

MANUAL PRACTICO PARA LA CREACION DE EMPRESAS DE INSERCIÓN

Documento de UNAD nº 9 (Mayo 2000)

(Copyright) Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente (UNAD)

C/ Silva, nº 6 – 7ª planta
28013 – MADRID
Tel: 91 542 49 66
Fax: 91 542 84 30
E-mail: unad@unad.org
europa@unad.org
<http://www.unad.org>

AUTORES

En la elaboración del documento han participado las 12 entidades integradas en el proyecto EUROUNAD II.

Los autores directos han sido:

- Andrés Huerta Rodríguez
- Juan Pablo Romero Navarro
- Carina Maymí i Amores
- Juan Vilanova Ramos
- Laia Plaza Hernández
- Loreto Maza Monsalve

Coordinación:

- Mercedes Carmona Durán

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos su ayuda a todas aquellas personas que han colaborado y han hecho posible la elaboración de este manual. Muy especialmente queremos agradecer su colaboración al grupo que ha trabajado activamente en la elaboración del Manual, a Juan Monsalve por su agilidad y buen criterio a la hora de seleccionar a Loreto como colaboradora, a Pedro (responsable del *Master en "Investigación, Gestión y Desarrollo Local"*) y al equipo investigador creador del estudio cualitativo por todo su trabajo intenso, profesional y sobre todo personal (vuestro estudio enriquece ostensiblemente la calidad humana del manual).

Documento elaborado en el marco de la Iniciativa Comunitaria de Empleo y Desarrollo de los Recursos Humanos, Capítulo Integra, Proyecto EUROUNAD II. Se ha contado también con la financiación de la Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Prólogo

En UNAD creemos que el único acercamiento posible al problema de las drogodependencias es el integral. La prevención, la asistencia, la rehabilitación o la incorporación social y laboral sólo son diferentes aspectos de un mismo problema.

Es sabido que las primeras asociaciones de atención a los drogodependientes tenían un único objetivo: contribuir a que los afectados por este problema abandonaran el consumo de drogas. Con el tiempo nuestras asociaciones fueron incorporando otros objetivos: prevención, programas de reducción del daño, formación, trabajo en cárceles, o inserción socio-laboral.

En un primer momento se piensa que la incorporación al mercado laboral es el último peldaño en el proceso terapéutico, pero pronto se entiende que se trata de un objetivo que debe estar presente durante todo el proceso, y esa es la filosofía que anima el trabajo de las 300 asociaciones que integran UNAD. Somos conscientes de que el desempleo, la falta de trabajo, implica un alto grado de exclusión social que, en el caso de los drogodependientes, incrementa su nivel de marginación afectando, negativamente, sobre su proceso de reinserción social.

El modelo socio-económico vigente impide el acceso al mercado de trabajo de todas las personas activas que desean entrar en el mismo. Por eso hay que tener en cuenta que si una parte de la población 'normalizada' tiene dificultades para acceder a un puesto de trabajo, es evidente que el colectivo de drogodependientes, exdrogodependientes o exreclusos, ve incrementadas esas dificultades al sufrir un estigma social.

Hace ya algunos años que las asociaciones sin ánimo de lucro que trabajan en la reinserción de drogodependientes se plantearon el reto de la formación socio-laboral de este colectivo. Además de una formación específica sobre determinadas profesiones, sus dispositivos y profesionales trataban de dar formación en habilidades sociales para facilitar la incorporación de estas personas al mercado laboral. El deseo de las asociaciones de buscar nuevas alternativas, invitó a intentar otro modelo de incorporación socio-laboral que pasaba por la creación de empresas de inserción, es decir, empresas pensadas para colectivos especialmente desfavorecidos que tienen como primer objetivo la incorporación de estos colectivos al mercado laboral.

En el año 1997, doce asociaciones integradas en la *Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente (UNAD)*, se embarcaron en la gestión y desarrollo del proyecto europeo EUROUNAD II, financiado por la Iniciativa Comunitaria INTEGRA. Este proyecto ha supuesto una apuesta seria y firme por la incorporación socio-laboral del colectivo con el que trabajamos.

Este manual es sólo uno de los productos de esta interesante aventura que se ha desarrollado durante 1998 y 1999, tiempo en el que las doce asociaciones participantes han desarrollado itinerarios de inserción individualizados.

Lo que parecía una utopía es hoy una realidad. Existen diez empresas de inserción que ya han iniciado su actividad y a las que desde aquí deseo un gran éxito. Pero la experiencia acumulada en este proyecto debe socializarse y llegar a todas las asociaciones de UNAD, en primer lugar, y a todas aquellas entidades que trabajan con colectivos de exclusión social, por eso se tomó la decisión de elaborar y editar este libro. El objetivo no es otro que contribuir a paliar las dificultades que los colectivos con problemas de marginación tienen a la hora de incorporarse al mercado laboral.

En el texto no sólo se aportan los conocimientos necesarios para crear una empresa de inserción, sino que también se denuncia la inexistencia de un marco legal que regule este tipo de entidades, que son, no lo olvidemos, una herramienta imprescindible en eso que se ha denominado economía social, y pueden convertirse en un eficaz aliado para la incorporación social y laboral de las personas que tienen o han tenido problemas con las drogas. Desde UNAD reclamamos a la administración y al Parlamento la urgente elaboración de una ley específica para las empresas de inserción, normativa que, además, ya existe en la mayoría de los países europeos.

Antonio Escobar Ruiz
Presidente de UNAD

PRESENTACIÓN

En los foros internacionales, al calor de la favorable coyuntura económica actual, los dirigentes de los países ricos discuten acerca de la imagen quimérica del pleno empleo para los ciudadanos de sus países, perdiendo interesadamente de vista la desarticulación productiva que se da en esos mismos países, el final de la llamada *sociedad del trabajo* y la instalación del desempleo como un rasgo estructural; perdiendo de vista, en suma, que se está creando un mundo de peaje, en el que los menos dotados y preparados para el "*sálvese quien pueda*", se ven apeados del tren del bienestar.

Pero los apeados del tren del bienestar no sólo son desprovistos del goce de las rentas del esfuerzo productivo, del esfuerzo colectivo, sino que están siendo despojados de su condición de ciudadanos, de sujeto de derechos sociales, en tanto en cuanto esta condición ha estado asimilada, en la *sociedad del trabajo*, a la de receptor de un salario, a la de contribuyente, a la de beneficiario de un sistema de bienestar.

La pérdida de los beneficios de un trabajo remunerado, tal como ha estado considerado hasta hace bien pocos años, ha conducido al desempleado a la exclusión, a la *muerte social*, haciéndole sentirse desposeído de derechos que le habían sido reconocidos hasta entonces: "...tenemos mucha vida andada, pero tenemos la otra parte, porque la que hemos vivido ha sido como en un mundo subterráneo...", dice uno de los trabajadores en inserción entrevistados. La pérdida del empleo es, para las personas que cuentan con determinadas características, el inicio de la espiral de la exclusión, la vuelta a una vida regulada por la norma ciudadana, de reconocimiento social, pasa por recuperar o desarrollar *competencias clave*, habilidades que les permitan una vida de convivencia plena y satisfactoria.

Personas que han pasado por los infiernos dantescos de la cárcel, la droga, el desprecio por ser diferente, la prostitución, la indigencia, la condición de mujer o joven o mayor sin formación y sin recursos, de habitar en un barrio falto de equipamientos y sobrado de estigmas..., los menos adaptados, en fin, a esta lógica de la competitividad y el mercado, son el objetivo de los proyectos que construyen y se construyen desde otras lógicas. El espacio de las lógicas que no son ni lo público/estatal ni lo privado/mercantil, y que están re-creando desde nuevas fórmulas de relación hasta el lenguaje que las nombra y las describe. El trabajo para estas lógicas recupera una dimensión que no se contempla únicamente como beneficio mercantil, sino como actividad humana; no tiene unívocamente un sentido competitivo, sino también de cooperación, de satisfacción de necesidades.

Pero estas otras lógicas encuentran su lugar en los espacios sociales que desarrollan redes de solidaridad y que manejan para su funcionamiento criterios que no son económicamente duros. El denominado *tercer sector*, que desde lo asociativo, lo no lucrativo, lo social, posibilita la generación de proyectos que permiten a los excluidos por este sistema de cosas, reclamar su participación en pie de igualdad con otros ciudadanos. Las Empresas de Inserción son proyectos que, desde las entidades sociales, posibilitan a personas de los colectivos que hemos mencionado más arriba, recuperar o acceder a la condición de ciudadanos de pleno derecho.

Pero ¿por qué expresamente han de ser las entidades sociales las que pongan en marcha las Empresas de Inserción?. Entendemos que hay cualidades, hay una cultura, que hoy día sólo es patrimonio de los grupos asociativos que nacen de la iniciativa social. Y esta cultura es la que nos parece imprescindible para desarrollar estos proyectos. Las Empresas de Inserción, según muestra este trabajo, han de ser económicamente viables, pero no han de renunciar jamás a sus objetivos de carácter social. El desenvolverse en un medio competitivo y la supervivencia bajo la lógica del mercado no ha de hacerles claudicar abandonando su fin social: la inserción de los trabajadores que las integran. La seguridad para afrontar este reto, hoy en día, sólo se tiene estando socializado en la cultura de *lo social*, desarrollando los valores que se han descubierto al plantearse día a día el trabajo con personas en situación de exclusión social.

El presente trabajo nace con vocación de herramienta de apoyo (*un "Manual"*), para aquellas entidades sociales que se plantean poner en marcha un proyecto de Empresa de Inserción. Los contenidos animan a los entusiastas y a los pragmáticos, al tiempo que les hace poner los pies en el suelo.

Su autor colectivo (no podía ser de otra forma) son diez Empresas de Inserción. Los que han escrito materialmente las páginas que van a continuación, han extraído elementos de reflexión de una variedad de procesos, a los que no han sustraído las críticas en algunos casos. El ciclo acción - reflexión -

acción, llega, en este punto, a demandar la elaboración teórica, a echar una mirada en derredor para hacer acopio de elementos de análisis.

El Manual no ahorra los debates que están hoy en el quehacer de aquéllos que se empeñan en los procesos de inserción. ¿Han de ser finalistas o de tránsito, las Empresas de Inserción?. ¿Cuál es la proporción adecuada entre trabajadores en inserción y trabajadores en trabajos normalizados?. ¿Qué aspectos ha de entrar a contemplar y en qué términos, una futura Ley de Inserción Sociolaboral?. ¿Cómo hay que contemplar y desarrollar la participación de los trabajadores en el proyecto de la empresa?. ¿Cuál es el papel a desempeñar por la entidad social promotora?. ¿Qué forma jurídica es la más adecuada y coherente para una Empresa de Inserción?. ¿Es el proceso de inserción la recuperación de mano de obra para el sistema productivo injusto, o ha de tener una finalidad alternativa?... ¿Qué es una Empresa de Inserción?

Contemplados ciertos fenómenos naturales desde los paradigmas de la complejidad, podemos apreciar cómo ciertas situaciones de caos pueden dar lugar a niveles superiores de orden, con aparición de sistemas de auto-organización. En un momento como el presente, en el que las estructuras sociales devienen caóticas, la aparición de situaciones (proyectos alternativos), que mediante un aporte adicional de energía (ideas fuerza desde la iniciativa social), pueden dar lugar a la aparición de niveles de auto-eco-organización (tercer sistema, economía social), propiciando así la recuperación de estructuras estables (a nivel humano) en niveles superiores de orden. Apostamos por proyectos emancipadores de talla humana, *"... porque sin personas no hay empresa..."* (frase en el estudio cualitativo).

Tomás R. Villasante
Pedro Martín Gutiérrez
(*Director y Coordinador, respectivamente, del Master en
"Investigación, Gestión y Desarrollo Local". U.C.M.*)

INDICE

1. PRESENTACION Y AGRADECIMIENTOS

2. INTRODUCCION

2. 1.- EL POR QUÉ DE UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

2.2.- *QUE ES UNA EMPRESA DE INSERCIÓN Y CUÁLES SON SUS APORTACIONES HOY*

2.3.- BENEFICIOS ECONOMICOS VS BENEFICIOS SOCIALES

2.4.- EL PAPEL QUE HA DE REPRESENTAR LA ENTIDAD PROMOTORA

3. LOS PROTAGONISTAS

3.1.- EL GERENTE.

A.- Formación

b.- Funciones

c.- Perfil

3.2.- EL TUTOR

a.- Definición

b.- Procedencia

c.- Funciones

d.- Perfil

3.3.- LOS TRABAJADORES

a.- Definición

b.- Funciones

c.- Perfil

3.4.- EL EQUIPO EMPRENDEDOR

a.- Definición

b.- Procedencia

c.- Composición

4. EL PLAN DE EMPRESA

4.1.- INTRODUCCIÓN.

4.2.- ESTUDIO DE LA IDEA: SECTORES DE ACTIVIDAD.

4.2.1. La elección de la actividad económica.

4.2.2. El factor ético: medio ambiente, comercio justo y consumo responsable.

4.2.3. El factor tecnológico.

4.2.4. El proceso de decisión: "hago lo que sé hacer, o lo que me pide el mercado".

4.2.5. Los sectores de actividad de nuestras Empresas de Inserción.

4.3. EL ESTUDIO DE MERCADO

4.3.1. Necesidad del estudio de mercado.

4.3.2. Propuesta para una estructura de estudio de mercado.

4.3.3. Ejemplo de presupuesto

4.3.4. Los estudios de mercado en nuestras Empresas de Inserción.

4.4 EL LANZAMIENTO DE LA ACTIVIDAD (MARKETING)

4.4.1 La planificación estratégica del sistema comercial: competencia en costes o en diferenciación.

4.4.2 Concepto de marketing – mix

4.4.3 La segmentación de mercados

4.4.4 La estrategia comercial (marketing – mix) de nuestras Empresas de Inserción.

4.5. LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 4.5.1. Un paso previo a la gestión de Recursos Humanos: el diseño del organigrama.
- 4.5.2. Definición y componentes de la gestión de Recursos Humanos.
- 4.5.3. Gestión de Recursos Humanos en la empresa. Particularizaciones para el caso de las Empresas de Inserción.
- 4.5.4. Selección.
- 4.5.5. Formación.
- 4.5.6. La evaluación del trabajo.
- 4.5.7. La remuneración.
- 4.5.8. Estilos de dirección.
- 4.5.9. El departamento social de las Empresas de Inserción.
- 4.5.10. La gestión de los Recursos Humanos en nuestras Empresas de Inserción.

4.6. SUBSISTEMA FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

- 4.6.1. Inversión y financiación. Activos y Pasivos.
- 4.6.2. Presupuestos de explotación: ingresos y gastos.
- 4.6.3. Presupuestos de tesorería.
- 4.6.4. Los balances.
- 4.6.5. Estructura de los activos.
- 4.6.6. Estructura de los pasivos.
- 4.6.7. Análisis de la rentabilidad.
- 4.6.8. Rentabilidad integral en las Empresas de Inserción (social + económico).
- 4.6.9. Subvenciones y ayudas.

5. EL CARÁCTER DE LA EMPRESA DE INSERCIÓN: DE TRANSITO O FINALISTA

6. LA FORMA JURÍDICA

- 6.1.- Introducción
- 6.2.- Tipos de formas jurídicas
- 6.3.- Formas Jurídicas para Empresas de Inserción
- 6.4.- La Ley de Empresas de Inserción
- 6.5.- Las formas jurídicas en las EI de Eurounad II

7. DIFICULTADES Y FACILIDADES EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EI..

- 7.1.- Dificultades
- 7.2.- Facilidades

8. PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA DE INSERCIÓN

- 8.1.- ¿Qué entendemos por participación?
- 8.2.- ¿Qué significa que los trabajadores de una Empresa de Inserción participen?
- 8.3.- ¿Dónde y cómo podrían participar?

9. BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN

ANEXOS

Anexo I: Estudio: Aproximación Cualitativa a la realidad de las Empresas de Inserción.

Anexo II: Listado de Entidades.

2.- INTRODUCCION

2. 1. EL POR QUÉ DE UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

En 1997 un grupo de 12 entidades integradas en la *Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente (UNAD)*¹, decidieron aunar esfuerzos, es decir, sumar intereses y experiencias comunes. Apostaron por la gestión y desarrollo de un programa europeo, EUROUNAD II, enmarcado en la Iniciativa Comunitaria de Empleo y Desarrollo de los Recursos Humanos, capítulo INTEGRA. Este proyecto supuso en su origen y posterior desarrollo, una apuesta seria y firme por la inserción socio-laboral de nuestro colectivo de atención, drogodependientes y ex reclusos.

El proyecto se ha desarrollado durante 1998 y 1999, tiempo en el que las 12 entidades participantes han ido desarrollando itinerarios de inserción individualizados para los usuarios que han pasado por este programa. Se ha intentado trabajar con estos beneficiarios de una manera integral, proporcionándoles formación básica y profesional, trabajando las competencias clave para la vida y el empleo, y facilitándoles en algunos casos prácticas laborales en empresas. Algunos de estos beneficiarios han podido emplearse en el mercado laboral "normalizado", pero para aquellos que necesitan una experiencia laboral previa se han puesto en marcha una serie de Iniciativas Empresariales con la idea de facilitarles su posterior inserción en el mercado laboral.

Durante 1999 se han puesto en marcha 10 empresas de Inserción, los sectores de actividad son diversos, predominando el de la carpintería y jardinería, aunque algunas se han decantado por sectores considerados como Nuevos Yacimientos de Empleo, como el reciclaje, la asistencia a domicilio, la agricultura ecológica... Estas empresas están prácticamente iniciando su actividad, pero la experiencia nos ha demostrado que es posible la creación de empresas de inserción con colectivos desfavorecidos como el nuestro, aunque es una puesta arriesgada y existen una serie de factores a tener en cuenta en el momento de crear una empresa de inserción.

¿De dónde surgen los riesgos? Hay que entender que el proceso de creación de las Empresas de Inserción en España implica trabajar desde la ausencia de criterios homogéneos y de leyes que arropen y amparen dicho trabajo. La aparición de una **Ley de Inserción Sociolaboral**², hoy inexistente, proporcionará un marco legal regulador de las Empresas de Inserción, que va a actuar en:

- ✧ la definición conceptual del término "Empresa de Inserción".
- ✧ la definición de los colectivos considerados de Inserción.
- ✧ la aparición de ayudas a la creación de Empresas de Inserción. En la contratación (aparición del contrato de trabajo para la adaptación sociolaboral), bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social, y subvenciones, que actúen compensando la desigualdad competitiva ante el resto de empresas.
- ✧ la regulación de las condiciones de trabajo dentro de la EI (derechos y obligaciones).

¹ El listado de las doce entidades se adjunta en un anexo.

² Las siguientes notas están extraídas del Borrador del anteproyecto de la Ley Sociolaboral. Mayo 1.999.

La ausencia de este marco legal, y las carencias que ello implica, son la causa de que muchas entidades, aun contemplando el beneficio que para diversos colectivos supone la aparición de Empresas de Inserción, estén retrasando sus iniciativas a un presente que nunca llega. En la actualidad, y en las actuales circunstancias, es mucho el esfuerzo que se debe dedicar a la creación de una EI.

Un motivo más viene a sumarse a este estado de parálisis de actuación: la **escasez de manuales completos y didácticos** que apoyen, orientando, el proceso directo de creación de una EI. En nuestro caso existe también un deseo de plasmar nuestras experiencias vividas en la creación de las diez empresas de inserción puestas en marcha por parte de las entidades que han participado en el proyecto EUROUND II, todas ellas integradas en la UNAD y situadas en distintas comunidades autónomas.

Pongamos que ya tenemos tomada la decisión, y vamos a crear una EI. ¿Cómo desarrollar y llevar a la práctica la idea? Para hallar respuesta a esta pregunta se plantean dos opciones:

1. *"Me apoyo en enfoques ya existentes y estandarizados de creación de empresas"*.

Con esta opción, además de dificultar el proceso de creación, es posible que se cometa el error de dejarse llevar y convertir la EI en una empresa al uso. Esta situación tendrá lugar al no encontrarse en este enfoque las particularidades y distinciones que sirven como elemento diferenciador entre un modelo de empresa y otro, y que van orientadas, básicamente, a la obtención de beneficios sociales.

2. *"Recurso a las escasas guías y manuales existentes de creación de EI"*.

Este material que poco a poco va apareciendo, evidentemente lleva consigo las ausencias e inestabilidades anteriormente expuestas.

Por todo ello, y por el convencimiento de que nuestra experiencia a lo largo de estos dos años puede ser de gran utilidad a aquellas entidades que están a punto de dar el paso de crear una EI, o a otras que en un futuro vayan a darlo, hemos elaborado este Manual Práctico de Creación de Empresas de Inserción.

2.2.- QUE ES UNA EMPRESA DE INSERCIÓN Y CUÁLES SON SUS APORTACIONES HOY

En una primera aproximación a la hora de definir qué es una Empresa de Inserción podemos hacer referencia de una manera genérica a *toda organización mercantil que, como tal, responda a la necesidad de enfocarse hacia la consolidación de una cuota de mercado que le posibilite obtener una rentabilidad económica, y cuya finalidad **principal y prioritaria sea potenciar la inserción socio-laboral de personas en situación de exclusión social***.

Las EI se caracterizan, diferenciándose del concepto de empresa clásica, en que todos los esfuerzos realizados están dirigidos a consolidar procesos de adquisición de competencias clave³ (profesionales y sociales) que permitan que los trabajadores puedan acceder al mercado de trabajo ordinario.

³ Este concepto de Competencias Clave se explicará más adelante.

Es pertinente matizar e incidir en el hecho de que la formación de los trabajadores de Empresas de Inserción es contemplada como formación integral dirigida a mejorar las capacidades profesionales, que nada tiene que ver con la concepción *neoliberal* de "más formación, más producción". De este modo, abrirse a un concepto de formación más amplio y de claro contenido psicosocial y laboral implica definir una estructura organizativa que desarrolle mecanismos claramente definidos en tiempo, objetivos y procedimientos que permitan que los trabajadores cuenten con mecanismos de apoyo para superar su situación de exclusión.

En relación con lo anteriormente comentado es conveniente añadir que las Empresas de Inserción, al estar dotadas de un claro **e irrenunciable** contenido social, tienen que hacer frente a realidades desestructuradas, dando respuestas ajustadas y especialmente adecuadas a las necesidades psicosociales y de habilidades profesionales⁴ propias de cada uno de los trabajadores con que desarrollan su actividad; de manera que, lejos de entender la empresa únicamente como un equipo de trabajo, desarrollen itinerarios individuales de seguimiento de los procesos de aprendizaje e inserción socio-laboral.

Las Empresas de Inserción juegan, hoy en día, un papel fundamental como auténticas realidades que aportan soluciones, plasmadas en acciones concretas y con motivaciones y objetivos sociales claramente definidos que, lejos de perpetuar modelos de inserción socio-laboral concebidos como procesos formativos rígidos, posibilitan una, y tal vez la única, solución concreta a personas marginadas y excluidas acostumbradas a recibir, tan sólo y en el mejor de los casos, una atención paternalista por parte de las administraciones. Estas actitudes, lejos de aportar soluciones, tan sólo invitan al desánimo y a perpetuar, estructuralmente, una problemática obviada en su esencia.

2.3.- BENEFICIOS ECONOMICOS VS BENEFICIOS SOCIALES

*Cuando una entidad se plantea la creación de una EI, es evidente que lo hará pensando en obtener beneficios. Ahora bien, qué tipo de beneficios ha de conseguir: ¿beneficios económicos o beneficios sociales? La respuesta es muy sencilla: **ambos**.*

Es preciso, naturalmente, ahondar y profundizar en la respuesta con otra cuestión, ¿cuál de los dos beneficios debe primar sobre el otro cuando ambos entren en conflicto? La respuesta aquí no es tan fácil de obtener, y no lo es porque la cuestión sea compleja, sino sencillamente porque no debe existir tal cuestionamiento.

Veamos este apartado con más detalle.

A la EI se le presupone distintas cadencias y carencias a sus trabajadores no sólo formativas sino también sociales, de integración, fisiológicas etc. Estas "diferencias socio-laborales" se manifestarán a posteriori, cuando la EI funcione, aunque ya se cuente con ellas desde el diseño original.

La EI cuenta, ya en su estructura interior, con esta carencia, que es la que realmente motiva su aparición y justifica su existencia. Por lo tanto no ha de servir como causa de queja continua ni sentimiento de malestar o inferioridad. La EI cuenta con ella

⁴ Es necesario tener en cuenta que muchos de los usuarios de nuestros programas no tienen experiencia laboral y vienen de situaciones sociales complejas que hace que tengan otras cadencias y necesidades.

porque realmente nace de y por ella. Si no fuese así estaríamos eliminando la I de Inserción y por ende hablando de otras cosas.

Partiendo de esta premisa, somos conscientes de que resta implicar la vía económica a la social. Esta conjunción lleva una dificultad añadida. Normalmente "lo económico" se escinde de "lo social" y viceversa. Las dos parcelas actúan antagónicamente como "enemigos irreconciliables".

Una EI no debe caer en esta situación. Ha de entender que los beneficios económicos se instrumentalizan y son necesarios para la consecución de objetivos y fines sociales. La necesidad de unos (los económicos), surge porque otros (los sociales) ya existen, y no al revés.

No es reiterativo señalar que para que ambos fines acontezcan es necesario que la EI se consolide en el mercado. De ahí se deduce la importancia que tiene la elaboración de un Plan de Empresa participativo⁵ y comprometido con tales fines.

Por lo tanto, si formulamos una última y común pregunta ¿es sostenible la EI sin beneficios económicos?, hallamos contestación afirmando previamente que **como no existe una EI es sin objetivos y beneficios sociales**, pero no debemos olvidar, por descontado, los beneficios económicos.

2.4.-EL PAPEL QUE HA DE REPRESENTAR LA ENTIDAD PROMOTORA

La entidad promotora de la EI asume el papel protagonista en el diseño y la iniciativa a desarrollar. De esta manera no puede eludir la más mínima responsabilidad, principalmente en la fase de poner en marcha un mecanismo que posibilite dar forma a planes de viabilidad y desarrollo de herramientas que comiencen desde un primer momento a dar pleno sentido al carácter social de dicha empresa.

Así mismo, la entidad promotora debe garantizar, a través de herramientas y cauces bien definidos, la supervisión tanto en el proceso de creación como a lo largo del período de consolidación de la Empresa, estableciendo pautas concretas que permitan un seguimiento puntual de toda la organización socio-empresarial en su conjunto.

Para todo ello, la entidad debe dotarse desde un principio de un plan estratégico⁶ en consonancia con los objetivos a alcanzar. Contará también con un grupo de profesionales realmente implicados en la iniciativa. Estos profesionales deberán asumir relaciones comunicacionales en unas líneas de coordinación máxima desde el primer momento en que la idea de constitución, por parte de la entidad de una EI, empiece a tomar cuerpo y forma.

Por otro lado, la entidad promotora puede que desarrolle actividades paralelas de formación en habilidades profesionales por medio de cursos formativos o talleres de

⁵ Dado el carácter económico-social de las Empresas de Inserción, es fundamental que los auténticos beneficiarios de dichas empresas (que existen por y para ellos), tomen parte activa en la elaboración de los planes de empresa, con objeto de que desde un primer momento se vele por la definición y consecución de objetivos sociales, en los que se tenga en cuenta las necesidades, expectativas, demandas, etc. de los trabajadores.

⁶ Este plan estratégico definirá los objetivos a obtener y se encontrará consensuado con los trabajadores.

capacitación profesional⁷. De esta forma ofrecería una salida profesional a sus alumnos. Ahora bien, la tendencia actual a limitarse o centrarse prioritariamente en esta forma de acceso por parte de los usuarios a dichas empresas, debe ser reconsiderada y abrirse a nuevas formas de trabajo en red con distintas entidades, así como con asociaciones y cuantos espacios puedan revertir en la derivación de trabajadores por otras vías.

En cuanto al papel que debe jugar la entidad promotora a la hora de implicarse en apoyar económicamente (fundamentalmente en la fase de despegue de la actividad) la creación y consolidación de la Empresa de Inserción, éste debe ser asumido sin perder de vista el intentar reimpulsar tal compromiso por vías institucionales, de patrocinio o cuantas se pudieran considerar válidas, entendiéndose esto en un sentido de complementariedad. La EI nunca puede poner en peligro la propia existencia de la entidad promotora.

En lo referente al desarrollo de la actividad gestora como tal, **el compromiso de la entidad debe ser máximo**, asumiendo plenamente la responsabilidad en todo el proceso y garantizando la máxima implicación en el desarrollo de esquemas organizativos que respondan a los fines tanto económicos como sociales de una parte, y sistemas de evaluación de los procesos por los distintos protagonistas que participen en el desarrollo de la actividad socio-empresarial.

⁷ La diferencia entre uno y otro estriba en que los talleres de capacitación tienen un contenido eminentemente práctico dirigido exclusivamente a capacitar al alumno para el ejercicio de un oficio.

3.- LOS PROTAGONISTAS

3.1.- EL GERENTE.

A.- FORMACION:

En el caso de la gerencia no creemos que sea necesaria una formación específica al uso de una Empresa. También es verdad que somos de la opinión que tal decisión viene motivada por las limitaciones que nos supone estar en un mercado que demanda principalmente en la mayoría de las ocasiones titulaciones, priorizando la formación académica como factor determinante.

Se justifican decisiones detrás de las que se encuentra un sistema meritocrático y discriminatorio con aquellos que, sin títulos o con conocimientos adquiridos a través de la práctica diaria (su enseñanza suele ser mayor en el ámbito social), no cuentan o ven impedido o dificultado su acceso.

Además, en el caso que nos ocupa creemos que cuenta mucho más la experiencia en "lo social" que en lo "empresarial".

B.- FUNCIONES

A continuación procederemos a detallar las principales funciones que debe desempeñar el gerente de la empresa incidiendo en aquellos aspectos particulares para las empresas de inserción:

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA DE INSERCIÓN:

- *Una de las funciones del gerente de una empresa de inserción es la realización de cuantas acciones sean necesarias para que la empresa cumpla tanto los objetivos económicos como los objetivos sociales. De un lado la empresa debe ser viable económicamente para permitir la inserción sociolaboral de sus trabajadores. Por otro lado favoreciendo las aptitudes sociolaborales de los trabajadores también contribuimos a que la empresa sea económicamente viable.*

- *Otra función del gerente relacionada con la dirección de la E.I sería la previsión y anticipación de cuantas dificultades y problemas pudieran surgir: en el dominio de la empresa y en el de los trabajadores (prestando atención al colectivo del que se trate).*

Así, por ejemplo, una vez tomada la decisión de creación de la empresa el gerente deberá realizar: el estudio de un plan de viabilidad de empresa, que implica conocer el colectivo con el que se va a trabajar: sus posibilidades, oportunidades y expectativas. Este tendrá que incluir aspectos que detallaremos en capítulos siguientes:

Una vez creada la empresa el gerente asumirá la planificación estratégica de la empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- *Consideraciones sobre el entorno: proveedores, clientes, competidores, productos substitutivos y potenciales entrantes. Además deberá considerar todas las variables del entorno en general: políticas, sociológicas, geográficas,...*
- *Metas para la empresa a corto y largo plazo.*
- *Acciones a desarrollar para obtener las metas propuestas estableciendo plazos para el cumplimiento de cada acción.*
- *Desglose presupuestario de las acciones anteriores.*
- *Intercambio con otras entidades (potenciación y consolidación de creación de redes)*

ENCARGADO DEL ÁREA ECONÓMICA:

El gerente asumirá la responsabilidad del área económica de la empresa. Esta función irá dirigida a sostener la viabilidad económica de la empresa mediante la gestión de:

- *la obtención de beneficios económicos. Cumplimiento y supervisión del estado financiero de la E.I en coordinación con la persona responsable de la asociación promotora.*
- *la obtención del material y personal necesario para el normal desarrollo de las actividades de la empresa. Este aspecto supone, por lo que a recursos materiales se refiere, estar en contacto con proveedores y conseguir 'buenos precios'. Por lo que respecta a los recursos humanos significa valorar la relación volumen de trabajo-número de trabajadores necesarios para desempeñarlo correctamente y decidir aspectos como: número de contratos a realizar, de qué tipo, por cuanto tiempo, renovaciones de contrato... en función de las necesidades de la empresa. En este punto es muy importante la capacidad del gerente para optimizar los recursos de los que dispone.*
- *la venta y contacto de servicios (clientes) y captación de ayudas o subvenciones (administración pública y otros). De ahí las 'dotes de vendedor' y de 'captador' que anotábamos para el perfil profesional del gerente.*
- *la supervisión de las áreas de marketing y publicidad. Esta función supone decidir aspectos como el medio publicitario (prensa, radio y televisión locales/comarcales, tarjetas, trípticos...), el tipo de información que se va a transmitir a los clientes potenciales (p.ej ¿qué nos interesa más, vendernos como empresa de inserción o no?),...*
- *la dirección de los recursos humanos de la empresa, si bien su gestión constituirá una función normalmente desempeñada por el tutor de inserción. El gerente se encargará básicamente de dirigir y coordinar las tareas de los trabajadores.*

Apostamos por un estilo de dirección participativo (que contemple las necesidades, demandas, y que sea integrador). Se tenderá hacia la participación e implicación de

los trabajadores en dicho proceso, a través de canales de comunicación adecuados⁸.

ENCARGADO DEL ÁREA SOCIAL:

- *Básicamente supone la obtención de beneficios sociales a través de la supervisión del cumplimiento y del estado de los trabajadores en coordinación con el tutor.*
- *También la programación de todas aquellas acciones dirigidas a obtener los anteriores objetivos.*

C.- PERFIL

Son varias las características que definen la figura del gerente. A continuación presentamos las principales que debería poseer, destacando aspectos específicos para el gerente de una E.I.

RESPECTO A LA FORMACIÓN:

El gerente de una EI debe ser una persona formada, y con experiencia, preferentemente en áreas sociales.

Es importante que el gerente tenga conocimiento de los objetivos y circunstancias especiales que concurren en lo que se ha venido a denominar empresa de inserción, además del conocimiento de algunas experiencias anteriores.

Conocimientos sobre aspectos comerciales para el desarrollo del área comercial:

- *Dotes de 'vendedor' (de servicios).*
- *Dotes de 'captador' (de subvenciones, de ayudas).*
- *Sobre la promoción y venta, atención al cliente, análisis de mercados, y competencia.*
- *De cómo producir un bien.*
- *De cómo prestar un servicio.*

EXPERIENCIA:

También es importante que la persona que desarrolle dicho cargo cuente con una mínima experiencia profesional como gestor de grupos y, si es posible en el sector económico desarrollado por la empresa.

El gerente de una empresa de inserción debería poseer experiencia en el trabajo con colectivos considerados en situación de exclusión social⁹. Esta característica es suficientemente importante puesto que es este el perfil de trabajadores que tendrá que dirigir. De hecho, habitualmente, los gerentes de empresas de inserción son personas que, previamente, se han relacionado con sus posteriormente trabajadores a través de

⁸ Este punto se tratará en profundidad en el punto VIII.

⁹ Creemos que es importante que el gerente provenga o tenga experiencia en el mundo asociativo dado que el criterio sobre el que se cimienta una EI es prioritariamente social.

un programa de incorporación social en el que participaba, y a raíz de ello han apostado por la creación de la empresa como una nueva vía de inserción.

Por lo dicho anteriormente, que el gerente proceda de la Entidad promotora, constituye un hecho a valorar positivamente.

APTITUDES:

Puesto que generalmente ejercerá como máximo responsable de la empresa, también deberá reunir una serie de características de carácter más psicológicas como:

- *Colaborador y preocupado por el equipo (dotes de liderazgo).*
- *Habilidad organizadora y comunicadora (el gerente organiza y coordina medios económicos, materiales y humanos).*
- *Cualidad de síntesis, para si llega el caso, crear e innovar (o proponer).*
- *Dinamismo y capacidad de dinamización.*
- *Capacidad para la toma de decisiones.*
- *Capacidad para ver objetivos a largo plazo.*
- *Capacidad para detectar y definir problemas.*
- *Profesionalidad (valoración del trabajo bien hecho).*
- *Capacidad para afrontar conflictos y resolverlos.*
- *Autodisciplinado.*
- *Capacidad de trabajo en grupo.*
- *Capacidad para generar y mantener entusiasmo y motivación.*
- *Responsabilidad y compromiso con la tarea.*
- *Seguridad en sí mismo (considerar los problemas en términos de solución y no como catástrofes).*
- *Perseverante (siempre hay cosas que solucionar).*
- *Flexible, tolerante y adaptable (el cambio es una oportunidad no una amenaza).*
- *Negociador y dialogante (comunicativo).*

Además de lo anterior, el gerente de una empresa de inserción también debe contar con cierto espíritu 'altruista' que se concreta en una vocación especial para el trabajo en este tipo de empresa, por encima de motivaciones económicas. Una característica de las Empresas de Inserción es la no diferencia significativa entre los salarios de sus trabajadores. De este modo, es habitual que en muchos casos, el gerente tenga un sueldo relativamente bajo en comparación con lo que cobraría en una empresa normalizada, dada su formación y aptitudes. En muchos casos, también tendrán un salario cuya diferencia será muy escasa respecto a otros trabajadores de la empresa con cualificación y responsabilidad inferior (p.ej el encargado).

En la práctica, las Empresas de Inserción utilizan distintos sistemas que podríamos denominar de 'compensación' para suplir las posibles lagunas de conocimiento de todo su personal. Se utiliza personal ya experto perteniente a la Entidad Promotora y con conocimientos para cubrir posibles deficiencias existentes en el resto de los componentes de la misma entidad. De igual manera se puede proceder con el gerente con las carencias que se le detecten.

3.2.- EL TUTOR

La inserción sociolaboral constituye un proceso de obtención de autonomía de los trabajadores, cuyo resultado final es la consecución y mantenimiento de un puesto de empleo.

Es preciso, por tanto, la aparición de una figura que se encargue del cumplimiento de los objetivos que venimos llamando sociales. El tutor/a es la pieza clave dentro del engranaje de una EI, porque es quien se encargará de velar por el cumplimiento de dichos objetivos.

A.- DEFINICION

El tutor es la persona que desde dentro de la EI trata la inserción socio-laboral integralmente. Trabaja aspectos laborales a la vez que terapéuticos. Esta última actuación, si bien no la realiza directamente, sí la pone en práctica a través de la conexión directa con todos los profesionales de referencia del trabajador.

En la empresa privada no existe un profesional que se encargue de supervisar el itinerario socio-laboral de los trabajadores. En muchas empresas existe el departamento de recursos humanos donde cabrían las funciones de este cargo. Se trata de empresas que compiten en el mercado normalizado y seleccionan a su personal con unos criterios básicamente empresariales. No podemos basarnos en estos ejemplos para describir cómo creemos que debería ser la figura del Tutor. Creemos indispensable que en las EI exista la figura de este profesional (Tutor), quién debe tener como principal objetivo conocer las demandas, dificultades, necesidades y obstáculos de los trabajadores. Por lo tanto creemos necesario que el Tutor: privilegie y cree los canales de comunicación, estimule la participación e implicación de los trabajadores en la consolidación y mejor funcionamiento de la empresa.

El profesional que aquí se propone pretende ser una figura que se encargue del acompañamiento y apoyo en todo el proceso de incorporación socio-laboral. Esto implica trabajar con todo lo relacionado con el trabajo en sí, las relaciones dentro de la empresa, la búsqueda de empleo en el mercado normalizado, aspectos relacionados con el ocio y tiempo libre, la prevención del consumo de drogas y el seguimiento coordinado con los diferentes agentes implicados en el proceso terapéutico de los trabajadores.

Proponemos una figura que sirva de enlace entre lo terapéutico y lo laboral, que haga de puente entre estos dos mundos a veces tan distantes, pero que sin lugar a dudas pueden converger en una visión más integradora e integral de esta realidad.

B.- PROCEDENCIA

El tutor puede provenir del ámbito de la entidad promotora o de fuera de ella. Analizamos ahora las ventajas e inconvenientes que se puedan derivar de los dos ámbitos.

