laboral, se considera la posibilidad de alargar la jornada en el caso de que la persona trabajadora requiera de más tiempo para completar ciertas tareas, o puede llegarse a flexibilizar en algunos supuestos donde se viera necesario. El punto a extraer es el posible uso de esta categoría como un añadido a los apoyos considerados anteriormente, adaptando no solo el entorno laboral sino las características en sí del empleo a las necesidades de la persona.

6. La implementación de las medidas.

Lo dicho hasta ahora supone un sistema que se encuentra en aplicación hoy en día y que ha demostrado su funcionamiento, prueba de ello son estudios como Pellicena et al. (2020), que identifica los factores que colaboran o van en detrimento del éxito de la integración de la persona

trabajadora en el mercado laboral. Dista mucho la etapa en la que nos encontramos de aquella en la que los responsables en la empresa de las personas con síndrome de Down no conocían hasta dónde llegaban sus capacidades, pues no solo la literatura ha dado grandes avances, sino que el conocimiento producido por la misma ha permeado en las empresas que aplican este sistema.

No obstante, nos encontramos ante una situación aparentemente paradójica, pues nadie duda de la efectividad de la combinación de Gestión del Talento y Empleo con Apoyo, es decir, de la modificación del entorno para permitir la integración del trabajador, pero a la vez se trata de una filosofía muy poco expandida. Según los datos del INE (2023), el 23,6% de las personas discapacitadas están trabajando en empresas ordinarias, aunque la gran mayoría de ellas son personas con discapacidades físicas, que suelen estar sometidas a menor estigmatización que las personas con discapacidad intelectual, hecho que se demuestra por el menor grado de empleo ordinario de las personas con discapacidad intelectual. El informe DINCAT (2022) apunta en la misma dirección, estableciendo que en 2021 se celebraron únicamente 14.243 contratos en empresa ordinaria, que comparándolo con las aproximadamente 290.000 personas en edad activa, supone un porcentaje menor al 5%, aunque habría que tener en cuenta que una misma persona puede haber tenido varios contratos el mismo año, hecho que disminuiría aún más el porcentaje.

Por tanto, y asumiendo que este trabajo tiene el deber de realizar una investigación completa sobre este método y de proponer una hoja de ruta para su mejora, cabrá analizar cuáles son las causas de que el Empleo con Apoyo no sea la modalidad predilecta de empleo de personas con discapacidad intelectual.

Kaye et al. (2011) identifica las referidas causas, que pueden subsumirse generalmente en tres grandes ámbitos, ordenados por orden de importancia. El primero es la ignorancia, referida a la falta de familiarización con los casos exitosos de integración, hecho que provoca una excesiva confianza en estereotipos negativos. Seguidamente, nos encontramos con los costes, pues existe el mito de que es muy caro brindar los apoyos necesarios al trabajador, así como realizar los trámites burocráticos necesarios y si bien es cierto que se requiere un cierto nivel de inversión inicial, la literatura ha demostrado que se trata de gastos muy inferiores a los que se preveían, que se recuperan en menos tiempo del esperado y que aportan incontables beneficios (Dixon et al., 2003). Finalmente, la última razón por la que los empresarios son reticentes a la contratación de personas con discapacidad es por la creencia de que la comisión de un error por su parte podría exponerlos a problemas legales a causa de posible discriminación.

Lo que se puede comprobar de las causas referidas es que se basan todas en un desconocimiento y en una falta de familiarización con casos exitosos. Así, se debe encontrar la manera de proporcionar este conocimiento a los agentes competentes, ya sea el Estado o las propias empresas, de forma que se eliminen las barreras existentes. A estos efectos, cabe asumir que las

asociaciones de Empleo con Apoyo, en tanto que conocedoras y defensoras de esta modalidad de empleo, también tienen la función de actuar como grupos de presión para que esta metodología llegue a todos los sectores relevantes. Las asociaciones, por eso, ya son conscientes de que ostentan esta postura de referentes y que parte de su misión es promover la implementación del Empleo con Apoyo, hecho que se demuestra en iniciativas como las conferencias celebradas en el congreso *We Have the Talent* (2024), en las que empresas que aplican esta metodología tuvieron la oportunidad de compartir sus experiencias.

La pregunta que queda abierta ahora, una vez sabemos cuáles son las barreras para la generalización del Empleo con Apoyo y quiénes son los organismos que deben promover dicha generalización, es saber sobre quién debe ejercerse presión y cómo debe hacerse, con el objetivo de maximizar los resultados. Para ello será necesario efectuar un estudio intenso relacionado con las competencias que tiene cada agente y las consecuencias de ejercer presión de un modo determinado u otro. Se considerarán como agentes que pueden ser de utilidad y a los que hay que presionar, siguiendo la dicotomía de Estado Liberal y Estado Intervencionista, a las Empresas y al Estado.

a. El Estado como agente intervencionista.

Para este apartado cabe hacer una breve explicación del papel del Estado a los efectos que nos interesan. Siendo que nos referimos al mismo como un agente con el poder, y consecuente deber, de intervenir en la economía y en la sociedad para lograr los objetivos previstos, estaremos hablando del Estado desde el punto de vista del intervencionismo, y más concretamente, del Estado del Bienestar. Esto implica que el Estado tomará medidas de protección de la población que vive en él, preocupándose, en un marco teórico, por los cuatro pilares básicos que, en España se reúnen en educación, salud, rentas y pensiones, y servicios sociales (Fernández-García, 2012), queriéndose ampliar a un quinto con la vivienda, aunque no está materializado.

