



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

# UN ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

Un estudio sobre la Fundació Engrunes

**Alumna:** Laura Collado Gómez

**Tutora:** Maria Del Mar Ramis Salas

Trabajo Final de Grado

Grado en Sociología

Curso 2021/2022

Facultat d'Economia i Empresa



## **AGRADECIMIENTOS**

Antes de empezar, es necesario dar las gracias, a las diversas partes que me han apoyado para la consecución de esta investigación. En primer lugar, agradecer a mi tutora Maria Del Mar por haberme aconsejado durante todo el proceso y haberme guiado tan bien sobre como enfocar el proyecto presentado. Gracias.

En segundo lugar, agradecer a la Fundació Engrunes, por haberme descubierto el mundo de las Empresas de Inserción y haber sido la inspiración para mi trabajo. Dar las gracias, además, a las trabajadoras que me han permitido hacerles las entrevistas, ya que, sin ello, no hubiese podido realizar la parte primordial del proyecto. Y también agradecer a los usuarios que formaron parte del grupo de discusión, que, pese a las dificultades del idioma, pusieron mucho ímpetu para ayudarme a ejecutar el análisis presentado.

Por último, agradecer a mis familiares y amigos más cercanos, por el apoyo otorgado durante todos estos meses, un pilar fundamental a nivel emocional, que me ha servido para seguir adelante en los momentos más adversos que me he encontrado durante la durada de todo este intenso camino. Gracias.

## **RESUMEN**

El máximo beneficio económico ha sido entendido históricamente como el principal objetivo del sector empresarial, y una forma de medir su éxito. Sin embargo, existen organizaciones que dejan de lado el capital para focalizarse en la meta social. Es el caso de las empresas de inserción, entidades que promueven la inserción sociolaboral de colectivos vulnerables con el fin de mejorar sus condiciones vitales. En este proyecto, se hará un análisis de los factores que inciden en el éxito de dichas empresas, ya que su condición social genera cierta ambigüedad sobre lo que se entiende por organización exitosa.

**Palabras clave:** Economía Social, Empresa de Inserción, Éxito, Exclusión Social

## **ABSTRACT**

The maximum economic benefit has historically been understood as the main objective of the business sector, and a way to measure its success. However, there are organizations that set aside capital to focus on the social goal. This is the case of insertion companies, entities that promote the social and labour insertion of vulnerable groups to improve their living conditions. In this project, an analysis of the factors that affect the success of these companies will be made, since their social condition generates some ambiguity about what is understood by a successful organization.

**Keywords:** Social Economy, Insertion Company, Success, Social Exclusion

**ÍNDICE**

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. METODOLOGIA.....	8
3. MARCO TEÓRICO .....	12
3.1. Economía social, solidaria y tercer sector.....	12
3.2. Definición de Empresa Social.....	14
3.3. Definición de Empresa de Inserción .....	16
3.4. Análisis de los factores de éxito en una Empresa de Inserción Social .....	20
Capacidad cooperativa .....	21
Capacidad de innovación .....	23
Motivación y satisfacción laboral .....	26
4. ANÁLISIS .....	28
5. RESULTADOS .....	29
5.1. Funcionamiento de la Fundació Engrunes .....	29
5.1. Resultados de las entrevistas y grupo de discusión .....	33
6. CONCLUSIONES.....	42
7. BIBLIOGRAFÍA .....	45
ANEXOS .....	48

## 1. INTRODUCCIÓN

Según la EPAN, las personas son pobres cuando no pueden disponer de los recursos materiales, culturales y sociales necesarios para satisfacer sus necesidades básicas y, por tanto, quedan excluidos de las condiciones de vida mínimamente aceptables para el Estado en el que habitan. Para el año 2018, los datos oficiales indican que el 21,5% de la población española, es decir, algo más de 10 millones de personas estaban en riesgo de pobreza. (Informe European Antipoverty Network, 2021)

A partir del año 2008, cuando la crisis económica explotó, el porcentaje de personas en situación de pobreza severa aumentó de manera significativa en los años que le siguieron. Los factores implicados en la pobreza son múltiples, pero entender los numerosos cambios sociales que se han dado en las últimas décadas, provocados en gran medida, por la globalización ayudan a poder construir posibles soluciones a un problema social como es el de la exclusión (Villarreal, 2001), un nuevo concepto que empezó a coger forma a principios de la década de los 90, ya que se consideraba que explicaba con mayor claridad los nuevos grupos sociales vulnerables, así como los distintos ámbitos vitales en los que se ven afectados (ingresos, salud, trabajo, educación, relaciones sociales, vivienda y participación) (Hernández, 2010).