Si viene de la entidad promotora:

Puntos positivos:

- *conocimiento de la entidad promotora (cultura asociativa)*
- *conocimiento de los recursos disponibles*
- *conocimiento de los trabajadores*

Puntos negativos:

- *Hábitos adquiridos de trabajo*
- *Presión por la entidad*
- *Mayor trabajo – menor independencia*

Si viene de fuera de la entidad promotora

Puntos positivos:

- *Independencia*
- *Aporte de otras experiencias*

Puntos negativos:

- *Desconocimiento de la entidad promotora, en cuanto al funcionamiento interno (retraso en la puesta al día)*
- *Desconocimiento de los trabajadores*

Nosotros creemos que el tutor debería provenir del ámbito de la entidad promotora, por el hecho de tener los conocimientos de la problemática con la que se va a trabajar, siempre hablando de colectivo drogodependientes o personas en exclusión. El papel que debe representar el tutor antes y después de la constitución de la empresa, estará en función de las necesidades de cada entidad promotora y empresa concreta. Generalizando, el principal cometido será la coordinación con el emprendedor para poder seleccionar mejor los trabajadores, y elaborar así el plan de inserción individual y sus objetivos para cada trabajador/usuario. Antes de la creación de la empresa debe haber una buena coordinación y planificación del trabajo. Después de su puesta en marcha, se debe seguir con el trabajo conjunto, para optimizar los resultados tanto en el ámbito laboral como social.

C.- FUNCIONES

Todas sus actuaciones se encontrarán coordinadas con todas las partes implicadas en este proceso: gerente, trabajador, responsable de la Entidad promotora (si lo hubiera), y profesionales de referencia. Así mismo, se encargará de realizar un seguimiento sobre el desempeño de objetivos que se están consiguiendo con cada trabajador.

Entre sus funciones principales cabe destacar las siguientes:

EN EL CAMPO DE LOS RECURSOS HUMANOS

- ❑ Motivación. Potenciar una actitud positiva y de implicación hacia el trabajo, como instrumento de realización personal, para así contribuir a poner en movimiento la dignidad de los trabajadores.
- ❑ Selección. Participar en el proceso de selección de los futuros trabajadores en la Empresa de Inserción y también en la incorporación al mercado laboral ordinario cuando sea el momento.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE¹⁰

¹⁰ Las competencias clave, implican normalmente actitudes, capacidades y conocimientos de carácter general y básico; están

Promover hábitos de aprendizaje de competencias clave relacionados con el mantenimiento y obtención de un empleo.

CREACION DE REDES

- ❑ Empresariales. Informar de los recursos facilitadores de trabajo ya existentes en su área de residencia.
- ❑ Ocio y tiempo libre. Facilitar la información de los recursos de ocio y tiempo libre accesibles al usuario.
- ❑ Asociativas. Contactar con entidades y otras EI que manejen recursos laborales, para involucrar igualmente a los diferentes protagonistas, y así lograr una mejor coordinación y desarrollo de programas de beneficio común, donde se produzca información de calidad para el conjunto de los actores. Esto resulta fundamental para implementar diferentes acciones, como por ejemplo futuras derivaciones de los trabajadores trascendiendo la práctica generalizada de enmarcar a los trabajadores con su pertenencia a una entidad determinada.

TERAPEUTICA

Seguimiento de la situación personal de cada trabajador, recurriendo el plan individual de inserción elaborado conjuntamente entre trabajadores, terapeutas, tutores y el gerente de la empresa.

ADMINISTRATIVAS Y DE COORDINACION

Realización de informes dirigidos tanto al emprendedor, como a la entidad y mantenimiento de reuniones con los profesionales de referencia.

D.- PERFIL

Los requisitos para ejercer las funciones anteriormente señaladas dentro de una empresa de inserción son los siguientes:

❑ ACADÉMICO

Con formación y experiencia en el campo de la inserción socio-laboral con el colectivo que se vaya a trabajar. Son evaluables (aunque no determinantes), los conocimientos relacionados con la gestión y administración de empresas.

❑ ACTITUDES

- Actitud mediadora y de resolución de conflictos.
- Capacidad de comunicación con todos los agentes que intervienen en el proceso.
- Actitud facilitadora de herramientas (*competencias clave*) generadoras de autonomía socio-laboral

relacionadas con aquellos contenidos de formación general básico que poseen mayor poder explicativo o mayor funcionalidad en la vida cotidiana y en el trabajo, y con la dimensión práctica que todos los conocimientos tienen, y se identifican con el “saber hacer”, así como con las actitudes que favorecen la responsabilidad en el trabajo, la iniciativa y la creatividad, la preocupación por la calidad y la obra bien hecha, la inquietud por aprender continuamente, etc. A este respecto se pueden citar como ejemplos gráficos algunas de las competencias claves más relevantes como por ejemplo: tener una imagen positiva y realista de sí mismo. Adoptar una actitud de higiene y salud personal. Tener iniciativa, autonomía, perseverancia, espíritu de superación y sentido de la realidad. Procurar la calidad de los resultados de su trabajo. Estar predispuesto al cambio y a nuevos aprendizajes. Asumir responsabilidades. Trabajar en equipo. Integrarse en grupos de forma activa. Comportarse adecuadamente en las relaciones sociales y laborales. Resolver problemas y conflictos de relaciones personales... etc.

3.3.- LOS TRABAJADORES

A.- DEFINICION

Entendemos por trabajadores de las EI a los beneficiarios directos de este tipo de empresas.

Por lo que se refiere al colectivo, las empresas de inserción social están dirigidas principalmente a todas aquellas personas consideradas en situación de exclusión social y que por este motivo presentan especiales dificultades de acceso al mercado laboral. Dentro de estos colectivos incluimos:

- *Drogodependientes y ex – drogodependientes.*
- *Reclusos y ex – reclusos.*
- *Parados de larga duración mayores de 45 años.*
- *Perceptores de rentas mínimas de inserción.*
- *Disminuidos físicos.*
- *Disminuidos psíquicos.*
- *Jóvenes y mujeres de barrios marginales, con escasa formación, sin trabajo ni recursos económicos.*
- *Prostitutas.*
- *Inmigrantes.*

Se abre la posibilidad de incluir un porcentaje de personas pertenecientes a colectivos no excluidos, dependiendo de la actividad económica desarrollada por la empresa y del grado de consolidación de la misma. Estas personas facilitan con su presencia el proceso de integración social de los trabajadores en inserción y, económicamente, compensan su menor productividad.

El debate sobre la proporción de trabajadores en inserción y normalizados en una empresa de inserción continúa abierto. La realidad según un trabajo elaborado por ELEA (año 1996) muestra que más del 60% de las empresas de inserción en España tienen una proporción de trabajadores en inserción mayor al 50% de la plantilla.

Continuando con los datos obtenidos por ELEA, de 548 trabajadores encuestados, el 6% tenía entre 18 y 20 años, el 19,7% entre 21 y 24 años, el 28,1% entre 25 y 29 años, el 37,6% entre 30 y 39 años y el 8,6% 40 ó más.

Por lo que respecta a la formación de los trabajadores, el mismo trabajo muestra que un 81% de los 747 trabajadores encuestados tiene una formación equiparable a EGB.

Como a cualquier trabajador se le va a exigir un desempeño mínimo (deberes), al igual que se le va a dotar el máximo de beneficios (derechos). Todas las condiciones laborales habrán de estar regidas por el Estatuto de los Trabajadores.

B.-FUNCIONES

Las funciones vendrán siempre delimitadas por cada entidad promotora. Los criterios de selección serán fijados por cada entidad en cada caso¹¹.

A pesar de ello existen algunos rasgos comunes. Estos son:

¹¹ Ver modelo criterios de selección de la EI Acebo en Anexo

- Desempeñar correctamente el trabajo asignado
- Cumplimiento del horario de trabajo establecido
- Seguir las normas de funcionamiento interno preestablecidas en el contrato
- El trabajador habrá de estar dispuesto a formar parte de un equipo de trabajo.
- Cumplimiento de los objetivos que se hayan definido previa y conjuntamente con el tutor y agentes implicados.

C.- PERFIL

Es muy importante valorar inicialmente la motivación del futuro trabajador hacia su incorporación en la EI como proyecto, su motivación hacia el trabajo en general y hacia el trabajo concreto a desempeñar dentro de la empresa.

También cabe valorar el manejo habilidades sociales y hábitos prelaborales básicos como p.ej:

- *Comprensión y/o formulación de mensajes orales y escritos adaptados a la situación.*
- *Conocimiento de las propias capacidades y limitaciones.*
- *Predisposición al cambio y a nuevos aprendizajes.*
- *Integración grupal.*
- *Conocimientos básicos teórico-prácticos del trabajo a desempeñar*
- *Manejar habilidades, verbales y no verbales*
- *Condiciones óptimas tanto psicológicas como físicas, a valorar por el tutor y el equipo de selección, junto con el profesional de referencia*

También es importante valorar un mínimo de conocimientos teórico-prácticos para el desempeño del trabajo. Estas competencias normalmente son adquiridas en los cursos de formación ocupacional organizados por la entidad promotora.

Otro aspecto a valorar será una experiencia laboral mínima en el sector desarrollado por la empresa de inserción. Esta experiencia mínima puede ser la adquirida en las prácticas en empresas colaboradoras del curso de formación ocupacional.

Algunas características evaluables en los trabajadores de una EI y que se recogerán en fichas (abiertas a futuras modificaciones), son las siguientes:

- *Participación, iniciativa, autonomía, perseverancia y espíritu de superación.*
- *Capacidad para aprender.*
- *Motivación e interés.*
- *Responsabilidad (puntualidad, calidad de los resultados de su trabajo, actitud de seguridad e higiene personal, responsabilidad respecto al material de trabajo...).*
- *Capacidad para trabajar en equipo.*
- *Comportamiento adecuado en la relación laboral cuidando la imagen personal, formas de expresión y comunicación en función del tipo de relación.*
- *Capacidad para resolver los problemas laborales cotidianos.*
- *Planificación del trabajo y capacidad para seguir la planificación preestablecida en la que han tenido parte.*

3.4. EL EQUIPO EMPRENDEDOR

A.-DENIFICION

Una de las piezas más importantes a resaltar debe ser el equipo humano que se encargará de elaborar todo el plan de empresa, de crear, en definitiva la empresa de inserción, así como de apoyar el funcionamiento de la misma. Algunos de los profesionales que se incluyan en este equipo emprendedor pueden resultar después trabajadores en activo de la misma empresa de inserción, pero puede darse el caso de que no sea así, entonces es importante explicitar que se trataría de perfilar un equipo multidisciplinar, entendiendo que se puede incluir un trabajador en proceso de inserción que también tenga voz en todo el proceso. Un equipo que tuviera plena autonomía para tomar las decisiones oportunas, como decidir el reglamento interno de la empresa, las normas de permanencia en la misma, etc, en el momento de la creación de la empresa, independientemente de la dirección de la entidad promotora de la idea, aunque sabemos que esto resulta difícil y, a veces, imposible. El hecho de no poder tomar decisiones en su momento, por tener que responder delante de la entidad promotora, puede acarrear consecuencias negativas, como por ejemplo el retraso en la puesta en marcha de la selección del personal, y con ello el aplazamiento de muchos otros aspectos. Si en cambio contamos con la autonomía plena y confianza del equipo emprendedor el proceso se agiliza mucho y el equipo llega a funcionar de manera rápida y eficaz, pues son ellos los que van a conocer en profundidad todos los aspectos relacionados con el personal, el plan de empresa, etc....

Tal y como apuntábamos en la introducción, este deberá ser el equipo de personas que inicien la empresa, la pongan en marcha y para ello, realicen todos los pasos previos que son necesarios y que se concretan en la elaboración del plan de empresa. Creemos que deben existir unas personas dedicadas a esta labor, pues bien merece atención, si lo que se pretende es orientar a futuros emprendedores.

Es importante remarcar que se tratará siempre, como en todo inicio empresarial, de un proceso muy dinámico, donde la flexibilidad será la principal característica. La flexibilidad entendida como necesaria en todo proceso creativo, pues es posible que exista rotación en los puestos de trabajo, que las personas cambien sus funciones o simplemente no sigan adelante con el trabajo. Esto es imprescindible concebirlo de esta manera puesto que estamos hablando del nacimiento de una empresa y puede variar en función del entorno, de las necesidades del mercado, con la creación de nuevos puestos de trabajo que requerirán movilidad en los actuales, etc.

B.-PROCEDENCIA

Este equipo debe generarse a través de la entidad promotora, teniendo en cuenta que es de quien parte la idea inicial, en la mayoría de los casos. Si se da el caso que la idea haya partido de los mismos futuros trabajadores, a través de los talleres de formación, también se debe tener en cuenta su opinión pues habrán sido ellos quienes han pensado que una actividad concreta pueden desarrollarla y crear una empresa en ese sector concreto.

A partir de aquí, deberíamos contar con expertos para el objetivo que se persigue, que es la elaboración del plan de empresa y posteriormente la creación de la misma. Es

importante que dentro de este equipo se vean reflejados los perfiles profesionales que más adelante jugarán un papel primordial en la dinámica empresarial.

Generalizando y hablando como equipo podemos analizar brevemente los puntos a favor y en contra de que los integrantes pertenezcan anteriormente a la entidad promotora o provengan de fuera.

Si vienen de la entidad promotora:

- Puntos positivos:
 - Conocimiento del colectivo con el que se va a trabajar, sus habilidades y destrezas así como sus carencias.
 - Conocimiento del funcionamiento interno de la entidad, de los medios de que se dispone, de la infraestructura, etc.
- Puntos negativos:
 - Visión parcializada e interesada de lo que significa una empresa de inserción, provocando a veces el estancamiento de nuevas ideas de apertura hacia mercados desconocidos, o a la relación con otras entidades con las que se podría colaborar.
 - Dependencia de la junta directiva de la entidad, sobre todo en el momento de toma de decisiones.

Si viene de fuera:

- Puntos positivos:
 - independencia y autonomía
 - aporte de experiencias distintas y/o alternativa
- Puntos negativos:
 - desconocimiento del funcionamiento interno de la entidad
 - desconocimiento de los trabajadores
 - cierto recelo por parte de la entidad hacia los profesionales nuevos por desconocimiento.

Esto es a grandes rasgos, y cabe pormenorizar puesto que se trataría de conjuntar diferentes perfiles profesionales y al mismo tiempo que unos sean ya de la entidad promotora y otros sean contratados para este fin.

C.- COMPOSICION

Dado que la Empresa de Inserción va a tener que conjugar objetivos económicos y sociales, en este equipo de decisión deberán estar representados ambos intereses; así, desde el punto de vista económico, será necesario contar con la participación de conocedores del ámbito empresarial (plan de viabilidad, financiación, compras, ventas, proceso productivo, seguridad social, convenios colectivos, contratos, nóminas,...). Desde el punto de vista social deberán representarse los intereses terapéuticos y educativos que permitan promover la inserción socio-laboral de los trabajadores. Estos, valorarán aspectos como: niveles de estrés sostenidos en el trabajo, conjunción del trabajo y necesidades terapéuticas/ educativas, aprendizajes adquiridos en el ámbito de competencias clave o habilidades socio-laborales. De este modo el equipo que proponemos debería estar compuesto por:

- Un representante de la Entidad promotora. Podría tratarse del director de la misma, o bien de algún miembro del equipo gestor o directivo.
- Técnico, susceptible de convertirse en el futuro gerente de la Empresa de Inserción. Debería ser un experto en conocimientos empresariales. Si en el seno de la entidad promotora no se dispone de un perfil así, como es el caso de muchas de las entidades que trabajan con personas en procesos de inserción, sería conveniente buscar esta persona fuera, además de contar así con las ventajas de la autonomía e imparcialidad. Sería también preferible que esta persona tuviera algún conocimiento de desarrollo local, o sea todo lo relacionado con los planes de creación de empleo.
- Educador social, susceptible de pasar luego a ser el tutor de la E.I. En otro caso podría tratarse de algún profesional de lo socio-educativo que esté integrado en el equipo terapéutico de la entidad promotora, así dispondría de los conocimientos necesarios para trabajar con las personas que estén en proceso de inserción, además de poder coordinarse mucho más ágilmente con el resto del equipo terapéutico.
- Un monitor de taller de formación, susceptible de convertirse luego en un encargado de la E.I.
- Un representante de los futuros trabajadores. Se podría contar con alguna persona que haya pasado por cursos de formación o talleres y se encuentre capacitado para poder trabajar.

4. EL PLAN DE EMPRESA

4.1.- INTRODUCCIÓN.

En capítulos anteriores hemos tratado de sentar las bases fundamentales de lo que entendemos por una Empresa de Inserción (EI en adelante):

1. Hemos llegado a una definición de EI.
2. Hemos analizado las principales motivaciones y objetivos de las 10 experiencias creadas a partir del proyecto INTEGRA EUROUNAD II.
3. Asimismo, hemos caracterizado a los principales protagonistas de las EI: trabajadores, promotores, tutores del proceso de inserción, etc.

En este capítulo pretendemos recordar y manifestar el hecho de que **las EI son empresas al fin y al cabo**. Sus objetivos fundamentales son, en gran medida, diferentes de las empresas convencionales. Pero, con todo, **siguen tratándose de empresas que deben competir en el mercado, y llegar a ser viables no sólo socialmente, sino también económicamente**. Para ello, deben dotarse de una serie de mecanismos manejados habitualmente por las empresas convencionales, y estudiados dentro de la disciplina Economía de la Empresa. De acuerdo a sus objetivos y peculiaridades, las EI deberán reforzar algunos de estos mecanismos, y adaptar o rechazar otros. En todo caso, deberán conocerlos y manejarlos con cierta soltura, al igual que las entidades promotoras conocen a fondo los procesos en que basan sus actuaciones sociales.

En los próximos apartados analizaremos algunos de los aspectos susceptibles de ser recogidos en un plan de empresa. Por una parte, pretendemos dar una serie de herramientas metodológicas para la elaboración del mismo, incidiendo en todo momento, en aquellos aspectos que son específicos o especialmente relevantes en el caso de las EI. Paralelamente, y de acuerdo con nuestra motivación de que este manual no se quede en los contenidos teóricos, iremos comentando lo que se ha aplicado en las 10 empresas de inserción creadas a partir del proyecto INTEGRA EUROUNAD II, en relación con cada aspecto analizado.

En el apartado 4.2. trataremos la elección de la idea o actividad económica en que basar la empresa: criterios de decisión, lógica secuencial de la misma, sectores más habituales de actividades en las EI, etc.

Posteriormente, **en el apartado 4.3. comentaremos la importancia y las limitaciones del Estudio de Mercado**. Propondremos una propuesta metodológica para su realización, y nuevamente abordaremos la realidad de nuestras 10 EI: cuántas lo han abordado, quién lo ha realizado, en cuánto tiempo, ventajas y limitaciones, etc.

A continuación **(apartado 4.4.) hablaremos sobre un aspecto frecuentemente olvidado o minusvalorado en las EI: el estudio comercial o de marketing**: aspectos estratégicos fundamentales, políticas de productos y precios, canales de distribución, mecanismos de comunicación y publicidad utilizados... Trataremos de profundizar en las implicaciones que tiene para las entidades promotoras la nueva obligación que les acarrea su situación de "empresarias sociales": saber vender sus productos o servicios en un mercado libre y muy competitivo.

La gestión de recursos humanos, abordada en el apartado 4.5., es el área donde más aparecen reflejadas las diferencias o peculiaridades de las EI respecto a las

empresas convencionales: hablaremos de los organigramas de las EI, sus relaciones e interacciones con la entidad promotora, el ratio trabajadores normalizados¹²/ en proceso de inserción, políticas de selección, formación y remuneración; estrategias de dirección, cauces de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, diseño de itinerarios de inserción y otros.

Por último, en el apartado 4.6. hablaremos de la parte financiera de las EI: presupuestos de inversión y financiación, presupuestos de explotación y tesorería, balances previsionales, cálculos de viabilidad (incluyendo y sin incluir criterios sociales), subvenciones generales y específicas para EI, etc.

Existen otros temas susceptibles de ser incluidos en un plan de empresa y que no abordaremos en este capítulo. Por ejemplo, toda empresa debería hacer constar en su plan una serie de aspectos técnicos, tales como diagramas de flujo de sus procesos productivos, desglose de recursos materiales, etc. En este Manual no entraremos a este nivel de detalle, teniendo en cuenta que estas cuestiones técnicas son muy específicas de cada empresa concreta. No obstante, no queremos dejar de mencionar la importancia que tiene su inclusión en un plan de empresa real.

Tampoco tocaremos en este capítulo el estudio jurídico, que también debería formar parte del plan de empresa. En este manual, hemos preferido dedicar totalmente el **capítulo 6** a este tema, dada su especial relevancia en un contexto como el español, donde llevamos varios años luchando por que las EI tengan un reconocimiento jurídico propio.

Quién debe realizar el Plan de Empresa:

No queremos concluir esta introducción sin una breve reseña en torno a la elección de la persona o grupo de personas responsables de la elaboración de todo el Plan de Empresa. El equipo promotor de la EI debe asegurarse que en la elaboración del mismo se tengan presentes dos aspectos fundamentales:

- Que se realice con **profesionalidad y rigor desde el punto de vista de la Economía de la Empresa**. Para ello, deberá contar con profesionales con formación y deseable experiencia en esta disciplina. Si la entidad promotora no cuenta con personal de estas características, se recomienda la contratación de servicios a personas o empresas especializadas.
- Que estén **siempre presentes los objetivos sociales de la EI**, y se tengan en cuenta para hacer las adaptaciones oportunas a cada una de las componentes del plan de empresa. Para ello será recomendable que, independientemente de que la elaboración del plan se subcontrate o no, **exista una representación del equipo promotor capaz de participar y realizar un seguimiento** pormenorizado de todos los pasos que se van dando.

4.2.- ESTUDIO DE LA IDEA: SECTORES DE ACTIVIDAD.

4.2.1. La elección de la actividad económica.

¹² Entendemos por trabajadores normalizados aquellos que dentro de una EI no se encuentran en proceso de inserción y que sirven de apoyo a la estructura de la empresa.

Tal vez uno de los rasgos menos diferenciadores de las EI respecto a las empresas convencionales sea, paradójicamente, lo que se suele denominar la “función de operaciones o producción”, esto es, lo que vulgarmente llamamos “la idea de negocio” o “la actividad económica concreta en que basamos la idea empresarial”.

En capítulos anteriores hemos ido desgranando algunas de las características que entendemos como propias de las EI. En general, éstas tenían que ver más con aspectos relacionados con la visión estratégica global (objetivos de beneficios humanos antepuestos a los económicos), o bien afectaban a la gestión de recursos humanos, administración, mecanismos de financiación, etc. Pero no tanto a la actividad económica en cuestión, ya que ésta se encuentra, en gran medida, al servicio del cumplimiento de los fines de inserción social.

Así, las actividades económicas objeto del interés de las EI podrían ser, en principio las mismas que en el caso de las empresas convencionales. En la práctica, existen algunos matices que pueden ser causa de diferenciación, y que pasamos a comentar a continuación:

4.2.2. El factor ético: medio ambiente, comercio justo y consumo responsable.

Las entidades promotoras de las EI, en general, son instituciones inspiradas por la solidaridad con los sectores más desfavorecidos de la sociedad. Esta solidaridad, entendida desde una concepción global de las relaciones socioeconómicas y políticas, tiene una serie de consecuencias aplicables a las actividades realizadas por las EI¹³:

- La opción por el **Comercio Justo** implica la no utilización de materias primas o productos intermedios que en origen estén causando problemas de explotación laboral, trabajo infantil u otras injusticias sociales.
- La opción por la **protección del Medio Ambiente** puede ser activa (si la EI se dedica al sector medioambiental) o pasiva (si, aunque su actividad económica no es encuadrable en el sector medioambiental, se utilizan medios y métodos de producción respetuosos con el entorno). En todo caso, se excluirían todas aquellas actividades que sean intrínsecamente nocivas desde un punto de vista ecológico.
- En definitiva, las actividades realizadas por las **EI suelen estar encuadradas en una lógica de Producción y Consumo Responsables**, existiendo una preocupación tanto por el medio ambiente como por las **implicaciones socioeconómicas que nuestros productos o servicios, en todo su ciclo de vida** (de la cuna a la tumba), tienen en productores, intermediarios y consumidores.

4.2.3. El factor tecnológico.

Es habitual que, en el proceso de decisión en torno a la actividad económica de la EI, queden automáticamente **excluidas todas aquellas actividades que suponen cierta complejidad tecnológica**. Algunas causas de este hecho son:

¹³ VILANOVA, J.: *Aproximación Metodológica a la Empresa de Inserción Social como Modelo de Organización Económica*. Proyecto Fin de Carrera. 1996.

- **Precariedad financiera** por parte de las **entidades promotoras**: el acceso a la alta tecnología conlleva altos costes de inversión que, en general, están lejos de las posibilidades de los promotores.
- **Falta de formación de los promotores / trabajadores** en cuestiones relacionadas con la **alta tecnología**: habitualmente el tipo de formación previa que éstos tienen se ha adquirido en un taller ocupacional o pre - laboral, en actividades que no utilizan tecnologías avanzadas. La formación anterior de los trabajadores en proceso de inserción suele ser muy baja o nula. Asimismo, la formación / titulación previa de los promotores o emprendedores puede ser muy variada, pero en la práctica, en muy pocos casos está relacionada con la tecnología.

En ocasiones se debate sobre la conveniencia de que las EI vayan expandiendo su campo de actividad hacia otro tipo de negocios hasta ahora inaccesibles para ellas. Esto podría significar un paso muy importante de cara a dignificar estas empresas y daría lugar a un claro efecto multiplicador. Se trata de un objetivo que reviste dificultades, ya que sin duda sería utópico plantearse el que un grupo de personas con escasa formación y escasos recursos económicos pusieran en marcha una empresa de alta tecnología. Sin embargo, no sería tan utópico pensar el que una EI basada en el reciclaje sencillo de residuos sólidos urbanos (por citar un ejemplo frecuente), con una cierta trayectoria en la vida empresarial y con una cierta solvencia se plantee ir dando pequeños y progresivos "saltos" hacia la realización de un reciclaje industrial más sofisticado. Se trataría, por tanto, de ir haciendo que la empresa fuera modernizándose progresivamente, siempre manteniendo los objetivos que la caracterizan como EI.

La discusión sobre la conveniencia de la modernización tecnológica en las EI es, sin duda, compleja, y existen argumentos a favor y en contra. Apuntemos brevemente algunos de ellos:

A favor:

- **Dignificación de las EI como formas empresariales** capaces de competir en cualquier mercado y en cualquier sector, ofreciendo alternativas de inserción social para sus trabajadores.
- **Acceso de las EI a actividades potencialmente más rentables** (en general) que las que habitualmente escogen.

En contra:

- Dificultades inherentes al hecho de afrontar actividades más complejas desde el punto de vista tecnológico: **mayor riesgo, aumento de costes de inversión y de explotación, necesidad de formación mucho más especializada**, etc.
- **Riesgo que supone el no cumplimiento de los objetivos sociales** que caracterizan a una EI, en cuanto a que se iría haciendo cada vez más parecida a la empresa convencional.

Lo que parece claro es que cualquier iniciativa en este sentido ha de ser decidida y asumida de forma natural y progresiva por los propios miembros de las EI en cuestión. De nada sirve tratar de imponer desde fuera modernas técnicas de organización o de fabricación si los verdaderos protagonistas de las EI no se sienten identificados con ellas. Sin embargo, siempre será recomendable el que por lo menos se abra la posibilidad de modernización, la cual exigirá en todo caso una adecuada formación de los trabajadores.

Producción de bienes vs. prestación de servicios.

Relacionado con el factor tecnológico anteriormente comentado, es frecuente que las EI basen su actividad económica en la prestación de servicios, y no tanto en la producción de bienes.

Si bien no se puede afirmar que exista una correlación alta tecnología - producción de bienes, sí se observa que, en muchos casos, la fabricación de muchos productos conllevan procesos industriales más o menos sofisticados, pero que casi siempre precisan de una alta inversión inicial.

Por el contrario, aunque existe un gran número de servicios que requieren alta tecnología, aún quedan muchos que no son altamente especializados. Es especialmente en estos sectores donde se sitúan la mayor parte de las EI españolas en la actualidad: recogida y recuperación de residuos, mensajería, jardinería, ayuda a domicilio.

Nuestra experiencia nos lleva a la afirmación siguiente: en el panorama actual de las EI en España, el sector servicios es preponderante. Como es lógico, existen también EI que producen bienes (carpinterías, agricultura ecológica, etc.) y algunas que son mixtas (por ejemplo, empresas de jardinería que venden plantas ornamentales y realizan mantenimiento de jardines).

4.2.4.El proceso de decisión: “¿hago lo que sé hacer, o lo que me pide el mercado?”.

En general, una **empresa convencional** tiene como objetivo fundamental la obtención de beneficios económicos. Así, el **esquema de decisión lógico que acostumbra a seguir** a la hora de plantearse su actividad económica es el siguiente:

- **Estudio del mercado**, con objeto de averiguar qué actividades económicas pueden proporcionar los beneficios buscados.
- **Selección de aquella actividad** para la cual existe un nicho de mercado que **maximiza los beneficios económicos**.
- Una vez escogida aquella actividad que maximiza sus beneficios económicos, se **estudian los recursos humanos y materiales necesarios para ponerla en marcha**. Si no dispone del personal adecuado para poner en marcha la actividad, o bien se procede a formar el personal que ya tiene, o bien se plantea la selección de otras personas en el exterior.

El **esquema de decisión de una EI**, por el contrario, podría tener esta estructura:

- **Una gran parte de los recursos humanos vienen dados antes que la actividad**: se trata de las personas en proceso de inserción, que son la motivación fundamental de la EI y de sus objetivos.
- En general, **estas personas han sido beneficiarias de la entidad promotora**, y en muchos casos, han recibido formación en talleres ocupacionales o pre-laborales. Por tanto, ya existe otro dato de partida: además de conocer una gran parte de los recursos humanos, también conocemos “lo que saben hacer”.

- El siguiente paso sería: con estas personas a las que pretendo apoyar en una salida laboral tutelada, y "con lo que saben hacer", "¿qué podemos hacer?". A partir de este momento, **lo lógico sería hacer un estudio de mercado** para averiguar si estas actividades, para las cuales ya se cuenta con un grupo de personas con cierta formación previa, son viables. Lo habitual, como veremos más adelante, es que ni siquiera se haga ese estudio de mercado, sino que directamente se proceda a poner en práctica una experiencia piloto de EI.
- En el caso de que los resultados del estudio de mercado (o de la experiencia piloto) para esa actividad sean positivos, la EI se pondría en marcha. Si son negativos, o bien se abandona la idea de creación de la EI, o bien se reinicia el proceso con una lógica de estudio de mercado - selección de la idea - formación de nuestros trabajadores para el desarrollo de esa idea - creación de la nueva EI.

4.2.5. Los sectores de actividad de nuestras EI.

Las 10 empresas de inserción creadas en el marco del proyecto INTEGRA EUROUNDAD II se dedican a las siguientes actividades económicas:

- **3 empresas están dedicadas a la jardinería:** mantenimiento y arreglo de jardines, podas ornamentales y forestales, plantas de vivero, instalación de equipos (riego, impermeabilizaciones, etc.), asesoría técnica y otros.
- **3 están dedicadas a la carpintería.** Una de ellas se dedica fundamentalmente a la fabricación de muebles (carpintería artística y convencional). Las otras dos, además de la fabricación de muebles, también realizan otros servicios o instalaciones: en un caso de instalación de calefacción, aire acondicionado, decoración, pintura y electricidad; en otro de obras de mantenimiento de edificios en general.
- **1 empresa está dedicada a la agricultura ecológica,** vendiendo su producción en una tienda junto con productos de **artesanía.**
- **1 empresa está dedicada a la recogida, clasificación y venta de papel usado.**
- **1 empresa está dedicada a los servicios de ayuda a domicilio.**
- **1 empresa dedicada a la restauración de muebles y la copistería y encuadernación.**

La **decisión** en torno a la idea en la que basar la actividad fue tomada, en la mayoría de los casos, por la **dirección de la entidad promotora**, implicando en la misma a todos los profesionales que tenían que ver con los procesos formativos o laborales (presentes o futuros) de los beneficiarios de la EI.

En general, **los beneficiarios (futuros trabajadores de la EI) no fueron partícipes de esta decisión.** No obstante, alguna entidad que ha elaborado Plan de Empresa ha incluido en éste un estudio sobre las características y posibilidades del colectivo a incorporar. Desde esta óptica, se puede decir que los beneficiarios no han participado en la decisión, pero **sí la han condicionado.** Otras entidades constatan que, efectivamente, los trabajadores no han participado en el proceso de decisión, si bien creen que esto ha sido un error, y que hubiera sido mejor incorporarles en un proceso participativo, o al menos, estudiar algunos mecanismos tendentes a esta participación¹⁴.

En la mayoría de los casos, **se estudió más de una opción** de cara a la elección de la actividad económica. Prácticamente **todas las opciones estudiadas estaban basadas en las habilidades previas de los beneficiarios**, adquiridas en talleres formativos ocupacionales o pre - laborales (financiados por el propio proyecto INTEGRA EUROUNDAD II, en su mayoría, o por otros proyectos). Ante la existencia de más de una opción, la decisión final solía depender de los resultados del estudio de mercado, realizado con mayor o menor profundidad por cada una de las entidades. No obstante, del estudio de mercado hablaremos en el apartado siguiente.

3. EL ESTUDIO DE MERCADO.

¹⁴ La participación de los trabajadores en una EI se tratará en el **punto 8** del manual.

3.1. Necesidad del estudio de mercado.

- El estudio de mercado: una información imprescindible

La información obtenida en un estudio de mercado inicial es tan sumamente rica y valiosa que nos permite:

1. Validar y/o adecuar nuestro producto/servicio al mercado actual (saturado, emergente...).
2. Plantea las primeras bases para un plan de viabilidad y una previsión a corto/medio plazo.
3. Da capacidad de respuesta o reajuste para optimizar nuestros:
 - Recursos humanos
 - Adaptación a las demandas de nuestros futuros clientes.
 - Capacidad de limitar nuestras debilidades y fomentar nuestras fortalezas como empresa.
4. Nos facilita la información necesaria para conocer el entorno: clientes y sus demandas, competencia directa e indirecta, proveedores, productos/servicios existentes, posibles huecos por cubrir, evolución del mercado, precios y márgenes de beneficios...
5. Esta información bien enfocada hacia un ámbito de influencia concreto es de valiosa ayuda, por no decir imprescindible, para el posterior desarrollo de un Plan de Marketing eficaz y viable.
6. Por último, es necesario apuntar que una investigación de mayor alcance nos puede ayudar en la selección del logotipo e imagen de producto y empresa más conveniente y adecuada en cada caso.

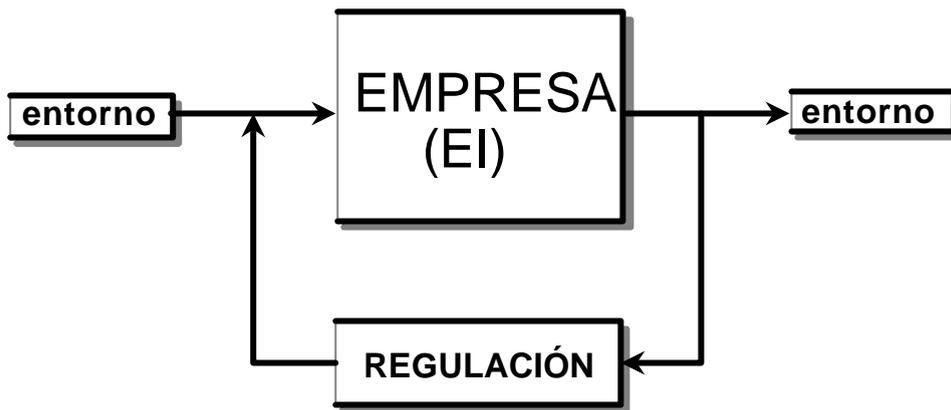
-

- Planteamiento teórico

Las empresas no son entes aislados, sino que están obligadas a interactuar con un entorno que les condicionará absolutamente su existencia y viabilidad. En efecto, de nada sirve diseñar un complejo sistema organizativo interno, ni dotarlo de un gran número de recursos humanos y materiales, si no hemos tenido en cuenta el entorno en el que la empresa se va a mover: quiénes van a ser los clientes, proveedores, cuántos competidores existen, cómo operan éstos en el mercado, etc.

Un enfoque habitual para el estudio de la empresa en general, y de la s EI en particular es el de la llamada Teoría de Sistemas¹⁵. Según esta teoría, la EI puede ser considerada como un sistema abierto, en permanente relación con el entorno o marco socioeconómico del que recibe *inputs* (entradas) y le ofrece *outputs* (salidas), una vez que los primeros han sido sometidos a un proceso de transformación. Pero para que pueda cumplir la finalidad que le es propia, la empresa necesita disponer de un sistema de control o regulación. Se denomina *retroalimentación* o *feedback* al mecanismo según el cual cuando los resultados o *outputs* producidos se apartan de unos límites previamente establecidos, se incide o actúa sobre los *inputs*, para reconducir al sistema a la situación deseada, según se indica en la siguiente figura:

¹⁵ SUÁREZ SUÁREZ, A.S. (1992): *Curso de Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid, pp. 29-32.



Cuando realizamos un Estudio de Mercado, lo que estamos analizando fundamentalmente es el entorno, esto es, aspectos y agentes que son externos a la empresa, aunque juegan un papel fundamental en la vida de la misma. Con el Estudio de Mercado pretendemos conocer qué tipo de actividad empresarial es viable, de acuerdo a unos parámetros que nos da el entorno: los potenciales clientes, existencia de proveedores, competencia en el sector, y otros.

El estudio de mercado es fundamental para que el sistema empresa funcione adecuadamente. Si las empresas fuesen sistemas cerrados, el estudio del mercado no sería necesario, ya que sería suficiente con el *feedback* que nos proporcionan las variables internas a la empresa. Pero desde el momento en que asumimos que la empresa está obligada a interactuar con un entorno, si no conocemos éste perfectamente, estaríamos perdiéndonos una parte fundamental del *feedback*. Podríamos llegar fácilmente a la absurda situación de fabricar productos que nosotros percibimos como de gran calidad, en un clima laboral y organizativo que nos parece perfecto, pero con el matiz de que no conseguimos facturar absolutamente nada, porque no nos hemos preocupado de averiguar si nuestros potenciales clientes están de acuerdo con nuestras apreciaciones sobre lo idílico de nuestra empresa.

Las EI frecuentemente corren el riesgo de olvidar o minusvalorar la importancia del estudio de mercado. La principal razón la encontramos en su principal rasgo diferenciador con respecto a las empresas convencionales: su objetivo primordial no es la maximización de beneficios económicos, sino la inserción social de los trabajadores. Por ello, es frecuente que, en el proceso de decisión para la creación de la EI, se dé una secuencia similar a la siguiente:

- Ya se cuenta con una serie de personas (beneficiarios de la entidad promotora) destinadas a ser parte de la plantilla.
- Adicionalmente, se cuenta con una serie de experiencias formativas pre - laborales u ocupacionales en determinados sectores de actividad.
- La decisión se toma más en función de las personas disponibles y de lo que saben hacer, que de las necesidades del mercado. Es habitual que, posteriormente, se trate de "forzar al mercado" para que se adapte a las necesidades de la EI.

Rápidamente se percibe que una situación como la que acabamos de describir tiene grandes posibilidades de abocar en un estrepitoso fracaso. En el caso de que "el mercado decida no adaptarse a nuestras necesidades", lo más lógico es que la EI, una vez que se hayan acabado las subvenciones iniciales (si se disponía de ellas), y tras

algún que otro “zarpazo” a algunos clientes de compromiso, las posibilidades de ingresos se hayan agotado. La opción que queda es ir cerrando la EI, de la forma más progresiva y menos traumática posible para los trabajadores, pero cerrándola en todo caso, y dando al traste con todos sus objetivos de inserción social.

¿Qué está fallando? ¿Acaso es intrínsecamente malo el hecho de contar como dato de partida con una serie de personas (potenciales trabajadores de la EI) que han adquirido habilidades en determinados oficios? Por supuesto que no. Sucede, simplemente, que esos datos de partida pueden volverse contra todo el proceso, adulterándolo totalmente en el caso de que se tomen como una referencia absoluta, y olvidándose o menospreciando las del mercado.