Cabe indicar que no todo Estado del Bienestar es idéntico a los demás, sino que existen una gran cantidad de visiones distintas, como el Anglosajón, presente en los países de habla inglesa, mucho menos intervencionista y limitado, o el Nórdico, presente en los países escandinavos y más participante en la sociedad, entre otros. En España contamos con el llamado "Estado del Bienestar Mediterráneo", que compartimos con Italia, Portugal y Grecia, aunque con ciertas diferencias. Cabe matizar que la idea de un mismo tipo de Estado del Bienestar no implica las mismas medidas, sino que lo que significa es que las medidas parten de la misma lógica. Así, el Estado del Bienestar Mediterráneo se define principalmente y muy a grandes rasgos por situarse en un punto medio entre el anglosajón y el nórdico, viendo una importante interacción entre el Estado del Bienestar, el mercado de trabajo, la sociedad civil y la familia, que juega un papel importante, como puede evidenciarse por la presencia de negocios familiares (Moreno y Marí-Klose, 2016).

Es a través de este marco, entonces, que habrá que entender las medidas de promoción del empleo de personas con discapacidad.

Una de las características del modelo Mediterráneo, aunque se conoce su obsolescencia, es el enfoque que se tiene de los sistemas de protección social, pues se los entiende más como un gasto que como una inversión (Urteaga, 2013), mientras que en el extremo opuesto nos encontramos con los modelos Nórdicos, más centrados en la inversión social. La principal diferencia entre ambos modelos a estos efectos es la consecuencia que se espera del desembolso de recursos públicos. Mientras los sistemas clásicos de protección social simplemente intentan solucionar problemas gastando para cubrirlos, los sistemas de inversión social se constituyen pensando en el retorno que tendrá ese gasto, con lo que nos encontramos una enorme inversión en educación, por ejemplo, pues se entiende que a mejor educación, mejores salarios y más recaudación en impuestos (Garritzmann 2021a). Así, la diferencia de razonamiento entre ambos modelos es que en los sistemas tradicionales de protección social se ataja un problema desembolsando directamente para solucionarlo, mientras que en los sistemas donde se prioriza la inversión social se trata de que la solución sea una consecuencia de las medidas que se aplican.

Así, en España, donde predomina la protección social clásica, nos encontramos que para favorecer la contratación de personas con discapacidad se ha optado por opciones como las subvenciones o el establecimiento de cuotas por las que un mínimo del 2% de los trabajadores de una empresa de más de 50 empleados deberá tener algún tipo de discapacidad, aunque podrá sustituirse por la colaboración con Centros Especiales de Empleo o donaciones a la causa (Rosell et al., 2020). Estas medidas suponen varios problemas, pudiendo resumirse en que no estimulan las conductas que se pretenden estimular. Para empezar, las subvenciones no son efectivas desde el punto de vista de la inversión social, pues suponen un desembolso de capital público que no reportará un mayor nivel de ingresos, pues precisamente lo que se está haciendo es aliviar carga fiscal. Seguidamente, el hecho de que las cuotas no sean de obligado cumplimiento, sino que pueda optarse por otras opciones hace que esta medida tenga una eficacia paupérrima, y muy por debajo del mínimo establecido (Rosell et al., 2020, p. 102). Además, el hecho de que una de las posibilidades que permita eludir el cumplimiento con las cuotas sea la colaboración con los Centros Especiales de Empleo supone sustituir un modelo que funciona, como es la contratación en empresas ordinarias al que obligan las cuotas, por un modelo que tiene muchas más carencias, como es el Empleo Protegido. Finalmente, la posibilidad de eludir la obligación de tener una cuota mínima deriva de una concepción por la que la contratación de personas con discapacidad supone una desventaja para la empresa, que a su voluntad podrá optar por sistemas supuestamente más cómodos.

La inversión social, en cambio, sugeriría un sistema radicalmente distinto. En vez de acomodar la contratación a las personas con discapacidad, asumiendo que no son capaces de rendir como se

espera, y que por ello hay que facilitar su contratación dando beneficios a quienes las incorporen en plantilla, los sistemas de inversión social sugerirían una fuerte inversión en su formación para precisamente que puedan llegar al nivel esperado de ellos. Como se apuntaba anteriormente, se busca invertir en algo que desencadena el efecto pretendido, así, la mejora de la formación de las personas con discapacidad, ya sea a nivel de habilidades teóricas o técnicas, como la universidad o la formación profesional, o a nivel de las habilidades que se desarrollan en los actuales programas de Empleo con Apoyo, conlleva a la larga que cuenten con suficientes capacidades para desempeñar un trabajo ordinario, y que por tanto no necesiten un apoyo excesivo que les sitúa en una posición de inferioridad. Esta diferencia entre el modelo español y el modelo de inversión social queda de manifiesto, entre muchos otros, con las funciones de los servicios de ocupación, pues en España se basan en la mera colocación, mientras que en los países nórdicos, por ejemplo, se basan en la formación para poder encontrar empleo (Browne et al., 2018).