La exclusión es entendida como un factor multidimensional, es decir un conjunto de factores interrelacionados que afectan a diferentes ámbitos vitales. Según el INE<sup>1</sup>, en España en el año 2020, los hogares que tenían un mayor riesgo de sufrir una situación de exclusión eran aquellos tipos de hogares formados por 1 adulto con 1 o más hijos dependientes (49,1%). Además, en el año 2020 el 27,2% de las mujeres cumplen alguna de las tres situaciones para estar en situación de riesgo de pobreza o exclusión social frente al 25,6% de los hombres. (Instituto Nacional de Estadística, 2020)

Aunque los factores que envuelven la exclusión sean múltiples, lo cierto es que la esfera del mercado laboral y como éste ha ido modificándose es una de las claras causas por las que se han generado nuevos colectivos en riesgo de exclusión. Según los datos de la Encuesta de la Población Activa<sup>2</sup> se afirma que en el año 2007 la cifra de parados era de 1,8 millones y que en el año 2021 esta cifra aumentó hasta llegar a los 3.103.800 millones.

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística

<sup>2</sup> Estudio estadístico destinado a capturar datos sobre el mercado de trabajo

Precisamente el paro, es el reto sobre el cual se fundamentan las empresas de inserción, caracterizándose así por llevar a cabo la consecución de un objetivo social, por encima de un objetivo económico, diferenciándose de la estructura empresarial clásica. Las EIS<sup>3</sup> quedaron definidas en España con la aprobación de la Ley 44/2007, del 13 de diciembre formando parte del subgrupo de empresas sociales dentro del marco de la economía social, tal y como señala la Ley 5/2011, de 29 de marzo, aunque su origen real, fue a partir de los años 80 como respuesta a la crisis del paro estructural que venía ocurriendo desde una década atrás (Salinas, 2022).

Así pues, las empresas de inserción se diferencian por llevar a cabo un fomento de la empleabilidad, mediante el acompañamiento personalizado de los usuarios que se encuentran en un proceso de inserción. En España, según datos de la Federación de Empresas de Inserción, en el año 2019 existían 192 entidades nacionales, siendo Cataluña la comunidad autónoma con más entidades, concretamente con 59, seguida del País Vasco con 43 (Informe de la FAEDEI, 2019).

El trabajo que se presenta centra su atención en el éxito de las empresas de inserción, es decir, ¿qué componentes son los que determinan su triunfo? ¿Qué indicadores utilizan para evaluarlo? En este sentido, estamos muy acostumbrados a relacionar el éxito empresarial con la maximización del beneficio económico, dejando muy claro que, si una organización ha aumentado sus ingresos de un año para otro, significa que ha tenido éxito. Sin embargo, cuando una empresa pasa a tener un objetivo social por delante de uno económico, el éxito ya no se puede medir fijándonos en unas simples cifras monetarias, sino que pasa a convertirse en un término mucho más complejo y lleno de ambigüedades.

Precisamente esa complejidad es en la que se fundamenta el análisis realizado y la que ha marcado la línea sobre la pregunta de investigación que es la siguiente: **¿Qué factores determinan el éxito en una empresa de inserción?** A raíz de aquí se han planteado una serie de objetivos para la investigación. Estos objetivos son los siguientes:

- El primer objetivo, como no, es conocer los factores específicos que inciden en el éxito de las EIS.
- Hacer un análisis comparativo entre la búsqueda académica y un caso real.
- Dar voz a las personas que conforman la estructura empresarial de estas entidades.

---

<sup>3</sup> Abreviatura que se utilizará a lo largo de la investigación para referirnos al concepto de Empresa de Inserción Sociolaboral

- Identificar si la empresa escogida cumple con los factores de éxito que se han determinado según la literatura, y en caso de que no lo haga, identificar cuales son las barreras con las que se encuentran.