Desde este manual recomendamos la adopción de una solución de compromiso entre las necesidades de la EI y las del mercado. De esta forma, la secuencia podría ser la siguiente:

- **La entidad promotora cuenta con una serie de beneficiarios**, a los que se plantea la posibilidad de ofrecer unos itinerarios de inserción social a través del trabajo.
- Estos **beneficiarios** han adquirido previamente **habilidades en uno o varios oficios**.
- Adicionalmente, es **frecuente** que se quieran incorporar **beneficiarios externos a la entidad promotora**, cuyo perfil podrá ser similar o no al de los anteriores.
- Para cada uno de los oficios / actividades en los que se cuenta con formación previa, se debería realizar un **estudio de mercado**, de acuerdo a una metodología como la que propondremos en el apartado siguiente.
- La/s actividad/es económica/s de la empresa de inserción debería/n ser aquella/s que **maximice/n las posibilidades de viabilidad económica** apuntadas por los resultados del estudio.
- En el caso de que ninguna de las actividades estudiadas arroje resultados positivos, se debería **iniciar nuevamente el proceso** en la fase de formación pre - laboral, organizándose talleres formativos en actividades que tengan visos de viabilidad (económica, técnica, social y ética) como EI.

Hay que matizar que el mercado tampoco es un ente completamente estático, cuyas decisiones son permanentes, y contra las que no podemos hacer nada. Está claro que desde nuestras EI podemos aportar nuevas ideas, nuevos productos o servicios que tal vez ahora no sean conocidos o aceptados por los consumidores y puedan serlo en el futuro. No debemos dejar de lado nuestra potencialidad creadora y transformadora. Pero, en todo caso, siempre con una atención puesta en las necesidades del mercado. Éstas pueden ser dinámicas, y algo podemos hacer por cambiarlas. Pero también es importante saber hasta qué punto podemos llegar con nuestras propuestas, y saber abandonarlas o, al menos, darles un giro que permita llegar a un punto de encuentro entre nuestras necesidades como EI y las de los consumidores.

4.3.2. Propuesta para una estructura de estudio de mercado.

Tras definir la idea inicial de empresa, su ubicación física y su ámbito de influencia, se plantea el estudio de mercado en distintas fases¹⁶:

- a) Análisis de las **5 fuerzas competitivas** de Porter, para cada una de las alternativas:
 - **Proveedores.**
 - **Competidores.**
 - **Clientes.**
 - **Productos sustitutos.**
 - **Barreras a la entrada.**
- b) Técnicas aplicables.
- c) Análisis de **otros factores del entorno**: población creciente, estancada, evolución del mercado, posibles huecos de mercado...
- d) Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades para cada alternativa (**D.A.F.O.**).
- e) **Validez o adecuación de nuestra idea de empresa.**
- f) Cálculo del **mercado potencial** y la **cuota de mercado objetivo.**
- g) **Conclusiones y consecuencias para el resto del plan de empresa.**

La identificación de nuestra idea de empresa debe quedar clara para una posterior investigación en cuanto a la definición del tamaño inicial, de los productos o servicios a ofertar, los recursos de partida (local, material, número de trabajadores...), capacidad de inversión, ubicación geográfica, etc. Todo ello adecuado a las realidades de nuestro capital humano.

a) Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Una vez definida nuestra línea o líneas de negocio, debemos tratar de identificar, para cada una de ellas, las llamadas 5 fuerzas competitivas de Porter.

La definición, lo más concreta y pormenorizada posible, de las cinco fuerzas de Porter, es la base de un buen estudio de mercado. Se trataría de obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- **Proveedores:** ¿Quién va a abastecer a la empresa? ¿De qué factores productivos? ¿Cuál es la disponibilidad de los proveedores? ¿A qué precios? ¿En qué condiciones? ¿Dónde se encuentran? ¿Número?
- **Clientes:** ¿Quién está dispuesto a comprar los bienes o servicios que produciría la empresa? ¿A qué precios? ¿Es conveniente segmentar el mercado en diferentes tipos de clientes? ¿Según qué criterios? ¿Demandas insatisfechas a nivel racional y a nivel latente? ¿Canales de acceso al producto? ¿Dónde compran? ¿El qué? ¿Comportamiento del consumidor en el escenario de compra? ¿Nivel de satisfacción con productos/servicios de la competencia?
- **Competidores:** ¿Cuántos hay? ¿En qué se basa, fundamentalmente, esta competencia? ¿Está saturado el sector? ¿Precios? ¿Ventajas diferenciales? ¿Ubicación

¹⁶ VILANOVA, J. *Curso Teórico – Práctico de Gestión de Empresas de Inserción Social, elaborado para su impartición por parte de ELEA GFI en la Universidad Popular de Gijón*. Gijón, 1998. (sin publicar).

geográfica? ¿Cuota de mercado? ¿Tipo de clientes a los que se dirige? ¿Competencia directa y competencia indirecta? ¿Su oferta? ¿Posible posicionamiento? ¿Estrategias de venta?

- **Potenciales entrantes:** ¿Existen barreras a la entrada? ¿Cuáles son? ¿Límites de entrada con la infraestructura inicial? ¿Amenazas y fortalezas? ¿Evolución del mercado?
- **Productos / servicios sustitutos:** ¿Cuáles son? ¿Hasta qué punto constituyen una amenaza para la empresa? ¿Huecos de mercado? ¿Adecuación de la oferta a la demanda? ¿Hay o se percibe algún beneficio diferencial?

b) Técnicas aplicables.

Para dar una respuesta lo más completa posible a todas estas preguntas es necesario utilizar una serie de técnicas que son propias de la investigación de mercados. A continuación señalamos algunas de ellas:

- Técnicas cuantitativas

Permiten cuantificar y extrapolar datos a una población determinada.

- Realización de encuestas: directivas (con respuestas cerradas y precodificadas) o semiestructuradas (con respuestas abiertas/espontáneas y cerradas)

Estas pueden ser realizadas a:

- * Potenciales clientes.
- * Competidores.
- * Proveedores.
- * Administración Pública.
- * Etc.

- Técnicas cualitativas

Recogida de información a nivel proyectivo y evaluativo más que prospectivo y extrapolable. Estas pueden ser:

- Grupos de discusión.
- Entrevistas en profundidad.

Dependiendo del diseño muestral podrán ser realizadas a:

- * Potenciales clientes.
- * Competidores.
- * Proveedores.
- * Administración Pública
- * etc.

Recogida de información secundaria:

- Estudio de casos de empresas similares a la que es objeto de nuestro estudio, preferentemente con visitas "in situ" y entrevistas a sus responsables.
- Consulta de otros estudios de mercado realizados sobre la misma actividad en otro mercado (por ejemplo, en otra ciudad), o bien sobre una actividad que guarde ciertas similitudes.

- Petición de listados de empresas (proveedoras, competidoras y/o clientes) a organismos tales como Cámaras de Comercio, etc.

La utilización de unas técnicas u otras depende de varios factores. Como ejemplo citaremos solamente dos de ellos:

- Las fuentes de datos disponibles: una de las herramientas más útiles, en cuanto a la cantidad y calidad de la información que proporcionan, es la visita a otras empresas similares a la que se pretende poner en marcha. No obstante, esto no siempre es posible, bien porque no abundan ese tipo de empresas en concreto, o bien porque sus responsables no están dispuestos a compartir su información.
- El presupuesto disponible: la realización de experiencias piloto proporciona información muy útil y fiable, pero su coste suele ser muy elevado. En cuanto a la realización de encuestas, su fiabilidad es tanto mayor cuanto más elevado sea el tamaño de la muestra. Pero, como es lógico, el coste también aumenta.

C) Análisis de otros factores del entorno.

Habíamos comentado que el estudio de mercado suponía un análisis de todos aquellos factores que son externos a la empresa. Se trata por tanto, de estudiar lo que la Teoría de Sistemas denomina el **entorno** del sistema empresa.

Con las 5 fuerzas de Porter hemos estudiado el llamado **entorno específico**: clientes, proveedores, competidores, potenciales entrantes y productos sustitutos.

No obstante, existen otros factores que no tienen una relación tan directa con la empresa en estudio, pero que también es necesario tener en cuenta. Son los factores pertenecientes al llamado **entorno general**. A continuación citamos algunos de ellos:

- Marco legal aplicable, no sólo de cara a la elección de la forma jurídica, sino en todo el proceso de producción de bienes o prestación de servicios.
- Condicionantes culturales y sociológicos de la zona de intervención.
- Factores demográficos.
- Factores políticos.
- Factores tecnológicos.
- Recursos naturales.
- Etc.

Estas características definen el marco en el que se desenvuelve la actividad económica, de una misma forma para todas las empresas privadas, públicas u otros agentes económicos. Su importancia básica deriva de que establecen un marco global que puede ser más o menos adecuado para el desarrollo de una determinada actividad.

d) Análisis D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Tras recoger toda la información sobre los diferentes factores analizados, estamos en condiciones de perfilar nuestra idea de empresa, enunciando cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Asimismo, el análisis realizado sobre el entorno nos permite conocer cuales son las amenazas que se pueden dar, así como las oportunidades que sería posible aprovechar.

Sistematizar y organizar toda esta información en torno a **Fortalezas y Debilidades** de nuestra **empresa**, así como a las **Amenazas y Oportunidades** del **entorno**, es lo que se conoce como análisis **D.A.F.O.**

El D.A.F.O. puede ser útil realizarlo para cada una de las alternativas de configuración de nuestra empresa que estemos analizando. Por ejemplo, puede darse que estemos realizando un estudio de mercado para una idea empresarial basada en el reciclaje y venta de ropa de segunda mano. No obstante, la forma final de la empresa puede variar entre:

- Una boutique de ropa de segunda mano, pensada para todo tipo de clientes.
- Un almacén – rastro en un barrio, para la venta de ropa de segunda mano para clientes de bajo nivel adquisitivo.
- Recorte y venta de trapos de algodón para limpieza en talleres e industrias, con la ropa que no se consigue vender.
- Fabricación de borra a partir de recortes de confección.
- Una combinación de todas o algunas de las actividades anteriormente mencionadas.

Así, es conveniente realizar el D.A.F.O. para cada una de las sub-alternativas que se están estudiando, y sacar las conclusiones correspondientes sobre la viabilidad de implantar o no cada una de ellas dentro de la empresa objeto de estudio.

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades	Conclusiones
Opción 1				
Opción 2				
.....				
Opción n				

e) Validez y adecuación de nuestra idea de empresa.

Tras la realización del análisis D.A.F.O., y atendiendo especialmente a las conclusiones del mismo, llega el momento de tomar la decisión sobre la optimización de todos nuestros recursos. Nuevamente es útil enunciarla con claridad, convirtiendo nuestras debilidades en fortalezas y previendo las amenazas del entorno. A la vez potencio mis fortalezas y hago valer mis oportunidades. Para ello he de conocer previamente todos y cada uno de mis límites.

f) Mercado potencial. Cuota de mercado objetivo.

- Supongamos nuevamente que la actividad económica elegida es la “venta de ropa de segunda mano”. **Para proseguir con el resto del plan de empresa**, y comenzar a llenar la “caja negra” de la empresa con el resto de sus componentes (recursos humanos, materiales, financieros, etc.) **es también necesario conocer el tamaño de** empresa que queremos crear. Como es lógico, no es lo mismo plantearse la creación de una pequeña tienda en el centro de la ciudad que la puesta en marcha 4 almacenes / rastrillos en 4 barrios diferentes.
- Para llegar a este dato es necesario saber, en primer lugar, lo que llamamos el **mercado potencial** total existente para nuestro producto o servicio. Así, para el caso de la ropa de segunda mano, se trataría de llegar a conocer cuántas prendas

de segunda mano podrían llegar a venderse anualmente en el territorio objeto de estudio. O bien se puede razonar en base a la facturación: cuánto dinero estarían dispuestos a gastarse anualmente los habitantes de ese territorio en ropa de segunda mano.

- **El dato del mercado potencial nos informa sobre el volumen total de ventas que se puede dar en un determinado sector en un territorio definido (incluyendo nuestras ventas y las de todos los competidores).** Una vez conocido este dato, podemos comenzar a fijarnos objetivos para la cuota de mercado de nuestra empresa, tanto para el primer año de actividad como para los siguientes.
- Así, siguiendo con el ejemplo de la ropa de segunda mano, y suponiendo que hemos llegado a la conclusión que el conjunto de los habitantes de la ciudad objeto de estudio estarían dispuestos a gastarse 80.000.000 ptas anualmente en este tipo de productos (mercado potencial), podríamos plantearnos como **cuota de mercado objetivo** un 10% del mercado potencial para el primer año de actividad (8.000.000 ptas de facturación), un 15% para el segundo (12.000.000 ptas.) y un 20% para el tercero (16.000.000 ptas).

g) Conclusiones: enlace con el resto del Plan de Empresa.

De esta forma ya tenemos los datos necesarios para seguir adelante con el Plan de Empresa. Si tenemos claro que nuestro objetivo para el primer año es facturar 8.000.000 ptas en ventas de ropa de segunda mano, podemos calcular el número de prendas que vamos a vender (conociendo el precio medio de las prendas). De esta forma podemos estimar el tamaño de tienda necesario, el número de personas a contratar, el sistema organizativo, las inversiones necesarias, etc. De alguna manera, **el haber hecho el estudio de mercado ha significado “comenzar la casa por los cimientos”, y no “por el tejado”**, esto es, comenzar contratando a 15 personas sin sospechar que nuestro “techo” de facturación para el primer año sólo nos permitía dar empleo a 4 o 5.

4.3.3. Ejemplo de Presupuesto:¹⁷

A continuación planteamos un ejemplo presupuestario para una hipotética investigación de mercado, teniendo en cuenta que los precios medios del mercado¹⁸ oscilen entre los siguientes precios:

- Una entrevista en profundidad: 90.000/120.000 ptas.
- Un grupo de discusión: 250.000/350.000 ptas.
- Una encuesta personal: 2.500/4.000 ptas.

¹⁷ Aportación realizada por Eva María Gracia Vega, técnico en investigación de mercado. El ejemplo(planteamiento y objetivos), están extraídos de un estudio real.

¹⁸ Precios aproximados de los que dependerá el carácter de la empresa de investigación que vaya a realizar el estudio y el tipo de “target objetivo” que necesitemos testar, sabiendo que una investigación basada en profesionales de un sector encarece el estudio (suben los gastos de contactación y las gratificaciones a los participantes).

- Una encuesta telefónica: 2.000/3.000 ptas.

(En los dos últimos casos hay que señalar que a mayor número de encuestas a realizar se reducen los costes)

Los precios señalados anteriormente incluyen:

- Gastos de contactación.
- Gratificación a participantes.
- Realización del trabajo de campo.
- Transcripciones.
- Codificación.
- Análisis de los datos.
- Realización del informe

Veamos un caso práctico de investigación de mercado:

PLANTEAMIENTO:

Queremos poner en marcha una E.I. de servicios de jardinería instalada en una pequeña población y con un ámbito de influencia de 20 Km. a la redonda. Incluye 9 municipios, entre los cuales hay zonas residenciales, zonas urbanas, zonas rurales, etc.

OBJETIVOS:

Conocer el mercado actual de jardinería de la zona; la competencia directa e indirecta, proveedores y posibles/potenciales clientes y sus diferentes demandas.

DISEÑO TÉCNICO:

1. FASE PROSPECTIVA (necesaria)

- Dos grupos de discusión a clientes potenciales (actualmente clientes de la competencia).

Según los diferentes perfiles:

- Un grupo de discusión a propietarios y residentes de viviendas unifamiliares con jardín (8/9 participantes).
- Dos grupos de discusión a residentes de comunidades o mancomunidades de propietarios de viviendas con zona ajardinada (8/9 participantes).
- Cuatro entrevistas en profundidad a expertos de la competencia: 2 responsables de viveros (sólo venta). 2 responsables de viveros (venta y servicios de jardinería), competencia directa.

2. FASE CUANTITATIVA (no imprescindible: se puede acudir, en este caso a la extracción de datos secundarios sobre el consumo/uso de estos servicios)

- 200 entrevistas personales a clientes actuales de servicios de jardinería. Diseño muestral dividido entre empresas beneficiarias de estos servicios, clientes particulares y comunidades de vecinos.

PRESUPUESTO FINAL:

Fase cualitativa:

2 grupos de discusión 600.000 ptas.

4 entrevistas en profundidad 400.000 ptas.

Fase cuantitativa:

200 entrevistas 600.000 ptas.

TOTAL PRESUPUESTADO: 1.600.000 ptas. (I.V.A. no incluido)

4.3.4. Los estudios de mercado en nuestras EI.

De las 10 empresas puestas en marcha en el marco del proyecto INTEGRA EUROUND II, **8 han realizado un estudio de mercado previo.**

En la mayor parte de los casos se ha estudiado más de una alternativa. Frecuentemente, éstas presentaban sólo pequeñas diferencias o matices entre sí. Por ejemplo, a la hora de estudiar el mercado para una empresa de jardinería, se incluían en el estudio varias sub - alternativas, como el mantenimiento de jardines o la producción de plantas en viveros. En otros casos, sin embargo, se estudiaron en paralelo alternativas completamente diferentes, tales como la jardinería o la restauración de muebles.

Los **encargados** de la realización del estudio han sido:

- El **equipo de trabajo del proyecto INTEGRA** dentro de la entidad promotora: **3 casos.**
- **Contratación de empresas o personas externas** a la entidad promotora: **5 casos.**

En ocasiones las entidades promotoras también han recibido asistencia técnica gratuita de entidades públicas locales creadas para satisfacer este tipo de servicios. En este sentido, existen bastantes diferencias en la estrategia seguida por cada entidad, dado el desequilibrio en la existencia de este tipo de recursos en el ámbito local entre unos territorios y otros.

Es difícil dar una cifra aproximada del coste de un estudio de mercado. El presupuesto que podría dar una empresa especialista podría variar según los siguientes factores:

- Número de sectores de actividad a estudiar.
- Naturaleza de estos sectores.
- Tamaño del mercado potencial a estudiar.
- Experiencia y prestigio profesional de las personas o empresas que realizan el estudio.
- Etc.

Teniendo en cuenta todos estos factores, y pensando en un estudio de mercado para EI como las promovidas desde EUROUND II, los costes podrían oscilar entre 500.000 y 2.500.000 ptas.

El **tiempo dedicado** a la realización de los 8 estudios de mercado realizados en EUROUNAD II ha oscilado entre los **2 y los 5 meses**.

En la mayor parte de entidades consultadas, afirman que su realización ha resultado muy útil, apuntándose las siguientes **ventajas**:

- **Sirve para ubicar a la empresa en el sector**: se puede partir con una idea general sobre el sector de actividad, pero el estudio ayuda a matizar muchas cuestiones y tomar decisiones de cara a enfatizar el esfuerzo en ciertos subsectores y desechar otros.
- Ayuda a **clarificar el umbral** a partir de la cual la empresa es **viable** económicamente.
- Proporciona muchos **datos sobre potenciales clientes, proveedores, precios del sector**, etc.
- Constituye una **herramienta base** sobre la cual se pueden realizar previsiones de futuro.
- Algunas entidades enfatizan el hecho de que tanto el estudio de mercado como el resto del plan de empresa son útiles siempre que se entiendan desde un punto de vista **dinámico**: sus conclusiones pueden ser modificables con el tiempo, a través de la puesta en práctica de experiencias piloto.

Las principales **dificultades o limitaciones** en relación a los estudios de mercado apuntadas por las entidades promotoras son:

- Limitaciones de **tiempo de dedicación** al estudio.
- Limitaciones **presupuestarias**.
- **Falta de experiencia** de las entidades promotoras en la realización de estudios orientados a la creación de empresas.
- Como consecuencia de las tres afirmaciones anteriores, en ocasiones se pone en cuestión la **fiabilidad de los datos obtenidos**, así como de sus correspondientes conclusiones.
- Muchas entidades, a pesar de manifestarse a favor de su realización, también advierten sobre sus limitaciones: no conviene olvidar que el emprendimiento de toda actividad empresarial conlleva un riesgo, y **los resultados del estudio de mercado no dejan de ser previsiones**. Éstas pueden estar más o menos ajustadas a la realidad, en función de muchos factores, pero nunca podrán asegurar la total veracidad de sus conclusiones, ni mucho menos el éxito de la iniciativa empresarial a emprender.

4.4. EL LANZAMIENTO DE LA ACTIVIDAD (MARKETING).

4.4.1. Planificación estratégica del sistema comercial: competencia en costes o en diferenciación:

Una vez realizado el análisis estratégico del sector (estudio de mercado), la empresa deberá optar por una determinada **estrategia competitiva**.

Muchos autores coinciden en dividir en dos las posibles estrategias competitivas: competir en *costes* o competir en *diferenciación*.

Podrán competir en **costes** aquellas empresas, que, por una u otra razón (economías de escala, costes compartidos, acceso privilegiado a materias primas o

procesos productivos especiales), pueden llevar a cabo su proceso productivo con un coste inferior a la media de los competidores.

A su vez, competirán en **diferenciación** aquellas empresas que basen su estrategia en la oferta de productos cuyos atributos de calidad (fiabilidad, presentación, rapidez de entrega, etc.), los hagan ciertamente *diferenciados* para el consumidor, frente a los productos de las demás empresas. Algunos de los factores que pueden generar diferenciación son: la imagen de marca, el prestigio, el disfrute de patentes y la actuación del Gobierno (limitando la entrada de competidores a un negocio determinado, por ejemplo)

Cada empresa, en función del análisis estructural del sector, y de la constatación de los puntos fuertes y débiles propios y de la competencia, deberá realizar su formulación estratégica: cuanto más ventajosa sea su posición en costes y en diferenciación, la empresa será más competitiva, según se muestra en la **matriz de formulación estratégica**¹⁹:

¹⁹ PORTER, M.E. (1982): *Estrategia competitiva*, CECSA, México DF.

		Coste relativo		
		Alto	Medio	Bajo
Diferenciación relat.	Alta	4	2	1
	Media	7	5	3
	Baja	9	8	6

- 1,2 y 3: Posición líder en el mercado y en resultados financieros.
- 4,5 y 6: Posición media en el mercado y en resultados financieros.
- 7 y 8: Posición marginal en el mercado y en resultados financieros.
- 9: Posición desastrosa en el mercado y en resultados financieros.

Matriz de formulación estratégica.
(Adaptado de: PORTER (1982))

El proceso que supone la formulación de una estrategia para la empresa no es sencillo, como se puede suponer: la realización del análisis estructural del sector, la búsqueda de puntos fuertes y débiles de la empresa y de la competencia, la toma de decisiones para las actuaciones tanto generales como particulares de la empresa supone la recopilación y manejo de muchos datos, algunos de ellos con un alto grado de subjetividad. En cualquier caso, es necesario tomar toda esa serie de decisiones de carácter estratégico antes de dar el siguiente paso: el diseño y lanzamiento de la campaña de marketing.

4.4.2. Concepto de marketing – mix.

La **comercialización o marketing de la empresa** tiene como función **“transformar los productos terminados en un flujo de ingresos generados por las operaciones de venta”**²⁰.

Es habitual el **error de identificar el marketing con la publicidad**. Veremos como el primer concepto es mucho más amplio que el segundo: la publicidad no es más que uno de los mecanismos utilizados en la estrategia de comunicación, la cual, a su vez, es una de las componentes de todo el marketing-mix.

Así pues, el **marketing-mix** podríamos definirlo como la **combinación de una serie de variables que constituyen la estrategia conjunta de comercialización** de una empresa. Estas variables son las siguientes:

- Política de productos y/o servicios.
- Política de precios.
- Canal de distribución.
- Estrategia de comunicación.

A continuación describiremos brevemente cada una de estas variables.

➤ **Política de productos y / o servicios:**

- ✓ **Definición** de cada línea de productos y / o servicios ofertada.
- ✓ **Atributos** que se le quiere dar a cada uno de ellos, en especial, si se compete en diferenciación. Los atributos pueden ser tanto de calidad intrínseca como de otro tipo: carácter ecológico, fines sociales de la entidad que lo vende, etc.
- ✓ **Ciclo de vida** del producto: lanzamiento, madurez y declive. Está demostrado que la mayoría de los productos atraviesan estas fases. El sistema comercial debe estar diseñado, orientado y revisado para acortar la fase de lanzamiento (en la que hay pérdidas casi siempre) y alargar la fase de madurez. Cuando se llega a la fase de declive, la empresa tiene dos opciones:
 - * Cambiar de producto.
 - * Dotar de otros atributos al producto antiguo, de manera que el cliente lo perciba como un nuevo producto (al menos, parcialmente). De esta manera, se iniciaría un nuevo ciclo de vida.

➤ **Política de precios.**

Se trata de una componente fundamental del marketing-mix. Pensemos que el precio es el principal factor que incide sobre la demanda de un producto. Las empresas utilizan varios sistemas para fijar los precios. A continuación citamos los más habituales:

- ✓ En función de los **costes de producción** (cálculo de márgenes comerciales).
- ✓ En función de la **curva de demanda**. Es un sistema poco utilizado, porque para ello es necesario conocer esta curva para un producto determinado. Esta información sólo está al alcance de grandes empresas.

²⁰ SUÁREZ SUÁREZ (1992), p. 564.

- ✓ En función de los **precios de la competencia**. Si la empresa compite en costes, los precios deberán ser más reducidos que los de los competidores. Si compite en diferenciación, podrán ser más elevados, siempre que los atributos del producto lo justifiquen.
- **Canales de distribución:** el sistema de distribución comprende desde que el producto abandona la fase de producción hasta que es entregado al cliente. Se trata de un parámetro especialmente importante para las empresas que venden productos (no servicios). Así, éstas podrán elegir ser mayoristas, minoristas, detallistas, etc. En general, las empresas deben buscar colocar el producto terminado en los puntos de venta de la forma más eficaz posible y con el menor coste posible.
- **Estrategia de comunicación:** resulta de la combinación de los cuatro mecanismos siguientes:
 - ✓ **Publicidad:** es una comunicación de masas, unilateral e impersonal: su origen está en un anunciador que es presentado como tal. Se manifiesta en anuncios en prensa, radio, TV, INTERNET, carteles, trípticos, octavillas, papelería de la empresa, etc.
 - ✓ **Visitas comerciales:** consisten en una comunicación personal, bilateral y “a medida” entre la empresa y su clientela potencial, cuyo objetivo es incitar al cliente a una acción inmediata de compra.
 - ✓ **Promoción de ventas:** comprende el conjunto de estímulos que de una forma no permanente y a menudo localmente, refuerzan la acción de la publicidad y/o la fuerza de ventas, con el objetivo de fomentar la compra de un producto específico en un momento de tiempo concreto. Algunos ejemplos serían:
 - Liquidaciones en tiendas por cambio de temporada.
 - Descuentos a clientes especiales, o a los propios trabajadores de la empresa.
 - ✓ **Relaciones públicas:** tienen como objetivo el establecimiento, mediante una acción deliberada, planificada y sostenida, de un clima de comprensión o de confianza mutua entre la empresa y sus públicos. Dentro de esta estrategia encuadraríamos la asistencia a congresos, seminarios, ferias, debates, etc.

De la combinación de todas estas estrategias comerciales surge lo que se suele llamar **marketing – mix** de la empresa. La EI debe decidir en qué mecanismos debe incidir en cada momento para optimizar los resultados de su esfuerzo comercial. Esto se verá reflejado en los presupuestos: la EI deberá presupuestar, para un período de tiempo determinado (generalmente un año), cuánto está dispuesta a gastar en *marketing*.

4.4.3. La segmentación de mercados.

Por último debemos tener en cuenta un factor que, de ser analizado, tocaría transversalmente cada uno de los mecanismos comentados anteriormente. Se trata de la **segmentación de mercados**. Las EI deben analizar si es conveniente presentar sus productos o servicios de manera diferente a distintos tipos de público. Nótese nuevamente que esta “presentación” no debería afectar solamente a la estrategia de comunicación (publicidad y otros), sino también a los atributos del producto, al sistema de distribución o, incluso, al precio.

La segmentación de mercados puede realizarse en base a factores tales como la edad, el status social, el sexo, la ideología, el lugar de residencia, etc. En todo caso, cualesquiera que sean los criterios elegidos, el diseño de todo el marketing-mix debería adecuarse a la segmentación realizada.

La principal **ventaja** de la segmentación de mercados reside en que, si se ha hecho adecuadamente, **el volumen total de ventas será mayor**. Este aumento de las ventas resulta de la consecuencia de tener un producto o servicio en cada segmento que ocupa una posición de privilegio, al adaptarse en mayor medida a las necesidades de los consumidores.

Los **inconvenientes** se reflejan en el capítulo de los **costes**. Éstos serán mayores tanto en lo que se refiere al marketing en sí, ya que será necesario tener varios programas comerciales específicos, como a todo el sistema de producción, ya que los productos o servicios serán diferentes para cada segmento.

4.4.4. La estrategia comercial (marketing – mix) de nuestras EI.

Para el diseño de estrategias comerciales, es habitual que las EI sigan la misma tendencia que para los estudios de mercado: no se suelen emplear mucho tiempo ni muchos recursos en el diseño del marketing-mix. El motivo lo encontramos nuevamente en sus promotores: entidades con experiencia en el campo social, pero que no están habituadas a “vender un producto o un servicio”, simplemente, porque casi nunca ha sido esa su función. Es cierto que, para obtener subvenciones para la ejecución de programas sociales, también es necesario saber “vender adecuadamente” el servicio que se está prestando. Pero, con todo, este esfuerzo comercial nunca podrá ser comparable al que es necesario dentro de una empresa, donde al cliente no siempre se le puede tener “cautivo” por el hecho de estar prestando un servicio social, aunque éste sea de gran calidad.

Un ejemplo claro de este desinterés por las cuestiones comerciales lo podemos encontrar en cualquier congreso, seminario o debate que se organice en torno al tema de las EI: los puntos calientes del debate suelen estar siempre centrados en las formas jurídicas, o en la Ley de EI, y sus posibles relaciones con las subvenciones o exenciones derivadas. Por el contrario, muy poco es el tiempo dedicado a compartir experiencias en torno a los procesos de captación de clientes, estrategias comerciales adecuadas para nuestras empresas, contratos con la Administración Pública, etc.

Así como las EI del proyecto EUROUNAD II se salían de la tendencia general en este tipo de entidades respecto al desinterés por los estudios de mercado (ya que un 80% lo han realizado), no podemos decir lo mismo respecto a los estudios comerciales (diseño del marketing-mix): **solamente 3 de nuestras EI lo han realizado en profundidad**. En los 3 casos ha sido abordado por las mismas personas o entidades que se ocuparon del estudio de mercado. No obstante, también hay que decir que la mayoría de las EI del EUROUNAD II son de muy reciente creación. Por ello, sus campañas de marketing se encuentran aún en fase de diseño o de lanzamiento. En todo caso, a continuación avanzamos un resumen de sus principales características.

El primer dato que llama a atención es la **prioridad de la diferenciación** como principal estrategia competitiva elegida por las EI promovidas desde EUROUNAD II. 6 de las 10 EI lo afirman así, mientras que las 4 restantes manifiestan competir en costes.

Este hecho resulta paradójico, de alguna forma, si tenemos en cuenta que las EI se caracterizan por tener en plantilla un amplio porcentaje de personal poco especializado, y cuya cadencia es diferente al estándar fijado para cada puesto de trabajo. Así y todo, una mayoría de nuestras EI basa gran parte de su estrategia comercial en ofrecer un producto que no es más barato que el de la competencia, sino diferente. Veamos cuáles pueden ser algunas de las razones que expliquen esta tendencia:

Una forma de diferenciación es “vender” el carácter de EI. Ante ciertos clientes, un producto no sólo es bueno por su calidad intrínseca, sino también por otros atributos, entre ellos, el que sea vendido por una empresa cuyo principal objetivo es la creación de empleo para la inserción. Hay que matizar que lo dicho sólo es válido para ciertos clientes (públicos, en general, más algunos privados del entorno próximo a la entidad promotora). De hecho, todas las entidades promotoras manifiestan utilizar muy selectivamente (según con qué tipo de clientes) la imagen de EI en su estrategia comercial.

Otro motivo de la opción por la diferenciación puede entenderse desde la **“negación a la competencia en costes”**. En efecto, muchas entidades, en su afán por rechazar a toda costa una imagen de “empresa marginal”, o de “empresa-chapucera”, optan por una tendencia a la diferenciación. Adicionalmente hay que decir que, durante el primer año, se cuenta con la ayuda de las subvenciones a la contratación del proyecto EUROUNAD II (en la mayoría de los casos). Con lo cual, se da de nuevo la paradoja de que nuestras EI, durante la etapa de lanzamiento de sus productos o servicios, pueden permitirse el lujo de competir en costes y en diferenciación al mismo tiempo.

Los **principales mecanismos utilizados en la estrategia de comunicación** (puestos ya en práctica o planificados para su inminente implementación) son:

Papelería (tarjetas, etc.).

Reparto de octavillas (buzoneo y otros).

Dípticos y trípticos.

Inserciones en prensa.

Anuncios en radio y TV locales.

Relaciones públicas: asistencia a ferias, congresos, seminarios (tanto de EI como de cada sector en concreto), etc.

Visitas comerciales.

En cuanto **al tipo de clientes**, considerando a todas las empresas en su conjunto, el **66,4% son de origen privado, frente a un 33,6% de clientes públicos. Solamente en 2 EI el porcentaje de clientes públicos es superior al de los privados**. No obstante, si nos atenemos a los objetivos comerciales de las EI a medio plazo, la mayoría asignan un gran peso al cliente público, llegando a manifestar que es vital para su viabilidad. Así, una labor muy importante en toda la estrategia comercial se centra en la lucha por el acceso a contratos de la Administración Pública, a través de la inclusión de criterios sociales para la adjudicación de los mismos.

Las principales **dificultades** apuntadas por nuestras EI, tanto en el diseño de todo el sistema comercial como en el propio proceso de captación de clientes son:

Inexperiencia de la entidad promotora en cuestiones comerciales.

Gran competencia en los sectores de actividad escogidos. Frecuentemente se ha de competir con personas que actúan desde la economía sumergida.

Insuficiencia de recursos humanos y tiempo dedicado al marketing.

Recelo y prejuicios de la clientela privada ante este tipo de empresas.

4.5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

4.5.1. Un paso previo a la gestión de Recursos Humanos: el diseño del organigrama:

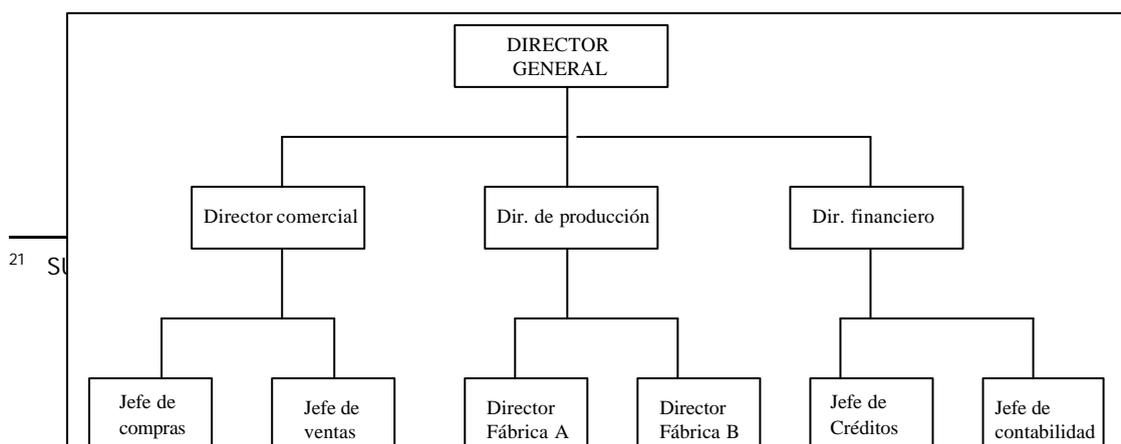
El organigrama es la representación gráfica del sistema de autoridad formal o jerarquía de la organización, que resulta del proceso de agrupación de unidades. En él se recogen principalmente las relaciones de dependencia jerárquica, si bien incluye también las relaciones de interdependencia horizontal (entre departamentos).

El organigrama es un paso previo que resulta conveniente abordar antes de plantearse la gestión de recursos humanos. Efectivamente, **antes de integrar al personal en una organización, es necesario tener claro cómo está estructurada la misma:** qué departamentos tiene, cuáles son las funciones de cada uno, la interrelación entre ellos, etc. Asimismo, a la hora de elaborar un organigrama ya estamos tomando una serie de **decisiones**, como por ejemplo:

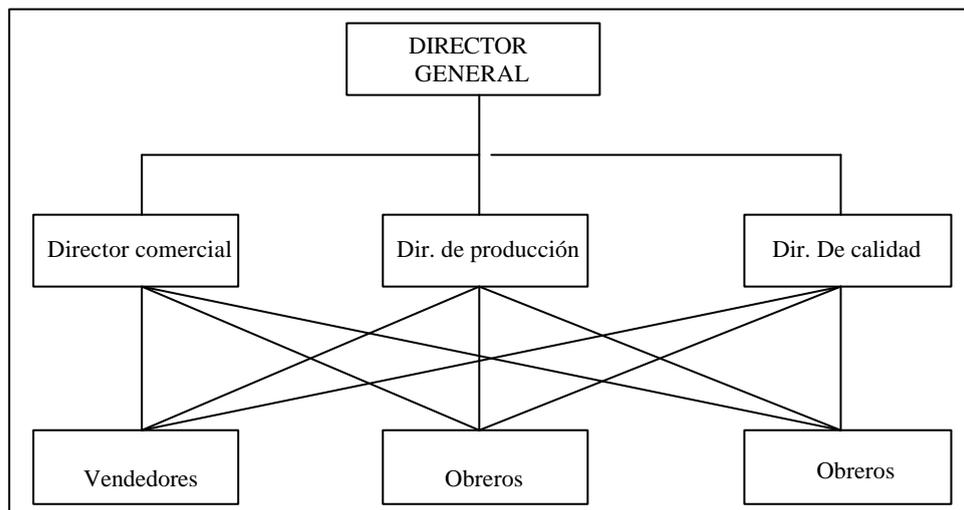
- Si la empresa va a estar estructurada en base a un **modelo muy jerarquizado verticalmente** (organigramas altos, con muchos escalones en la cadena de mando).
- Si, por el contrario, la estructura de funcionamiento tiende hacia un **modelo democrático / horizontal** (organigramas bajos).
- Si va a existir mucha o poca **comunicación** entre personas y/o departamentos.
- Interrelación de la empresa con **otras empresas o entidades**.
- Etc.

Son numerosos los modelos o estilos de organización que de hecho funcionan en la práctica. Citaremos aquí algunos de ellos:²¹

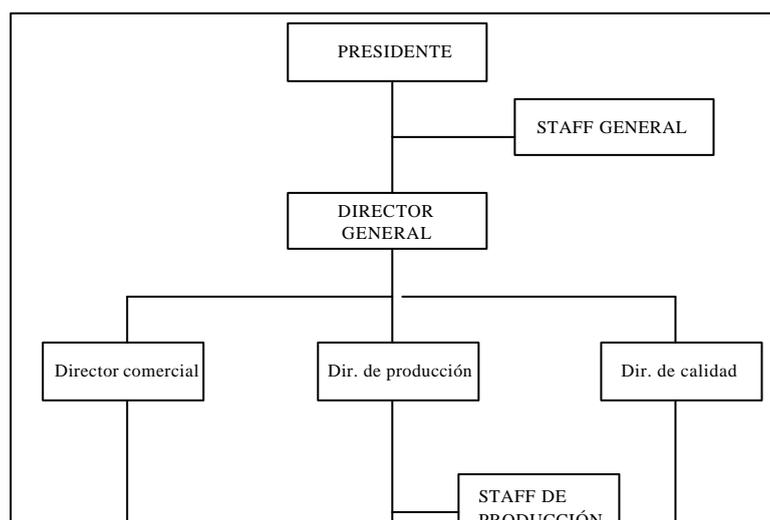
- **Organización lineal:** responde a los principios de unidad de mando y disciplina. Su característica más diferenciadora es que cada jefe o supervisor tiene a su cargo un determinado número de personas, del que dependen directa y exclusivamente, así hasta llegar a la base del organigrama.