Por ello, es preciso sugerir un enfoque más encaminado a la inversión social, es decir, al fomento de políticas de formación de las personas con discapacidad para permitirles un mejor acceso al mercado laboral, y más importante, en igualdad de condiciones, o en la mayor similitud posible de ellas, en su defecto. La preferencia por las políticas de formación supondría decantarse por el Empleo con Apoyo por encima de los Centros Especiales de Trabajo, que como indica Jordán de Urríes et al. (2014) supone un beneficio económico mayor para la sociedad. Asimismo, instauraría la visión de que las personas con discapacidad tienen las capacidades suficientes como para poder incorporarse al mercado, así como permitirles poder desempeñar trabajos más complejos, situarse de base en entornos normalizados, y por tanto maximizar su integración social, objetivo último de este tipo de medidas. Este es el modelo aplicado en estados como Dinamarca (Rosell et al., 2020), demostrando resultados más satisfactorios, aunque también lejos de lo ideal.

Así, y lejos de ser una cuestión trivial, la preferencia por medidas de inversión social permite canalizar los esfuerzos a una mejor consecución de los objetivos previstos, con lo que sería importante pasar de las medidas actuales, que no colaboran con el aprendizaje y mejora de las personas con discapacidad, a unas medidas que sí que se preocupen por ello. De esta forma, resulta más favorecedor para todas las partes priorizar medidas que acerquen a las personas con discapacidad a las habilidades necesarias antes que rebajar las necesidades de contratación.

Con un enfoque distinto, cabría también proponer, una modificación de los elementos motivadores de la contratación de personas con discapacidad. Esto es relevante porque supone el elemento de conexión entre el papel del Estado y el papel de las empresas, asumiendo el Estado también su rol de convencer a dichos agentes para que modulen su actuación basándose en lo que se considera óptimo a nivel social. En la actualidad este elemento motivador, si se le puede llamar así, es el establecimiento de las cuotas mínimas del 2% en empresas con más de 50 trabajadores, que como ya hemos mencionado, no ha demostrado en absoluto su efectividad, encontrándonos

con que el grado de cumplimiento de la cuota se estima entre el 0,5% y el 1% (Rosell et al., 2020, p. 102).

Ya que la mera obligación no ha demostrado su efectividad, una sugerencia sería la incorporación de las tesis del derecho premial (Bentham 1838), que se trata de un sistema por el que, mediante recompensas tales como beneficios económicos o condecoraciones, para lo que es de interés ahora mismo, se trata de incentivar la llevada a cabo de acciones positivas. Se entiende por tanto que igual que una sanción, o en este caso una obligación, trata de que, por acción u omisión no se actúe por debajo de un umbral considerado perjudicial, la recompensa incentiva que se actúe por encima de un umbral beneficioso. Así, y en este contexto, podrían incorporarse medidas de transparencia y un subsecuente beneficio, de forma parecida a la que se hace con las sostenibilidad, a través de las cuales no solo se puede ver qué empresas son más respetuosas con su entorno, sino que estas mismas tienen ciertas ventajas como una mayor facilidad para conseguir licitaciones públicas.

b. Las empresas como agentes racionales y de cambio.

La aceptación del modelo liberal implica considerar a las empresas como principales agentes en los que se refleja el cambio social. Esto es, asumir que si el cambio social es bueno, ya se produzca antes o después del cambio de opinión generalizado de la sociedad, las empresas van a decidir racionalmente aplicarlo. Así, nos encontramos con el contrapeso entre ventajas y desventajas resultantes de la comparación de ambos sistemas. Por un lado, si el Estado incentiva y/o obliga, sin convencer, estaremos ante un cambio seguro pero que no nace del pensamiento de que lo que se está haciendo es correcto, lo que lo hará más débil, y por otro lado, si las empresas son las que eventualmente motivan el cambio, no tendremos certeza de cuándo ocurrirá, si es que ocurrirá, pero una vez suceda será mucho más sólido.

En cualquier caso, y más allá de las consideraciones que se puedan realizar, es innegable el papel que tienen las empresas, en tanto que agentes con amplios poderes en el marco de la sociedad en general, en el cambio social. D'Souza (1984) no solo les reconoce esta capacidad, sino que además argumenta que el conjunto empresarial posee el deber de ejecutar este cambio social para procurar el bien para los Estados donde radican. Así, alega, el mero crecimiento económico sin un simultáneo crecimiento social hace que el país se estanque en la situación en la que se encuentra. En la misma línea, además, Bennis y Peter (1966) argumenta que no tiene sentido hablar de cambio social en todas sus vertientes sin tener en cuenta las organizaciones empresariales, pues suponen un agente necesario cuando el cumplimiento de los objetivos requiere colaboración. Esto se debe a la concepción de que una organización es el método para incrementar el valor que un individuo puede otorgarle a la sociedad en general, con lo que no

tendría sentido que alguien promulgara un cambio si no fuera mediante una estructura que le permite incrementar su valor.

Nos encontramos con incontables ejemplos de empresas que, por mero altruismo o por razones económicas, financieras o de ventaja competitiva, han sido propulsoras de cambio social. Un caso destacable es el de Cummins Inc. (Reed, 2017), que además de fomentar el crecimiento del pequeño pueblo donde tenía su sede y su fábrica de motores, adoptó medidas inclusivas con las personas racializadas antes del movimiento *civil rights*, de la misma forma que lo hizo con el colectivo LGBT más adelante. Este ejemplo es destacable porque, como apunta el estudio citado, supone una excepción a las teorías clásicas de Responsabilidad Social por las que las empresas actúan en respuesta a presiones sociales y demuestra que éstas pueden actuar antes de que se produzca el cambio. No obstante, no es posible afirmar una relación directa entre la toma de estas medidas por parte de Cummins Inc. y el éxito de las revoluciones por la igualdad racial o por la inclusión del colectivo LGBT, aunque tampoco es posible negar la influencia que haya tenido, aunque sea poniendo el debate sobre la mesa.