## 2. METODOLOGIA

Después de haber formado parte de una empresa de inserción durante 4 meses gracias a las prácticas universitarias, he de decir que fue lo que me inspiró para realizar mi trabajo, ya que, si soy sincera, no conocía prácticamente nada de ellas, ni muchísimo menos la labor social que llevaban a cabo, lo que nos deja entrever la poca visibilidad que se hace sobre este tipo de entidades. Para dar respuesta a la pregunta de investigación con la mayor profesionalidad posible, hemos considerado que la mejor opción era emplear una metodología de investigación mixta o híbrida.

El trabajo queda estructurado en 6 partes: introducción, metodología, marco teórico, análisis, resultados y conclusiones. En el marco teórico se exponen las concepciones base sobre los aspectos de Economía Social, Tercer Sector, Empresa social y Empresa de inserción, con el objetivo de llegar a poder plantear los factores que se concluyen que tienen incidencia en el éxito de una empresa de inserción. En este caso, los elementos escogidos han sido tres, la capacidad cooperativa, la capacidad de innovación social y la motivación y satisfacción por parte de los trabajadores, haciendo una explicación lo más exhausta posible de cada uno de ellos. El trabajo de campo realizado para la investigación queda expuesto en la parte de los resultados, divididos en dos partes: por una parte, la explicación de la entidad escogida y, por otra, el análisis de las entrevistas y grupo de discusión, que se llevaron a cabo, por su puesto, en la organización seleccionada. La parte de las conclusiones será el lugar donde quedaran recogidas, de manera conjunta, la resolución de cada una de las partes del trabajo, para reflejar de una forma resumida los resultados obtenidos del análisis.

Para la creación del marco teórico y, por lo tanto, para la recogida de datos, se utilizará una técnica de análisis cualitativa, por lo que se llevará a cabo una revisión bibliográfica, basada en la lectura de publicaciones e investigaciones, mediante un buscador de artículos académicos, que den respuesta a los conceptos que más se ajusten al proyecto y que generen respuestas a la pregunta de investigación. La bibliografía utilizada en la investigación estaba muy focalizada en publicaciones que basaban sus estudios conceptos emergentes dentro de mundo de las políticas públicas, en publicaciones sobre estudios de empresas ordinarias, y por supuesto, aquellos que tuviesen alguna relación con el éxito de las EIS, con el objetivo de identificar dos o tres factores que ayuden a definir las bases de una teoría exitosa dentro del mundo de las empresas de inserción.

Para la parte práctica, se ha escogido una empresa de inserción con el fin de llevar a cabo la comparativa con la parte teórica del trabajo. La entidad seleccionada fue la *Fundació Engrunes*, ya que es la única empresa de inserción a la que tenía un acceso fácil y directo. Aunque a pesar de ello, es la empresa pionera en este sector, dentro del territorio catalán y cuenta con unas dimensiones considerables, teniendo más de 100 trabajadores a su cargo. Lo primero de todo, fue hacer una redacción sobre la historia y la estructura empresarial de dicha entidad, para entender cuál es su estructura y en que basan su actividad como empresa social.

Seguidamente, se hizo una recogida de datos, llevando a cabo la realización de 3 entrevistas y un grupo de discusión con cuatro usuarios pertenecientes a fundación. Las entrevistas han estado todas enfocadas a las trabajadoras del Departamento Social de la organización. Una entrevista se efectuó a la gerente y las otras dos restantes a las técnicas de acompañamiento a la inserción. El hecho de haber escogido ese departamento en concreto fue porque es el que crea esa característica distintiva del resto de empresas ordinarias y es el que da sentido a la labor social que generan estas organizaciones. En la tabla siguiente se muestran los principales datos de cada una de ellas.

**Tabla 1:** Entrevistadas

Entrevista	Inicial	Edad	Género	Puesto que desarrollan	Tiempo en la entidad	Duración de la entrevista	Lugar
1	AB	48	Mujer	Gerente del Área Social	22 años	00:50:47	Gavà
2	CD	30	Mujer	Técnica de Acompañamiento a la Inserción	5 meses	00:36:29	Fundació Engrunes
3	ON	25	Mujer	Técnica de Acompañamiento a la Inserción	9 meses	00:33:04	Fundació Engrunes

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por las entrevistas*

Se elaboró un guion de preguntas basadas en los 3 factores influyentes sobre el éxito de las EIS, con el objetivo de obtener unos resultados que logran esclarecer las diferencias y similitudes de lo que se ha dictaminado en la parte teórica y las afirmaciones que se han

obtenido de las entrevistadas, con el objetivo de lograr una comparativa lo más detallada posible con la literatura, llegando a identificar cuáles son los puntos fuertes y con que barreras se encuentra la entidad a la hora de conseguir unos resultados exitosos.