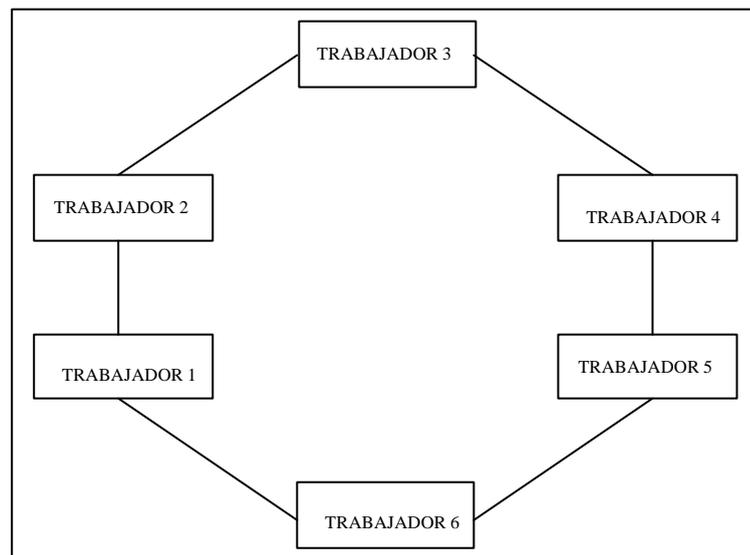
- Organización funcional:** se basa en la introducción de *especialistas* a diferentes niveles de la estructura jerárquica. En esta estructura, cada directivo o mando intermedio de un determinado nivel es responsable ante varios jefes o supervisores de un nivel superior. La principal ventaja reside en el que, al poner cada función o actividad en manos de un especialista, se obtienen las máximas ventajas de la división del trabajo. Como inconveniente, se puede decir que existe un riesgo de conflictos de autoridad, motivados por el hecho de que un mismo empleado tenga que seguir las instrucciones de varios supervisores.



- Organización en línea y staff:** pretende aprovechar las ventajas de los dos modelos anteriores. En ella las personas situadas en los puestos superiores del organigrama disponen de un grupo de especialistas o asesores (el *staff* o *estado mayor*), que no tienen ninguna autoridad formal sobre la jerarquía que establece el organigrama, pero cumple la labor de *especialista* en los temas de su competencia.



- **Organización por comité:** las decisiones importantes se toman en grupo, es decir, de forma colegiada. La principales ventajas de este sistema serían todas las que se derivan del tomar decisiones de forma más democrática y participativa: mayor riqueza de puntos de vista, resoluciones más vinculantes en su cumplimiento por haber sido tomadas por más personas, etc. Como inconvenientes cabe señalar los de pérdida de tiempo en los debates, la evasión de responsabilidad, la posibilidad de aparición de grupos dominantes, etc.



- **Organización matricial:** se basa en combinar dos o más criterios de agrupación (dos o más dimensiones de la matriz-organigrama), para establecer la estructura organizativa. Un claro ejemplo sería el de una empresa que fabrica varios productos, y que para cada uno de ellos, quiere hacer una departamentalización funcional. Una tercera dimensión podría darse si, además, quiere departamentalizar los diferentes mercados en los que vende.

Se trata de un sistema organizativo que recoge con más exactitud que los anteriores todas las interdependencias que, en la realidad, tienen lugar entre los diferentes departamentos de la empresa. Como apunta H. Mintzberg "al utilizar una estructura matricial, la organización no se ve obligada a elegir un criterio de agrupación en vez de otro, sino que recurre a ambos [...] pero al hacerlo, la organización establece una estructura de autoridad doble, y el consecuencia, la estructura matricial sacrifica el principio de *unidad de mando*." ²²

²² MINTZBERG, H (1988): *La Estructuración de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona, pág. 205.

- **Adhocracia:** supone la existencia de equipos de expertos, generalmente de carácter multidisciplinar, con la formación general o técnica requerida, de grupos de trabajos formados *ad hoc* para acometer la realización de un determinado proyecto o resolver un problema concreto. Estos equipos desaparecen en el momento en que finalicen el cometido para el que han sido creados, formándose a continuación equipos nuevos para dar respuesta a nuevos problemas.

En este sistema organizativo el principio de unidad de mando se halla muy disperso o fragmentado, la formalización es muy escasa. Su principal ventaja reside en su flexibilidad, la capacidad de dar respuesta rápida a situaciones en continuo cambio.

Es importante señalar que **todo organigrama es una representación imperfecta de la realidad**. Es imposible plasmar en un papel todas las interacciones, formales e informales, que se pueden dar entre los diferentes departamentos. También hay que aclarar que es muy difícil que ninguna empresa se ajuste totalmente a cualquiera de los modelos anteriores, sino que su organigrama recogerá características de varios.

Por último, se debe tener en cuenta que, **en ocasiones, los organigramas tienen partes (o bloques) ocupados por personal no contratado por la empresa objeto de estudio, sino por otra empresa o entidad colaboradora**. A pesar de ello, esas personas ejercen su influencia en la estructura jerárquica y en todo el sistema organizativo, por lo cual, deben aparecer en el organigrama. **Veremos que esta situación se da habitualmente entre las EI y sus entidades promotoras.**

4.5.2. Definición y componentes de la gestión de RRHH.

La función administrativa de gestión de **recursos humanos** comprende dos grandes apartados: por una parte, la **integración de personal**, por otra, la **dirección** del personal incorporado a la empresa.

La **integración de personal** consiste en *ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la selección, formación, evaluación del proceso de trabajo, remuneración y control.*

Para el estudio de la *integración de personal*, se considerará la existencia de cinco funciones básicas:

- Planificación de las necesidades de recursos humanos.
- Selección de personal.
- Formación y capacitación del personal.
- Evaluación del trabajo.
- Remuneración, seguridad social y otros beneficios.

Por su parte, la función de **dirección** en la empresa consiste en conseguir que los trabajadores de la misma *contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo.*²³ Más adelante veremos como para lograr estos objetivos se pueden utilizar diferentes *estilos de dirección*: más o menos autoritarios, más o menos participativos, integradores, etc.

A continuación analizaremos cada uno de los aspectos que configuran la gestión de recursos humanos (integración y dirección de personal), resaltando aquellos que son peculiares o específicos en el caso de las EI.

45.3. Gestión de Recursos Humanos en la empresa. Particularizaciones para el caso de las EI.

Planificación de necesidades de recursos humanos

Empresa convencional

La planificación de recursos humanos consiste en desarrollar una estrategia completa que permita a la organización cubrir sus futuras necesidades de estos recursos. Es el proceso por el cual la dirección de la empresa se asegura que tendrá el número correcto de personas, con las capacidades apropiadas, en el lugar adecuado y en el momento preciso. Este proceso de planificación se puede dividir en tres etapas:²⁴

²³ KOONTZ y WEHRICH (1990), p. 19

²⁴ AGUER HORTAL, M y E. PÉREZ GOROSTEGUI (1991): *Curso Teórico-Práctico de Economía de la Empresa*, Hispano-Europea, Barcelona, p. 26.

- a) **Estudio de la situación actual**, analizando el personal de que se dispone y si éste es suficiente y adecuado para el cumplimiento de las tareas necesarias.
- b) **Previsión de las futuras necesidades**: aquí entrarán en juego factores tales como los planes de crecimiento o decrecimiento de la empresa, las bajas de personal que se puedan producir en el futuro, etc.
- c) **Programa de futuras necesidades de recursos humanos**, en el que se contemple la formación de los trabajadores actuales y/o la selección de otros nuevos.

Empresa de inserción

Lo dicho hasta aquí sobre necesidades de recursos humanos sería válido para cualquier empresa convencional. En efecto, hasta ahora sólo se ha hablado de necesidades en base a factores que redunden en el beneficio económico de la empresa. Según esto, la empresa sólo contratará personal cuando lo necesite desde el punto de vista de su rentabilidad económica.

En una Empresa de Inserción el proceso de planificación de necesidades de recursos humanos podría seguir un esquema de este tipo:

- **Discusión y decisión sobre el carácter finalista o de transición de la EI**. Una EI será de transición cuando los trabajadores en proceso de inserción pueden quedarse en la empresa durante un período determinado (en general, no superior a 3 años). Durante este tiempo, la EI desarrollará itinerarios de inserción destinados a que estos trabajadores puedan acceder al mercado laboral convencional una vez que finalicen su contrato. Las EI finalistas, por su parte, son aquellas en las que los trabajadores en inserción pueden optar por quedarse para siempre. Como es lógico, todo el diseño de los recursos humanos variará considerablemente según estemos considerando EI finalistas o de transición. En un caso se gestionan recursos humanos que podrían quedarse para siempre en la empresa; en otro, se debe preparar un sistema de funcionamiento por el que pasan muchas personas en ciclos cuya duración oscila entre 1 y 3 años.
- Estudio del **número máximo de personas** que la EI puede contratar sin poner en compromiso su viabilidad, de acuerdo a los resultados del Estudio de Mercado, tanto para el primer año de actividad como para los siguientes.
- **Evaluación continua** de las necesidades de recursos humanos, así como de la posible incorporación de nuevos trabajadores, habida cuenta que el principal objetivo de la EI se centra en los beneficios sociales. Éstos pasan, en gran parte, por la maximización de la cantidad y calidad de puestos de trabajo.

Al mismo tiempo, en las EI no se debe olvidar nunca la variable de **viabilidad económica**. En efecto, de nada sirven las buenas intenciones de querer dar empleo al mayor número de personas posible si no se estudia minuciosamente la **viabilidad económica de la ampliación de plantilla**. Será necesario analizar, en definitiva, si los ingresos esperados en la empresa son capaces de absorber o no más trabajadores y si éstos van a contribuir, en la medida de sus posibilidades a generar más ingresos en el futuro (al menos, los suficientes para financiar los nuevos puestos de trabajo a crear). Se trata, sin duda, de un factor sumamente importante para el éxito de una EI: no dejarse traicionar por las "buenas intenciones", sino saber combinar éstas con una buena gestión económica.

4.5.4. Selección

Empresa convencional

Una vez planificadas las necesidades de integración de personal, hay que dar el siguiente paso: seleccionar las personas que puedan cubrir los puestos descritos. Esta selección se puede hacer en el **interior**, es decir, teniendo en cuenta los propios empleados que hay en la empresa, los cuales son susceptibles de promocionar a otro puesto, o **exterior**, cuando se acude a la contratación de trabajadores hasta entonces ajenos a la empresa.²⁵

En cualquier caso será necesario tener en cuenta quién va a realizarla. Una empresa convencional utiliza mayoritariamente:

- Una empresa externa.
- Una ETT.
- Un departamento propio de Recursos Humanos.
- Una selección sin rigor basada en el boca a boca.

Las técnicas de selección utilizadas más habitualmente por la empresa convencional son:

- Petición de curriculum vitae.
- Entrevistas personales, en las que se realizan preguntas sobre:
 - El currículum de la persona.
 - Aspectos directamente relacionados con el puesto de trabajo: formación y experiencia previas, relacionadas con el desempeño del puesto.
 - Aspectos relacionados con la personalidad del candidato.
 - Análisis de casos prácticos.
- Realización y análisis de test.
- Petición de referencias, y contraste de las mismas.

Empresa de inserción

En la EI será recomendable que en la selección intervenga el emprendedor o un responsable cualificado de la entidad. Los criterios se tendrán que haber definido previamente, y se tendrán en cuenta tanto factores sociales como económicos.

Para analizar esta fase considerando su aplicación en Empresas de Inserción, conviene hacer la distinción según los trabajadores objeto de selección sean *normalizados* o *en proceso de inserción*. El proceso variará considerablemente según se considere uno u otro caso.

Los trabajadores *normalizados*, en general, ocupan habitualmente dentro de las EI los puestos de mayor cualificación y responsabilidad: gerencia, encargados de determinados departamentos, así como todos aquellos que requieran una formación académica específica (por ejemplo, el responsable de la contabilidad, nóminas y seguros sociales). Para la selección de este tipo de empleados, se puede utilizar cualquiera de las técnicas habitualmente empleadas en una empresa convencional. Conviene tener en

²⁵ AGUER HORTAL, PÉREZ GOROSTEGUI (1991), p. 27.

cuenta, no obstante, algunas características importantes en el proceso de selección de estas personas, precisamente por tratarse de candidatos a un puesto dentro de una EI. En capítulos anteriores ya se ha hablado sobre los perfiles y funciones que deben tener tanto el gerente como el tutor.

En cuanto a la selección de trabajadores *en proceso de inserción*, el proceso podría tener las siguientes fases:

Trabajadores procedentes de la **entidad promotora**:

- Evaluación de aptitudes técnicas para el trabajo concreto (habitualmente esta evaluación se enmarca en un curso de formación que se ha desarrollado previamente).
- Evaluación de actitudes tales como la motivación e interés por participar en un proyecto de EI, espíritu emprendedor, forma de trabajar en equipo, etc.
- Evaluación del estado en que se encuentra el potencial trabajador dentro de su proceso terapéutico en la entidad promotora.
- En base a los resultados de esta evaluación, los encargados de la selección deberán tomar decisiones para incorporar a la EI a aquellas personas que cumplan una serie de requisitos establecidos para cada uno de los tres ámbitos anteriormente mencionados.

Trabajadores de procedencia externa a la entidad promotora.

- En ocasiones las EI se nutren de trabajadores que no han sido previamente formados ni acompañados en la entidad promotora, sino que son derivados por otras entidades. En tal caso, es deseable que el equipo encargado de la selección trate de reunir la suficiente información (a través de la petición de informes a la entidad o entidades de procedencia) para conocer la situación de formación, experiencia previa, actitudes y estado de la persona en relación a su grado de inserción o exclusión social.

EJEMPLO REAL DE CRITERIOS DE SELECCIÓN²⁶ Y RESULTADO

ACEBO(EMPRESA DE INSERCIÓN)

ACEBO, surge como primera iniciativa desde la Asociación PUNTO OMEGA para poder proporcionar una vía de inserción sociolaboral al colectivo de drogodependientes en tratamiento. A tal efecto se ha creado **ACEBO** como una empresa de servicios de jardinería.

Para la selección de los trabajadores de **ACEBO**, se acudirá en un principio a los **Talleres de Capacitación Profesional**²⁷ que actualmente está gestionando la Asociación PUNTO OMEGA.

Los trabajadores serán contratados y percibirán un salario acorde con lo establecido en el convenio laboral de jardinería.

²⁶ Este ejemplo se ha tomado directamente de la documentación que la EI ACEBO nos ha proporcionado.

²⁷ Las entrevistas se efectuaron a siete alumnos de los talleres de jardinería para seleccionar a dos trabajadores. La fecha de realización fue el 14 y el 15 de diciembre del año 1.999.

El personal con el que inicia su andadura **ACEBO** consta de:

- 1 Gerente.
- 4 Trabajadores en inserción.
- 1 Tutor.
- 1 Administrativo.

La empresa se encuentra en disposición de afrontar cuantos trabajos de jardinería surjan. Exceptuando tan solo la obra grande.

INTRODUCCION

Se hicieron entrevistas individuales de una hora de duración y se acompañó a las entrevistas de una clase en el Taller de dos horas (observación participante) por parte de la misma persona responsable de la selección, con el fin de poder observar comportamientos grupales..

Se ha consultado a los maestros de taller, que han sido quienes realizaron la selección de los siete alumnos, y se ha contado con el informe de evaluación que han realizado los mismos así como los efectuados por sus tutoras y los realizados por los profesionales de referencia. En algún caso individual se ha mantenido contacto directo con estos profesionales.

*El objetivo de las entrevistas era evidentemente la selección de los trabajadores aunque se establecieron otros objetivos secundarios que se estimó eran importantes, como proporcionar **información ajustada y clara de lo que es ACEBO** (evitando rumores que ya circulaban entre los alumnos) y **destacar la importancia del trabajo en los Talleres.***

*Otros objetivos fueron: **crear un vínculo con el proceso de tutorización** que los Agentes de Desarrollo han puesto en marcha, **establecer un proceso de selección lo más transparente posible**, no dando lugar posteriormente a la selección a dudas o malentendidos, **y hacer ver que tras la selección no se cierran oportunidades, sino que se abren.***

*Para realizar un proceso transparente de selección, la entrevista siguió el orden de los criterios más abajo expuestos. Todos ellos fueron en un primer momento explicados, uno por uno, antes de requerir información o realizar pregunta alguna. También se informó de aquellos criterios que no se iban a tener en cuenta; éstos eran: **edad, sexo, enfermedades** que se tuvieran (VIH, TUBERCULOSIS, etc), **formación académica, antecedentes penales o tipos de delito.** A su vez se les aseguró que los criterios de selección empleados iban a figurar en su taller, así como que a todos se les comunicaría el resultado personalmente en una fecha que se fijó para el miércoles 22 de diciembre.*

Es necesario aclarar también que al ser el primer proceso de selección que se realiza, se han percibido fallos que se recogen para que en posteriores selecciones no se produzcan de nuevo.

CRITERIOS DE SELECCIÓN (ordenados por importancia de mayor a menor):

1. SALUD PERSONAL:
 - Situación terapéutica.

- Estado físico (Por tener que soportar esfuerzos continuados y condiciones meteorológicas adversas).

2. EVOLUCIÓN EN EL TALLER DE JARDINERÍA:

(Nota.-Se utilizará la Ficha de Evaluación Continua que se cumplimenta desde los talleres por parte del maestro y la tutora correspondientes, y en la que se recoge la siguiente información).

- Ficha de Evaluación continua:

* Adquisición de Habilidades básicas.

- Aspectos verbales y no verbales.
 - * Adquisición de competencias técnicas.
- Conocimientos teórico - prácticos.
- Habilidades y destrezas.
 - * Adquisición de competencias sociolaborales.
- Participación del alumno
- Interés - motivación
- Trabajo en equipo / interrelación
- Responsabilidad y cumplimiento de las normas

- Tiempo de estancia en el Taller.

3. EXPERIENCIA LABORAL:

- En el sector de la Jardinería.
- En otros sectores (albañilería, fontanería, etc)

4. OTROS DATOS DE INTERÉS:

- Cursos realizados. carnet de conducir, vehículo propio.

SITUACIÓN PERSONAL, ECONOMICO-FAMILIAR (siendo este un aspecto globalizador y no determinante).

4.5.5 Formación

Empresa convencional

En la terminología general de la Economía de la Empresa, muchos autores coinciden en dividir en dos los tipos de programas de formación: la formación **en el puesto de trabajo** y la formación **fuera del puesto de trabajo**. La primera es aquella que se aprende "con la práctica", y se suele utilizar para trabajos relativamente sencillos. La segunda es la que se realiza aparte de la actividad laboral: clases, talleres, simulaciones, etc.

Desde otro punto de vista, también se puede clasificar la formación en **general** (aquella que puede ser útil en varios tipos de empresas) o **específica** (aquella cuya utilidad se restringe al desempeño de un puesto de trabajo en concreto).

Según el enfoque de la empresa convencional, el fin único de la formación de los trabajadores no es otro que el de mejorar su productividad cuantitativa o cualitativamente, de forma que ello redunde en un superávit económico para la empresa.

Empresa de inserción

No es así en el caso de las Empresas de Inserción Social, donde la formación no sólo es un mecanismo generador de productividad, sino también una ayuda al proceso de inserción social de sus trabajadores. Según esto, la formación en una EI no queda restringida a los dos tipos (general y específica) que antes habíamos enunciado, en ambos casos enfocadas a obtener un mayor rendimiento del trabajador. En una EI cabría distinguir un tercer tipo de formación: la **formación integral**, en la que se encuadrarían todas las actividades formativas que no tienen una relación directa con la productividad de la empresa, pero que redundan en un beneficio educativo para el trabajador. Se trata de las llamadas **competencias clave** que implican normalmente actitudes, capacidades y conocimientos de carácter general y básico; están relacionadas con aquellos contenidos de formación general básico que poseen mayor poder explicativo o mayor funcionalidad en la vida cotidiana y en el trabajo, y con la dimensión práctica que todos los conocimientos tienen, y se identifican con el "saber hacer", así como con las actitudes que favorecen la responsabilidad en el trabajo, la iniciativa y la creatividad, la preocupación por la calidad y la obra bien hecha, la inquietud por aprender continuamente, etc. A este respecto se pueden citar algunos ejemplos gráficos:

- Tener una imagen positiva y realista de uno mismo.
- Adoptar una actitud de higiene y salud personal.
- Tener iniciativa, autonomía, perseverancia, espíritu de superación y sentido de la realidad.
- Procurar la calidad de los resultados de su trabajo.
- Estar predispuesto al cambio y a nuevos aprendizajes.
- Asumir responsabilidades.
- Trabajar en equipo.
- Integrarse en grupos de forma activa.
- Comportarse adecuadamente en las relaciones sociales y laborales.
- Resolver problemas y conflictos de relaciones personales...
- Etc.

4.5.6. La evaluación del trabajo

Empresa convencional

La evaluación del trabajo consiste en "*definir un nivel de rendimiento en el trabajo aceptable, valorar el rendimiento del trabajador y efectuar la comparación para tomar decisiones sobre formación, remuneración, promoción, cambio de puesto de trabajo y despido.*"²⁸

Dos posibles técnicas de evaluación utilizadas con cierta frecuencia en el mundo de la empresa son:²⁹

²⁸ AGUER HORTAL y PÉREZ GOROSTEGUI (1991), P. 30.

²⁹ AGUER HORTAL y PÉREZ GOROSTEGUI (1991), p. 30.

- El **formulario de evaluación**, en el que figura una amplia relación de criterios de valoración: resultados, personalidad, capacidad de delegación de autoridad, etc.
- La **evaluación por objetivos**, que consiste en la fijación conjunta por parte de directivo y trabajador de unos objetivos lo más concretos posible. A posteriori se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos marcados.

Empresa de inserción: evaluación del proceso de trabajo

En las EI es más adecuado hablar de evaluación del trabajo como un **proceso** en el cual no sólo se persigue un rendimiento laboral destinado a la contribución a la viabilidad económica de la empresa. El objetivo primordial de toda EI es contribuir a la inserción social a través del empleo. Por tanto, el propio desempeño del trabajo, con todas sus componentes relacionadas con el itinerario de inserción elaborado para cada trabajador, constituye un aporte que debe ser tenido en cuenta a la hora de evaluar resultados.

Así pues, la evaluación del proceso de trabajo sólo se entiende desde una óptica integral, que contemple tanto los aspectos productivos de desempeño del puesto como los del grado de seguimiento del itinerario de inserción. Para realizar la evaluación, por tanto, se deberá partir de estos itinerarios individualizados de inserción, los cuales deberían recoger ambos aspectos³⁰.

4.5.7. La remuneración

Empresa convencional

A continuación se exponen los factores que se manejan para la determinación del salario en una empresa convencional³¹:

- Capacitación precisa para desempeñar el puesto, en términos de nivel de educación, experiencia, características físicas y sociales precisas, etc.
- Disponibilidad de personas cualificadas.
- Nivel de autoridad y responsabilidad que corresponden al puesto.
- Grado de contribución del puesto a los objetivos de la empresa.
- Sueldos y salarios que abonan otras empresas a puestos semejantes.

Empresa de inserción

Los criterios que adoptan las EI para la fijación de salarios también tienen sus peculiaridades o diferencias respecto a las empresas convencionales. Veamos algunas de ellas:

Diferencias cuantitativas:

³⁰ Sobre los itinerarios de inserción y evaluación continua nos remitimos a la experiencia de los emprendedores. Ver Anexo estudio cualitativo. Aún así existe numerosa documentación al respecto para ello aconsejamos dirigirse a: "Las empresas de inserción a debate", revista de estudios de sociales y de sociología aplicada, nº 117-118, págs 269-276, Cáritas Española.

³¹ AGUER HORTAL y PÉREZ GOROSTEGUI (1991), p. 31

- Aunque las generalizaciones siempre van acompañadas del riesgo de ser imprecisos, podemos afirmar que los salarios de los puestos directivos en las EI son más bajos que los que existirían en un puesto de características análogas en la empresa convencional. Este "ahorro" en el presupuesto contribuye, en cierta medida, a equilibrar la balanza financiera en las EI: así como es bastante posible que una EI ingrese menos que una empresa convencional de su mismo sector (debido a una falta de competitividad causada por varios factores que ya han sido comentados), también es posible que tenga menos gastos por trabajador.
- Estas diferencias salariales respecto a trabajadores de empresas convencionales también se da en los puestos destinados a los trabajadores en proceso de inserción, aunque la diferencia no es tan acusada. También cabría argumentar que, en este caso, la comparación no es pertinente, desde el momento que estos trabajadores tendrían pocas posibilidades de ocupar un puesto similar en una empresa convencional.

Diferencias cualitativas.

- Existen EI que establecen en su política salarial general la norma de que no se pueda rebasar un ratio máximo en la diferencia salarial de 2 de sus trabajadores (por ejemplo, que el que más gane tenga, como máximo, un salario igual al doble del que menos gane).
- Asimismo, es frecuente el establecimiento de incentivos salariales que no están en función de parámetros de la empresa convencional (como la productividad, responsabilidad, grado de contribución del puesto a los objetivos de la empresa, etc.) sino en las necesidades de los trabajadores (estar casado, tener hijos, u otras circunstancias personales).

Todo lo dicho no excluye que las EI puedan tener en cuenta algún criterio convencional (antigüedad, grado de responsabilidad, nivel de formación académica, etc.). De hecho, cada una tendrá su particular política de remuneración. Pero, lo que es común para todas, es la "filosofía general", muy distinta a la de las empresas convencionales cuantitativa y cualitativamente.

4.5.8. Estilos de Dirección

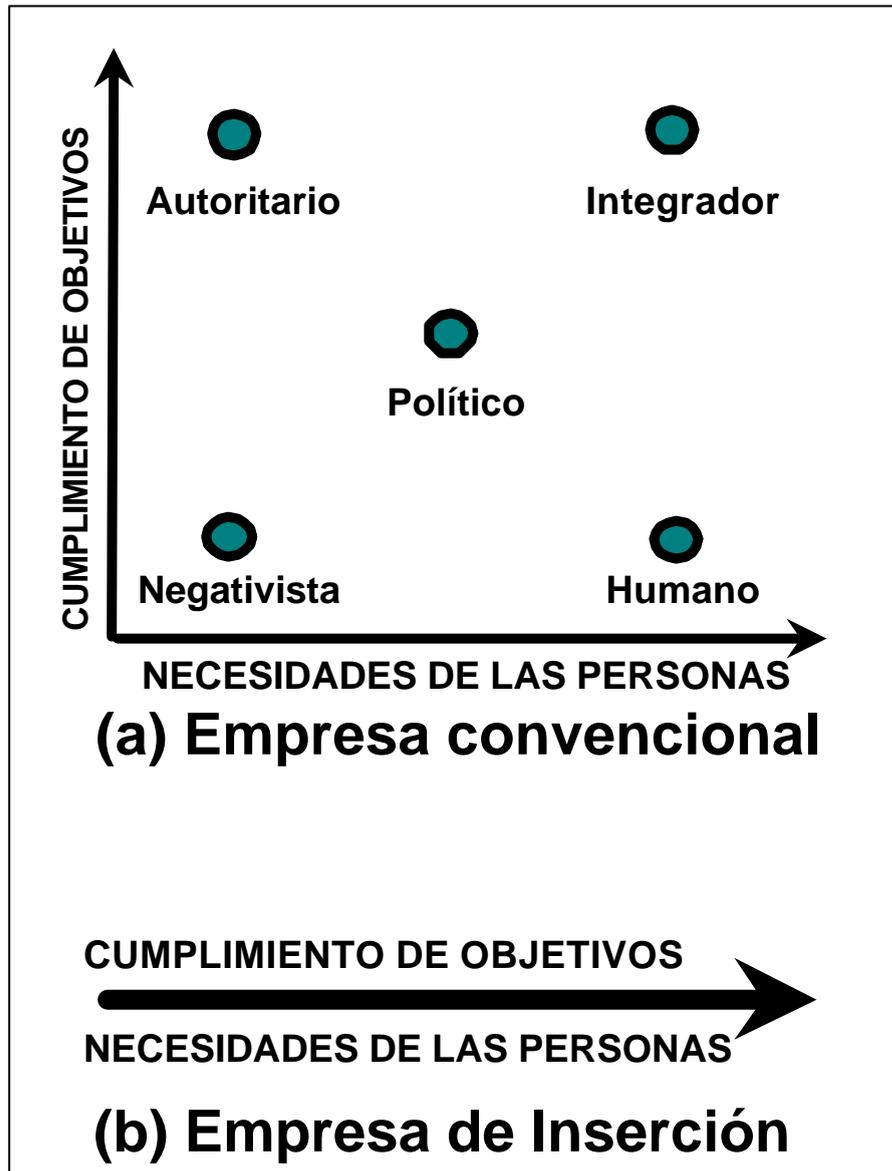
Empresa convencional

Una posible forma de clasificar los estilos de dirección es según el valor que el directivo dé a dos variables fundamentales: la **consecución de los objetivos de la empresa** y la **satisfacción de las necesidades de las personas que de él dependen**. En el gráfico siguiente se encuentran representadas **cinco maneras de dirigir**:³²

- A) Estilo **autoritario**: concede gran importancia al cumplimiento de los objetivos, y muy poca a las necesidades del equipo a dirigir.

³² DÍEZ DE CASTRO, L. T., J. GIMÉNEZ, J. MASCAREÑAS, R. MORALES-ARCE, R. PÉREZ y A. SÁEZ (1987): *Fundamentos de Economía de la Empresa*, UNED, Madrid, p.171.

- B) Estilo **humano**: es el contrario al anterior: toda la atención se concentra en la satisfacción de necesidades de los trabajadores, siempre por encima del cumplimiento de objetivos.
- C) Estilo **integrador**: es el estilo óptimo de dirección, ya que da total importancia a ambos factores.
- D) Estilo **político**: concede moderada importancia, aunque equilibrada, al cumplimiento de los objetivos y a las necesidades de los trabajadores.
- E) Estilo **negativista**: no concede importancia a ninguno de los aspectos, negando, por tanto, la propia utilidad de la dirección.



Empresa de inserción

En una primera aproximación, se podría decir que el estilo de dirección en las EI debería ser **autoritario**, en cuanto a que los equipos humanos a dirigir difícilmente serían productivos ante cualquier estímulo que no fuera la orden concisa y concreta.

Sin embargo, **autoritario** no parece la palabra adecuada, si se tiene en cuenta la clasificación de las **cinco maneras de dirigir** antes expuesta. No se puede decir que en las EI el estilo de dirección dé prioridad al cumplimiento de los objetivos por encima de las necesidades de los trabajadores, porque esto es algo que va en contra de la propia definición y objetivos de este tipo de empresas. Además, la realidad confirma el no - autoritarismo en la dirección de las EI: pocas empresas serían tan tolerantes con sus trabajadores a la hora de evaluar su productividad, de flexibilizar su horario laboral para hacerlo compatible con su proceso terapéutico, o muchos otros aspectos.

Así pues, resulta difícil definir un modelo de dirección adecuado a las EI que concuerde con las clasificaciones que, a nivel teórico, existen en la Economía de la Empresa. Una explicación a esta situación se puede encontrar volviendo a los fines fundamentales de las EI. Cuando se exponían las **cinco maneras de dirigir**, la clasificación se hacía en base a la preponderancia entre dos aspectos: los objetivos de la empresa frente a las necesidades de los trabajadores. Dos aspectos que se muestran, no radicalmente, pero sí en cierta medida, como opuestos o incompatibles en la empresa convencional. En las EI, por el contrario, se da la circunstancia de que los dos aspectos confluyen en uno sólo, ya que el objetivo primordial de la empresa es la maximización de beneficios humanos, lo que se traduce en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

Por tanto, en una EI, las dos dimensiones del gráfico de la figura (a) confluyen en una sola dimensión, según se muestra en la figura (b). La clasificación de estilos autoritario, integrador, humano, etc., ya no tiene sentido. Sí tendría sentido el distinguir entre estilos de dirección **más o menos participativos**.

4.5.9. El departamento social de las EI

En este punto, conviene detenerse una vez más para dejar paso a otra novedad o peculiaridad que introduce la EI frente a una empresa tradicional: se trata de un departamento que sólo se puede encontrar en una empresa cuyo fin esencial es la integración social de sus miembros: **el departamento social o educativo**.

Su necesidad queda plenamente justificada (y refrendada por la realidad práctica), cuando se tiene en cuenta que un tanto por ciento muy significativo de los trabajadores de la empresa se encuentra en proceso de inserción social.

Para estas personas, la EI lejos de constituirse en un obstáculo para su inserción, como ocurriría en una empresa donde, sin más, les exigieran productividad por encima de todo, debe potenciar y ser apoyo constante en el difícil proceso que han de llevar a cabo hasta conseguir la integración social completa.

Surge así la necesidad del departamento *social o educativo*, cuyas principales misiones resumimos en los siguientes puntos:

- **MOTIVACIÓN:** Potenciar una actitud positiva y de implicación hacia el trabajo, como instrumento de realización personal, para así contribuir a poner en movimiento la dignidad de los trabajadores.
- **SELECCIÓN:** Participar en el proceso de selección de los futuros trabajadores en la empresa de Inserción y también en la incorporación al mercado laboral ordinario cuando sea el momento.
- **DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE:** Promover hábitos de aprendizaje de competencias clave relacionados con el mantenimiento y obtención de un empleo.
- **CREACIÓN DE REDES**
 - **Empresariales.** Informar de los recursos facilitadores de trabajo ya existentes en su área de residencia.
 - **Ocio y tiempo libre.** Facilitar la información de los recursos de ocio y tiempo libre accesibles al usuario.
 - **Asociativas.** Contactar con entidades y otras EI que manejen recursos laborales, para involucrar igualitariamente a los diferentes protagonistas, y así lograr una mejor coordinación y desarrollo de programas de beneficio común, donde se produzca información de calidad para el conjunto de los actores. Esto resulta fundamental para implementar diferentes acciones, como por ejemplo futuras derivaciones de los trabajadores trascendiendo la práctica generalizada de enmarcar a los trabajadores con su pertenencia a una entidad determinada.
- **LABOR TERAPÉUTICA:** seguimiento de la situación personal de cada trabajador, recurriendo el plan individual de inserción elaborado conjuntamente entre trabajadores, terapeutas, tutores y el gerente de la empresa.
- **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y DE COORDINACIÓN:** realización de informes dirigidos tanto al emprendedor, como a la entidad y mantenimiento de reuniones con los profesionales de referencia.

En la práctica, **no todas las Empresas de Inserción tienen en su organigrama este departamento de una manera formal**, aunque la función social esté igualmente presente. En muchas de ellas, por su pequeño tamaño, ni siquiera tiene sentido la departamentalización. En otros casos, el departamento social se confunde con el de recursos humanos (habitual en cualquier empresa convencional), y simplemente es un área en el que se le da una especial relevancia al seguimiento de la problemática social y la formación de los trabajadores. Sin embargo, en este estudio teórico, no se puede dejar de incluir el departamento social como entidad aparte, pensando en un caso general.

Tampoco se puede generalizar cuál sería la composición óptima del equipo directivo del departamento social o educativo. En cada situación habría que ver las posibilidades y necesidades de personal que existen, dependiendo del tamaño de la empresa. En cualquier caso, parece muy recomendable la existencia de profesionales tales como psicólogos, sociólogos, trabajadores sociales y/o educadores dentro del mismo.

4.5.10. La gestión de RRHH en nuestras EI.

Los trabajadores

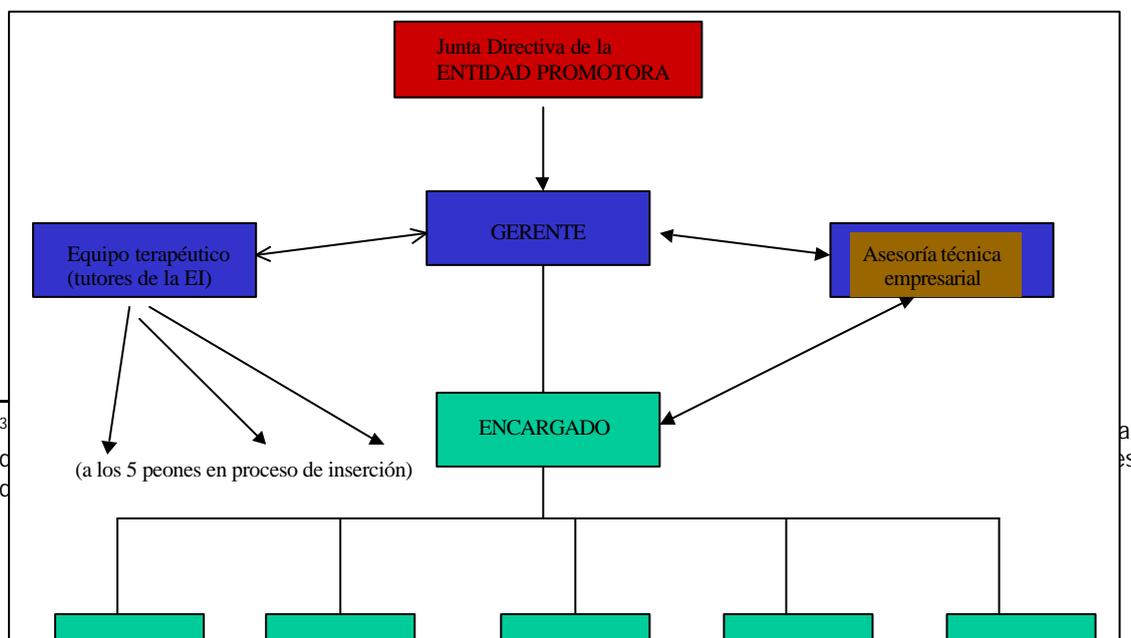
Las EI promovidas desde el proyecto EUROUND II **proporcionan empleo a 52 personas**, de los cuales **42 se encuentran en proceso de inserción** y el resto ocupan puestos de coordinación / dirección como personal normalizado. Este ratio entre normalizados y personas en proceso de inserción (20% / 80% aproximadamente) es inusual dentro de lo que se suele dar entre las EI españolas. De hecho, en los sucesivos borradores de la Ley de EI en elaboración, se habla de porcentajes mínimos de personal de inserción que oscilan entre el 40 y el 70%. En general, se puede afirmar que es casi imposible que una empresa de inserción pueda funcionar con ratios de recursos humanos como los que tenemos en las 10 EI objeto de nuestro análisis.

Y, sin embargo, están funcionando. La explicación es sencilla: en los datos anteriores sólo hemos contabilizado el personal cuyo contrato depende directamente de las EI. **En la práctica, sin embargo, sería necesario contabilizar también el personal de las entidades promotoras que dedican una parte o la totalidad de su jornada laboral a trabajar en la EI.** Si incorporamos estos datos, estaríamos hablando de un total de **63³³ trabajadores, de los cuales 21 son normalizados.** De esta forma, el **ratio normalizados / en proceso de inserción** pasa a ser de **35% / 65%**. La balanza sigue estando bastante desequilibrada en favor del personal en proceso de inserción, pero ya nos acercamos a parámetros que son más habituales dentro del mundo de las EI.

Los organigramas

Así pues, nos encontramos con un primer dato de gran interés, desde el punto de vista del análisis organizativo de la empresa: los organigramas de las EI y de las entidades promotoras se encuentran mezclados. O, dicho de otro modo, **para representar fielmente la estructura organizativa de nuestras EI, es necesario incorporar algunos bloques que, desde un punto de vista jurídico, no dependen de la EI, sino de la entidad promotora.** No obstante, es fundamental que aparezcan reflejados en el organigrama, ya que desempeñan un papel decisivo en la estructura jerárquica de la empresa.

Un ejemplo de organigrama que se da en nuestras EI podría ser el siguiente:



Esta mezcla de organigramas, siendo un caso particular de nuestras EI, no nos debe extrañar, ni tampoco parecer una "forma marginal de organizarse". Simplemente, las EI aprovechan todos los recursos que tienen a su alcance. Y su principal recurso no es otro que, precisamente, la "tutela" por parte de la entidad promotora. Por otra parte, buscando un paralelismo con la empresa convencional, es habitual la utilización de trabajadores de una empresa en otra del mismo grupo o *holding* empresarial. Así pues, no estamos hablando de estrategias organizativas fuera de lo común.

El carácter finalista o de transición.

Para el diseño de todo el sistema de gestión de recursos humanos, es necesario establecer si la EI es de carácter finalista o de transición. Entendemos **por EI de transición** aquella **cuyos puestos de trabajo** destinados a personas en proceso de inserción son **fijos**, pero **no lo son las personas que los ocupan**, sino que tienen un **tiempo máximo** de permanencia en la empresa (en general, **3 años**). Durante este período, se deberán diseñar itinerarios de inserción orientados a que estas personas consigan un puesto de trabajo en una empresa convencional. Cuando esto ocurre, otra persona en proceso de inserción pasaría a ocupar su puesto. En las **EI finalistas**, por el contrario, las personas en proceso de inserción de la plantilla no tendrían, en principio, que dejar su puesto a otras al cabo de un determinado período, sino que **se podrían quedar para siempre trabajando en la EI**.

Como es lógico, las estrategias de selección, formación, dirección, etc. serían muy diferentes: en el caso finalista estaríamos gestionando un personal con "vocación de permanencia" en la empresa; en el caso de transición los trabajadores estarían en la empresa un tiempo máximo de 3 años. Por ello, en este último caso habría que diseñar un sistema preparado para gestionar un cierto flujo de entradas y salidas de trabajadores.