La conclusión que cabe extraer de lo mencionado hasta ahora en este apartado es que las empresas tienen un rol esencial en la consecución de cambios sociales, sea iniciándolos, o expandiendo tendencias que ya existen, aunque sea por presión social. Lo que está claro, y particularmente en movimientos como el Empleo con Apoyo, basado en el trabajo y por tanto necesitado de la colaboración de empresas, es que estos agentes son esenciales para llegar a los objetivos deseados, y que sin la colaboración de los mismos no es posible su cumplimiento.

Los ejemplos como Cummins, por desgracia, son escasos, y la mayoría de cambios sociales no empiezan por iniciativa común de las empresas sino por organizaciones sociales o sin ánimo de lucro, que después adoptan las compañías basándose en criterios de beneficios (Stephan et al., 2013). No obstante, este hecho no tiene por qué ser negativo en lo que nos ocupa en este trabajo, pues ya nos encontramos con asociaciones que fomentan el Empleo con Apoyo, con lo que el primer paso está hecho, y también nos encontramos con un paulatino crecimiento de empresas que están dispuestas a aceptar sus premisas (Pogue et al., 2022) Así, tenemos ya un marco conceptual válido en origen para conseguir la expansión del movimiento.

Cabe preguntarse ahora cuál debe ser la pauta a seguir con respecto a la futura promoción de esta filosofía, respondiendo por tanto al vacío que deja Stephan et al. (2013) cuando dice que no se conoce cómo las empresas pueden producir cambio social (p. 82). El enfoque, por tanto, dado la poca claridad presente con respecto a la forma en las que las empresas pueden liderar el cambio, y la amplia doctrina que las considera “seguidoras” de tendencias ya presentes, debe ser como apuntábamos, con un fuerte papel de las asociaciones de Empleo con Apoyo, que actúan como las

encargadas de difundir las ventajas que tiene esta modalidad. Una vez se supere cierto umbral, que no puede, por desgracia, cuantificarse, nos encontraremos frente a una práctica extendida.

Pero seguimos teniendo el deber de responder a la cuestión de cómo debe actuarse para llegar a dicho umbral, es decir, cuáles son las actuaciones concretas que pueden realizar las asociaciones de Empleo con Apoyo para convencer directamente a las empresas. Habiendo apuntado al principio de este punto que la adopción del Empleo con Apoyo se ve trucada por la falta de conocimiento y la presencia de estereotipos en relación con el trabajo de las personas discapacitadas, se sugiere un enfoque en la educación como elemento fundamental para hacer nacer un cambio de perspectiva. Así, esta educación se podrá dividir en dos bloques.

Para empezar, en un sentido más directo, es esencial si queremos conseguir resultados a medio plazo convencer de forma directa a quienes dirigen empresas en la actualidad, o cuanto menos a quienes son responsables de adoptar políticas de contratación que podrían abrirse a las personas con discapacidad. Entendemos entonces educación por transmisión pura de conocimiento que permita destruir las concepciones erróneas que forman parte de la visión general, hecho que deberá realizarse mostrando no solo resultados, sino formas en las que funciona y demostraciones de que no es un proceso complejo, acompañado todo esto finalmente de vías de apoyo con las que pueden contar las empresas para poder implementar el Empleo con Apoyo. Así, el papel que ejercen las asociaciones es, en este sentido, de difusoras de las incontables ventajas con las que cuenta esta forma de emplear para lograr un convencimiento de aquellos que aún no cuentan con el conocimiento suficiente.

Si bien no es totalmente asimilable, nos encontramos con que en materia de sostenibilidad se puede observar una tendencia hacia una mejora de las prácticas, de forma que las empresas están mostrando un mayor respeto hacia el medio ambiente. Así, podemos extraer ciertas conclusiones de la forma en la que se han expandido estas prácticas para saber qué acciones concretas tomar en relación con los empresarios ya existentes. El World Economic Forum (WEF, 2019) saca cuatro factores que han promovido la implementación de estas medidas, aunque mencionaremos los dos más equiparables al objeto del presente estudio.

El primer factor merecedor de mención, y el que se considera más importante, es la demostración de que la aplicación de las medidas necesarias para llevar a cabo un cambio supone una inversión rentable. Esto implica convencer al empresario de que la implementación de estas filosofías no solo no supone un gasto, sino que reporta beneficios a medio o largo plazo para la empresa.

El segundo factor, por su parte, menos destacable, tiene que ver con la forma que tiene la empresa de analizarse a sí misma. En el caso de la sostenibilidad, el WEF (2019) detectó que muchas de las empresas tomaban las facturas de la luz como indicadores de su consumo de energía, lo que no supone una fuente exacta, y por tanto llevaba a que la imagen que tenían las compañías sobre

sí mismas estuviera sesgada. Por tanto, es relevante informar también sobre qué datos tomar para que se refleje una imagen fidedigna de la empresa, y en el caso que nos ocupa, habrá que demostrar cuáles son aquellos indicadores que pueden demostrar que la empresa podría beneficiarse de la contratación e integración de personas con discapacidad, ya sea por las ventajas internas que conlleva, o por la imagen que transmite en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa (Lindsay et al., 2018).