La primera entrevista que realicé fue a la gerente. En un primer momento la diseñé con una estructura y unas preguntas muy claras (Anexo I), para dirigir sus respuestas hacia mi objetivo. En el momento que se dio la entrevista, no se siguió tan estrictamente la pauta y se generó un guion semiestructurado, en el que según las respuestas de la entrevistada podían generarse nuevas preguntas fuera de esa pauta que se escribió en un primer momento.

Aunque no estuviese fijado, este primer encuentro marcó las entrevistas venideras con las educadoras, ya que uno de los puntos que más se destacó, por parte de la gerente, fue el cómo ellas se sentían respecto al trabajo que estaban realizando en la fundación, por lo que la investigación quedó marcada por ello y como consecuencia, en los siguientes diálogos se incidió sobre todo en el punto de “motivación y satisfacción de las trabajadoras”.

El análisis de datos se complementa con la realización de un Grupo de Discusión tuvo lugar en la Fundación y una duración de una hora y cinco minutos, con 4 usuarios del programa *Prelaboral*. El objetivo era poder darles voz para conocer su opinión sobre el curso que estaban haciendo y sobre la entidad en general, y complementarla con las declaraciones de las profesionales en las entrevistas, pudiendo generar una visión más amplia combinando, tanto las voces de las trabajadoras, como las de las personas en proceso de inserción.

El programa *Prelaboral* es en el que yo estuve implicada durante mi estancia de prácticas. Es un curso que tiene la función de que los usuarios hagan un proceso de adquisición o recuperación de hábitos laborales mediante una formación de Operario de Residuos para mejorar su empleabilidad con una durada de 6 meses. El proyecto tiene como destinatarios perfiles que estén atendidos por la red social para personas sintecho o Servicios Sociales de atención primaria. Los participantes vienen derivados del *Programa Làbora* del Ayuntamiento de Barcelona y de Servicios Sociales de atención primaria de Barcelona.

En el momento que fui a hacer la actividad, el curso lo estaban realizando 7 usuarios, pero únicamente 4 de ellos estaban presentes ese día. Era viernes, y son los días que se hace

“aula”, es decir ese día no se trabaja en el almacén, sino que la educadora debe darles una clase teórica sobre gestión de residuos o explicación sobre las tareas del almacén, entre otros. Normalmente, los usuarios no le dan mucho peso a la parte teórica del curso, por lo que es cuando más suelen faltar, y esta es una de las razones por las que no pude contar con todos ellos.

Los participantes tenían entre 20 y 42 años, había únicamente una mujer y tres hombres, y ninguno era de origen español. Solo la mujer era la que habla y entendía el idioma con fluidez, mientras que los demás tenían muchísimas dificultades para ello. Durante toda la actividad estuvo presente la educadora, que se acababa de incorporar recientemente al trabajo, y la cual hacía de traductora con el participante que hablaba francés. El idioma fue una barrera que limitó en cierta medida la expresividad de los participantes, por lo que, junto con la educadora, se optó establecer turnos de palabra para que cada uno se pudiera expresar en su idioma, y entender bien los temas que les proponían.

En general, todos estuvieron muy dispuestos a querer dar su opinión, menos el usuario más joven que, a pesar de entender el idioma y hablarlo, no quería decir nada, era muy tímido, y según me explicó la técnica había sufrido situaciones de vida muy duras, así que era lógico que le costara hablar frente a una persona que veía por primera vez. Al contrario, la mujer fue la que más habló, seguramente influenciada por ser la que hablaba español, aunque los demás también dieron sus discursos muy abiertamente.

A continuación, se muestra la tabla con las características básicas de cada participante:

**Tabla 2:** Participantes del Grupo de Discusión

Participantes	Género	Edad	País de origen	Tiempo que llevan en el curso
<b>Usuaría 1</b>	Mujer	28	Venezuela	5 meses
<b>Usuario 2</b>	Hombre	42	Senegal	4 meses
<b>Usuario 3</b>	Hombre	20	Marruecos	3 meses
<b>Usuario 4</b>	Hombre	42	Alemania	3 meses y medio

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Grupo de Discusión*

Los resultados de la investigación se basan en la mezcla del análisis teórico junto con el de la parte práctica, para poder constatar, si el caso real elegido, en este caso la *Fundació Engrunes* cumple con esos elementos que generan éxito en las empresas de inserción, de que manera los cumple y con que barreras se encuentra a la hora de poder implementar esos factores exitosos en su estructura empresarial.