4 de las EI del EUROUNAD II tienen un carácter de **transición**; **2** apuestan por el modelo **finalista**, y las **4** restantes han optado por un modelo **mixto**.

Al tratarse de empresas de reciente creación, todo el sistema de gestión de recursos humanos está en fase de diseño, en la mayor parte de los casos. Un indicador de esta circunstancia es que solamente 1 de las 10 empresas tiene elaborado por escrito un documento donde se recoge todo lo relativo a los itinerarios individualizados de inserción de los trabajadores.

No obstante, a continuación podemos avanzar algunos datos relativos a las principales opciones estratégicas respecto a la gestión de RRHH en nuestras EI.

Selección de los trabajadores.

La selección de los trabajadores se realizó fundamentalmente durante el segundo año del proyecto INTEGRA EUROUNAD II. Cada entidad promotora realizó cursos de formación en diferentes oficios y gran parte de los trabajadores fueron seleccionados entre los beneficiarios de estos cursos, atendiendo a los siguientes parámetros:

- Interés por participar en la nueva experiencia de EI.
- Aptitudes técnicas en el oficio.
- Otras aptitudes y actitudes positivas, tales como la puntualidad, responsabilidad, capacidad para trabajar en equipo, etc.

Estos trabajadores en proceso de inserción, en su mayoría, provenían de colectivos de drogodependientes y ex-reclusos. No obstante, el proyecto estaba abierto a beneficiarios con otro tipo de problemática relacionada con la exclusión social, y esta "mezcla de colectivos" se dio efectivamente.

En todo caso, otro de los criterios para la selección del personal de inserción fue la exigencia de unas bases mínimas de "normalización", en cualquiera que fuese su situación previa. Así, para las personas con problemas de drogodependencias, era necesario para su incorporación a la EI que estuviesen en una fase muy avanzada de su tratamiento de desintoxicación / deshabituación, o bien en fase de seguimiento.

Para los trabajadores normalizados o, más en concreto, para los gerentes, las características más buscadas fueron:

- Mentalidad emprendedora.
- Buen planificador, gestor y administrador.
- Líder natural. Capacidad para coordinar equipos humanos.
- Sensibilidad social.
- Experiencia de trabajo con colectivos desfavorecidos.
- Capacidad para combinar adecuadamente los objetivos económicos y sociales.

Las **profesiones de los gerentes** de las EI del EUROUNAD II son:

- 1 licenciado en empresariales.
- 1 licenciado en sociología y ciencias políticas.
- 1 ingeniero agrónomo.
- 2 economistas.
- 1 licenciada en derecho.
- 1 psicólogo.
- 1 graduado social.
- 2 educadores.

Estilos de dirección.

En cuanto a los estilos de dirección, prácticamente todas las EI intentan **combinar los mecanismos autoritarios con los participativos**. No obstante, existe un predominio del autoritarismo, sobre todo en lo que se refiera a la toma de decisiones importantes, si bien se están estudiando mecanismos para fomentar la participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones.

Principales conflictos y dificultades.

Los principales **conflictos** que se dan en el desempeño del trabajo están relacionados con:

- La falta de puntualidad.
- La no asunción de responsabilidades.
- Bajo rendimiento laboral.
- Horarios de trabajo: flexibilidad de horarios, horas extras, etc.
- No asunción por parte de los trabajadores del carácter transitorio de su contrato (en EI de transición).

La figura del tutor.

En la práctica que se ha dado en las 10 EI del EUROUNAD II, en prácticamente ningún caso se ha contratado a una persona destinada a desempeñar las funciones que se han descrito para el tutor de los procesos de inserción. Aunque todavía nos encontramos en fases muy tempranas de la vida de estas empresas y, por tanto, todavía estarían por perfilarse muchas estrategias a este respecto, lo más habitual es que **el rol del tutor esté siendo asumido por el equipo terapéutico de las entidades promotoras.**

Podría resultar extraña esta circunstancia, si se tiene en cuenta el especial énfasis que se le ha dado a la figura del tutor, tanto durante las fases de diseño del proyecto como durante la ejecución del mismo (encuentros transregionales, etc.). Una posible explicación puede ser que, simplemente, las funciones asignadas al tutor son más "familiares" para las entidades promotoras, las cuales ya las venían desarrollando de alguna forma (aunque no orientadas a la empresa de inserción). Por ello, en las fases iniciales de puesta en marcha de las empresas se ha dado prioridad a encontrar recursos humanos –como los gerentes- cuyas funciones están más lejos del quehacer habitual de las entidades promotoras.

4.6. SUBSISTEMA FINANCIERO DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN.

4.6.1. Inversión y financiación. Activos y pasivos.

El problema financiero de toda empresa se reduce a encontrar una solución a estas 2 grandes preguntas:

- **En qué debo invertir** para lograr los objetivos que me he planteado. (**inversión / activos**).
- **A qué fuentes** debo acudir para financiar las inversiones necesarias (**financiación / pasivos**).

A lo largo de todo el plan de empresa hemos ido analizando diferentes aspectos que nos permiten llegar a saber cuál sería el presupuesto de inversión inicial. Hemos pasado por el estudio de mercado, que nos ha ayudado a decidir la actividad económica que se va a poner en marcha. Pero no solamente hemos elegido una actividad, sino que la hemos dimensionado: sabemos a qué clientes queremos llegar y cómo lo queremos hacer. Tenemos una determinada estrategia comercial y hemos tomado decisiones sobre en qué va a consistir nuestro marketing-mix. Así pues, podemos presupuestar de forma desglosada todos los gastos en publicidad, relaciones públicas, visitas comerciales, etc. Asimismo, hemos hecho un estudio pormenorizado de los recursos humanos necesarios, así como de todos los mecanismos de gestión de los mismos: selección, formación, evaluación, diseño de itinerarios de inserción, etc. Por último, aunque no lo hemos tocado en este manual (por lo específico que sería para cada empresa), en el plan de empresa deberíamos haber realizado un estudio técnico sobre nuestro proceso productivo, que nos da a conocer, de forma pormenorizada, cada uno de los equipos, materiales y elementos fungibles que son necesarios.

Llegado este momento, por tanto, estamos en disposición de poder elaborar un **presupuesto de inversión inicial**. Este podría tener una forma similar a la que sigue:

CONCEPTO	CANTIDAD (PTAS)
Adquisición de locales	
Adquisición de maquinaria pesada	
Adquisición de pequeños equipos	
Equipamiento informático (Hardware)	
Software informático	
Equipos de comunicaciones	
Vehículos	
Gastos de constitución y primer establecimiento	
Notario, registro, elaboración de estatutos, etc.	
Publicidad inicial.	
Fondo de maniobra inicial (caja + bancos)	
Otros	

Es importante darse cuenta de que, en el presupuesto de inversión inicial, estamos solamente teniendo en cuenta las **inversiones, no los gastos**. Todos aquellos gastos

que van a ser realizados de forma periódica no deben incluirse en el presupuesto de inversión inicial, sino en el presupuesto de explotación (del cual hablaremos más adelante). Veamos algunos ejemplos concretos:

- En el caso de que compremos un local, esta operación deberá aparecer en el presupuesto de inversiones, no en el de explotación. Sí por el contrario, el local es alquilado, los gastos mensuales del alquiler se reflejarían en el presupuesto de explotación, y no en el de inversión inicial.
- De manera análoga se razonaría para los vehículos, maquinaria, computadores, etc.: todo aquello que se compre (inversión) deberá figurar en el presupuesto de inversiones. Sin embargo, todo aquello que se alquile estará en el presupuesto de explotación.
- Los gastos de personal no se deben considerar en el presupuesto de inversión inicial, ya que son gastos periódicos. Estarán incluidos en el presupuesto de explotación.
- No obstante, sí es admisible incluir una cantidad en el presupuesto de inversión inicial llamada "fondo de maniobra inicial", destinada a cubrir todos aquellos gastos iniciales de personal, primeros stocks, primeros alquileres, etc. Se supone que todos los gastos de explotación serán financiados a través de los "ingresos de explotación" (clientes, fundamentalmente). Pero también se asume que, en una empresa que está comenzando, será necesario dotarse de ciertas reservas iniciales para hacer frente a los gastos durante los primeros meses.

Una vez que tengo configurado el presupuesto de inversión inicial, ya sé en qué debo invertir y cuánto me cuesta. La siguiente pregunta que debo resolver es: **¿de dónde saco los recursos financieros?** La respuesta a esta pregunta es la que da lugar al **presupuesto de financiación**, el cual podría tener una forma similar a la siguiente:

PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN	
CONCEPTO	CANTIDAD (PTAS.)
RECURSOS PROPIOS:	
Capital Social (aportaciones de los socios)	
Subvenciones (para inversiones solamente)	
RECURSOS AJENOS	
Créditos a largo plazo	
Créditos a corto plazo	

Como es lógico, **los resultados totales**, en pesetas, de los **presupuestos de inversión y de financiación deben ser iguales**.

La elaboración de los **presupuestos de inversión y financiación iniciales** dan lugar, respectivamente, al **activo y pasivo iniciales de la empresa**. En la terminología de la gestión financiera siempre deben identificarse los siguientes grupos de palabras:

- **Activo - inversión** - lo que la empresa tiene.
- **Pasivo - financiación** - de donde la empresa ha sacado lo que tiene.

De esta forma, hemos realizado lo que se denomina el "primer nivel de presupuestación": la elaboración de presupuestos iniciales de inversión y financiación (los necesarios para "arrancar la actividad"), que coinciden con activos y pasivos iniciales. Pasemos ahora al segundo nivel de presupuestación.

4.6.2. Presupuestos de explotación: ingresos y gastos.

En el presupuesto de explotación, llamado también presupuesto de ingresos y gastos, aparecen reflejadas todas las operaciones que la empresa realiza a lo largo del tiempo. Su estructura podría ser como sigue:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
VENTAS TOTALES			
SUBVENCIONES (para gastos)			
TOTAL INGRESOS			
GASTOS			
MATERIAS PRIMAS			
SALARIOS			
SEGURIDAD SOCIAL			
OTROS SISTEMAS VOLUNTARIOS DE PREVISIÓN			
TOTAL GASTOS OPERATIVOS			
ARRENDAMIENTOS			
REPARACIONES Y CONSERVACIÓN			
SERVICIOS DE PROF. INDEPENDIENTES			
TRANSPORTES			
PRIMAS DE SEGUROS			
SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARES			
PUBLICIDAD			
SUMINISTROS			
TRIBUTOS, TASAS, ETC.			
AMORTIZACIONES			
OTROS GASTOS			
TOTAL GASTOS GENERALES			

Una vez obtenida la **diferencia entre los ingresos y los gastos**, al resultado se le denomina **Beneficios Antes de Impuestos y de Intereses (BAII)**. A continuación sería necesario restar los llamados **gastos financieros**, esto es, los **intereses** de los créditos que se estén pagando (en caso de que se hayan solicitado). De esta forma llegamos a los **Beneficios Antes de Impuestos (BAI)**.

Por último, será necesario restar el **impuesto de sociedades**, el cual será un porcentaje sobre el BAI (35% en caso de sociedades anónimas o limitadas, y 20% en el caso de cooperativas de trabajo asociado).

De esta forma llegamos a los **beneficios netos**, los cuales pueden emplearse, a criterio de los propietarios de la empresa, en los siguientes conceptos:

- Dotación de reservas.
- Reparto de dividendos entre los propietarios.
- Compensación de pérdidas de años anteriores (si las hubiere).

4.6.3. Presupuestos de tesorería.

A continuación analizaremos el llamado “tercer nivel de presupuestación”. Se trata del presupuesto de tesorería (o presupuesto de cobros y pagos). Para entender el concepto de presupuesto de tesorería, **es necesario tener clara la diferencia entre un ingreso y un cobro, por una parte, y entre un gasto y un pago, por otra.** Veámoslo con algunos ejemplos:

- Cuando un cliente emite un pagaré a tres meses de la presentación de la factura, lo que tiene lugar en la fecha de la factura es un ingreso. El cobro tiene lugar contablemente cuando el cliente lo hace efectivo (cuando se cobra el pagaré). Así, en el momento de la presentación de la factura, se modifica el presupuesto de explotación (presupuesto de ingresos), pero no el de tesorería. El de tesorería se modifica en el momento del cobro.
- En el caso de los gastos y los pagos la situación es inversa. Cuando un proveedor presenta a una empresa la factura por la mercancía entregada, la empresa está incurriendo en un gasto (modificación del presupuesto de explotación). Cuando la empresa paga al proveedor, incurre en un pago (modificación del presupuesto de tesorería).
- Cuando una empresa pide un crédito a un banco y éste es concedido, la cantidad que es depositada en su cuenta constituye un cobro, no un ingreso. No tendría sentido que esa cantidad entrase a sumar en el presupuesto de explotación, aumentando los beneficios, ya que ese dinero no es propiedad de la empresa, sino que es una deuda.
- Cuando una empresa está pagando las cuotas de un crédito, el total de las cuotas afecta al presupuesto de tesorería (como pagos), pero solamente la parte correspondiente a los intereses afecta al presupuesto de explotación (como gastos financieros): no tendría sentido considerar un gasto la devolución del principal, al igual que tampoco se ha considerado un ingreso la concesión del crédito.
- Cuando una empresa compra un local, una nave, un vehículo, un ordenador o, en general, cualquier bien susceptible de ser amortizado, no está realizando un gasto, sino una inversión. El pago se registra en el presupuesto de tesorería, no en el de explotación. Lo que sí aparece en este presupuesto es la cantidad amortizada de ese bien en cada ejercicio económico. Obsérvese que las amortizaciones no aparecen en el presupuesto de tesorería, ya que, cuando estamos amortizando algo, no existe ningún flujo monetario que esté saliendo de la caja. Por tanto, la tesorería no se ve afectada, pero sí se debe tener en cuenta como gasto (explotación), ya que el equipo se va depreciando cada año.
- En el presupuesto de explotación, tanto los ingresos como los gastos corresponden a las cantidades sin IVA. En el de tesorería deben aparecer las cantidades con IVA, y aparecerá otra fila en la que se reflejan los pagos (o compensaciones) del IVA en las declaraciones trimestrales.

Así pues, el presupuesto de tesorería podría tener la siguiente estructura:

PRESUPUESTO DE TESORERÍA			
	MES 1	MES 2	MES n
SALDO INICIAL			

COBROS VENTAS TOTALES OTROS CONCEPTOS TOTAL COBROS
PAGOS MATERIAS PRIMAS PAGO DE SALARIOS SEGURIDAD SOCIAL MES ANTERIOR OTROS SIST. VOL. DE PREVISIÓN ARRENDAMIENTOS REPARACIONES Y CONSERVACIÓN SERVICIOS DE PROF. INDEPENDIENTES TRANSPORTES PRIMAS DE SEGUROS SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARES PUBLICIDAD SUMINISTROS TRIBUTOS, TASAS, ETC. OTROS PAGOS DEVOLUCIÓN DEL MICROCRÉDITO DECLARACIÓN DE IVA DECLARACIÓN DE IRPF TOTAL PAGOS
COBROS - PAGOS
SALDO FINAL

Podemos decir, por tanto, que los presupuestos de explotación y de tesorería se complementan. El de tesorería proporciona una información sobre la "situación de caja", ya que en él se reflejan cada uno de los movimientos "líquidos" que se dan en la empresa. Por su parte, el de explotación proporciona una información menos "práctica", pero más real de la marcha de la empresa. Si solamente atendiésemos a los resultados del presupuesto de tesorería, podría darse el caso de que tuviésemos un saldo muy positivo, tal vez gracias a que hemos cobrado un crédito en el año objeto de estudio. Y, sin embargo, la empresa podría estar en una grave situación de quiebra, ya que el cobro de un crédito no es un "ingreso" (es capital ajeno). El presupuesto de explotación es el que nos informa sobre la situación real de beneficios o pérdidas de la empresa.

En general, el **presupuesto de tesorería** debe utilizarse como herramienta muy **operativa**, de **uso diario**, con objeto de asegurar que la empresa va a tener **liquidez** en todo momento. Por ello **se debe periodificar en meses**.

Por su parte, el **presupuesto de explotación** es una herramienta de carácter más **estratégico**, y por ello se suelen realizar **previsiones anuales** (durante varios años) sobre el mismo.

4.6.4. Los balances.

En los balances (activos y pasivos) se refleja el estado contable de la empresa en todo momento. Habíamos comentado que en el primer nivel de presupuestación, con la elaboración de los presupuestos de inversión y financiación iniciales, se obtenían los activos y pasivos iniciales, es decir, los balances iniciales de la empresa. A partir de entonces, la empresa comienza a funcionar, y todas sus operaciones, reflejadas en los presupuestos de explotación y/o tesorería, tienen su repercusión en los balances: éstos se van modificando a medida que la empresa ingresa, gasta, cobra, paga, amortiza equipos, cobra créditos, satisface las cuotas de los mismos, etc.

Veamos a continuación brevemente la estructura de activos y pasivos.

4.6.5 Estructura de los activos.

Los activos se corresponden con las diferentes inversiones que la empresa realiza. "La definición más general que se puede dar del acto de invertir es que, mediante el mismo, tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es el soporte".³⁴

Así pues, para que la inversión tenga lugar tienen que intervenir cuatro elementos fundamentales:

1. Un sujeto que invierte.
2. Un objeto en que se invierte.
3. El coste que supone la renuncia a una satisfacción en el presente.
4. La esperanza de una recompensa en el futuro.

ACTIVO REAL	ACTIVO CIRCULANTE	DISPONIBLE	CAJA
			BANCOS DIVISAS CLIENTES
		REALIZABLE	EFFECTOS COMERCIALES A COBRAR
			EXISTENCIAS PAGOS ANTICIPADOS COBROS DIFERIDOS
	ACTIVO FIJO O INMOVILIZADO		CONSTRUCCIONES

³⁴ MASSÉ, P., (1963): *La Elección de las Inversiones*, Sagitario, Barcelona, p. 1.

		INMOVILIZADO MATERIAL	
			TERRENOS Y BIENES NATURALES
			ELEMENTOS DE TRANSPORTE
			MAQUINARIA
			MOBILIARIO
			ORDENADORES
		INMOVILIZADO FINANCIERO	CARTERAS DE VALORES DE OTRAS EMPRESAS
		INMOVILIZADO INMATERIAL	MARCAS
			PROPIEDAD INDUSTRIAL
			CONCESIONES ADMINISTR.
			FONDO DE COMERCIO
ACTIVO FICTICIO	GASTOS DE CONSTITUCIÓN		
	GASTOS DE PRIMER ESTABLECIMIENTO		
	PÉRDIDAS DE EJERCICIOS ANTERIORES		

Una primera distinción es la que se hace entre activo real y ficticio. El **activo real** es el que muestra el patrimonio que tiene la empresa, mientras que en el **activo ficticio** se engloban conceptos tales como las pérdidas de ejercicios anteriores, los gastos de constitución y de primer establecimiento. Esta parte del activo es necesario añadirla para que se cumpla la identidad contable fundamental: activo = pasivo.

El activo real, por su parte, se subdivide en **activo fijo** o inmovilizado y **activo circulante**. El activo fijo es el que afecta a las inversiones a largo plazo que la empresa realiza. Viene determinado fundamentalmente por la capacidad de absorción del mercado, es decir, por la demanda. Por su parte, la inversión en activo circulante es aquella que la empresa realiza para asegurar el funcionamiento del ciclo dinero-mercancías-dinero, o ciclo de explotación. Depende fundamentalmente de la dimensión o tamaño del activo fijo y de la duración media del ciclo de explotación, también llamado periodo medio de maduración.

En la parte superior de la figura se encuentran los activos cuya disponibilidad es mayor (caja, bancos, etc.) y, a medida que se desciende, su grado de disponibilidad inmediata es menor (inmovilizado material, financiero e inmaterial).

4.6.6. Estructura de los pasivos.

Así como en el activo del balance se recogen los empleos o necesidades de capital, en el pasivo se relacionan los distintos medios o recursos financieros de la empresa.

Los pasivos de la empresa se pueden clasificar, de acuerdo con la propiedad de los mismos en:

- **Recursos propios o pasivo no exigible:** lo constituyen el capital y las reservas.
 - * El **capital** representa el valor de las acciones o de las participaciones sociales de la empresa.
 - * Las **reservas** se forman generalmente en base a la retención de beneficios de ejercicios. Al igual que las pérdidas, en caso de existir, se anotaban dentro del activo, los beneficios, cuando son positivos, formarán parte del pasivo.

- **Recursos ajenos o deuda** de la empresa. Análogamente a los activos, que se clasificaban en base a su mayor o menor liquidez, la parte de deuda de los pasivos es susceptible de clasificación según su grado de exigibilidad:
 - * **Pasivo circulante, exigible a corto plazo o créditos de funcionamiento:** créditos concedidos por los proveedores, acreedores, efectos a pagar (letras de cambio que se aceptan), anticipos de clientes, créditos bancarios a corto plazo, pagos diferidos y cobros anticipados.
 - * **Pasivo fijo, exigible a largo plazo o créditos de financiación:** créditos hipotecarios, créditos a largo plazo, obligaciones, etc.

A continuación se representa esquemáticamente la composición del **pasivo** de una empresa.

	PASIVO CIRCULANTE, EXIGIBLE A CORTO O CRÉDITOS DE FUNCIONAMIENTO	PROVEEDORES
		ACREEEDORES EFECTOS A PAGAR ANTICIPOS DE CLIENTES CRÉDITOS BANCARIOS A CORTO DEUDAS AL PERSONAL PAGOS DIFERIDOS COBROS ANTICIPADOS
	PASIVO FIJO, EXIGIBLE A LARGO O CRÉDITOS DE FINANCIACIÓN	CRÉDITOS HIPOTECARIOS
		OBLIGACIONES CRÉDITOS A LARGO
RECURSOS PROPIOS	RESERVAS	

	PROVISIONES
	REMANENTES
	CAPITAL SOCIAL
RESULTADOS DEL EJERCICIO (BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS)	

Estructura de los pasivos.

4.6.7. Análisis de rentabilidad.

A continuación presentamos algunos de los modelos matemáticos más habituales que se utilizan para evaluar si una empresa es rentable o no. En primer lugar hablaremos solamente de rentabilidad económica (criterios de empresa convencional), para posteriormente hacer algunas consideraciones sobre rentabilidad integral (social + económica, según los criterios de la EI).

Método del Valor Actual Neto (VAN) o del Valor Presente.

Lo primero que debemos hacer es fijar el número de años para el cual vamos a realizar el estudio. De otro modo, debemos acotar nuestro deseo de averiguar si la empresa será rentable a 2 años, 3 años, 7 años, etc. Llamaremos n al número de años elegido.

La fórmula matemática que calcula el Valor Actual Neto de la inversión es:

$$VAN = -A + Q_1/(1+i) + Q_2/(1+i)^2 + \dots + Q_n/(1+i)^n$$

A = Inversión inicial financiada con recursos propios. Capital inicial desembolsado. Se trata del "esfuerzo inversor inicial de los promotores".

Q_1, Q_2, \dots, Q_n = beneficios netos en los años 1, 2, ..., n . Se obtienen de los presupuestos de explotación previsionales que se deben elaborar.

i = tasa de descuento anual (puede tomarse como referencia el tipo de interés bancario). Se utiliza para "actualizar" las cantidades que están calculadas en momentos diferentes al presente.

n = número de años

Resultado: **si el VAN es positivo, el proyecto será rentable a n años.**

Método de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR):

Consiste en aplicar la ecuación del VAN, haciendo éste igual a cero. Resolviendo la ecuación, cuya incógnita es i (la tasa de descuento), se obtiene la tasa interna de rentabilidad o TIR.

Resultado: si el TIR resultante es mayor que el tipo de interés bancario vigente en la economía, el proyecto será rentable. Si es menor, no será rentable, porque siempre será mejor invertir el dinero en un banco (en bonos, fondos de inversión, etc.).

Método del tiempo de retorno (pay – back).

Consiste en ver en cuánto tiempo se recupera la inversión: se trata de sumar (con sus signos) los valores de A y de los Q_i , añadiendo más Q_i hasta que la suma algebraica sea positiva. De esta forma conoceremos cuántos años son necesarios para recuperar la inversión inicial (en caso de que, efectivamente, se recupere).

4.6.8. Rentabilidad integral en las EI (social + económica):

Los 3 modelos expuestos anteriormente cuentan con una carencia importante de cara a su aplicación en el análisis de rentabilidad de una EI. **¿Dónde y cómo cuantificamos los beneficios sociales?** Veamos alguna de las **correcciones** que se podrían incluir:

- En primer lugar, podríamos **actuar en los parámetros Qi**: se trataría de cuantificar, de alguna manera, todos los beneficios sociales logrados, y sumarlos a los económicos aportados en los datos contables. La forma de cuantificar los beneficios sociales podría basarse en el cálculo de todo el ahorro en gasto social que supone tener a un cierto número de personas trabajando en una EI, donde, además, se les facilita una serie de itinerarios de inserción social.
- Es importante tener en cuenta que, si modificamos los Q de acuerdo al criterio anterior, también debemos modificar el aporte inicial A. Si en nuestro análisis pretendemos incluir en los Q los ahorros sociales (los cuales, en general, lo son para la administración pública), en la cantidad A deberíamos considerar la inversión inicial realizada (vía subvenciones, normalmente) por la administración.
- Otra forma de tener en cuenta la componente social es **actuar sobre la tasa de descuento i**. La utilización de este parámetro en la fórmula del VAN y del TIR responde a la necesidad de “actualizar” al momento presente una serie de cantidades que están siendo consideradas en varios años diferentes: en general, las personas y las empresas prefieren tener un millón de pesetas “ahora” que tenerlo dentro de un año. La forma de ponderar esa preferencia matemáticamente, consiste en dividir el millón del año siguiente por $(1+i)$, y así sucesivamente para los siguientes años. En el análisis de las empresas convencionales, es habitual tomar para i el valor del tipo de interés vigente en la economía. En las Empresas de Inserción se podría tomar un valor de i más bajo. Con esta decisión estaríamos significando que los promotores de las EI estarían dispuestos a realizar su inversión aunque la rentabilidad esperada de la empresa fuese menor o igual que la del mercado de bonos (cosa impensable en la empresa convencional).

4.6.9. Subvenciones y ayudas.

Las subvenciones pueden clasificarse según varios criterios. Así, en un primer momento podemos distinguir entre las **subvenciones a la inversión** y las **subvenciones para gastos**. En el primer caso, estaríamos hablando, por ejemplo, de una subvención para la compra de un local, maquinaria o vehículos. En el segundo, podríamos citar las subvenciones a la contratación (aquéllas que financian una parte de los gastos laborales, tanto de salarios como de seguridad social).

También podríamos realizar una clasificación según el ámbito geográfico al que afectan. Existen subvenciones que son comunes para todo el Estado español, mientras que otras tienen carácter regional o local.

Por último, desde el punto de vista que interesa a este Manual, podemos distinguir en subvenciones para cualquier tipo de empresa y aquéllas que son **específicas para EI**. En el segundo caso, todavía se puede decir muy poca cosa, ya que aún no se ha aprobado la Ley de Empresas de Inserción. Entretanto, en el ámbito estatal solamente existe un tipo de subvención que podríamos considerar como específica para EI, que consiste en una bonificación del 65% de la cuota de contingencias comunes de

cotización a la Seguridad Social de los trabajadores en proceso de inserción, durante 24 meses por cada contrato.³⁵

No obstante, **algunas Comunidades Autónomas** se han ido **adelantando** a la aparición de la Ley de EI a nivel estatal, y cada una de ellas ha empezado a poner en marcha sus medidas para la promoción de EI en el ámbito regional. Tal vez el caso más avanzado sea el de **Navarra**, donde, en virtud del **Decreto Foral 130/1999, de 26 de Abril**, por el que se regulan las ayudas económicas para el desarrollo de los programas de incorporación socio-laboral destinados a personas en situación de exclusión social. El Real Decreto contempla una serie de medidas, tanto para el fomento de la contratación de colectivos específicos, como para la promoción de empresas de inserción (llamadas Centros de Inserción en el Real Decreto). Estas medidas, para el caso de los Centros de Inserción son:

- Una subvención equivalente al **100% de la cuota empresarial de la Seguridad Social**, incluida la de accidentes de trabajo y enfermedad profesional, y de las cuotas de recaudación conjunta correspondientes al Salario Mínimo Interprofesional durante la vigencia del contrato.
- Una subvención equivalente al **60% del Salario Mínimo Interprofesional**, en proporción al tiempo realmente trabajado, que podrá elevarse hasta el 80% del mismo, en el supuesto de trabajadores mayores de 40 años, con tres años o más en el desempleo, con independencia del salario real percibido por el trabajador.
- El **proceso de formación** podrá ser subvencionado con cargo a las partidas presupuestarias de formación del Servicio Navarro de Empleo.
- Subvención para la contratación de un **técnico de producción**, con un tope máximo de 3.000.000 ptas. anuales.
- **Estudios de mercado o planes de viabilidad**: se subvencionará hasta el 50% del coste de los mismos, con el tope máximo de 1.000.000 ptas.
- Subvención de la contratación de hasta **dos técnicos especializados en orientación y medidas de acompañamiento a la inserción**, con el tope máximo de 3.000.000 de pesetas por año y técnico.

Además de las ayudas públicas, las EI suelen contar con el apoyo de la **entidad promotora**. Estas entidades generalmente contribuyen en gran medida a sanear los estados financieros de las EI creadas (sobre todo en los años iniciales), ya que les aportan recursos humanos y materiales: locales, furgonetas, maquinaria o herramientas adquiridas en proyectos formativos anteriores, personal de la entidad promotora que dedica una parte o la totalidad de su jornada laboral a la EI, etc.

³⁵ Ley 55/1999, de 29 de Diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social. Publicada en el B.O.E. nº 312 (30-12-99).

5. EL CARÁCTER DE LA EMPRESA: DE TRÁNSITO O FINALISTA

En los capítulos anteriores hemos analizado aquellos aspectos referentes a la elaboración del Plan de empresa y posteriormente aplicar estas bases fundamentales a la concreción de las Empresas de Inserción, así como la constatación de la realidad, basada en la experiencia de las diez EI creadas a través del programa EUROUNAD II.

En este capítulo intentaremos abordar otro aspecto también muy importante. Nos referimos al carácter de la empresa, si debe ser finalista o bien de tránsito para los trabajadores.

Si recordamos el concepto en el que nos hemos venido basando, entendemos como EI una organización mercantil cuya finalidad principal y prioritaria es potenciar la inserción socio-laboral de personas en situación de exclusión social.

Partiendo de esta premisa, podemos decir que el objetivo de las EI se centra en que los beneficios / trabajadores deben de aprovechar las EI para adquirir las habilidades y hábitos necesarios para desarrollar un trabajo de manera competente. Si la EI es de tránsito, el objeto final es preparar a los trabajadores para después incorporarlos al mercado ordinario. Esta es, sin duda, una de las prioridades de todo profesional que trabaja con estos colectivos en situación de exclusión social.

Si se plantea una EI como finalista, se trata de incorporar a estas personas en un trabajo, pero no habrá rotación de los puestos de trabajo, es pues una fórmula distinta que potencia la creación de autoempleo.

La rotación de personas en los puestos de trabajo de las EI permite lograr un efecto multiplicador de los procesos de aprendizaje, consiguiendo que un número más elevado de personas puedan disfrutar de los mismos.

Si por el contrario, nos fijamos como objetivo la creación de una EI para generar puestos de trabajo para personas concretas, sin que estos puestos sean temporales y rotativos, estamos delante de una empresa finalista y potenciando el autoempleo, opción válida para bastantes personas.

Ante estas dos opciones debemos también tener en cuenta la realidad que viene marcada por la propia evolución y dinamismo del mercado, entonces seguramente, como en toda empresa, puede haber personas que decidan dejar el trabajo porque han encontrado otro mejor, normalizado y con mayor remuneración, por ejemplo, o puede darse el caso contrario, que una persona no de prioridad al tema económico y que dentro de una EI se encuentre muy bien y opte por quedarse. En definitiva, seguramente será el propio mercado quien va a regular todo este tema de manera natural.

Hasta aquí la diferenciación de las dos tipologías en la teoría. Ahora vamos a intentar analizar en la práctica cual es el panorama existente, basándonos en la experiencia de las 10 empresas creadas a través del proyecto Integra EUROUNAD II.

Observamos que en las 10 empresas de inserción, se da el siguiente reparto:

- Finalistas: 2
- De transición: 4

- Mixtas: 1
- De transición – mixtas: 2
- Finalista – mixta: 1

Analizando estos datos, vemos que el concepto inicial de rotación de los puestos de trabajo está en la ideología de 8 de las empresas creadas. Sólo 2 no conciben este aspecto y se definen directamente como finalistas.

También es cierto que la transición pura sólo se da en 4 de los casos.

Podemos extraer de estos datos que la realidad no es, como siempre, tan lineal y simple. En la evaluación del por qué se definen como de tránsito o finalistas, observamos que generalmente existe "el fin de convertirse en una empresa de tránsito" pero que en la realidad y a través del paso del tiempo y de la experiencia, se observan necesidades básicas, como por ejemplo mantener como encargado a aquella persona que después de un período de tiempo funciona en su trabajo. Esta persona quizás estaría preparada para el mercado normal, pero por diversos motivos, entre ellos, la ventaja que conlleva tener en plantilla personas experimentadas y que ya no requieren de tanta atención, así como poder dar ejemplo al resto de trabajadores que se van incorporando en la EI, se opta por mantenerlo en la empresa.

Las ventajas e inconvenientes de mantener con contrato "fijo" a una o más personas que provienen de la exclusión son las siguientes:

- Ventajas:
 - Experiencia
 - Buen rendimiento en el desempeño de su trabajo
 - Dar ejemplo a nuevos trabajadores
 - Buena comunicación con todos los estratos de la empresa
- Desventajas
 - Creación de expectativas de permanencia a otros trabajadores
 - Limitar a esta persona su expansión como profesional o trabajador en el mercado laboral ordinario
 - Potenciar el mantenimiento de situación de "exclusión". Algunas de estas personas pueden percibirse todavía dentro del círculo de inserción, y en algunos casos esto no se vive de manera positiva. Esto no siempre es así, para otras personas el hecho de estar trabajando en una EI es un trabajo más y no les supone ninguna dificultad.

A nuestro entender y basándonos en la experiencia, podemos decir que lo ideal sería que los puestos de trabajo fueran de tránsito. Pero cabría la posibilidad de conservar aquel trabajador que está resultando una pieza clave para el buen funcionamiento de la EI, sin perder de vista que el objetivo principal de las EI es la integración en la sociedad y por consiguiente en el mercado ordinario, siempre que sea posible.

6. LA FORMA JURÍDICA

6.1.- INTRODUCCIÓN

No pretendemos, desde este manual, analizar en detalle cada una de las formas jurídicas existentes en la legislación española. Existen abundantes guías de distribución gratuita (en agencias de desarrollo local, entidades regionales de promoción de empresas, etc.) donde aparece un resumen de las principales características de todas ellas, así como los trámites de constitución necesarios en cada caso.

Desde este trabajo nos limitaremos a explicar muy brevemente cada una de las formas jurídicas, clasificadas desde diferentes puntos de vista. En el apartado 3 entraremos en algunas valoraciones sobre los criterios que, desde una EI, deben ser tenidos en cuenta para elegir una u otra forma jurídica. Posteriormente analizaremos la situación y las perspectivas en relación con la futura Ley de EI. Finalizaremos el capítulo con la visión práctica de las 10 EI del EUROUNAD II: formas jurídicas elegidas, criterios para la decisión, etc.

6.2.- TIPOS DE FORMAS JURÍDICAS

Desde el punto de vista de su forma jurídica, las empresas pueden clasificarse en base a diferentes criterios³⁶:

- Públicas o privadas.
- Individuales o societarias.
- De responsabilidad limitada o ilimitada.
- De capital o de Economía Social.
- Sociedades Mercantiles o Sociedades Cooperativas.

En este apartado se hablará brevemente, en un primer momento, de las diferencias existentes entre empresas públicas y privadas. Posteriormente definiremos las empresas individuales, y citaremos algunas de sus características. A continuación se abordarán las formas societarias, clasificadas según se trate de sociedades de capital o sociedades de economía social. Para cada una de las formas jurídicas se comentará, en cada caso, si son de responsabilidad limitada o ilimitada. Por último, haremos mención a otra posible forma de clasificar las Sociedades: Mercantiles o Cooperativas.

En cuanto a la **procedencia y la propiedad del capital**, podríamos hablar de empresas:

- **públicas**: aquellas cuyo capital social pertenece a entidades públicas en un porcentaje suficiente para asegurarle el control en la toma de decisiones.
- **privadas**: aquellas cuyo capital social pertenece a personas físicas o jurídicas privadas en un porcentaje que impida el control por parte de entidades públicas.

En cuanto al **número de personas o entidades que aportan y poseen capital**, las empresas pueden clasificarse en:

- **Individuales (profesionales y/o autónomos)**: Su responsabilidad es ilimitada, esto es, responden ante posibles deudas con todo su patrimonio personal. Están

³⁶ ³⁶ VILANOVA, J. *Curso Teórico – Práctico de Gestión de Empresas de Inserción Social*, elaborado para su impartición por parte de la empresa ELEA GFI en la Universidad Popular de Gijón. Gijón, 1998. (sin publicar).

dados de alta en el régimen especial de Autónomos de la Seguridad Social (cuota mínima de 33.000 ptas. mensuales, aproximadamente), salvo en el caso de algunos profesionales, como los abogados, que tienen una Mutuality propia. Para las empresas individuales, el CIF de la empresa coincide con el NIF de la persona. Estas empresas no tributan por el impuesto de sociedades, sino que sus resultados se reflejan en la declaración de IRPF del empresario individual.

- Formas **societarias**.

Entre las **sociedades**, cabe la siguiente clasificación:

- **Sociedades de capital:** aquéllas en las que los socios tienen el control sobre la empresa (toma de decisiones, reparto de dividendos, etc.), en base al porcentaje de capital que aportan. Las principales son:
 - ⇒ **Sociedades Anónimas:** se trata de sociedades de responsabilidad limitada (solamente se responde ante deudas por valor del capital social aportado). El capital social mínimo es de diez millones de pesetas. Éste se encuentra dividido en acciones, las cuales pueden cotizar en bolsa. Tributan por el Impuesto de Sociedades (35% sobre los beneficios).
 - ⇒ **Sociedades Limitadas:** responsabilidad limitada, capital social mínimo de quinientas mil pesetas. El capital social está dividido en participaciones, las cuales no pueden cotizar en bolsa. En el caso de que se realicen ampliaciones de capital, y éste supere los diez millones de pesetas, la SL deberá convertirse en SA. Lo mismo ocurre si la empresa crece en personal por encima de los 50 trabajadores. Tributan por el Impuesto de Sociedades (35% sobre los beneficios). Las SL pueden ser unipersonales, esto es, estar constituidas por un solo socio (persona física o jurídica).
 - ⇒ **Sociedades Colectivas:** se trata de sociedades de responsabilidad ilimitada. En general, están constituidas por un grupo de autónomos o profesionales que comparten ciertos recursos (locales, imagen común, etc.). El ejemplo más frecuente es el de un despacho de abogados.
 - ⇒ **Sociedades Comanditarias:** se trata de un modelo mixto entre los anteriores: una parte de los socios adquiere responsabilidad limitada, mientras que el resto funciona como si fueran autónomos o una sociedad colectiva.
- **Sociedades de Economía Social:** el control de la empresa está en manos de los socios en cuanto a su número, no en cuanto a su participación en el capital social (esto es estricto para las Cooperativas y matizable para Sociedades Laborales). Las principales sociedades de este tipo son:
 - ⇒ **Cooperativas de trabajo asociado**³⁷. Con la nueva Ley de Cooperativas (27/1999, de 16 de Julio), el número de socios mínimo para crear una cooperativa es de 3 (anteriormente era de 5). El principal rasgo diferenciador de una cooperativa es su carácter totalmente democrático: 1 persona equivale a 1 voto en la toma de decisiones. Está muy limitado el número de trabajadores indefinidos que no sean, a su vez, socios de la cooperativa. El capital social mínimo para su constitución es de 500.000 pesetas. La responsabilidad es limitada. El Impuesto de Sociedades aplicable a las cooperativas es de un 20% sobre los beneficios. Las cooperativas proclaman el "interés limitado al capital", que se concreta, entre otras cosas, en la obligación de aportar ciertos porcentajes de sus beneficios a una serie de fondos (de educación y promoción, de reserva obligatorio, de reserva voluntario, etc.).