El otro ámbito donde puede observarse la educación, con una participación más indirecta de las asociaciones, es en la formación de los futuros empresarios o responsables de personal. Si hablamos de que la actual generación de responsables está llena de sesgos que impiden ver la realidad, es esencial que en la etapa universitaria, como tarde, exista formación que permita destruir dichos sesgos. Así, es precisamente la presentación de la información correcta sobre una materia, como pueden ser las ventajas del Empleo con Apoyo, o simplemente la refutación de las creencias erróneas, lo que permite derrotar las falsas concepciones y aceptar los postulados reales (Prinz et al., 2021).

c. La actuación de las asociaciones de Empleo con Apoyo.

Hasta ahora hemos señalado cuáles son las dos formas de generalizar la implementación del Empleo con Apoyo, destacando la forma que tiene el Estado de intervenir, así como la forma que tienen las empresas de adoptar, por sí mismas o por medio de las asociaciones, las medidas de Empleo con Apoyo. No obstante, puede observarse que ambas premisas no son en absoluto contradictorias, como parecía apuntarse inicialmente, y de hecho parecen necesitarse la una de la otra. A grandes rasgos, ha sido evidenciado que el Estado cuenta con una función de financiación y control, habiéndose sugerido aquí que dicha función debe ejercerse de forma distinta, pues el punto fundamental no es tanto el incentivo de la contratación, sino el desarrollo de las habilidades que permitan un mejor acceso al mercado laboral. Por otro lado, es irrelevante cuánto se actúe si las empresas no cuentan con el convencimiento necesario para proceder a la contratación de personas con discapacidad, y el establecimiento de cuotas obligatorias no ha resultado ser efectivo, e incluso ha reportado una excesiva confianza en el Empleo Protegido como forma de eludir la obligación.

Así, cabe notar que será imposible llegar a los objetivos previstos si solo actúa el Estado, por cuanto se seguirán perpetuando los sesgos de las empresas, y lo mismo ocurrirá si solamente actúan las empresas, pues las medidas presentes no serán adecuadas y no habrá suficiente talento para contratar. Será necesario entonces proceder a incentivar una reforma en ambos ámbitos.

Por una parte, se deberá propiciar que el Estado o los organismos reguladores correspondientes abandonen la predilección por los Centros Especiales de Empleo, por no ser tan efectivos como lo es el Empleo Ordinario. La inversión en este último supondrá entonces una mayor priorización

de la educación y formación, lo que por sí mismo ya promueve la integración, además de incentivarla también a través del acceso a trabajos ordinarios. Por otra parte, es importante seguir ejerciendo y reforzar la función didáctica o docente para con las empresas, pues el impedimento que nos encontramos de cara a la contratación de personas con discapacidad es que existen sesgos que hay que superar. En relación con esta última función, es igualmente importante convencer a los empresarios actuales de que estas medidas son rentables como hacer lo mismo con la nueva generación de empleadores.

7. Conclusión.

El Empleo con Apoyo se ha erigido en los últimos años como la mejor herramienta a la hora de promover la inclusión de personas con discapacidad en el mercado de trabajo ordinario. Ha supuesto un cambio de mentalidad por el que se ha pasado a entender que dichas personas son capaces de realizar aportaciones a la sociedad, hecho que se materializa mediante su paulatina integración en los ámbitos de los que antes estaban excluidos, entendiendo también que el empleo es uno de los grandes factores igualadores entre individuos. De esta forma, se considera que se ha avanzado en cuanto a la integración de las personas con síndrome de Down, pues han pasado de estar en Centros Ocupacionales, en los que ni desempeñaban tareas útiles ni estaban en un contexto ordinario, a desempeñar tareas en las mismas condiciones que las personas neurotípicas y en un contexto no segregado.

No obstante, como puede verse de la comparación entre Jordán de Urríes (2006) y Kober y Eggleton (2005), no está claro que la simple inclusión laboral mediante programas de empleo con apoyo signifique en todos y cada uno de los casos una mejora en la calidad de vida o la satisfacción de la persona empleada. Esto se debe a que no siempre se cuentan con los conocimientos precisos para, desde la empresa, proporcionar el espacio adecuado de forma que se aprovechen al máximo las habilidades de la persona trabajadora, que a su vez podrá sentirse satisfecho con su trabajo. Nos encontramos, entonces, con varias ocasiones en las que debido a esto se desaprovecha el enorme potencial con el que cuentan, ya sea por no acompañarlos como se debe, o por desconfiar de sus capacidades.

Es aquí donde se conjuga la Gestión del Talento como una parte fundamental de la ecuación, y es a su vez la razón por la que se estima importante considerar ambas metodologías como un binomio inseparable. La Gestión del Talento, a través de los valores que promueve, como la modificación del entorno para optimizar las habilidades de los trabajadores, o la voluntad de establecer una relación de evolución a largo plazo, será la que perfeccionará las carencias del Empleo con Apoyo. De esta forma la empresa será la que estudie detenidamente a la persona trabajadora y aplique los cambios y adaptaciones que se estimen convenientes. Como se apuntaba anteriormente, de esta

manera se permite que ambas partes se beneficien, pues por un lado el trabajador estará más satisfecho y gozará de un grado de salud mental superior, y por el otro la empresa contará con una persona más eficiente.

Este modelo, ya en aplicación, se ve no obstante limitado por la poca propensión a aplicarlo por parte de los agentes competentes. Por una parte el Estado prioriza el Empleo Protegido y aporta facilidades a la contratación en vez de fomentar la formación, y por otra las personas responsables de las empresas cuentan con sesgos que les hacen pensar que la contratación de personas con discapacidad es complicada y poco rentable. Se considera, a estos efectos, que las asociaciones de Empleo con Apoyo, lejos de simplemente formar a las personas, tienen la función de expandir esta modalidad de trabajo, en tanto en cuanto son los mayores conocedores de la materia y con dicho conocimiento viene aparejada la responsabilidad de transmitirlo, y así lo refleja la función de difusión de la información que están ya llevando a cabo. Por tanto, es importante que sigan actuando como grupos de presión para conseguir el cambio deseado, desde una modificación en la actuación del Estado, hasta una destrucción de los sesgos presentes en las empresas.

8. Bibliografía.

1. Abdullah, Haslinda (2009). Evolving Terms of Human Resource Management and Development.
2. Albin, J. M., Rhodes, L., & Mank, D. (1994). Realigning organizational culture, resources, and community roles: Changeover to Community Employment. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, *19*(2), 105–115.
3. Alomar, E. (2004). El treball dels joves amb retard mental en entorns normalitzats: anàlisi d'una realitat d'un treball amb suport (Tesis doctoral)
4. Arenas Ortega, M.L.; González Celpa, R., (2010) El preparador laboral en el empleo con apoyo. Educación y futuro: revista de investigación aplicada y experiencias educativas, 23, 43-50.
5. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
6. Bennis, W. C., y Peter, H. W. (1966) Applying behavioural science for organizational change. *Comparative theories of social change. Ann Arbor: Foundation for Research on Human Behaviour.*
7. Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent." *Journal of International Management*, *15*(3), 273–285.
8. Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, D. Quinn, Walton, Richard E.. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program* . London: Collier Macmillan Publishers.
9. Bentham, J. (1838). *Teoría de las penas y de las recompensas*. En la imprenta de Manuel Saurí.
10. Bertoli, M., Biasini, G., Calignano, M. T., Celani, G., De Grossi, G., Digilio, M. C., Fermariello, C. C., Loffredo, G., Luchino, F., Marchese, A., Mazotti, S., Menghi, B., Razzano, C., Tiano, C., Hobart, A. Z., Zampino, G., & Zuccalà, G. (2011). Needs and challenges of daily life for people with Down syndrome residing in the city of Rome, Italy. *JIDR. Journal Of Intellectual Disability Research*, *55*(8), 801-820. https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2011.01432.x
11. Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: A framework and typology. *Personnel Review*, *46*(8), 1523–1551.
12. Boletín Oficial del Estado (2024). Reforma del artículo 49 de la Constitución Española, de 15 de febrero de 2024.
13. Bond, G. R. (2004). Supported Employment: Evidence for an Evidence-Based Practice. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, *27*(4), 345-359. https://doi.org/10.2975/27.2004.345.359
14. Brewster, C. (1993). Developing a 'european' model of Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, *4*(4), 765–784.
15. Browne, J., Immervoll, H., Fernandez, R., Neumann, D., Pacifico, D., & Thévenot, C. (2018). Faces of Joblessness in Spain. En OECD Social Employment And Migration Working Papers. https://doi.org/10.1787/6149118d-en
16. Buckley, S., Bird, G., Sacks, B., & Archer, T. (2006). A comparison of mainstream and special education for teenagers with Down syndrome: Implications for parents and teachers. *Down's Syndrome: Research And Practice/Down Syndrome Research And Practice*, *9*(3), 54-67. https://doi.org/10.3104/reports.295

17. Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review, 86, 74-81.
18. Congreso *We Have the Talent* (5-7 de junio de 2024). Salou, Tarragona, España. https://wehavethetalent.eu/index.php/es/
19. Castresana, H. (2001). El proceso de mejora en un centro ocupacional ("una práctica de investigación-acción") 15-34.
20. Cheese, P., Farley, C., and Gibbons, A. (2009), 'The New Talent Equation,' Outlook: The Journal of High-Performance Business, 1–10.
21. Cuervo, M. R. V., & Menéndez, A. J. L. (2007). El empleo de las personas con discapacidad en la sociedad de la información: desafíos para los nuevos estados miembros*. *Estudios de Economía Aplicada*, *25*(2), 429-446.
22. de Graaf, G. and de Graaf, E. (2016), Development of Self-Help, Language, and Academic Skills in Persons With Down Syndrome. Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities, 13: 120-131.
23. De Lorenzo, R. (2004). El futuro de los discapacitados en el mundo: el empleo como factor determinante para la inclusión. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, *50*, 73-89.
24. DINCAT (2022), Informe de la situació de les persones amb discapacitat intel·lectual a Catalunya.
25. Dixon, K. A., Kruse, D., & Van Horn, C. E. (2003). Restricted access: A survey of employers about people with disabilities and lowering barriers to work. John J. Heldrich Center for Workforce Development, Rutgers, the State University of New Jersey.
26. D'Souza, K. C. (1984). Organizations as agents of social change. Vikalpa, 9(3), 233-248. https://doi.org/10.1177/0256090919840306
27. Egido Gálvez, I., Cerrillo Martiín, R., & Camina Durantes, A. (2014). La Inclusión Social y Laboral de las personas con discapacidad intelectual mediante Los Programas de Empleo Con Apoyo. un reto para la orientación. *REOP - Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, *20*(2), 135–146.
28. Feng, J., Lazar, J., Kumin, L., & Ozok, A. (2008). Computer usage by young individuals with down syndrome. *Proceedings of the 10th International ACM SIGACCESS Conference on Computers and Accessibility*.
29. Fernández-García, T. (2012). «El estado de bienestar frente a la crisis política, económica y social». Portularia, XII(num. Extra), 3-12. doi: 10.5218/prts.2012.0001
30. Fernández-Ordóñez, J. M., Jiménez, L. E., Torres-Carrión, P., Barba-Guamán, L., & Rodríguez-Morales, G. (2019). Experiencia Afectiva Usuario en ambientes con inteligencia artificial, sensores Biométricos y/o recursos digitales accesibles: Una Revisión Sistemática de Literatura. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (35), 35–53. https://doi.org/10.17013/risti.35.35-53
31. Fundación Juan XXIII (2024). Empleo protegido y empleo con apoyo: Similitudes y Diferencias. Blog Fundación Juan XXIII. https://blog.fundacionjuanxxiii.org/empleo-protegido-y-empleo-con-apoyo-similitudes-y-diferencias
32. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, *23*(4), 290–300.
33. Garritzmann, J. L. (2021a). Social Investment. *The Oxford Handbook of the Welfare State,* 188–205. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198828389.013.11