³⁷ Es necesario matizar que en varias Comunidades Autónomas existe una Ley de Cooperativas específica. El resumen ofrecido en este apartado sería válido para la Ley Estatal.

⇒ **Sociedades Limitadas Laborales (SLL)**. En este tipo de sociedades los socios deben ser, a su vez, trabajadores de la empresa. Se permite la existencia de socios capitalistas no trabajadores, siempre y cuando estén en minoría en relación a la posesión del capital social. Asimismo, el 75% de los trabajadores indefinidos deben ser, a su vez, socios³⁸. Ningún trabajador individual (persona física) puede llegar a poseer más de 1/3 del capital social, si bien está permitido que una entidad sin ánimo de lucro posea hasta un 50% del mismo. Por tanto, el número mínimo de personas necesarias para constituir una SLL es de 3. En las SLL los socios tienen poder de decisión en función del porcentaje de capital aportado. En este sentido, podrían también ser consideradas como sociedades de capital. Sin embargo, no lo son, ya que existen importantes limitaciones al poder de decisión en base a la posesión de capital.

El capital social mínimo para su constitución es de 500.000 pesetas, y se encuentra dividido en participaciones. Deberán transformarse en SAL si amplían capital por encima de los 10 millones de pesetas, o si su plantilla sobrepasa los 50 trabajadores. Las SLL tributan por el Impuesto de Sociedades según un 35% sobre los beneficios.

⇒ **Sociedades Anónimas Laborales (SAL)**: similares en todo a las SLL salvo en el tamaño: su capital social mínimo es de 10 millones de pesetas.

Es igualmente frecuente encontrar a las sociedades clasificadas de acuerdo a esta otra subdivisión³⁹:

- **Sociedades mercantiles**: serían las SA, SL, SAL y SLL. Se les engloba con este término debido a su obligación de estar inscritas en el registro mercantil.
- **Sociedades cooperativas**, las cuales no tienen obligación de estar inscritas en el Registro Mercantil, sino en el de Cooperativas.

6.3.- FORMAS JURÍDICAS PARA EMPRESAS DE INSERCIÓN.

Lo primero que es necesario tener claro es que las EI no son una forma jurídica más, sino que deben adoptar alguna de las formas jurídicas mencionadas en el apartado anterior. Esto es así en la actualidad, en un momento en el que todavía no existe una Ley de EI. Pero también es previsible que, con la aparición de la Ley, las cosas continúen, en este aspecto, de la misma forma: todos los borradores de la Ley que han aparecido hasta el momento no son favorables a que exista una forma jurídica específica para este tipo de entidades; las EI serán reconocidas, y se supone que gozarán de una serie de apoyos específicos y adecuados a sus características. Pero igualmente, con toda probabilidad, deberán optar por una de las formas jurídicas ya existentes.

Es poco recomendable dar “recetas” sobre cuál es la forma jurídica más adecuada para una Empresa de Inserción. Todas las formas jurídicas pueden ser válidas, según el caso que estemos tratando. Igualmente todas pueden ser desastrosas si se aplican en un contexto que no es el adecuado. En todo caso, debe tenerse en cuenta que la forma jurídica es algo que siempre se puede cambiar, en caso de equivocación, con un coste relativamente bajo. Sería bastante más costoso a todos los niveles tener que

³⁸ Estos porcentajes son válidos para SLL con menos de 25 trabajadores. Para el caso de más de 25 trabajadores, el 85% del número total de horas trabajadas por personal con contrato indefinido deben corresponder a socios – trabajadores.

³⁹ Este criterio es empleado en los Anteproyectos de la Ley de Empresas de Inserción comentados en el apartado 4.

cambiar de actividad económica, o el personal, o realizar una reformulación de todos los objetivos sociales.

Por tanto, al iniciar el proceso de decisión respecto a la forma jurídica a adoptar, es recomendable no magnificar demasiado sus consecuencias. Las formas jurídicas están ahí para que nos sirvan de ellas si nos ayudan y para que las desechemos y adoptemos otras si nos molestan.

En un segundo momento, es necesario plantearse quién queremos que tenga el control en la toma de decisiones. Simplificando mucho los términos de la decisión, supongamos que existen 2 posibilidades:

- A) Que se quiera evitar, en un primer momento, la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa.
- B) Que los trabajadores vayan a ser, total o parcialmente, propietarios de la empresa.

Así, en el **caso A**, quedarían automáticamente excluidas las formas jurídicas de economía social: cooperativas de trabajo asociado, SLL y SAL, ya que una mayoría de los socios deben ser trabajadores, y está muy limitado el número de trabajadores que se pueden contratar sin hacerlos socios. En este caso, la decisión puede oscilar entre las diferentes posibilidades:

- **Sociedades Limitadas o Anónimas** (la única diferencia entre ambas, de cara a la decisión, sería el tamaño). En general se optará por estas formas jurídicas cuando, desde una opción por la no participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa, se apueste directamente por una forma jurídica mercantil, diferenciándola estrictamente de formas jurídicas que no siempre son empresariales (como las Asociaciones o las Fundaciones). Hay que resaltar la posibilidad de formación de Sociedades Limitadas Unipersonales, en las que el único socio es la entidad promotora (como persona jurídica), por lo frecuente del uso de esta forma jurídica cuando la entidad promotora quiere tener el control total sobre la EI.
- **Asociación o Fundación:** desde estas formas jurídicas se puede igualmente asegurar el control de la empresa por parte de personas que no son los trabajadores de la misma: la asamblea de socios, en el caso de la Asociación; y el patronato, en el caso de la Fundación. Las principales ventajas de la Asociación serían:
 - ⇒ Facilidad de constitución y gestión.
 - ⇒ Forma jurídica conocida para las entidades promotoras.

En cuanto a la Fundación, sus ventajas podrían ser:

- ⇒ Mayor agilidad para la toma de decisiones por parte del patronato (comparado con la Asamblea de la Asociación).
- ⇒ Ventajas fiscales⁴⁰.

En el **caso B** (los trabajadores van a ser los propietarios totales o parciales de la empresa), cabe plantearse la utilización de formas jurídicas de economía social. El caso de las **cooperativas** (en las que una persona = 1 voto de cara a la toma de decisiones) debe ser utilizado únicamente cuando se cuente con un grupo muy homogéneo de trabajadores a los siguientes niveles:

- ⇒ Asunción de responsabilidades.
- ⇒ Motivación en la idea de la EI.
- ⇒ Asunción de la EI como suya.
- ⇒ Capacidad y disponibilidad para tomar decisiones.
- ⇒ Corresponsabilidad económica.

⁴⁰ Estas ventajas fiscales pueden ser específicas en algunas Comunidades Autónomas con una Ley de Fundaciones propia.

Las cooperativas de trabajo asociado son las formas jurídicas que mejor tratamiento fiscal tienen en el Impuesto de Sociedades (20% sobre beneficios, frente al 35% de las sociedades mercantiles). No obstante, esta ventaja no debería ser una componente fundamental en la decisión: primero es necesario asegurarse que el funcionamiento cooperativo es viable con el grupo promotor de que se dispone.

Las otras formas jurídicas de economía social -SLL y SAL, diferenciables entre sí solamente por el tamaño- pueden ser utilizadas en un caso intermedio entre la total negativa a que los trabajadores sean propietarios y la total co-propiedad y co-responsabilidad de éstos. Así, se puede optar por una SLL cuando, por ejemplo, se quiera hacer propietaria a la entidad promotora en un 50% y a 4 trabajadores en un 12,5% cada uno. Esta empresa estaría autorizada a contratar trabajadores que no sean socios en un número no superior a 1 (contratos indefinidos).

Para el caso B también pueden ser válida la forma jurídica de Asociación, siempre y cuando los trabajadores sean socios de la misma⁴¹ o, al menos, exista una representación de los mismos en sus órganos directivos.

6.4.- LA LEY DE EMPRESAS DE INSERCIÓN.

La necesidad de la Ley de Empresas de Inserción viene siendo demandada desde hace varios años, tanto por las propias EI como por sus entidades promotoras. Con esta Ley se pretende lo siguiente:

- Que las EI gocen de un reconocimiento legal, como entidades de inserción por lo económico con ciertas especificidades.
- Que estén regulados los requisitos para poder ser consideradas como EI.
- Establecimiento de una serie de ayudas y subvenciones específicas para este tipo de entidades, que tengan en cuenta sus limitaciones para ser competitivas en el mercado, pero también las importantes sumas que las EI ahorran al Estado dada su labor social.
- También se persiguen otra serie de metas indirectas como consecuencia del reconocimiento jurídico de las EI: por ejemplo, la posible inclusión de criterios de discriminación positiva para EI en los contratos con la Administración Pública, la cual pasa por que esté regulado lo que es una EI.

Durante los años 1998 y 1999 han ido apareciendo algunos Anteproyectos de Ley. Se pretendía que la Ley en sí estuviese aprobada en la última legislatura (1996-2000), pero finalmente no fue posible, debido a un problema de agotamiento de plazos para su oportuna presentación en las Cortes. Así, es de esperar que la Ley salga adelante en la presente legislatura. En este Manual comentaremos resumidamente alguna de las líneas maestras de 2 de los Anteproyectos de Ley: el de Mayo del 98 y el de Junio del 99.

En el documento de **Mayo de 1998** son destacables los siguientes puntos:

- Las EI deberán desarrollar cuando menos una actividad económica de producción de bienes o prestación de servicios en cualquier sector del mercado.

⁴¹ Pese a lo dicho, nótese que podrían existir ciertos conflictos legales relacionados con el hecho de que los socios de una Asociación sean, a su vez, trabajadores de una EI que es su principal fin. En todo caso, siempre se pueden articular maneras para que, socios o no, los trabajadores puedan influir en los órganos de gobierno de la Asociación.

- Deberán adoptar la forma jurídica de Sociedad Mercantil o Sociedad Cooperativa. Según esto, las Asociaciones y Fundaciones que hasta el momento venían funcionando como EI, tendrán un plazo de 2 años para adaptar su forma jurídica a la nueva Ley.
- Para el caso de las Sociedades Mercantiles, su capital social deberá estar participado mayoritariamente por una entidad sin ánimo de lucro. Para las Sociedades Cooperativas, deberá estar recogido en sus Estatutos la ausencia de ánimo de lucro.
- Se establece como fin primordial de las EI la inserción social de trabajadores en su plantilla provenientes de situaciones de exclusión social o de grave riesgo de estarlo:
 - ⇒ Perceptores de rentas mínimas de inserción.
 - ⇒ Desempleados de muy larga duración superior a 3 años.
 - ⇒ Personas con cargas familiares no compartidas.
 - ⇒ Jóvenes que no hayan finalizado el período de escolaridad obligatoria y se encuentren en situación de desempleo superior a 2 años.
 - ⇒ Jóvenes procedentes de centros de menores en dificultad y conflicto social.
 - ⇒ Personas con problemas de drogas, o que se encuentren en proceso de rehabilitación y reinserción social.
 - ⇒ Internos de centros penitenciarios, cuya situación penitenciaria les permita acceder a un empleo, y ex - reclusos que se encuentren en situación de desempleo durante el primer año de libertad definitiva.
 - ⇒ Personas que formen parte de familias, grupos, colectivos o minorías cuyas características puedan condicionar sus posibilidades de integración social.
- La Administración Pública responsable, en cada caso, de los Servicios Sociales de atención primaria o especializada, será la encargada de calificar las precitadas circunstancias.
- Se opta por un modelo de **EI de tránsito**, en donde los puestos de trabajo son permanentes, pero las personas que los ocupan lo harán por un tiempo limitado (3 años como máximo).
- Se establece el mínimo del **40% de la plantilla ocupado por trabajadores en proceso de inserción**. En todo caso, el número total de éstos no podrá ser inferior a 3.
- Se definen los itinerarios de inserción social para los trabajadores, como “procesos integrados y personalizados de trabajo remunerado, formación profesional, habituación laboral y social y, en su caso, servicios de intervención o acompañamiento social, que permitan su posterior inserción social mediante su incorporación al mercado de trabajo normalizado”.
- Se crea en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales un Registro de Empresas de Inserción, con funciones de calificación, inscripción y certificación de estas empresas.
- Se crea un nuevo modelo de **contrato para la inserción laboral**. Este deberá ser **superior a 6 meses e inferior a 3 años**. La jornada laboral deberá ser, como mínimo, del 50%. En él se recogen todos aquellos aspectos que hacen posible la puesta en práctica de los itinerarios de inserción social dentro de la jornada laboral.
- Las ayudas y subvenciones previstas se concretan en:
 - ⇒ Una bonificación de las cuotas empresariales de la Seguridad Social, incluidas las de accidentes de trabajo y enfermedad profesional, y las cuotas de recaudación conjunta durante la duración del contrato de inserción.
 - ⇒ Una subvención, equivalente a un porcentaje del salario mínimo interprofesional, durante el tiempo de vigencia del contrato.
 - ⇒ Asimismo, las entidades sin ánimo de lucro promotoras de EI podrán beneficiarse de ayudas para financiar parte de los gastos derivados de la

propia constitución de las empresas y del inicio de sus actividades, o de la ampliación de las mismas.

A continuación se resaltan aquellos aspectos del **Anteproyecto de Junio del 99** que resultan novedosos respecto al documento de Mayo del 98:

- Se define explícitamente la Empresa de Inserción, como “aquella que, debidamente calificada, realice cualquier actividad económica lícita de producción de bienes o prestación de servicios, y cuyo objeto social tenga como fin primordial la integración sociolaboral de personas en situación o grave riesgo de exclusión social”.
- Los colectivos en situación o grave riesgo de exclusión social se definen de manera diferente a lo expresado en el documento de Mayo del 99:
 - ⇒ Perceptores de Rentas Mínimas de Inserción, o cualquier otra prestación de igual o similar naturaleza, según la denominación adoptada en cada Comunidad Autónoma.
 - ⇒ Personas que no puedan acceder a las prestaciones a las que se hace referencia en el párrafo anterior, por alguna de las siguientes causas:
 - * Falta del período exigido de residencia o empadronamiento, o para la constitución de la Unidad Perceptora.
 - * Carecer de la edad establecida como requisito para la percepción de estas prestaciones económicas.
 - * Haber agotado el período máximo de percepción legalmente establecido.
 - * Carencia de disposición presupuestaria.
 - * Jóvenes mayores de 18 años, procedentes de Instituciones de Protección de Menores.
 - ⇒ Personas con problemas de drogadicción o alcoholismo que se encuentren en proceso de rehabilitación y reinserción social.
 - ⇒ Internos de centros penitenciarios cuya situación penitenciaria les permita acceder a un empleo, así como liberados condicionales y ex - reclusos.
- La acreditación de estas situaciones sigue correspondiendo a la Administración Pública, pero, en este anteproyecto, se faculta a las propias Empresas de Inserción para realizar propuestas a los Servicios Sociales sobre cada caso concreto.
- En este Anteproyecto también se modifica la definición de “itinerario de inserción sociolaboral”: “programa pactado entre los Servicios Sociales, los Servicios Públicos de Empleo y una persona en situación o grave riesgo de exclusión, que fija el conjunto de acciones más convenientes para conseguir su integración laboral y social, con la definición de las medidas de intervención y acompañamiento que sean necesarias. Se entiende por acompañamiento el conjunto de servicios, prestaciones y acciones de orientación y formación, en su caso, encaminados a satisfacer o resolver problemáticas específicas derivadas de la situación o grave riesgo de exclusión que dificultan a la persona un normal desarrollo de su itinerario de inserción”.
- Estos servicios de acompañamiento para la inserción sociolaboral podrán ser proporcionados por los Servicios Sociales de atención primaria o especializada y los Servicios Públicos de Empleo, pudiendo concertarse que la prestación de los mismos sea realizada por las propias Empresas de Inserción o las Entidades Promotoras.
- Los requisitos para que una empresa pueda ser considerada como EI serían los siguientes:
 - ⇒ Estar promovidas y participadas por una o varias entidades promotoras (a éstas se les define posteriormente). Esta participación será, al menos de un **cuarenta por ciento del capital social para las sociedades mercantiles** y, en el caso de las Sociedades Cooperativas, dicha participación deberá

- situarse en los límites máximos recogidos en las diferentes legislaciones que les sea de aplicación a los socios colaboradores o asociados.
- ⇒ Mantener, por centro de trabajo y en cómputo anual, **un porcentaje de trabajadores en proceso de inserción entre el cincuenta y el setenta por ciento del total de la plantilla**, no pudiendo ser el número de aquéllos inferior a dos.
 - ⇒ No tener vinculados sus balances, cuentas de resultados y patrimonio a otras actividades económicas que no sean las de su objeto social.
 - ⇒ Aplicar, al menos, el setenta y cinco por ciento de los resultados o excedentes disponibles obtenidos en cada ejercicio a la mejora o ampliación de sus estructuras productivas y de inserción.
 - ⇒ Estar al corriente de sus obligaciones fiscales y para con la Seguridad Social.
 - ⇒ Encontrarse inscritas en el Registro correspondiente a su forma jurídica, así como en el Registro Administrativo de Empresas de Inserción.
- En el Anteproyecto de Junio del 99 se sigue apostando por el carácter de tránsito de las EI, y se mantiene, en sus términos fundamentales, el modelo de contrato para la inserción laboral propuesto en Mayo del 98.

6.5.- LAS FORMAS JURÍDICAS EN LAS EI DE EUROUNAD II.

Las formas jurídicas por las que se ha optado en las 10 EI del EUROUNAD II son:

- 5 Sociedades Limitadas.
- 4 Asociaciones (una de ellas tiene la intención de convertirse en Fundación próximamente).
- 1 Fundación.

Es notoria la ausencia de todo tipo de formas jurídicas de Economía Social (Cooperativas, SLL y SAL). En más de la mitad de los casos fueron estudiadas estas formas jurídicas como posibles, pero fueron rechazadas finalmente.

Todas las entidades promotoras han optado por formas jurídicas que se ajustan más al criterio del caso A comentado en el apartado 3: es decir, siempre se ha preferido asegurar el control total de la EI por parte de la entidad promotora, frente a la posibilidad de dar opción a los trabajadores de asumir una parte o la totalidad de la propiedad. Nótese que de las 5 SL, 4 son unipersonales, siendo el único socio la entidad promotora. La quinta es un caso similar, ya que aunque existen 3 socios, los 3 son personas jurídicas afines a la entidad promotora. En el caso de las Asociaciones y Fundación, tanto los socios como el patronato está constituido por personas que representan los intereses y objetivos de las entidades promotoras.

Algunos de los motivos que, parcialmente o en su conjunto, pueden contribuir a explicar esta estrategia prácticamente unánime pueden ser:

- Para la mayoría de las entidades se trata de su **primera experiencia como promotoras de EI**. Ante los riesgos que todo proyecto empresarial conlleva, se ha preferido asumir el control total de las EI, tanto en su propiedad como en las responsabilidades que acarrearán.
- **Todo proceso encaminado a constituir EI con formas jurídicas de Economía Social es necesariamente lento**: es necesario seleccionar mucho más cuidadosamente el grupo de trabajadores, hacer éste homogéneo, que asuman la idea empresarial como propia, intensificar su formación no sólo como trabajadores, sino también como empresarios, etc. Es posible que en algunas entidades promotoras existiera voluntad y disposición para emprender estos procesos, pero

la premura por constituir las EI antes de la finalización del EUROUNAD II los han impedido.

- En otros casos, especialmente aquellos donde se ha optado por un modelo de EI de tránsito, no solamente han pesado argumentos como los anteriormente comentados, sino que, efectivamente, **se ha preferido optar por formas jurídicas que aseguran el control total de la EI** por parte de la entidad promotora como filosofía permanente de actuación.

Dentro de esta estrategia más o menos común en cuanto al control total por parte de la entidad promotora, la mitad de las entidades han optado por la **forma jurídica de SL**. Veamos las principales **ventajas e inconvenientes** que las propias entidades encuentran en esta decisión:

Ventajas de la SL (según 5 de las entidades promotoras de EUROUNAD II):

- Responsabilidad limitada.
- Control total por parte de la entidad promotora.
- Facilidad de constitución y gestión (frente a otras formas jurídicas mercantiles o de economía social).
- Buena imagen de cara a los clientes.
- Flexibilidad en la toma de decisiones.

Inconvenientes de la SL (según 5 de las entidades promotoras de EUROUNAD II):

- Dificultad de acceso a subvenciones públicas (frente a Asociaciones y Fundaciones).
- Necesidad de aportación del capital social inicial (500.000 ptas.).
- Impuesto de Sociedades (35% sobre beneficios).
- Forma jurídica poco acorde con la “imagen” de una EI.
- *Posible daño en la imagen de la entidad promotora (como propietaria de una empresa).*
- Mayor complejidad de gestión que en el caso de una Asociación.

A continuación resumimos las **ventajas e inconvenientes de la Asociación**, apuntadas por las 4 entidades promotoras que han optado por esta forma jurídica:

Ventajas de la Asociación:

- Experiencia previa en esta forma jurídica.
- Acceso a subvenciones públicas.
- Acceso a convenios (no contratos) de prestación de servicios a la Administración Pública.
- Agilidad de constitución.
- Bajos costes de constitución y gestión.
- Escasa presión fiscal.
- Facilidad de integración de los fines sociales de la empresa.

Inconvenientes de la Asociación:

- Complejidad y confusión por la mezcla de fines sociales y mercantiles.
- Confusión para el cliente.
- Répoca en la imagen de los trabajadores, en cuanto que trabajan para una entidad con una forma jurídica “marginal”.
- Imagen poco competitiva.
- Será necesario cambiar de forma jurídica si entra en vigor la Ley de EI (según los anteproyectos que se conocen hasta el momento).

En cuanto a la forma jurídica de **Fundación**, contamos con las aportaciones de 2 entidades de EUROUNAD II. Una de ellas ha optado por su constitución en primera instancia, mientras que la otra ha constituido una Asociación (por cuestiones de agilidad) como paso intermedio para poder funcionar hasta que se constituya la Fundación. En ambos casos, se apuntan como **ventajas** de esta forma jurídica:

- La filosofía de las Fundaciones de Interés Social es bastante compatible / particularizable a los objetivos de una EI de tránsito.
- Las Fundaciones tienen la posibilidad de estar de alta en varias actividades económicas. De esta manera, la EI puede ir expandiendo sus sectores de actividad manteniendo sus fines sociales de entidad de inserción por lo económico.
- Ventajas fiscales.

7. DIFICULTADES Y FACILIDADES EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EI.

A lo largo de los capítulos anteriores hemos ido apuntando algunas consideraciones a tener en cuenta a la hora de barajar factores a favor y en contra en el complicado proceso de creación de una EI. A continuación recogemos las principales dificultades y facilidades expresadas y compartidas por distintas EI de creación reciente:

7.1.- DIFICULTADES

- De entrada, vamos a ser conscientes de que una EI se encontrará con dificultades estructurales o coyunturales emergentes en el entorno político, económico y social. De esta manera, las dificultades para hacerse con el mercado, la competencia de la economía sumergida, las dificultades para hacer rentable el producto y para captar clientes...van a estar presentes como en cualquier empresa.
- También venimos apuntando que el principal objetivo de las EI queda lejos de medrar lucrativamente a través de la obtención de beneficios económicos, sino que se centra prioritariamente en promover la inserción socio- laboral de sus trabajadores. De este modo las EI, por su propia idiosincrasia van a plantear dificultades económicas. La voz de los que han vivido un proceso de creación de una EI apunta hacia la reivindicación de fórmulas de financiación o inversión específicas capaces de compensar a nivel económico el beneficio social que producen. En la misma dirección son de destacar las dificultades surgidas de la necesidad de compaginar dichos objetivos económicos y sociales.
- Por otro lado, partiendo de la idea que en su mayoría las EI están promovidas por Entidades sociales dedicadas a la labor socio- educativa, terapéutica..., existe por parte de estas entidades un importante desconocimiento del sector empresarial. Esto implica que aspectos fundamentales para cualquier puesta en marcha de una empresa como son el diseño de un plan de viabilidad, de marketing ...suponen no sólo un nuevo trabajo por aprender sino de ser percibido como necesario.
- Además, si bien existen numerosos borradores de ley sobre EI, actualmente nos encontramos con la inexistencia de una ley específica aprobada sobre empresas de inserción que sirva de apoyo y de marco regulador. En este sentido, la ley también podría apostar por una forma jurídica adecuada, un modelo de contrato específico para los trabajadores....
- Otro aspecto importante sería la insuficiencia de tejidos de red de distintos recursos como p.ej áreas de promoción económica de los ayuntamientos, observatorios locales...disuertos a prestar apoyo en el proceso de creación de la EI. Además, en este sentido, se ha podido comprobar un elevado desequilibrio entre las distintas comunidades autónomas.
- También es frecuente recoger como dificultad la conciencia por parte de las distintas entidades promotoras de la EI, su falta de formación y experiencia profesional en el campo de la inserción por lo económico. Esta dificultad se acentúa aún por la escasez de experiencias

acumuladas, de bibliografía escrita...Cabe decir que el presente documento perseguía principalmente paliar esta dificultad.

- Además, debemos contar con la estigmatización social que recae sobre los trabajadores que integran la EI a través de representaciones sociales aun poco integrales de su persona, si bien la doble moral que tiñe nuestra realidad más cotidiana apuesta por la solidaridad, la tolerancia, la diversidad, etc.
- Tampoco podemos negar las características de las personas con las que trabajamos, que a veces pueden dificultar la continuidad laboral debido a bajas médicas, requerimientos judiciales, etc.

7.2.- FACILIDADES

- Un hecho recogido en varias experiencias se refiere a la existencia de redes sociales de apoyo que han permitido a la empresa abrirse camino en el contacto hacia nuevos clientes, hacia profesionales expertos en el sector económico de la empresa, por relación familiar, de amistad, con las personas que constituyen el entorno inmediato de la empresa.
- Sin duda, otro tema importante es el apoyo que desde las entidades promotoras se ha brindado a las EI. Dicho apoyo supone contar con un modelo ideológico, una filosofía o cultura de empresa transmitida por la entidad además de infraestructuras, apoyo económico, profesionales con experiencia en inserción sociolaboral, personal formado en la actividad de la empresa normalmente a través de los cursos de formación ocupacional impartidos por la misma entidad lo que supone conocimiento previo en el sector económico desarrollado por la empresa...
- También cabe destacar que la EI constituye una estructura de inserción propia que implica un nuevo recurso de inserción en beneficio de los usuarios.
- Además se ha podido contar con algunas ayudas a la contratación para colectivos considerados en situación de exclusión social por su dificultad de acceso al mercado laboral. Este es el caso de la ley de fomento del empleo 2000 para empresas que contratan a personas consideradas en situación de exclusión social cuya seguridad social queda subvencionada en un 65%.
- Dada la condición de EI existe también la posibilidad que captar clientes públicos como los ayuntamientos locales y apostar así hacia la discriminación positiva.
- Finalmente y al margen de lo expresado anteriormente, la motivación de los implicados en el proceso de creación de una EI es sin duda un factor clave para su desarrollo capaz de hacer frente al tirón de dificultades anteriormente expuestas.

8. PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA DE INSERCIÓN

8.1.- QUÉ ENTENDEMOS POR PARTICIPACIÓN

La participación de los trabajadores en las EI es un aspecto que hasta ahora se ha visto relegado en importancia a un segundo plano dentro del proceso de gestación y funcionamiento de las EI.

Este punto creemos que debe servir como parte de reflexión y debate dentro de la pregunta general: ¿hacia dónde va el modelo de EI? y otra más particular ¿qué tipo de EI estoy o voy a crear?

En nuestro proyecto EURONAD II, pocas son las entidades que han apostado por la participación plena de los trabajadores. Eso no es óbice para que en este manual postulemos la importancia de que esta participación tenga lugar. Las

experiencias sirven en muchos casos para detectar errores, y si estos se produjeran, evidentemente, para corregirlos y aprender de ellos.

Antes de entrar en detalle en definir y matizar qué entendemos por participación de los trabajadores, consideramos relevante aclarar una serie de puntos. No basta con entender únicamente el desempeño de la actividad laboral como participación exclusiva en el proceso productivo, sino que creemos que es fundamental concebir la participación como un proceso transversal que avance a lo largo de todas y cada una de las fases del proceso de inserción socio-laboral. Proceso dinámico y horizontal que significa por un lado la incorporación permanente de sugerencias, problemáticas, y por otro concebir a los trabajadores como protagonistas del proceso.

Al considerar la participación desde esta perspectiva no sólo se hace posible, sino que además permite conseguir una mayor implicación de los trabajadores en el proceso productivo, en la consecución de objetivos laborales, sociales y económicos, optimizando y potenciando los recursos disponibles con los que cuenta una E.I.

Se hace inevitable e indispensable la necesidad de acotar el concepto de participación y matizar que no hacemos referencia a participación pasiva, sino participación, entendida como: “ser de los que hacen, disfrutan o padecen cierta cosa que se expresa”.

Se hace necesario concebir la participación de los trabajadores de las EI, bajo realidades que nos abran a otras dimensiones, a veces olvidadas de lo que se entiende por participación, tales como, colaborar, contribuir, cooperar, co-participar.

Por otra parte es de suma importancia incorporar el concepto de participación como un elemento fundamental a la comunicación y hacerlos converger ambos. No podemos, ni debemos, referirnos a la participación sin comunicación, y viceversa.

8.2.- QUÉ SIGNIFICA QUE LOS TRABAJADORES DE UNA EI PARTICIPEN

Es preciso, llegado este punto, cuestionarnos qué significa realmente el hecho de que los trabajadores de E.I. sean, ya no participes sino co-participes en la empresa.

La participación.

Que los trabajadores participen significa, así mismo, que no sólo se sepan (llegado el caso) trabajadores de E.I., sino que vivencien todo el proceso de inserción sociolaboral como auténticos protagonistas del mismo, pues si las E.I. son una realidad hoy día es por y para ellos, los auténticos beneficiarios. Es fundamental pues, que participen a la hora de evaluar que el contenido social de la E.I., plasmado en objetivos sociales bien definidos, siga estando presente, pudiendo ser demandados en caso de que se obvien u olviden.

En primer lugar, que los trabajadores participen requiere que dicha participación se ajuste y adecúe al proceso de inserción sociolaboral a lo largo de las distintas fases del mismo.

Por otro lado, es incuestionable la importancia de este punto ya tratado en capítulos anteriores y que no debemos olvidar. Es y ha de ser contemplado como uno de los objetivos fundamentales y prioritarios a potenciar en las E.I.

Las ventajas.

Existen tres ventajas clave derivadas del proceso de que los trabajadores participen en una EI:

- permite reajustar expectativas (errores y aciertos en todo el proceso) que se pudieran dar o estén dándose.
- el hecho de que los trabajadores participen “plenamente” redundante, desde cualquier dimensión contemplada, en un reforzamiento de la autoestima, así como en un desarrollo y crecimiento personal que los dignifica no solamente como trabajadores sino como seres humanos.
- se puedan detectar necesidades vivenciadas por los trabajadores, no cubiertas o simplemente no contempladas en un primer momento.

La comunicación.

Anteriormente, cuando hablábamos de qué entendíamos por participación, hacíamos referencia expresa al concepto de comunicación, contemplando la vinculación de dichos conceptos (participación/comunicación) desde una perspectiva de necesaria retroalimentación entre ambos; no se puede participar sin comunicar y viceversa.

Es pertinente incidir más en el aspecto anteriormente tratado y señalar que para que la comunicación fluya en todas direcciones, potenciando el sentido horizontal, la participación de los trabajadores se hace fundamental a la hora de demandar la creación de canales que les permita hacer circular cualquier tipo de “información” (entendida en su acepción más amplia) que se estime oportuna y relevante.

Contemplar la comunicación desde su dimensión participativa no sólo incide en generar una mayor motivación en los trabajadores sino que, al mismo tiempo, les posibilita expresarse como creadores (de sugerencias, dudas, posibilidades de mejora... etc.) y también que se autoperciban como personas dentro de la organización con capacidad de recrear, es decir, de volver a crear sobre lo ya creado, con el fin de introducir mejoras y reajustar expectativas, demandas, necesidades... etc.

Ahora bien, todo lo dicho con anterioridad ha de partir de una concepción que abra, que genere, que dé un paso más hacia la tolerancia y el respeto hacia todas y cada una de las personas que participen en la organización. A tal efecto, tendremos que tener presente en todo momento que la participación ha de ser concebida como “*participación responsable*” y que nos lleva, inevitablemente, a plantearnos cuestiones como: ¿todas las personas tienen la necesidad de participar?, ¿todas las personas sienten la necesidad de participar?, ¿todas las personas quieren participar, siempre, en todas las partes de un proceso, a pesar de que pueda afectarles directamente?...

Lo que pretendemos sugerir es que la participación ha de ser motivada, alimentada, generada... pero jamás los trabajadores han de percibir las “*bondades de*

participar” como una obligación e imposición pues, en tal caso, lejos de acelerar procesos de autonomía frenaría la adquisición de la misma.

El proceso de participación de los trabajadores ha quedado definido y justificado en los dos puntos anteriormente expuestos. La participación de los trabajadores se entiende por tanto como un proceso abierto cuyo fin es dotar de sentido pleno a las E.I.

De que se generen mecanismos de participación de los trabajadores se deriva un proceso de validación y de afirmación de los trabajadores de una E.I. que dignifica a éstas. A su vez se demuestra que las situaciones y los protagonistas pueden cambiar: de sujetos pasivos a sujetos activos. En definitiva, se trata de generar motivos y resultados que lleven a que los trabajadores creen en ellos mismos y en sus posibilidades.

Y ahora vamos a ver dónde se puede manifestar esta participación y cómo se puede materializar.

8.3.- DÓNDE Y CÓMO PODRÍAN PARTICIPAR

Existe un momento previo a la participación de los trabajadores dentro de una E.I. que queremos señalar. Este momento se relaciona con la necesidad de toma de conciencia por parte de los mismos, es decir, es necesario que se sepa previamente qué es una E.I. y cómo funciona. Con ello se logra que se adecúen expectativas e intereses.

Estamos pensando que en la mayoría de los casos la E.I. se configura en torno a una entidad que dispone de cursos o talleres de capacitación profesional de donde provendrán, casi con toda seguridad, los futuros trabajadores. Entonces, ¿por qué no incluir una sesión informativa sobre E.I. en las tan abundantes sesiones orientativas de empleo y formación? De esta manera propiciaríamos que la idea de crear una E.I. pudiese surgir desde el mismo colectivo. Además, de esta manera, se posibilita y da autonomía al alumno a la hora de poder buscar o poner en marcha esta iniciativa en otras entidades. Es más, en el caso de que se produzca finalmente su incorporación a una E.I. añadirían un valor extra, puesto que ya conocerían el funcionamiento y propósitos de una E.I.

Aclarado este momento previo, la participación de los ya trabajadores se podría dar en dos fases o periodos diferenciados:

1. En la fase de creación de la E.I.
2. En la fase del día a día: gestión, planificación, control, producción, comercialización... de la E.I.

1. En la fase de creación de la E.I.

En dicha fase, los trabajadores (o futuros trabajadores) participan no de lo ya construido, sino “construyendo desde los cimientos”. En este momento participarían en dos procesos diferentes:

- En la idea.

- En la creación del Plan de Empresa⁴².

Ahora bien, nos podríamos preguntar: ¿cómo participan?. La respuesta es sencilla: desde la aportación y la sugerencia para, de esta forma, permitirles:

- Hacer presentes sus necesidades, demandas, requerimientos, etc.
- Ir creando un espacio de reflexión, su propio espacio.
- Adecuar el entorno.
- Consensuar criterios, no imponerlos.
- Conocer confiando para no desconocer y desconfiar.

Dentro de la participación en el Plan de Empresa hay un aspecto a destacar: el Plan de RR.HH, el cual les afectará directamente y en el que a buen seguro podrían aportar en cuanto a la definición de criterios en relación a: la selección del personal, los planes formativos, los despidos y sanciones, las normas de funcionamiento interno, la remuneración, etc., evidentemente, contemplado todo esto en consonancia con el desarrollo de objetivos socio-laborales bien definidos.

2. En la fase del día a día de la E.I.

Una vez que los trabajadores (o futuros trabajadores) han participado en dar forma a la idea de creación de la E.I. y al diseño del Plan de Empresa es necesario contemplar el momento de su participación en la fase de gestión.

La participación en la gestión ha de compendiar todo lo dicho hasta ahora referente a cómo y de qué manera participar; en definitiva se trata de que los trabajadores puedan reconducir constantemente cualquier acción que se tome encaminada a la consecución de la inserción socio-laboral, de tal modo que la adecuación de los medios (incluidos los instrumentos de evaluación y todo lo relativo al funcionamiento interno de la E.I.) para la consecución de estos objetivos se puedan redefinir, creando para ello necesariamente espacios compartidos de reflexión, adecuando los canales de comunicación, potenciando la autonomía responsable, etc.

Es preciso añadir que algunas EI están recogiendo la idea de hacer que los trabajadores participen directamente en el proceso de formación, autoformando. ¿Cómo se produce esta autoformación? Los trabajadores con mayor tiempo en la EI toman la responsabilidad de ir formando a aquellos que acaben de llegar. A través de este proceso se pueden ir trabajando otros aspectos que se englobarían en lo que hemos llamado Competencias Clave.

En definitiva estaríamos hablando de participar en la gestión para velar porque todo redunde en potenciar una auténtica puesta en marcha de mecanismos de inserción no sólo laboral sino también social.

⁴² Es necesario recordar que, sobre en todo en esta fase dado su carácter más burocrático, la participación responsable adquiere una importancia mayúscula.

9. BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACION

Para la elaboración del manual hemos recurrido a la siguiente bibliografía:

AGUER HORTAL, M y E. PEREZ GOROSTEGUI: *Curso Teórico-Práctico de Economía de la Empresa*, pag. 26- 31, Hispano-Europea, Barcelona. 1991.

Borrador del anteproyecto de Ley Socio-laboral. Mayo 1999

CARITAS ESPAÑOLA: *Guía para Gestores de Proyectos y Empresas de Economía Social*. 1997.

CARITAS ESPAÑOLA: *Las Empresas de Inserción a debate*. Documentación Social, Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada, 117-118. 1999-2000.

DIEZ DE CASTRO, L.T.J. GIMENEZ, J.MASCAREÑAS, R. MORALES-ARCE, R. PEREZ y A. SAEZ: *Fundamentos de Economía de la Empresa*, pag.171, UNED, Madrid. 1987.

HUERTA RODRIGUEZ, ANDRES: *Segundas Jornadas Itinerario de Inserción Siglo XXI: Empresas de Inserción: consideraciones y conclusiones*. Diciembre 1999 (reciente publicación por la Asociación Punto Omega).

KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E., Editorial MC GRW HILL

KOONTZ y WEIHRICH, *Administración. Una perspectiva global*. pag. 19. Editorial Mc Graw Hill, México 1994.

Ley 55/1999, de 29 de Diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social. Publicada en el B.O.E. nº 312 (30-12-99).

MASSE, P.: *La Elección de las Inversiones*, pag.1, Sagitario, Barcelona. 1963.

MINTZBERG, H: *La Estructuración de las Organizaciones*, pag. 205, Ariel, Barcelona. 1988.

PORTER, M.E. : *Estrategia competitiva*, CECSA, México DF. 1982.

SUAREZ SUAREZ, A.S. : *Curso de Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid, pag. 29-32, pag. 564. 1992

VILANOVA, J.: *Aproximación Metodológica a la Empresa de Inserción Social como Modelo de Organización Económica*. Proyecto Fin de Carrera. 1996.

VILANOVA, J.: *Curso Teórico – Práctico de Gestión de Empresas de Inserción Social, elaborado para su impartición por parte de ELEA GFI en la Universidad Popular de Gijón*. Gijón, 1998 (sin publicar).

AGRADECIMIENTOS

“...no se si la vida me ha hecho, después de haber estado ahí metido en el pozo, y está ahí... el cielo yo lo veo más azul, el sol me da con más intensidad, oigo los pájaros, oigo los niños cuando están jugando, es algo como despertar un poco a la realidad, ¿no?”.⁴³

Queremos manifestar nuestro más sincero agradecimiento a todos/as cuantos han participado en la investigación y muy especialmente:

A Marga, Salva, Ramón, Juan, Paco (por compartir con nosotros un trozito de sus vidas), Susana, Mari, Alberto y Jesús (por la conversación que nos regalaron en el bar), y a todos ellos por su absoluta disponibilidad y, sobre todo, por sus sinceras palabras. A Roberto por hacernos entender que a los elefantes no se les puede tomar las huellas dactilares. A Sole y M^a Dolores por su eficacia y disponibilidad a la hora de realizar las transcripciones. A Antón por acompañarnos, a lo largo de toda la investigación (sin él no hubiese sido posible), con sugerencias, aportaciones, gestiones, comentarios pertinentes y, sobre todo, por el calor humano y ánimo incombustible que nos ha infundido. A María, por todas las gestiones realizadas. Al Consejo de la Juventud de España, por cedernos sus instalaciones para realizar el estudio de campo. A la Unión Madrileña de Cooperativas de Trabajo Asociado, por haber mostrado un gran interés en participar en la investigación (contaremos con vosotros en sucesivas). A Faustino, por ser como era. Y por último a Brisa porque será.

Madrid, Mayo de 2000

⁴³ Participante en uno de los grupos de discusión realizado.

ÍNDICE

I.- INTRODUCCIÓN.

A.- PLANTEAMIENTO.

B.- OBJETIVOS.

C.- METODOLOGÍA Y DISEÑO TÉCNICO.

II.- LOS ACTORES EN EL PROCESO.

A.- LOS TRABAJADORES.

A.1.- EL COLECTIVO: EXDROGODEPENDIENTES EN PROCESO DE DESINTOXICACIÓN.

A.2.- LA EXPERIENCIA REAL DENTRO DE UNA EMPRESA DE INSERCIÓN.

A.3.- “*EL MOMENTO DE MADUREZ*” NECESARIO PARA EL PROCESO DE INSERCIÓN SOCIOLABORAL.

A.4.- LOS AGENTES: PERCEPCIÓN, VALORACIÓN Y PROYECCIONES.

A.4.1.- LA ASOCIACIÓN: “*LA MADRE*”.

A.4.2.- LA EMPRESA DE INSERCIÓN: “*EL PADRE*”.

A.4.3.- LOS TRABAJADORES: “*LOS HIJOS MODELO*”.

B.- LOS EMPRENDEDORES.

B.1.- TIPOLOGÍA DE EMPRESAS DE INSERCIÓN.

B.1.1.- LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN: ENTIDADES CON IDIOSINCRASIA PROPIA Y PARTICULAR.

B.1.2.- VARIABLES QUE DEFINEN LA “*PERSONALIDAD*” DE CADA EMPRESA DE INSERCIÓN.

B.1.3.- LOS TIPOS “*TEÓRICOS*” DE EMPRESAS DE INSERCIÓN.

B.2.- EL EMPRENDEDOR.

B.2.1.- CADA EMPRENDEDOR TIENE SU MODELO DE EMPRESA DE INSERCIÓN.

B.2.2.- LAS FUNCIONES DEL EMPRENDEDOR Y LAS RELACIONES CON LOS TRABAJADORES.

B.2.3.- TIPO “*IDEAL*” DE EMPRENDEDOR.

B.3.- LOS TRABAJADORES DESDE LA ÓPTICA DEL EMPRENDEDOR.

B.3.1.- LOS TRABAJADORES SON “*NUESTRO CAPITAL*”.

B.3.2.- EL PROCESO DE SELECCIÓN.

B.4.- PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN.

B.4.1.- PUNTOS FUERTES.

B.4.2.- PUNTOS DÉBILES.

III.- LA EMPRESA DE INSERCIÓN Y SU INTERACCIÓN CON EL ENTORNO.

A.- ¿QUÉ ES UNA EMPRESA DE INSERCIÓN?

B.- ¿CÓMO SER UNA EMPRESA DE INSERCIÓN?

B.1.- LAS RELACIONES CON EL TRABAJADOR.

B.2.- LAS RELACIONES CON EL SISTEMA LABORAL.

C.- FACTORES QUE MEDIATIZAN LA PUESTA EN PRÁCTICA DE EMPRESAS DE INSERCIÓN.

I. INTRODUCCIÓN.

A. PLANTEAMIENTO

- Ante la iniciativa de la realización de un “*MANUAL PRÁCTICO DE EMPRESAS DE INSERCIÓN*” se planteó la **necesidad técnica** de profundizar en la realidad de dichas empresas.
- Debido a la escasez de información acerca de dicha realidad, se pretendió recabar la mayor información posible con el fin de avalar la **objetividad y el rigor de dicho manual**.
- Para ello se planteó una investigación cualitativa atendiendo a sus dos actores principales: **usuarios/trabajadores de Empresas de Inserción y emprendedores/gerentes** de tales iniciativas *socio-empresariales*.
- Con esta investigación hemos perseguido adentrarnos desde un punto de vista psicosocial en las **valoraciones, percepciones, representaciones**, etc. de los usuarios de dichas Empresas de Inserción con el fin de conocer, así mismo, sus **demandas latentes** y, de esta forma, poder contribuir a dar respuestas ajustadas a dichas necesidades.
- Por otro lado, se trató de conocer las **experiencias, posibles soluciones a problemas, valoraciones, proyecciones y expectativas** de los emprendedores con respecto a la **creación y consolidación** de Empresas de Inserción
- En este planteamiento quisimos recoger también los debates que se están suscitando con respecto a las Empresas de Inserción y su entorno, como por ejemplo:
 - Convergencia entre los beneficios sociales y los beneficios económicos y mecanismos facilitadores para su cumplimiento.
 - Funciones a cubrir para obtener una adecuada interrelación con el colectivo específico. Trabajadores exdrogodependientes en fase de tratamiento: ¿necesidad de un tutor o de una función de tutorización?

B. OBJETIVOS

- **El objetivo general** de la investigación es conocer las **demandas, valoraciones y expectativas** de los trabajadores y emprendedores de Empresas de Inserción.
- Los objetivos específicos son los siguientes:

En cuanto a los trabajadores se pretendió conocer:

- Cómo vivencian el ser trabajadores de una Empresa de Inserción: integración/convivencia con otros trabajadores...
- Sus valoraciones, percepciones y expectativas con respecto al funcionamiento y viabilidad de las Empresas de Inserción.
- Sus preferencias sobre el carácter de las Empresas de Inserción: ¿de tránsito o finalistas?
- Sus percepciones acerca del futuro de la empresa. Actitudes y grados de motivación.
- Cuáles son sus necesidades terapéuticas y qué mecanismos de apoyo son necesarios contemplar en su proceso de inserción sociolaboral.
- Detectar posibles demandas o/y necesidades insatisfechas, con el fin de adecuar y ajustar expectativas y respuestas.

En cuanto a los emprendedores, se pretendió conocer:

- Sus experiencias, valoraciones y percepciones con respecto al funcionamiento y viabilidad de las Empresas de Inserción.
- Las oportunidades y amenazas con las que se encuentran, tanto en el desarrollo cotidiano de la actividad, como las que encontraron en el proceso de creación y consolidación de dichas empresas.
- Cómo se vertebra la cohabitación de beneficios sociales y económicos, así como la necesidad de un tutor dentro de las mismas.
- Validez de una red de entidades gestoras de Empresas de Inserción.
- Vertebrar las respuestas o soluciones a las dificultades en el proceso de creación y gestión de Empresas de Inserción, a fin de obtener una información útil y didáctica para posteriores experiencias.

C. METODOLOGÍA Y DISEÑO TÉCNICO⁴⁴.

- La necesidad didáctica de la información plantea, por un lado, el conocimiento de la experiencia de los emprendedores como modelo a seguir para aprender de sus errores, así como el disenso libre del colectivo (dar voz a los sin voz) para una mejor adecuación a sus necesidades.
- A fin de profundizar en estas proyecciones y valoraciones de ambos agentes – trabajador y emprendedor- se propone un planteamiento cualitativo como método de investigación más enriquecedor a nivel proyectivo, evaluativo, creativo y abierto al disenso real de ambos protagonistas.
- El diseño técnico se estableció de la siguiente manera⁴⁵:
- Una reunión de grupo con usuarios de Empresas de Inserción, cuyo diseño quedó configurado de la siguiente manera:
 - 8/9 trabajadores actuales en Empresas de Inserción.
 - Con un mínimo de 2 meses de experiencia como trabajadores en dicha Empresa.
 - Todos drogodependientes en tratamiento.
 - Varones (75%), mujeres (25%).
 - 75% en Empresas de carácter de transición, 25% en Empresas finalistas.
- Un grupo triangular⁴⁶ con emprendedores de Empresas de Inserción, cuyo diseño quedó configurado de la siguiente manera:
 - 3 emprendedores con al menos 1 año de experiencia al frente de una Empresa de Inserción.
 - Todas Empresas de Inserción del colectivo de drogodependientes en tratamiento.
 - En Empresas de Inserción con carácter de transición (100%)
- Una entrevista en profundidad a un emprendedor de Empresa de Inserción con el fin de ampliar la información obtenida mediante la realización del grupo triangular, cuyo perfil se detalla de la siguiente manera:
 - Más de un año de experiencia.
 - Que desarrolle la actividad con trabajadores exdrogodependientes en tratamiento.
 - Que contemple la Empresa de Inserción con carácter finalista (no transitorio).

II. LOS ACTORES EN EL PROCESO

A. LOS TRABAJADORES

⁴⁴ En el presente análisis se incluyen comentarios y notas textuales que han sido obtenidos a lo largo de la investigación y aparecen entrecorillados con la finalidad de que puedan ser más gráficos y reconocibles en todo momento.

⁴⁵ La investigación se desarrolló en la Comunidad de Madrid.

⁴⁶ Con el que se pretendió incidir en la obtención de información referente a sus experiencias, así como lograr la creación de soluciones e ideas y generar un discurso creativo y productivo (desde el disenso) en relación a todo el proceso de creación, seguimiento y consolidación de las Empresas de Inserción.

A.1. EL COLECTIVO: EXDROGODEPENDIENTES EN PROCESO DE DESINTOXICACIÓN.

AUTOVALORACIÓN Y PROYECCIÓN DE FUTURO: LA ESPERANZA.

Los trabajadores de Empresas de Inserción, autoconscientes de sus “carencias” interiorizan un mundo exterior y un mercado laboral lleno de amenazas. La experiencia vital de cada uno/a forja una imagen de “sí mismo” limitada para enfrentarse “solo/a”, sin ayuda, a una “nueva vida”, hacia el camino de la “normalización”.

Para poder participar del “mundo” (de ese “fuera” que no han llegado a visitar) es necesario reconstruirse, revalorizarse como persona por mediación del “orden” en lo cotidiano: la convivencia, la responsabilidad en el hogar, la vida laboral, las relaciones con el medio, los horarios, el ocio “sano”... En definitiva, el deseo latente de desempeñar “roles positivos” (vs. “marginales”), el saberse útil, válido, serio, formal... y al mismo tiempo divertido, amigo, compañero, madre/padre o hijo... es, en primer lugar, el anhelo, la meta y, en segundo lugar, el goce de vivir.

El exdrogodependiente / drogodependiente en proceso de desintoxicación, se valora a sí mismo “amputado” en la faceta social y personal

“...tenemos mucha vida andada, pero tenemos la otra parte, porque la que hemos vivido ha sido como en un mundo subterráneo y cuando sales para afuera... y bueno, quieras o no, miedos, inseguridad y muchas cosas, la forma de ser de uno ¿no?...”

lo que conduce a la necesidad de contemplar un “estigma” a superar de cara al acceso al mercado laboral, como el camino más adecuado para la inserción. El acceso al mercado de trabajo es el “reto”, “la superación” y al mismo tiempo “el mundo inaccesible y hostil”.

POSICIÓN DE DESVENTAJA FRENTE AL MERCADO LABORAL.

Los trabajadores reconocen sus “limitaciones” de cara al acceso a un puesto de trabajo “normalizado”: por la incompatibilidad de un horario estable vs. numerosas gestiones médico/administrativas y judiciales, condicionantes físicos, psicológicos, falta de cualificación...

- Condicionantes físicos:

- Muchos de ellos sufren un proceso de deterioro físico (VIH) que les incapacita para el desempeño de ciertas tareas físicas o trabajos manuales.

- Con frecuencia pueden producirse recaídas de salud con la consiguiente baja laboral.

- El tratamiento con metadona condiciona la capacidad del trabajador y obliga a un mayor seguimiento y control médico.

- Condicionantes psicológicos:

El “*pasado*” (eufemismo para hablar de las drogas y su dependencia) ha dejado secuelas psicológicas. El proceso de “*debilidad*” y dependencia hacia ciertas sustancias ha acarreado la “*pérdida de decisión*” del sujeto, causando un grave complejo de inferioridad y una “*pérdida como personas*”

“...a mi, por ejemplo, me ha dejado (la droga) secuelas psicológicas y físicas, de las dos maneras. Primero me ha dejado atrasado de cara a una persona que tiene 32 años, yo me siento un poco inferior la la hora de afrontar la vida laboral.”

“...has perdido la vida. !que has perdido la vida!”

puesto que su pasado se ha construido a base de “*experiencias innombrables*” y “*personas no compartidas por el resto*”.

El colectivo se autodefine psicológicamente inseguro; con pocas habilidades sociales y muchos miedos

“...o sea yo, mis amistades han cambiado totalmente, son nuevas, pero yo me pongo a hablar con un compañero, por ejemplo, que he conocido y el trabaja de mecánico y tal - pues yo me acuerdo que cuando tenía 17 años y tal, en el taller que estuve anteriormente, porque tal y porque cual. Entonces !claro! yo ahí con 17 años estaba en un parque con una jeringuilla en mi brazo ¿no?... la droga”.

“...yo tenía muchas carencias, aún llevando un tiempo sin ponerme, como persona tenía muchas carencias, carecía de tener habilidades sociales, mi autoestima estaba por el suelo, tenía un complejo de inferioridad tremendo...”.

“...yo no sé de qué hablar con la gente...”

Nos topamos de nuevo con la continua amenaza de la recaída en el mundo de la drogodependencia. La espada de Damocles que hace que cada día sin droga sea un “*reto*”, “*una victoria*”.

“...yo de momento no puedo decir como saldrá, porque no lo sé. Mi intención es buena, no ...”

- Carencias sociolaborales:

- Falta de cualificación: suelen tener estudios primarios o insuficientes y una falta de formación profesional justificada o justificable (talleres en cárcel...).

“...pero cuando llegué allí, en la entrevista me cogieron, pero luego cuando me dicen de firmar contrato etc. y tal, me dicen que tengo que hacer un cursillo de 6 meses para sacarme el graduado, luego otros 6 meses de formación de la empresa, o sea un año y cobrando nada, por

la cara. Claro, les dije que no, que lo que yo necesitaba era trabajar y cobrar, no estar haciendo un cursillo porque ellos quieran y lo tuve que dejar.”

- Falta de experiencia laboral.

“...pero es verdad, para todo te piden experiencia, si no has trabajado nunca qué experiencia vas a tener.”

- Carencia de oficios (entendido en cuanto a vocación y desempeño del mismo).

“...yo empecé con mucho miedo, no tenía ninguna preparación nada más que los estudios, yo saqué el EGB en la prisión, y tenía mucho miedo, nunca, nunca en mi vida había trabajado...y claro no tenía ninguna preparación, ningún oficio, ni nada de nada...”

- Suelen acceder, o integrarse al mercado laboral, con una edad comprometida (28-35 años) para justificar las carencias anteriores.

“...claro ¿qué haces? como eres mayor ya no te cogen”.

- Condicionantes de carácter/personalidad:

- Dificultad para adaptarse a horarios.

“...y yo al principio pasé mucho miedo, primero porque no sabía si iba a ser capaz de llevar a cabo la responsabilidad de levantarme a mis horarios...”

- Dificultad para aceptar las jerarquías y órdenes.

- Otros condicionantes añadidos:

- Necesidad de tiempo laboral para la realización de sus gestiones: médicas, legales y administrativas.

“...si eres seropositivo ninguna empresa te va a consentir que al mes pidas horas para hacerte análisis, hora para coger tu medicación y hora para ir a revisión ¡y eso lo tienes que hacer porque no puedes dejarlo!...”.

“...luego los problemas con la justicia. Yo, por ejemplo, he estado en prisión, no viene a cuento cuantas ¿no?, bastantes. ¿Qué ocurre? que tengo que ir todos los meses a firmar a un sitio... lo de la condicional, entonces entre la firma, lo del VIH, entre que tengo que ir a recoger mi medicación y entre que tengo que ir a firmar las cuentas del banco...”.

Condicionantes de peso para el aprendizaje continuo de habilidades sociolaborales en el marco de un equipo de trabajo

LAS NECESIDADES O AYUDAS PARA PARTICIPAR DEL MUNDO.

El proceso de “*desestructuración psicosocial*” se contempla desde la perspectiva de la autoexclusión / automarginación donde la responsabilidad recae sobre el individuo: se culpabilizan porque “*han sido débiles*” y se “*han negado la vida*”.

El proceso inverso, la integración social, se valora desde la cooperación, la ayuda de los más próximos; de lo personal (desintegración) a lo social o colectivo (aceptación del medio más cercano)

“*...no creo que sin ayuda fuera posible salir...*”

Para salir de la “*telaraña*”, “*del mundo subterráneo*” y entrar en el “*mundo real*” se llega al consenso de que deben confluír varios factores:

- Proceso de revalorización de la autoestima, apoyado por la confianza y responsabilidad otorgada del medio más cercano.

“*...pero ahí está, tú eres positivo, yo también lo soy...tengo que buscar y lo tengo que encontrar...*”

“*Que te empiecen a tratar como persona*”.

- Oportunidad laboral para demostrarse e implicarse socialmente.
- Apoyo de la familia y el entorno más cercano.

“*...la familia, que te ha oído decir 20 veces que ya lo dejas, ya lo dejas y han pasado 20 años ...y bueno...*”

- Apoyo psicológico.
- Apoyo de profesionales (psicólogos, trabajadores sociales, monitores...).
- Cambio de hábitos. Proceso de desaprendizaje de lo aprendido. Disfrutar de un ocio distinto, habituarse a horarios y responsabilidades para fomentar la convivencia y la cooperación (“*el orden cotidiano*”).
- Estar en el “momento oportuno”; “el momento de madurez”, de autoconsciencia para superar el problema. Para ello hay que estar preparado y tener capacidad y ganas de aprender, de relacionarse con los demás, y capacidad de desaprender los códigos aprendidos y aprehendidos (“*compartir vs. excluirse*”).

“*...yo estoy tratando con la psicóloga eso, de relacionarse con la gente que no consume como yo, con mis hermanos, con mis primos. Salgo mucho, así... con gente que no se pone... es que no sabes de que hablar... como salgamos fuera apaga y vámonos, ¿de qué hablo yo?, ¿de qué?... no sabes de que hablar, no se te ocurre... a lo mejor tienes miedo de que el argot que tenemos nosotros, es otra cosa que yo estoy cambiando, ¿no?...*”

porque todo eso, yo que sé, como que te sientes diferente a los demás... estoy empezando a tratar con un señor que no conozco de nada a entablar una conversación...”

A.2. LA EXPERIENCIA ACTUAL DENTRO DE UNA EMPRESA DE INSERCIÓN.

VALORACIÓN/GRADO DE SATISFACCIÓN.

Todos los trabajadores valoran su experiencia dentro de la Empresa de Inserción desde el punto de vista emocional, no instrumental. Las experiencias recogidas son muy positivas y satisfactorias desde el punto de vista del desarrollo personal:

- La Empresa de Inserción es una forma de acceder al “mundo” e implicarse en él.

“...y ahora pues cada día que me levanto, me levanto con ganas y con energía y va funcionando, y vas viendo que te cuesta trabajo pero vas saliendo adelante. Te vas metiendo, te vas integrando en el mundo, me gusta”.

- La Empresa de Inserción supone en sus vidas un “despertar”, un “abrirse” a otras experiencias no conocidas anteriormente

“...no se si la vida me ha hecho después de haber estado ahí metido en el pozo y está ahí... el cielo yo lo veo más azul, el sol me da con más intensidad, oigo los pájaros, oigo los niños cuando están jugando, es algo como despertar un poco a la realidad, ¿no?”.

- La Empresa de Inserción es un camino hacia la vida así como las drogas se valoran como un camino hacia la muerte

“...he dejado a muchos amigos y familia en el camino, muchos han muerto, es tanto lo que yo he dejado atrás y es tanto lo tengo ahora que para mí una recaída ahora supondría la muerte, de verdad. Supondría decir, ¿no, se acabó!”.

LA EMPRESA DE INSERCIÓN COMO APOYO INTEGRAL AL DROGODEPENDIENTE.

Todas las necesidades del colectivo para “salir” de la marginación y “participar del mundo” se satisfacen y cumplen dentro de la Empresa de Inserción.

- Supone un empuje para la autoestima: responsabilidad y delegación de confianza para ejercer un trabajo, buenas relaciones con los compañeros, aprendizaje continuo con el medio en cuanto a las relaciones profesionales e interpersonales

“...ahora me siento muy importante, fijaté que tontería... estás haciendo fotocopias, jjo!, pero las hago a los universitarios de la Carlos III y me creo la tía más importante..., te lo juro... porque en mi cabeza jamás me lo hubiera planteado así...” “...una cosa muy importante para mí, yo creo que para todos, es saberte útil, o sea, que eres una persona útil, que te necesitan para hacer eso”.

- Ofrecen una oportunidad laboral compatible con sus “condicionantes” (trámites médicos, jurídicos, problemas de salud...).
- Fomenta el apoyo más cercano: el de la familia y los amigos.
- Gestiona y promueve el apoyo psicológico dentro del entorno: de profesionales...
- Articula el aprendizaje de unos nuevos hábitos y habilidades sociales percibidos como positivos.
- Favorece la capacidad de aprendizaje y adaptación con el medio.
- En todos los casos supone una alta implicación emocional con la empresa y un fuerte compromiso: la vida actual (“*mi vida*”), el porqué de vivir, de “*levantarte cada mañana*”, el proyecto común: “*la Empresa de Inserción es lo nuestro*”.

El trabajo en una Empresa de Inserción supone un esfuerzo, un “*orden*” en la vida y también una satisfacción, una alegría y una motivación.

- En algunas empresas se fomenta un sentimiento más autónomo y vocacional: el oficio. Para algunos trabajadores el paso por la Empresa de Inserción supone el descubrimiento de su oficio o vocación.

OBJETIVOS A MEDIO/LARGO PLAZO.

En todos los casos la Empresa de Inserción se valora como una oportunidad muy enriquecedora y necesaria para el colectivo. Es por ello, que a nivel racional “todos” valoran la empresa de inserción como un “*trampolín*”, un rito de paso hacia la vida del que todos los drogodependientes deberían participar en el “*momento de madurez*”. Dejar entrar, dar paso, es la máxima de los trabajadores actuales.

Aunque a nivel latente todos se posicionan en un presente y en querer permanecer dentro de la Empresa de Inserción., evalúan a muy largo plazo poder ser autónomos por completo y salir al mercado laboral ordinario (sobre todo en Empresas de Inserción que desarrollan su actividad desde “*el oficio*” frente a Empresas de Inserción que desarrollan su actividad con personal sin una cualificación concreta, como

por ejemplo mensajería, reprografía, catering, etc.) aunque también se observa la conveniencia específica de llegar en algunos casos a formar parte fija de la empresa.

A.3. “EL MOMENTO DE MADUREZ” NECESARIO PARA EL PROCESO DE INSERCIÓN SOCIOLABORAL.

Con anterioridad hemos esbozado la importancia de encontrarse en el “*momento de madurez*” óptimo para salir del mundo de la drogodependencia. Las experiencias de los exdrogodependientes y drogodependientes en proceso de desintoxicación reafirman la necesidad de tener que encontrar o fomentar dicho momento para que la inserción sea eficaz, evitando las continuas recaídas. Este “*momento adecuado*” es vivenciado y definido como:

- Un proceso de desgaste físico y psíquico agudo ocasionado por la drogodependencia, marginación, cárcel, etc. El hastío de una situación sin salida (“*la telaraña*”).
- Momento posterior al haber “*tocado fondo*” (desajuste de la personalidad).
- Reconocimiento y demanda de ayuda.
- Autoconocimiento y rechazo de su vida pasada.
- Contacto con asociaciones, entidades y profesionales de las mismas que intervienen con el colectivo.
- Implicación y compromiso con entidades de ayuda.
- Oferta de oportunidades claras para salir del submundo de las drogas (una Empresa de Inserción, una casa de acogida, un taller formativo, etc.).

Cuando el drogodependiente se encuentra en su “*momento de madurez*” está dentro del proceso de adaptación e inserción de la entidad o asociación que le asiste, de esta manera empieza a “*formar parte del mundo*” o al menos de un “*mundo ajeno*” al que conocía con anterioridad (marginación, prisión...).

**RELACIÓN CON EL MEDIO PERCIBIDA POR LOS
 EL PROCESO DE INSERCIÓN VALORADO POR EL
 EXDROGODEPENDIENTES EN SUS DISTINTAS FASES
 DROGODEPENDIENTE: LOS POSIBLES RECORRIDOS**



El proceso de inserción social no es un camino en el que nos podemos quedar en algún punto, por eso se debe

sino un camino en el que

A.4. LOS AGENTES: SU PERCEPCIÓN, VALORACIÓN Y PROYECCIONES.

Los trabajadores manifiestan un alto grado de implicación emocional con los agentes/actores en su proceso actual de inserción. Todas las valoraciones sobre la asociación y la Empresa de Inserción se reconocen desde el punto de vista afectivo, puesto que mantienen su vivencia actual dentro de la Empresa de Inserción como una relación estrecha, tanto laboral (de “*compromiso*”) como emocional (lo “*nuestro*” y la “*vida*”).

En líneas generales reconstruyen todos los agentes como integrantes de la “*familia perfecta*”, cada uno con su rol determinado y todos con un objetivo común: la inserción socio-laboral.

A.4.1. LA ASOCIACIÓN: “LA MADRE”.

La asociación que deriva a sus usuarios hacia la Empresa de Inserción resulta ser el primer cordón umbilical con el mundo exterior (el “*fuera*”). Determinada por su carácter asistencialista (ayuda altruista) es la “*madre*” protectora, la que cultiva más los lazos emocionales (dió a luz a la “*nueva vida*”; la Empresa de Inserción). La asociación figura para los trabajadores como un espacio de cariño y afectividad “*la que te escucha*”, “*la que siempre te va a dar oportunidades por mucho que falles*”. La entidad es el punto de contraste previo con el mundo, “*seria y firme*”, pero “*protectora*” y con una gran capacidad maternal de respuesta.

A.4.2. LA EMPRESA DE INSERCIÓN: “EL PADRE”.

La Empresa de Inserción se proyecta como el “*cabeza de familia/padre*” preocupado por el futuro de la familia, su manutención y protección. El carácter de este “*padre*” es dialogante (no autoritario), “*te deja tomar decisiones*”, “*te deja implicarte*”, “*te escucha*”, pero también “*sabe enseñar*”. La Empresa de Inserción “*padre*” es un trabajador altruista para con la familia a la hora de dar, aunque no olvide su carácter interesado para con “*la familia*” (futuro de los trabajadores y de la asociación).

Se asume una personalidad “*firme y a la vez flexible*” con los hijos. Es “*serio*” y tiene unos objetivos “*claros*” lo que le hace altamente responsable con su trabajo; función social y socializadora.

Se destaca la faceta cercana y amigable. Este padre es “*joven*” y “*dinámico*”, “*alegre*” y “*optimista*”. En definitiva, es el padre que todos desean tener.

A.4.3. LOS TRABAJADORES: “LOS HIJOS MODELO”.

Se destaca una buena autopercepción de los trabajadores. El proceso actual se vivencia como positivo, reforzando su autoestima al integrar la parte más destacable de sí mismos: “*su momento de madurez*”.

Los valores “*positivos*” que se derivan de su proceso actual hacen que se proyecten y autoperciban como “*hijos ilusionados*”, “*optimistas*”, “*alegres*” y “*con ganas*”. Su vinculación al grupo/familia pasa por: “*el grupo*”, “*el uniforme*”, “*el trabajo en equipo*”; su capacidad para enfrentarse a un futuro con esperanzas, y su fuerza pasa por “*tener proyectos*”, “*responsabilidad*” y su personalidad despertada por la del padre: “*alegre*”, “*informal*” “*flexible*”, “*serio*”, etc.

B. LOS EMPRENDEDORES⁴⁷

B.1. TIPOLOGÍAS DE EMPRESAS DE INSERCIÓN

B.1.1 LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN SON ENTIDADES CON UNA IDIOSINCRASIA PROPIA Y PARTICULAR

La Empresa de Inserción no es una entidad/empresa predefinida, ni legal, ni institucionalmente, así como tampoco está predeterminada ni condicionada en su forma o su carácter.

Las Empresas de Inserción tienen un carácter abierto y amplio, en general, y cerrado y bien delimitado, en concreto. Cada Empresa de Inserción tiene una personalidad propia (cada una es “un mundo”), una filosofía propia que se forja con el tiempo y se plantea desde un principio por la funcionalidad que la asociación “madre” le delegue o le asigne.

Por tanto, las Empresas de Inserción dependen del carácter y la personalidad de la asociación emprendedora y del colectivo de base con el que se trabaje, más abierto o cerrado.

No hay una forma “correcta” o “ideal” de hacer y llevar a cabo una Empresa de Inserción, sino una forma personal, una filosofía particular de los miembros actores del proceso y de la asociación. Aunque sí podemos decir que hay una “razón inicial” u objetivo común a todas ellas: facilitar y ser un lugar de paso hacia la inserción sociolaboral, tanto para las de carácter, a priori, finalista como para las de carácter transitorio, puesto que lo que se pretende es potenciar los mecanismos de toma de autonomía del trabajador.

La Empresa de Inserción experimentada advierte que para ser realmente “integradora” debe trabajar a la vez con dos políticas de recursos humanos diferentes:

- En la mayoría de los casos se debe facilitar/potenciar la salida de la empresa hacia una integración real dentro de la sociedad (carácter transitorio).
- En otros, no hay visos de una independencia total del trabajador (gran implicación emocional, problemas de acceso al mercado laboral por edad, baja cualificación, etc.). En este caso se asume la contratación indefinida del trabajador (carácter finalista).

En definitiva, no hay un planteamiento teórico efectivo que sea apto para todos los trabajadores.

⁴⁷ Este apartado versa sobre la realización del grupo triangular realizado a emprendedores/gestores de Empresas de Inserción. La ausencia de texto literal es debida a que cada uno de los discursos recogidos responde a una vivencia particular, de cada uno de ellos, no generalizable. Lo cual viene a reflejar, precisamente, la inexistencia de un tipo “puro”, “único” de Empresa de Inserción.

B.1.2. LAS VARIABLES QUE DEFINEN LA PERSONALIDAD DE CADA EMPRESA DE INSERCIÓN.

En líneas generales el carácter/personalidad de una Empresa de Inserción se estructura en base a su objetivo inicial plasmado en su proceso de creación: la razón de ser, la funcionalidad. La puesta en práctica, el cómo hacer, del objetivo depende de una serie de variables/factores intervinientes e interrelacionados entre sí.

- **El carácter de la asociación:** por su tamaño (pequeña, mediana, grande) y su campo de actuación: asistencia de base para colectivos específicos vs. asistencia en el ámbito local/barrio; asistencia integral vs. asistencia limitada o específica.

Hay que tener en cuenta que cada asociación cubre las necesidades concretas del colectivo con una determinada política y forma de actuar: talleres formativos, seguimiento personalizado, pisos de acogida, tratamiento médico, etc.

- **El colectivo con el que se trabaja:** colectivos abiertos vs. colectivos acotados y específicos.

Según el colectivo con el que se trabaja, futuros empleados para la Empresa de Inserción, se puede constituir una Empresa de Inserción de un carácter determinado u otro: trabajo más o menos cualificado, desarrollo de oficios vs. desarrollo de labores, etc.

La Empresa de Inserción se debe adaptar a las necesidades del trabajador y tener en cuenta sus gustos, aficiones y capacidades, determinando la ubicación dentro de un determinado sector u otro.

- **El tamaño de la empresa acorde con el volumen de usuarios:** el tamaño ideal de la empresa está condicionado por la “*cantera de futuros trabajadores a reinsertar*”. Si la asociación dispone de una amplia red de usuarios se plantea la creación de una empresa que satisfaga las demandas de puestos de trabajo para su colectivo o, si por el contrario, la asociación cuenta con una pequeña fuente de usuarios a los que facilitar una oportunidad se puede establecer como adecuado un tamaño de la empresa pequeño o medio.

- **Los objetivos planteados,** diferenciándose entre:

* **Objetivos de carácter más social,** “*trabajar para el colectivo*”, lo que supone un crecimiento continuo, plantearse nuevas vías de trabajo, sucursales, etc.

* **Objetivos de un carácter más personalista e individual,** “*trabajas con personas concretas*”, donde la importancia recae sobre los trabajadores concretos que forman parte del proceso de inserción sociolaboral: mayor atención hacia el trabajador que a la faceta económica (seguimiento, acompañamiento, etc.).

- **Peso de las dos fuerzas: la faceta racional/económica y la faceta social:** aunque en determinados momentos históricos la empresa se incline más de lo

habitual hacia la faceta racional/económica (para crecer o subsistir), en todos los casos la faceta social es la principal razón de ser de las Empresas de Inserción.

La máxima de una Empresa de Inserción es el beneficio social, pero las vías para conseguir este objetivo pueden ser varias. Existen dos postulados:

- “*No me importan los beneficios económicos siempre que sea rentable socialmente*” (carácter estático).
- “*Para ser rentable socialmente debo atender a los beneficios económicos*” (carácter aspiracional: crecer para poder ser más rentable económica y socialmente).

B.1.3. - LOS TIPOS “TEÓRICOS” DE EMPRESAS DE INSERCIÓN.

La experiencia de los emprendedores entrevistados nos descubre una vivencia personal afectada, en mayor o menor medida, por las variables anteriormente descritas.

Teorizando, sin ánimo de academizar, podemos deducir de sus impresiones tres tipos “puros” o “teóricos” de Empresas de Inserción referidos a sus rasgos de carácter empresarial y social:

1.- “LA EMPRESA DE INSERCIÓN PERSONALISTA”

La “*Empresa de Inserción personalista*” aunque trabaja con el colectivo es una empresa creada para los (“sus”) usuarios de la *asociación madre* con los que mantiene una relación muy estrecha.

El carácter de la asociación suele ser muy restringido al colectivo con más problemática marginal (drogodependientes, desestructurados familiar y socialmente, expresidarios, etc.).

- **Política empresarial:** se pretende, en un primer y último lugar, la consecución de objetivos y rentabilidades sociales basadas en las personas frente a los beneficios económicos.

* La política económica a corto, medio y largo plazo se limita a la autosuficiencia y el mantenimiento de la empresa (“*nosotros con cubrir gastos...*”).

* No se plantea un crecimiento o expansión empresarial: los usuarios son pocos y su proceso de inserción es lento.

- **La relación con los trabajadores:** alto grado de conocimiento e implicación con sus usuarios y futuros trabajadores, debido tanto a la política de la asociación (directa y cercana; trabajo de base en pisos de acogida, cárcel...) como al número reducido de usuarios con los que se cuenta.

- **Actitud hacia el medio:** tendencia a focalizar la atención y la actividad hacia el trabajador/usuario (seguimiento, acompañamiento, apoyo psicológico, médico..) relegando a un segundo plano su relación con el medio (mercado, legislación, instituciones, contacto con otras asociaciones, etc.).
- **Rasgos de carácter:**
 - * Empresa familiar por tamaño y relación de/con los empleados (no se plantea trabajadores no usuarios de la asociación).
 - * Alta implicación y relación con los trabajadores.
 - * Falta de actualización y conocimiento del mercado/sector.
 - * Autosuficiencia (poca relación con el medio).
 - *Poca capacidad e intención de crecimiento/expansión empresarial.

2.- “LA EMPRESA DE INSERCIÓN SOCIAL”⁴⁸

La “*Empresa de Inserción Social*” trabaja con el colectivo pretendiendo la integración social desde todos los frentes: político, laboral, económico, educacional, etc.

La Empresa de Inserción Social se ocupa de una política concreta dentro de un proyecto más ambicioso: pretende obtener beneficios económicos y sociales promoviendo la cooperación y la interacción a todos los niveles con el medio. Se trabaja para dar cabida, “*crear un espacio dentro de la sociedad*” al colectivo. Aunque el fin último sea el trabajador, se pretende reeducar el entorno eliminando prejuicios, fomentando apoyos institucionales, legales, etc.

- **Política empresarial:**

El medio para la consecución de los fines es sobre todo económico y racional. El crecimiento y la optimización de los recursos económicos sirven para promover la inserción del colectivo.

Las demandas laborales del colectivo deben ser satisfechas y para ello:

- Intentan generar empleo: crecer en plantilla, promover nuevas iniciativas, otras Empresas de Inserción, etc.
- Intentan promover el autoempleo y pueden incluir en sus funciones el seguimiento/acompañamiento en la búsqueda activa de empleo.

- **Relación con los trabajadores:**

⁴⁸ Conviene aclarar que cuando nos referimos, en este capítulo, a la “*Empresa de Inserción Social*” no nos referimos al genérico, sino a un tipo “*ideal*” de empresa con un carácter abierto, socializador e integrador a todos los niveles por oposición a la “*Empresa de Inserción personalista*” y la “*Empresa de Inserción híbrido*”.

Menor grado de implicación personal con los trabajadores. Se intenta fomentar un equipo de trabajo coordinado y autosuficiente.

- **Actitud hacia el medio:**

Se fomenta la relación e interrelación con el medio, mercado laboral, instituciones, etc, para optimizar todos los recursos.

- **Rasgos de carácter:**

Empresa de tamaño mediano o grande que plantea vías de crecimiento:

- Menor grado de conocimiento e implicación con los trabajadores.
- Actualización continua y buena relación con el medio.
- Conocimiento del mercado/sector como fuente de información para afrontar el crecimiento empresarial.
- Utiliza todos los recursos a su disposición: redes, instituciones, subvenciones, etc.

3. LA EMPRESA DE INSERCIÓN “HÍBRIDO”

La Empresa de Inserción “*híbrido*” es polimorfa y se adapta a las situaciones concretas de cada momento. Definida por su necesidad de supervivencia, la Empresa híbrido puede ser planteada en un principio como “*Empresa de Inserción personalista*” o como “*Empresa de Inserción social*”, aunque su adaptación al medio le hace inclinarse más hacia un extremo u otro.

Trabaja con colectivos más abiertos y proviene de asociaciones menos específicas y más globalizantes (a nivel local o de barrio, generando redes sociales que den respuestas a situaciones determinadas, concretas).

- **Política empresarial:**

En un primer lugar se plantea la satisfacción de las demandas laborales del colectivo, pero es autoconsciente de que para satisfacerlas se debe atender a los objetivos económicos.

La política económica se hace importante durante el proceso. Se adaptan al mercado, tienen momentos donde prima el mantenimiento (cubrir gastos) aunque a largo plazo se plantean “*idealmente*” el crecimiento y expansión de la empresa para dar cabida a todas las demandas del colectivo/s locales.

- **Relación con los trabajadores:**

Se define fluctuante, dependiendo del momento (etapa de expansión empresarial, etapa crítica, etc.) su relación con el trabajador puede ser más o menos estrecha

- **Actitud hacia el medio:**

Tendencia a la comunicación e interacción con el medio como fuente de recursos (económicos, capital humano...) para el logro de sus objetivos empresariales/locales.

- **Rasgos de carácter:**

- Carácter localista.
- Grado de implicación fluctuante con los trabajadores.
- Necesidad de conocimiento del mercado/sector.
- En momentos de recesión/creación puede llegar a funcionar como “*Empresa de Inserción personalista*” y en momentos de crecimiento/expansión como “*Empresa de Inserción social*”.

B.2. EL EMPRENDEDOR.

B.2.1. CADA EMPRENDEDOR TIENE SU MODELO DE EMPRESA DE INSERCIÓN.

Cada emprendedor tiene su modelo de Empresa de Inserción y cada Empresa de Inserción necesita de un emprendedor con un perfil definido y concreto. Es el emprendedor quien moldea y da forma a la empresa. El espíritu de la Empresa de Inserción se infiere del carácter del emprendedor.

El emprendedor es en muchos casos el promotor de la idea y en todos el promotor/gestor de las iniciativas socio-empresariales. Es por ello, que la figura del emprendedor imprime de un carácter personal a cada empresa.

Los objetivos de la Empresa de Inserción y del emprendedor se funden en (“*lo nuestro*”). El emprendedor se caracteriza por un alto grado de implicación con el “proyecto común” - asociación, empresa, trabajadores y emprendedor caminan en una misma línea -. Es por ésto que la máxima del emprendedor es la creencia ética en el proyecto y la implicación emocional en todo el proceso.