34. GILBRETH, F. B. (1912). *Primer of Scientific Management*. FORGOTTEN BOOKS.
35. Gómez, J., Torrado, J. C., & Montoro, G. (2017). Using smartphones to assist people with down syndrome in their labour training and integration: A case study. *Wireless Communications and Mobile Computing*, *2017*, 1–15.
36. Grindal, T., Hehir, T., Freeman, B., Lamoreau, R., Borquaye, Y. & Burke, S. (2016). A Summary of the Research Evidence on Inclusive Education.
37. Hällgren, M., Nygård, L., & Kottorp, A. (2013). Everyday technology use among people with mental retardation: relevance, perceived difficulty, and influencing factors. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, *21*(3), 210–218. https://doi.org/10.3109/11038128.2013.862295
38. Hamadelseed, O., Chan, M. K. S., Wong, M. B. F., & Skutella, T. (2023). Distinct neuroanatomical and neuropsychological features of Down syndrome compared to related neurodevelopmental disorders: a systematic review. Frontiers In Neuroscience, 17. https://doi.org/10.3389/fnins.2023.1225228
39. Herzberg, F. (1959) The Motivation to Work. John Wiley & Sons, New York.
40. Houghton, J. D. (2013). What is good for General Motors: The contributions and influence of Alfred P. Sloan, JR. *Journal of Management History*, *19*(3), 328–344.
41. INE (2023). El Empleo de las Personas con Discapacidad. Instituto Nacional de Estadística.
42. Jordán de Urríes Vega, F. de B. (2002). El empleo con apoyo en España. Análisis de variables que determina la obtención y mejora de resultados en el desarrollo de servicios. (Tesis doctoral)
43. Jordán de Urríes, F. B. (2005) Quality Standards for the European Union of Supported Employment. Evaluation Tool. Salamanca: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad (INICO), Universidad de Salamanca. (English versión in 2015)
44. Jordán de Urríes Vega, F. de B., Verdugo, M. Á., & Jenaro, C. (2006). Tipicidad, calidad de vida y mejora de los resultados en empleo con apoyo.
45. Jordán de Urríes Vega, F.B. (2010). Empleo con apoyo. *Educación y futuro: revista de investigación aplicada y experiencias educativas* (23) p. 31-42
46. Jordán de Urríes Vega, F. de B., de León Rodríguez, D., Hidalgo Gómez, F., Martínez Cardeña, S., & Santamaría Domínguez, M. (2014). Aproximación Al Análisis Coste-beneficio entre empleo con apoyo y centros especiales de empleo Mediante Simulación comparativa con 24 trabajadores. *Revista Española de Discapacidad*, *2*(1), 33–50.
47. Kaye, H.S., Jans, L.H. & Jones, E.C. Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities?. J Occup Rehabil 21, 526–536 (2011). https://doi.org/10.1007/s10926-011-9302-8
48. Kober, R., & Eggleton, I. R. C. (2005). The effect of different types of employment on quality of life. *JIDR. Journal Of Intellectual Disability Research*, *49*(10), 756-760. https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2005.00746.x
49. Kumin, L., & Schoenbrodt, L. (2015). Employment in adults with Down Syndrome in the United States: Results from a national survey. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, *29*(4), 330–345.
50. Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos (30 de abril de 1982). [Disposición Derogada]

51. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. Journal of Occupational Rehabilitation, 28(4), 634–655.
52. Martínez Rueda, N., & Fernández González, A. (2007). La Necesaria Actualización de Los Centros Ocupacionales.
53. Maslow, A.H. (1943). "A Theory of Human Motivation". In Psychological Review, 50 (4), 430-437. Washington, DC: American Psychological Association.
54. Mayo, E. (1933). The Hawthorne Experiment. Western Electric Company. Classics of Organization Theory, 134-141.
55. McDonnell, A., Hickey, C., & Gunnigle, P. (2011). Global talent management: exploring talent identification in the multinational enterprise. *European Journal of International Management*, *5*(2), 174-193.
56. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise.
57. Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in mnes. *Journal of World Business*, *45*(2), 143–149.
58. Molina Jover, I. (2016). *Empleo con apoyo: Modelo de Intervención down españa*. Down España. http://riberdis.cedid.es/bitstream/handle/11181/4952/Modelo_de_interventi%C3%B3n_empleo_con_apoyo.pdf?sequence=1
59. Molina Jover, I. (2020). *Apoyos Naturales en la Empresa Ordinaria*. Down España. https://www.sindromedown.net/wp-content/uploads/2020/03/Apoyos-Naturales-en-la-empresa-ordinaria.pdf
60. Moreno, L., y Marí-Klose, P. (2016). Bienestar Mediterráneo: trayectorias y retos de un régimen en transición.
61. Observatorio Estatal de la Discapacidad (2016). Realidad, situación, dimensión y tendencias del empleo con apoyo en España en el horizonte del año 2020.
62. *OHCHR dashboard*. OHCHR Dashboard. (2006). https://indicators.ohchr.org/
63. Pallisera Díaz, M. (2011). La inclusión laboral y social de los jóvenes con discapacidad intelectual. El papel de la escuela. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, *25*(1 de abril de 2011), 185–200.
64. Peña Quintana, M. T., (2021). Empleabilidad de personas con discapacidad intelectual. (Tesis doctoral)
65. Prinz, A., Golke, S., & Wittwer, J. (2021). Counteracting detrimental effects of misconceptions on learning and metacomprehension accuracy: The utility of refutation texts and think sheets. *Instructional Science*, *49*(2), 165-195. https://doi.org/10.1007/s11251-021-09535-8
66. Pogue, J. A., Bond, G. R., Drake, R. E., Becker, D. R., & Logsdon, S. M. (2022). Growth of IPS supported employment programs in the United States: an update. *Psychiatric Services*, 73(5), 533-538.
67. Real Decreto 870/2007, de 2 de julio, por el que se regula el programa de empleo con apoyo como medida de fomento de empleo de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo (14 de julio de 2007).
68. Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (3 de diciembre de 2013).

69. Reed, H. (2017). Corporations as agents of social change: A case study of diversity at Cummins Inc., *Business History, DOI: 10.1080/00076791.2016.1255196*

70. Robertson J, Beyer S, Emerson E, Baines S, Hatton C. (2019) The association between employment and the health of people with intellectual disabilities: A systematic review. *J Appl Res Intellect Disabil*. 32: 1335–1348.

71. Rosell Morales, I., Belzunegui Eraso, A., Borbonès Brescó, C. (2020). Polítiques d'inserció sociolaboral: Espanya-Dinamarca-Països Baixos-Suècia-Gran Bretanya-Alemanya-França-Canadà. : Universitat Rovira i Virgili, Publicacions URV.

72. Rosenqvist, J. (1990). "Mental retardation and work opportunities on teachers', managers' and supervisors conceptions of the students' possibilities in their working life". European Jounal of Special Needs Education, (5) 1, 31-42.

73. Salanova García, J., 2022. CHAS-Down, una app interactiva de inteligencia artificial que promueve hábitos saludables para jóvenes con Síndrome de Down. Proyecto de investigación. (Trabajo de Fin de Grado)

74. Scullion, H. (1995). International human resource management. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text* (pp. 352–382). London: Routledge.

75. Sparrow, P., Hird, M., & Balain, S. (2011). *Talent Management: Time To Question The Tablets Of Stone?*

76. Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, *53*(2), 25-32.

77. Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., and Wright, P.M. (2007), 'Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline,' Faculty and research working paper, INSEAD, Fontainebleau, France.

78. Stephan, U., Patterson, M., & Kelly, C. (2013). Business-driven social change: A systematic review of the evidence.

79. Sturman, M. C. (2009). J. W. Boudreau and P. M. Ramstad. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston: Harvard Business School Press. 258 pages. Human Resource Management, 48(3), 469-472. https://doi.org/10.1002/hrm.20291

80. Tansley, C. (2011),"What do we mean by the term "talent" in talent management?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 Iss: 5 pp. 266 - 274

81. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?' *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(9), 1744–1761.

82. Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review (Pre-1986), 23*(2), 47.

83. Tubey, R., Rotich, K. J., & Kurgat, A. (2011). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, *7*(9), 139–148.

84. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2010). HR transformation: Building Human Resources from the outside in. *NHRD Network Journal*, *3*(4), 102–102.

85. Urteaga, E. (2013). Transformación del Estado de bienestar e inversión social. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, *12*(1), 157-174.
86. Verdugo Alonso, M. Á., & Jordán de Urríes Vega, F. de B. (2001). *Panorámica Del Empleo Con Apoyo En España*.
87. Verdugo Alonso, M. Á. y Vicent Ramis, C. (2004). Evaluación de la calidad de vida en Empleo con Apoyo: Proyecto ALSOI.
88. Wehman, P. (2012) Supported employment: What is it? Journal of Vocational Rehabilitation, 37, 139-142.
89. Wiseman, F. K., Alford, K. A., Tybulewicz, V. L., & Fisher, E. M. (2009). Down syndrome--recent progress and future prospects. *Human Molecular Genetics Online/Human Molecular Genetics*, *18*(R1), R75-R83. https://doi.org/10.1093/hmg/ddp010
90. Woolf, L. S., Taylor, F. W., Scott, W. D., & Goldmark, J. (1912). The Principles of Scientific Management. *The Economic Journal / Economic Journal, 22(87), 471.*
91. World Economic Forum. (2019). *What's really driving corporate climate action?* https://www.weforum.org/agenda/2019/01/whats-really-driving-corporate-climate-action/