B.2.2. SUS FUNCIONES/RELACIONES CON LOS TRABAJADORES.

El emprendedor es un actor polifacético, sus funciones se pueden resumir en tres roles básicos.

EL EMPRENDEDOR ES “MÉDICO”:

- Conocedor de la problemática del drogodependiente, por vivencia propia o por experiencia laboral con el colectivo, se reafirma como competencia clave en el cuidado de la salud de sus trabajadores. Su responsabilidades como “médico” se derivan en dos fuentes:

- Medicina general: preocupado por detectar síntomas y derivar hacia los profesionales de referencia (médicos, psicólogos...). Es estricto en cuanto a controles médicos, revisiones y medicación de los empleados.

- Psicología: preocupado personalmente por el trabajador, enfoca su trabajo desde la “palabra terapéutica” fomentando el diálogo y la escucha continua. Es “el amigo” que debe dar ánimos, confianza, sabe compartir y escuchar.

“La persona que se preocupa de como estás de estado de ánimo, la persona que va y viene y te cuenta como van las historias...”

“...la amistad, no el colegio. Son dos cosas distintas...”

EL EMPRENDEDOR ES, EN OCASIONES, “POLICÍA”:

Por el propio carácter del emprendedor (idealista, soñador, reformador...) es con este rol con el que menos se sienten identificados aunque reconocen su existencia

El emprendedor confía en “su trabajador” porque habla y dialoga con él, pero también “*vigila disimuladamente*” su comportamiento para detectar posibles anomalías o problemas, reincidencia en el consumo, actitudes negativas, etc.

El “*emprendedor/policía*” no es censor, es dialogante y paciente, sólo interviene coercitivamente cuando el trabajador “*no quiere ser ayudado*”.

EL EMPRENDEDOR ES UN “POLÍTICO/MEDIADOR”.

Los emprendedores se autodefinen mediadores sociales, sus acciones políticas/gestiones burocráticas se encaminan a la consecución de fines y objetivos concretos. El “*político/emprendedor*” “*pese a su idealismo*” tiene la conciencia de “*no cambiar el mundo*” pero lo intenta utilizar optimizando todos los recursos de instituciones, asociaciones, administración, etc, para el bien del proyecto. Hábil socialmente, tiene acceso a canales y fuentes de información para la gestión, contactos, recursos, etc.

El carácter mediador cuando no es desarrollado por el emprendedor es delegado a la asociación.

EL EMPRENDEDOR ES “UN EMPRESARIO”.

La función empresarial aunque resulte ser la menos gratificante para los emprendedores es una de sus tareas a cubrir. El rol empresarial no suele ser la competencia más fomentada, aunque sí se tiene claro que es la faceta a fomentar de manera continua. El emprendedor debe despertar su capacidad de aprendizaje para ser un “*buen empresario*”.

B.2.3. TIPO “IDEAL” DE EMPRENDEDOR.

De la misma manera que no se puede llegar a establecer un tipo “*ideal*” de Empresa de Inserción tampoco se puede definir un tipo “*ideal*” de emprendedor. Según la Empresa de Inserción de que se trate el emprendedor desarrolla más unas facetas u otras.

Así, por ejemplo, en “*la Empresa de Inserción personalista*” el emprendedor es sobre todo “*médico/psicólogo*”. En la fase de creación de la empresa desarrolla más el rol “*político/mediador*” y en fases posteriores se limita a trabajar directamente con los trabajadores (rol de “*médico*” y en menor medida “*policía*”).

La Empresa de Inserción social posee un emprendedor mediador y político con alta capacidad para desarrollar roles empresariales delegando en terceras personas la función “*médico/policial*”.

Ahora bien, ¿qué cualidades básicas tiene que tener un emprendedor?. Las cualidades suficientes para el desarrollo de sus funciones son:

- En primer lugar, debe ser “*idealista*” y creerse e implicarse con el proyecto.
- Debe poseer cualidades personales que ayuden a adaptarse y desarrollar fácilmente sus funciones. Los emprendedores se autodefinen “*pacientes*”, “*perseverantes*”, “*con capacidad de lucha y resolución*”.
- Debe tener habilidades sociales para desarrollarlas con los trabajadores: “*saber escuchar*”, “*dar confianza*”, “*compartir*”, “*saber dar y recibir*”, “*ser simpático*” y “*tener carisma*”.
- Debe tener habilidades sociales para desarrollarlas con el medio: “*buen comunicador*”, “*equilibrado*”, “*con carisma*”, “*con contactos*”, “*saber tratar con la administración y la burocracia*”, etc.

B.3 LOS TRABAJADORES DESDE LA ÓPTICA DEL EMPRENDEDOR.

B.3.1. LOS TRABAJADORES SON “NUESTRO CAPITAL”.

El punto de mira del emprendedor siempre está enfocado hacia el trabajador tanto en el proceso de creación de la empresa como en el desarrollo de la actividad empresarial.

En el proceso de creación de la Empresa de Inserción se tiene en cuenta, a la hora de seleccionar la actividad económica y la actividad empresarial, las necesidades, capacidades, gustos y habilidades del colectivo: “...pensamos en una empresa de mensajería porque a los chavales les gustaban mucho las motos...”.

El emprendedor siempre intenta fomentar la motivación y las “ganas” del trabajador adaptando, a cada empleado, las labores y actividades adecuadas a sus capacidades.

El emprendedor intenta fomentar el trabajo en equipo y la unión de los trabajadores. La Empresa de Inserción posee un “*equipo de trabajo*” con unos objetivos e intereses racionales y emocionales comunes.

B.3.2. EL PROCESO DE SELECCIÓN.

En líneas generales no existe unanimidad de criterios para la selección de los trabajadores de una Empresa de Inserción. Se observan dos premisas básicas para que la selección no resulte fallida:

-El futuro trabajador ha de estar cerca del “*momento de madurez*”: estadio elevado dentro de su proceso de rehabilitación/desintoxicación.

-El futuro trabajador se debe adecuar/adaptar al puesto ofrecido según sus capacidades, habilidades y gustos.

Según el tipo de Empresa de Inserción a la que se refiera la elección de las variables a tener en cuenta dentro del proceso de selección son diferentes:

- **La Empresa de Inserción “personalista”:**

Se orienta hacia una selección personal más que profesional. El carácter humanitario prima sobre los aspectos curriculares. Suelen seleccionar a personas que necesiten ayuda/oportunidades y estén mínimamente preparadas y motivadas para aprovecharla.

La selección prioriza a las personas con menos capacidades y posibilidades de integración sociolaboral (baja cualificación y experiencia, pocas habilidades sociales, etc.).

La selección se realiza en base a criterios humanitarios y emocionales en detrimento de los criterios racionales y profesionales: se suele elegir al trabajador “*cinco*”.

- **La Empresa de Inserción “híbrido”:**

Se selecciona un trabajador más cualificado atendiendo a las necesidades sociales y profesionales. Existe un equilibrio entre la faceta humanitaria y la faceta racional-económica motivado por una necesidad a largo plazo de crecimiento empresarial.

- **La Empresa de Inserción "social":**

Se seleccionan trabajadores cualificados y formados. La selección se orienta hacia la faceta más profesional del trabajador atendiendo a los factores curriculares (cualificación, experiencia) y actitudinales (informes positivos en el proceso de desintoxicación).

La selección resulta más funcional que emocional atendiendo a los objetivos de crecimiento empresarial. El trabajador "*diez*" es rentable a dos niveles:

- Económico y productivo.
- Capacidad formativa con el equipo de trabajo.

B.4. PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN.

B.4.1. PUNTOS FUERTES.

Los emprendedores destacan los siguientes puntos fuertes donde apoyar y reafirmar la solidez del proyecto:

- Todos los actores del proceso, trabajadores, emprendedor, asociación, persiguen un mismo objetivo.

- El "capital humano" entendido como la disposición anímica/motivacional para llevar a buen puerto los objetivos está completamente cubierto: el equipo de trabajo tiene "ganas", "ilusión", "alegría" y, por tanto, "amistad", "solidaridad", "compañerismo" y "confianza".

- Alto potencial "*creativo*" del trabajador que con un buen tratamiento genera una gran riqueza, tanto a nivel profesional/empresarial como a nivel personal/humano.

- Alto nivel de colaboración del "*equipo de trabajo*" y reducción al mínimo de los conflictos laborales propios de la "*empresa capitalista*".

- Buena disposición para la creación de una empresa personalizada y que identifica a todos sus miembros como parte activa del proceso.

- En algunos casos y dependiendo de la tipología de Empresa de Inserción se valora como ventaja la opción a obtener subvenciones específicas y el apoyo económico/emocional recibido por parte de la asociación y/u otros colectivos.

B.4.2. PUNTOS DÉBILES.

- Ausencia de apoyo social exento de prejuicios hacia el colectivo, lo que ocasiona un vacío normativo/legal que regule y optimice el proceso de inserción sociolaboral entendido como:

- Ventajas fiscales.

- Ventajas legales: facilidad de contratación y reconocimiento como actividad económico-social de utilidad pública.

Existe una demanda explícita de una inminente ley de inserción que sea realmente operativa y acorde a sus necesidades concretas.

- Necesidad, no siempre cubierta, de un mayor apoyo económico hacia una empresa de carácter social: subvenciones, ayudas de continuidad, etc.

- Condicionantes propios del colectivo en cuanto a su falta de experiencia y cualificación. Punto, en este caso, subsanable con una conveniente formación integral directa o práctica a través de la propia empresa.

III. LA EMPRESA DE INSERCIÓN Y SU INTERACCIÓN CON EL MEDIO.

A. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA DE INSERCIÓN?

Una Empresa de Inserción es una empresa que ~~no~~ es empresa. Una E.I. necesita asumir una paradoja y superar una contradicción.

1. La paradoja de que sus trabajadores todavía no lo son. Son proyectos de trabajador a medio camino entre lo imaginario y lo real. Es a final del proceso cuando serán reales, de momento sólo existen en potencia (en nuestra imaginación y necesariamente también en la suya). Pero para mover lo real: un exdrogodependiente en fase de rehabilitación hay que apoyarse en lo imaginario: un ser humano.

“...yo creo que si das ese empuje y ayudas a que ellos tengan todo lo que pueda tener otro...”

2. La contradicción de que siendo sus fines sociales, esto es desinteresados, se mueve en un contexto competitivo, económico, esto es, interesado. Se trata de una empresa que no sólo no debe sino que tampoco puede competir con empresas que sí lo son.

“...si éste pretende ser un negocio tiene que ser un negocio...”

Por lo tanto para tener la Empresa de Inserción es necesario contestar a esas dos preguntas: cómo trabajar con personas que ~~no~~ son trabajadores y cómo ser una empresa si en realidad no lo somos. La primera pregunta “*está en nuestra mano contestarla*”, la segunda depende de factores que se escapan a nuestro alcance, pero hay que contestar a las dos para tener verdaderamente una Empresa de Inserción, para posicionarse verdaderamente en el mundo real y no en mundos virtuales.

B. ¿CÓMO SER UNA EMPRESA DE INSERCIÓN?

Es preciso contestar a dos preguntas. La primera afecta a las relaciones con el trabajador y la segunda a las relaciones con el sistema laboral. Hemos dicho que la primera pregunta podemos contestarla nosotros, para lo cual es necesario, curiosamente, no contestarla. Hablando claro, somos nosotros los que hemos de permanecer a la escucha de quien necesita la ayuda, no encontrar el tipo de trabajador que estamos buscando.

“...es escucharlos sobre todo” “...porque sin las personas no hay empresa...”

No sólo la Empresa de Inserción no utiliza un trabajador cualificado como pieza que se adapta a un sistema de producción, sino que tampoco debe adecuar a un trabajador poco cualificado a una actividad más simple, porque tan sólo se perpetuarían situaciones y modelos existentes.

“...yo creo que el potencial del trabajador lo calificaría un poco como la necesidad de ellos de sentirse creador... de sentirse alguien de alguna manera y de crear...”

Se trata de lograr que personas con un handicap laboral y psicosocial pasen de una circunstancia vital adversa a otra más favorable, y que aquí no se produzca ningún salto. El objetivo es tender ese puente donde no hay camino, ser el nexo de unión con lo real.

“...ni te puedes dejar en el colequeo ni tampoco puedes ser el tipo que está con su barrera y punto...”

Que el final del camino o que lo real sea el mercado laboral sólo responde al modo en que nuestra sociedad está organizada, es decir, que la inserción habrá de ser, obviamente, una inserción laboral, pero no se trata de convertir a una persona marginada en un individuo disciplinado, sino simplemente en una persona libre, autónoma y preparada.

“...una cosa mía particular, no porque me lo haya dicho alguien sino porque yo lo digo...”

B.1. LAS RELACIONES CON EL TRABAJADOR.

Una Empresa de Inserción es el agente racionalizador de un proceso, el que lleva a unas personas del “caos” (la droga) al “orden” (el trabajo) porque obviamente ellos solos no pueden.

“...yo creo que sin ayuda no puede ser posible...” “...como persona tenía muchas carencias...”

Se trata de un proceso del que ha de nacer una persona autónoma, con responsabilidad propia. El exdrogodependiente, tengámoslo muy presente, era una persona dominada por la droga (la droga le dictaba lo que tenía que hacer) de modo que no podemos

sustituir una exterioridad por otra e imponerle (ni tan siquiera sutilmente) lo que tiene que hacer.

“...muchas veces la forma de ser de uno, ¿no?...das con un encargado que es un perseguidor y llega un momento en que por tu forma de ser y nuestra vida pasada...”

El proceso ha de ser tal que le ofrezca a la persona una oportunidad de ser otra y que mantenga las condiciones que lo hacen posible mientras esa persona se está reconstruyendo a sí misma. El análisis de los datos nos permite constatar que parece imprescindible la conjunción de dos factores:

- De una lado las ganas y la ilusión de los propios protagonistas (que no faltan).

“...me levanto con ganas y con energía...”

- De otro, la total confianza por parte de la Empresa de Inserción de que será *“con el tiempo”* cuando se verán los resultados. No se trata de un cálculo racional (real) de probabilidades: rentabilidad, sino de una interpretación subjetiva (imaginaria) de actitudes positivas vislumbradas, pero que no pueden medirse.

“...conoces a las personas con las que vas a trabajar y tú mismo creas las condiciones...que en ningún sitio se les van a dar...”

Parece claro que la Empresa de Inserción necesita dotarse de una *“personificación”* para llevar a cabo este proceso, si bien con el tiempo pudiera desaparecer: hablamos del tutor.

Esta será la persona que va a realizar la mediación. Va a ser no siendo, único modo de que quien no es: el exdrogodependiente, sea.

“...para mí tienes que dar algo de ti mismo...es compartir, no es ni recibir ni dar...”

El tutor no puede ser una figura exterior que observe y controle al trabajador para adaptarlo a una disciplina, pero tampoco se trata de la permisividad absoluta (esto es: *“el coleguéo”*), que tampoco dejaría margen al florecimiento de una responsabilidad propia.

“...es alguien en quien se confía.”

No hay que colocar al trabajador en ningún lugar, porque no es un objeto, ni ponernos en su lugar. Sólo así puede surgir una persona nueva, reconstruida por sí misma, reaprendida y autosuficiente.

El tutor es una figura compleja, polimórfica, que aúna varias facetas sin que ninguna de ellas acabe imponiéndose sobre el resto.

“...tener algo de cada una depende del momento, depende de con quién...”

Ya hemos dicho que tratamos con trabajadores que todavía no son completamente autónomos, así que de alguna manera estamos soñando con ellos tanto como tratándoles en la realidad, por lo que nuestra forma de estar será también no estando. No es un profesional al que imitar (ellos no quieren jefes), como tampoco es un actor que les imita (no son necesarios “*coleguitas*”). Ni estamos currando ni estamos de cervecéo, estamos en un grupo de trabajo, en un proyecto que todos ‘*sentimos como nuestro*’.

La recompensa no es un salario frente al castigo del paro, la recompensa es que se están formando o transformando en personas autónomas.

Quien está participando de algo recibe de ello su identidad propia, no necesita de nadie que se la imponga ni de nadie que le consienta formas de conducta previa porque todo lo que sucede va a ser nuevo y, al final, los trabajadores también acabarán siéndolo.

“...te vas metiendo, te vas integrando en el mundo, me gusta...”

“...cuando la gente cree que tu les estás dando la vida a ellos resulta que ellos de alguna forma te la están dando a ti.”

Es gracias al establecimiento de una relación personal y madura y al trato diferente hacia cada uno, dadas sus particularidades concretas (que no deferente: privilegiado), como se logra que nazca espontáneamente una identificación entre todos los participantes del mismo proyecto y que las relaciones entre los trabajadores de la Empresa de Inserción sean del más puro compañerismo, por no decir de amistad.

“...y sabes que cada uno de una manera u otra está intentando que se tire para delante.”

B.2. LAS RELACIONES CON EL SISTEMA LABORAL.

Con anterioridad hemos señalado que esta pregunta “*no está en nuestra mano contestarla*”. La contradicción de ser una empresa con fines sociales en un medio tan explícitamente competitivo como el empresarial sólo tiene dos formas claras de resolverse:

1. **De forma regresiva**: con lo cual no avanzamos socialmente. Nuestra Empresa de Inserción se asimila a los patrones de comportamiento estándar de las empresas al uso de manera más o menos abierta: recibe subvención al principio y luego busca autofinanciarse, para lo cual necesita un beneficio, lo que conduce finalmente al menoscabo, cuando no ya al semiolvido de su fin primordial, que es el social. La empresa se acaba convirtiendo en un híbrido.

“...pero si esa empresa no funciona, no funciona, entonces tú vas: necesito más subvención, y te van a decir ¿es que no funciona la empresa? y, entonces, como no es una empresa...”

2. **De forma progresiva**: con lo cual avanzamos socialmente. La administración asume como suya la problemática de la inserción, que no necesariamente la iniciativa, y facilita a nivel jurídico-legal los mecanismos que posibiliten el desarrollo de estos procesos de inserción.

El análisis de los datos nos invita a señalar que además de contar con una subvención que logre dar inicio al proyecto serían imprescindibles:

A. **Unos cambios en la normativa legal**, tales que faciliten fórmulas apropiadas de contratación para trabajadores a los que no debe exigírseles un rendimiento fijo, ni siquiera medible.

B. **Unas exenciones fiscales** por cuanto que se deba contemplar este tipo de actividades dentro de la categoría de actividades de utilidad pública, aún si las consideramos sin ánimo de lucro, para evitar que caigan así en la contradicción de ser una empresa, pero menos, o una empresa al abrigo de una fundación benéfica, o de una asociación más grande.

Lo que buscamos es algo nuevo. Una nueva fórmula de financiación que posibilite la continuidad en el tiempo de estos procesos.

“...lo fundamental es que haya un siguiendo social por parte de la administración.”

Se dirá que sí existe un compromiso por parte de algunos organismos para la creación y mantenimiento de Empresas de Inserción, y es cierto, pero al precio de mantener una identificación de estos procesos con procesos curativos o pedagógicos, y por tanto de concebir a los exdrogodependientes como personas incompletas de uno u otro modo. Este hecho no hay que olvidarlo si lo que pretendemos es solucionar el problema de raíz: producir o influir en un cambio social, y no sólo adaptar al colectivo mejor o peor.

Es más, el logro de que algunas personas escapen de la droga por medio de estos programas no excluye el hecho de que otras muchas sigan siendo drogodependientes, y si no se produce un cambio de sensibilidad y una renovación de las fórmulas de financiación el concepto clásico de la droga y la imagen del drogodependiente seguirá intacta. Tan sólo asistiremos, en todo caso, a la división entre los que se “desenganchan” y los que siguen “enganchados”, lo cual hace que “la responsabilidad” y “la culpa” siga recayendo sólo en las propias personas involucradas, mientras los demás permanecemos ajenos a la problemática, si es que la conocemos siquiera.

“...ellos se lo han buscao, la sociedad lo ve así...es que tú te lo has buscao.”

De ahí que opciones basadas en apoyos de organizaciones o colectivos cargados de mensaje redentivo (como las eclesiásticas) o moral, deben dejar paso a fórmulas sociales sin contenido moralizante. No se trata de arrepentirse ni de “hacerse mayorcitos” y responsables, se trata de volverse a integrar en una sociedad con plenos

derechos y posibilidades de actuación, se trata de superar el pasado y encarar el futuro, no ver el pasado como una sombra amenazante.

“...que porque tu pasado haya sido complicado te siga limitando.”

En cualquier caso parece difícil de momento que surgan Empresas de Inserción con objetivos tan claramente sociales (ni económicos ni religiosos) y si parecen viables algunas opciones con una claridad de ideas bastante aproximada a los fines que perseguimos. Hablamos de las asociaciones como posibles entidades promotoras que respalden dentro de su organización el desarrollo de estas actividades. La asociación podría ser, bajo determinadas premisas, la mediación ideal entre la empresa y el sistema laboral. Sería quien contestara a la pregunta que nos hacíamos de cómo ser una empresa si en realidad no lo somos, puesto que ejercería la función de nexo con la realidad laboral, igual que el tutor ejercía de nexo entre el trabajador y la propia Empresa de Inserción.

“...yo creo que es la más conveniente porque te facilita muchísimas cosas (refiriéndose a la asociación)”

No es que sea, obviamente, la *“solución ideal”* pero el hecho de estar unido dentro de un colectivo da a estos procesos la estabilidad necesaria para desarrollarse (sin tener que asumir el riesgo de cambiar sus patrones de comportamiento hacia fines productivistas que deterioren el objetivo inicial). No obstante parece preciso tener claro, desde un principio, esos fines éticos para que el desarrollo de la actividad sea el apropiado y que se corra a cargo de lo imprescindible para el funcionamiento de la Empresa de Inserción.

No sólo hablamos de las eventuales ventajas para una empresa de *“nacer”* dentro de una asociación (*“la madre”*) ya formada: exención de I.V.A., por ejemplo, o que la asociación esté declarada de utilidad pública, sino de que se pueda formar un buen tejido para el desarrollo del proceso de inserción sociolaboral gracias al sustento económico de la asociación, y que la empresa pueda tener todo aquello que se juzgue:

- Primero, apropiado a sus fines (infraestructuras para el desarrollo del trabajo).
- Segundo, adecuado a sus métodos (talleres de capacitación profesional o cursos asociados a su actividad concreta, que fomenten e incrementen no sólo la adquisición de óptimas capacidades profesionales, de oficio, sino la formación del usuario como trabajador y ser humano).

No conviene olvidar que aunque se *“nazca”* con objetivos claramente sociales lo que se *“atraviesa”* es un medio económico, y que la mejora de la productividad de nuestra empresa ha de poder lograrse por medios no economicistas (explotación del trabajador, deterioro del producto, o ambos) así que dado el caso que queramos expandirnos y ampliar nuestro radio de acción hemos de poder hacerlo gracias a la mejora de la formación de los trabajadores (talleres de capacitación profesional) o/y a una buena gestión administrativo-contable.

C. FACTORES QUE MEDIATIZAN LA PUESTA EN PRÁCTICA DE EMPRESAS DE INSERCIÓN.

Antes de entrar en detalle sobre las variables detectadas y los discursos generados por los protagonistas emprendedores y/o gestores referentes a cómo ha de configurarse el proceso de creación y consolidación de Empresas de Inserción conviene desarrollar algunas consideraciones que nos harán comprender de una forma más sistémica el cómo y el por qué de tal proceso.

AUTOPERCEPCIÓN DE EMPRESAS DE INSERCIÓN.

Con respecto a la cuestión de si los gerentes/emprendedores de Empresas de Inserción se perciben como tal, es decir, si el matiz de “Empresas de Inserción” adquiere plena presencia en estos protagonistas, es pertinente señalar que existe por su parte una significativa ausencia de tal concepción (hablamos de que se consideren Empresa de Inserción) debido a que aún no existe una regulación por parte de la administración que defina exactamente qué se entiende por “Empresa de Inserción”.

“...es una empresa, entre comillas de inserción social, porque no hay ninguna reglamentación, es decir, que nosotros en los registros estamos como una empresa cualquiera...”

Esta manera opaca de autoperibirse implica necesariamente que se proyecten al exterior, hacia el entorno (entendido no sólo como mercado de trabajo sino también como espacio socio-cultural) desde una posición indefinida, posición que bascula en la puesta en juego de valores sociales, de una parte, y valores racional-económicos de otra.

“... la única cosa es que por contratar a alguien pues tú vas a mirar el tema social, está claro, pero luego tienes que tener claro que esa persona si va a ganar cien, o vas a tener ciento cincuenta de gasto con ella te tiene que hacer ganar doscientas, porque si no la ruina, o sea, en el tema este lo que no puedes es hacer un contrato porque te de pena una persona, o sea para eso está el tema del IMI, es decir, una persona tiene un problema social de lo que sea, pues decir cobra el IMI, pero tú... una persona... ahí sí que hay temas un poco casi estrictamente económicos, tú no puedes gastarte ciento cincuenta si esa persona luego va a dar ciento veinte, o sea no puede ser, porque lo único que puedes hacer es perjudicar a los otros que están contratados, ¿no?, no puedes hacerlo nunca... porque si no, pues bueno, es el principio del fin...”

Aunque, como hemos dicho anteriormente, la autopercepción es opaca, poco nítida e indefinida, es importante matizar que el concepto definitorio a través del cual se reconocen y autoidentifican se nutre de cuál es el auténtico origen y finalidad con la que se creó la Empresa de Inserción.

“...lo que pasa que para nosotros tiene un origen y una finalidad social. La administración no lo entiende así porque la administración es... empresas con ánimo de lucro, nada más, entonces no hay otro tipo

de empresas en España. Para nosotros tiene un origen y una finalidad completamente social”

Ese origen y esa finalidad responde claramente a la dimensión social de dichas empresas, dimensión que en ningún momento deberá perderse de vista pues, entre otras cuestiones, da respuesta a la pregunta: qué somos y qué queremos, cuestionamiento que pone en tela de juicio la controversia entre cómo hacer converger la dimensión social y la económica en las Empresas de Inserción.

CONVERGENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS SOCIALES Y LOS ECONÓMICOS.

A lo largo del estudio y en distintas etapas del mismo se ha detectado, a un nivel no sólo latente sino patente, que la persecución y consolidación de un equilibrio estable entre los objetivos sociales y los económicos pasa y pasará inevitablemente por un agente mediático (la administración pública) que posibilite y potencie una clara y sólida inclinación hacia la dimensión social durante todas las fases del proceso de inserción sociolaboral, posibilitando de esta manera dejar de lado planteamientos puramente racional-económicos que, de no mediar la administración, han de ser tenidos en cuenta más de lo deseado para posibilitar la viabilidad de las Empresas de Inserción.

Las demandas a la administración pasan, una vez contemplado el planteamiento anterior, porque sean potenciadas las ayudas a la contratación de trabajadores en las E.I.. También se ha evidenciado una demanda hacia la administración en el sentido de que el apoyo no se plasme únicamente en una futura ley “*más o menos progresista*” sino que el compromiso que se adquiera sea mayor, en el sentido de que la administración absorba parte de los trabajadores formados en Empresas de Inserción, es decir, que se comprometan contratando.

“... a nadie le interesa a un IMI, cuántos IMIs tienen contratados (la administración), yo les haría esa pregunta directamente, cuántos IMIs tienen contratados, o cuantos drogodependientes... entonces el apoyo es importante de la Administración, nadie quiere a un marginal o a un extoxicómano, nadie quiere contratarle...”

Otros aspectos analizados referentes a las demandas hechas a la administración pasan por recibir apoyo económico (tanto en el momento inicial como de apoyo en el momento en que la viabilidad de la Empresa de Inserción peligre), reducciones de costes a la empresa en la seguridad social, apoyo directo, exención de impuestos o facilidades para el pago de los mismos, potenciación de clientes dentro de la administración, que sea contemplada una disminución de las obligaciones legales de los trabajadores de E.I.

Así mismo, cabe destacar una demanda que es percibida como garante de equilibrio entre la dimensión social y económica: el respaldo de la administración al 100% que implicaría una gestión al 100% por parte de la administración, planteamiento este que es percibido como una auténtica forma de poder volcarse en aspectos socio-integradores hacia los trabajadores, etc.

“... entonces a nosotros nos gustaría que todo fuera social y que todo tuviera un origen de la Administración porque igual que hasta ahora, la administración hasta ahora ha estado pagando a los hospitales, o los servicios sociales de una junta municipal, pues eso tendría que hacerlo no al 40% sino que tendría que hacerlo al 100%...”

Los distintos factores analizados anteriormente son, además, considerados como factores de “vital” importancia a la hora de que dichas empresas puedan ser más competitivas en el mercado laboral, aspecto este que nos lleva a tratar brevemente el tema de la competencia de las Empresas de Inserción en el mercado laboral.

COMPETITIVIDAD.

En las Empresas de Inserción, dado su carácter prioritariamente social, se parte de una realidad percibida como un handicap o problema de base a la hora de competir: no existe una concepción de “capitalismo salvaje”. Los “ritmos de trabajo son más tranquilos” y no está interiorizado el concepto de “sobreexplotación”, es decir, se parte de un punto de vista en el cual “se mira el trabajo a nivel humano”. Esta concepción humanista del trabajo implica no posicionarse, por defecto, en una dimensión racional-económica que llegado el momento se percibe como un problema a la hora de competir en un mercado que se maneja con criterios puramente neoliberales.

“...entonces va a sacar la normativa la Comunidad de Madrid, porque en el ámbito estatal de momento no hay mucha voluntad de sacarla y bueno estamos esperándola como agua de mayo, porque nosotros no podemos competir con una empresa normalizada, no, porque a la gente la suelen tener bastante explotada, quince minutos de descanso en ocho horas, y que no, que nosotros eso no lo hacemos. Se trabaja muy bien pero nosotros no estamos con una sobreexplotación como las empresas de hoy en día, que lo que prima hoy en día en España es el capitalismo salvaje y nosotros eso aquí no lo aplicamos. Entonces la diferencia es que aquí hay unos ritmos de trabajo más tranquilos, no es decir que uno viene a vagar sino unos ritmos más tranquilos y, bueno, la gente está más a gusto...”

“... entonces aquí se mira más el trabajo a nivel humano, pero no puedes competir precisamente porque no hay una reglamentación...”

En consonancia con lo anteriormente expuesto, esta imposibilidad de competir está asociada al carácter mismo de las Empresas de Inserción, en concreto al debate suscitado con respecto a si éstas han de ser transitorias (entendidas como puentes al mercado “normalizado”) o finalistas y cómo ha de regularse una u otra concepción. Este debate es contemplado por los protagonistas desde una lógica de inevitable transitoriedad pues la correlación discursiva no da margen a la duda a la hora de avanzarnos que la imposibilidad (o tremenda dificultad) de competir en el mercado implica que los trabajadores de Empresas de Inserción, que están recibiendo bajos salarios, de una parte, y una más que óptima capacitación profesional, de otra, se vean empujados por el propio sistema a transitar a dicho mercado “normalizado” una vez que se puedan ofertar como “buenos profesionales” y recibir unos salarios mayores,

acordes a su auténtica capacidad profesional. Es por ello que una vez que dicha transitoriedad es contemplada como inevitable no tiene sentido regular un tiempo máximo de trabajo en dichas empresas pues se considera que será el mercado laboral ordinario quién dictará tal criterio.

“... entonces las Empresas de Inserción tienen dos objetivos, principalmente, hay un objetivo y es que esto sea una empresa de tránsito, que tenga salida laboral, y el segundo sería que puedas crear empleo aquí, entonces nosotros también queremos crear empleo porque cuando formas a un profesional, le formas ya totalmente y lleve aquí unos años, lo normal es que tenga una oferta de empleo superior y se vaya, entonces el objetivo se cumple, que es el primero también, que es el tema de empresas de tránsito, que casi todo el mundo pasa por ahí... pues porque tú nunca puedes enfrentarte a lo que gane en la calle, es imposible competir con los precios que hay en la calle, con las ofertas de la calle a los profesionales, porque claro de aquí salen profesionales, entonces un profesional hoy en día gana un dinero, nosotros no podemos competir con eso, imposible...”

“... entonces nosotros estamos porque no haya un tiempo límite, o sea, que no nos pongan dos o tres años porque, es decir, si esa persona se quiere quedar por qué se va a tener que ir, si la mayoría se van a ir, entonces tienes que dejar la puerta abierta para que el que se quiera quedar pues que se quede, no decir no es que tres años, es decir, bueno si esa persona se quiere quedar porque la vas a echar, si es bueno para la asociación y es bueno para ella o para la empresa... entonces la mayoría se van a ir porque va a haber una demanda y va a estar mejor remunerado, o sea no vas a tener que echarlos, se van a ir, entonces tienes que dejar las posibilidades para las personas que quieran estar aquí. Yo soy de las personas que no pondría límites, porque no los necesitas, la mayoría se van a ir pero por sí... porque es normal, es una cosa lógica, entonces que no se me ponga un poco el límite ahí.”

Dicho esto es importante aclarar que existe un claro posicionamiento frente a esta dificultad de competir, ya que el contenido social, la persecución de objetivos sociales, vertebró todo el proceso de inserción sociolaboral en las Empresas de Inserción. Dicha finalidad bifurca a tales empresas, según se traten de grandes empresas (en las cuales los objetivos sociales están, en caso de estar, más dispersos, más diluidos) o de pequeñas Empresas de Inserción, donde los objetivos sociales adquieren pleno protagonismo.

“... si no la ley según se haga, sabes, la ley se puede hacer para que al final se forren cuatro listos que cumplan la ley, pero que al final ganen muchas exenciones que es lo que nosotros de alguna manera... pero hay un borrador donde nosotros ahí hemos hecho un montón de propuestas entonces lo que tenemos miedo es que esas exenciones que puede haber y tal se puedan beneficiar grandes empresas como la ONCE o quien sea, porque claro la ONCE también es una empresa social, pero claro resulta que si una macroempresa como esa que tiene cientos de miles de millones de movimientos va a tener la misma, la

misma, el mismo apoyo de la Administración que una empresa que pueda tener dos currantes, pues entonces ya se empezará a hacer mal desde el principio...”

Esto nos lleva a tratar otro factor analizado en este acercamiento cualitativo a la realidad de las Empresas de Inserción: la importancia y necesidad del asociacionismo.

POTENCIACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN Y DE LAS REDES SOCIALES.

Las Empresas de Inserción vinculadas umbilicalmente a sus correspondientes pequeñas asociaciones se contemplan a sí mismas como “no representadas”. En este sentido la “no representación de las pequeñas asociaciones” y de las “Empresas de Inserción” genera una necesidad de contemplar otras formas de asociacionismo entendido como “instrumentalización”, como “canal” de transmisión de necesidades, demandas, etc.

“... porque hay una cosa muy importante que es el Fondo Social Europeo, que asociaciones pequeñas no tenemos acceso, es imposible, igual que al Ministerio de Asuntos Sociales, eso lo sabemos muy bien, asociaciones pequeñas no tenemos acceso...”

“... y bueno yo creo que una asociación grande lo que tiene que hacer es defender específicamente a las pequeñas y las medianas, las grandes se defienden solas, y resulta que hoy en día se defiende exclusivamente a las grandes, y eso no puede ser, eso no puede ser, esas son nuestras grandes diferencias...”

Por otra parte, se evidencia una falta y necesidad de potenciación del asociacionismo como medio de articular la “defensa” de las Empresas de Inserción frente a un probable intrusismo futuro de “empresas normalizadas que se presenten bajo la etiqueta de lo social”.

Así mismo, se perciben atisbos de que entre medias del vendaval burocrático / legislativo se está diluyendo el fin primero y último: ayudar los drogodependientes y exdrogodependientes en fase de rehabilitación.

“... instituciones que están tan bien dispuestas con la Administración pues sería una voz importante impulsar esto porque claro nosotros queremos volver otra vez al redil, queremos volver a ver si es posible que nos pongamos todos un poco a defender al toxicómano, porque vamos no sé, algunas veces digo no sé, no sé por dónde vamos.”

La demanda de verdaderas redes asociativas se hace extensible a la potenciación de procesos integrales a la hora de contemplar la inserción socio-laboral de los exdrogodependientes en fase de rehabilitación.

“... bueno, nosotros llevamos doce años en el tema de las drogas, entonces para nosotros lo que es fundamental es no lavarle la cara a

una persona sino la intervención integral, entonces, intervención en la familia, intervención en el aspecto social, laboral, psicológico, médico, en todos los aspectos... pero decimos, si todo va bien la persona se normaliza a todos los niveles... lo que buscamos es la normalización integral tanto desde el punto de vista social como laboral.”

Es por ello que entre la existencia de comunidades de desintoxicación y centros de la administración a tal fin, de una parte, y la ya realidad de las Empresas de Inserción y de la esperanza de una futura ley que contemple la necesidad de reforzarlas, de otra parte, existe la percepción entre los emprendedores / gerentes de Empresas de Inserción de un espacio necesario de cubrir o/y reforzar: nos referimos a los pisos de convivencia y los talleres formativos acordes, en tiempo y actividad adecuada, al colectivo.

“... pero no es de ahora, lo llevamos diciendo desde hace mogollón de años, siempre lo hemos dicho: pisos, talleres centros ambulatorios, esa es la red, y comunidades terapéuticas, pisos, talleres y centros del ayuntamiento y de la Administración, eso es la red, y faltan precisamente lo que están en medio, tenemos comunidades de desintoxicación, tenemos centros, pero nos falta lo del medio, los pisos y los talleres, pero es que precisamente la reinserción, el seguimiento son esas dos cosas que faltan, de ahí que haya habido tantos abandonos durante todos estos años, porque falta lo del medio...”

“... ellos no tienen experiencia en todo esto, porque ellos no tienen ni un solo taller, o sea no tienen nada, nada más que muchas oficinas, eso sí tienen mogollón. (refiriéndose a las entidades que les representan) Nosotros les hemos dicho muchas veces que presenten programas de formación a la administración y que deleguen esa formación en las organizaciones, pero no les interesa el tema...”

RECOMENDACIONES BÁSICAS A CONTEMPLARSE.

A continuación expondremos algunas de las consideraciones más relevantes a tener en cuenta a la hora de poner en marcha una Empresa de Inserción. Pero antes, y a modo de introducción, es pertinente señalar que el discurso pasa por una clara y previa necesidad de definir nítidamente los objetivos sociales de la Empresa de Inserción y de adecuar la actividad a desarrollar al colectivo en cuestión, por medio de talleres formativos previos, en tiempo suficiente para ir adquiriendo no sólo una capacitación profesional adecuada sino también habilidades psicosociales básicas a lo largo del proceso de toma de autonomía.

“... Sí, primero, primero es la formación,... rehabilitación, reinserción, integración, formación, está todo unido...”

“... porque la formación es fundamental, o sea, sin la formación no se puede... si tuviéramos que elegir entre la formación o la Empresa de Inserción elegiría la formación, entonces lo que pasa es que una cosa apareja la otra, entonces están los dos campos juntos.”

Algunas de las consideraciones más relevantes hechas por los gerentes / emprendedores de Empresas de Inserción a la hora de poner en práctica la creación de la misma son las siguientes:

- ♣ Disponer de recursos económicos, materiales, instalaciones previas (los medios) para afrontar la empresa (subvenciones, ayudas, apoyo de la asociación, etc.)
- ♣ Disponer de una fuerte cantera de Recursos Humanos, entendida como trabajadores (profesionales y colectivo) con una alta capacidad de implicación y sensibilidad.

Hay que forjar “*lo nuestro*”: “nuestro proyecto”, “*nuestra empresa*”, “*nuestro equipo de trabajo*”...

- ♣ La idea de empresa (actividad, tipo de trabajo, producto), se debe adecuar al colectivo por: gustos, posibilidades, capacidad de adaptación... y potenciar la creatividad del colectivo con el que trabajemos.
- ♣ Realización de un estudio/investigación de mercado para orientar el trabajo y las estrategias a seguir. Hacer nuestros planes de viabilidad.
- ♣ Asumiendo que “*no somos contables*”, y nos reconocemos y nos encontramos en “*lo social*” hay que derivar ese trabajo, bien hacia el voluntariado, dentro de la asociación, contratando, etc.
- ♣ Tener un buen producto/servicio: ser competitivos en calidad y precio
- ♣ Cercanía y relación en todo momento con los trabajadores: antes, durante y después.
- ♣ Tener un “*equipo de trabajo cooperante*”: que facilite la relación, el funcionamiento y la productividad sin olvidar la continua formación dentro de la empresa por parte de los componentes más cualificados hacia los menos cualificados.

- ♣ Disponer de buenas/adecuadas instalaciones.
- ♣ Promover en todo momento una buena imagen de empresa.