### 3. MARCO TEÓRICO

En este apartado haré una revisión básica sobre algunos de los conceptos que son necesarios para entender lo que es y lo que implica una empresa de inserción, para más tarde poder investigar sobre cómo se evalúa el éxito de éstas.

#### *3.1. Economía social, solidaria y tercer sector*

Existen múltiples formas de clasificar las actividades económicas que llevan a cabo las empresas según cual sea su objetivo final. En el caso de las empresas de inserción, éstas se sustentan sobre lo que se conoce bajo el nombre de economía social i solidaria, definido como:

*“Conjunto de organizaciones que no pertenecen al sector público, funcionan de manera democrática con igualdad de derechos y obligaciones de los socios, y practican un régimen particular de propiedad y distribución de los beneficios, empleando los excedentes para ampliar la entidad y mejorar los servicios prestados a sus socios y a la sociedad.” (Monzón, 1987)*

En España, este tipo de régimen económico empezó a implantarse alrededor de la década de los 80, cuando el gobierno español, como consecuencia de las crisis energéticas, el ingreso en la Comunidad Europea y también la sensibilidad de los sucesivos gobiernos socialistas desde 1982. promovió varias jornadas de estudio sobre la economía social, llegando a crear más adelante el Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social<sup>4</sup> (Bastidas y Richer, 2001). Así pues, en 1985 se firma el manifiesto de la *Declaración de Sevilla*, donde se proclama que tanto el cooperativismo como la economía social en su conjunto, constituyen un instrumento importante en el desarrollo integral de los países firmantes y especialmente en la creación de empleo (Montolio, 2002).

Este fue el precepto de posteriores reformas y leyes que se crearon entorno al fomento del empleo en España, como por ejemplo la Ley 15/1986 con la que se quiso potenciar las Sociedades Anónimas Laborales como herramienta de sostenimiento del empleo. Años más tarde, en 1991 se constituyó el INFES, Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social que más tarde fue renombrado como Dirección General de Fomento de

---

<sup>4</sup> El Instituto tiene como objeto instrumentar las políticas públicas de fomento y desarrollo del sector social de la economía, con el fin de fortalecer y consolidar al Sector como uno de los pilares de desarrollo económico y social del país.

la Economía Social y del Fondo Social Europeo, organismo des de el que se fomentaron diversas iniciativas relacionadas con la cuestión (Montolio, 2002).

La economía social tiene múltiples características que la definen y que a continuación expondré, pero más allá de eso quisiera resaltar la importancia que ésta tiene para mitigar muchos de los dilemas sociales, ya que sirve como elemento de cohesión territorial y social, dinamizador del crecimiento económico y estabilizador social de las zonas rurales, al incrementar el tejido empresarial con calidad de empleo (Melián y Campos, 2009).

Para clarificar lo que es formar o no parte de la economía social seguiré los criterios utilizados por Monzón, Cubedo y Barea en un libro<sup>5</sup> publicado en 1992 y recogidos por el CIRIEC<sup>6</sup> (Monzón, Cubedo y Barea, 1992). Primero de todo para que una organización se considere que forma parte de la economía social debe llevarse a cabo una actividad de producción de bienes o servicios, además de la actividad social que se pueda realizar. Así pues, por ejemplo, los sindicatos no formarían parte de la economía social, porque no generan ningún tipo de actividad productiva. (Vidal, 2021)

En segundo lugar, y como es lógico, deben estar constituidas jurídicamente. Tienen autonomía para gestionarse, debido a que no están bajo control estatal ni de empresa privada. Son organizaciones formadas para prestar un servicio a los miembros o a la comunidad, por lo que la gestión debe ser de carácter democrático y participativa y el capital debe ser distribuido con el fin de mejorar los servicios a los miembros y, en ningún caso, se utilizan como beneficio a repartir entre los gerentes o directores de la organización (Retolaza, Ruiz, Araujo, 2007).

Después de haber explicado los rasgos principales para poder entender el sentido de la economía social, es pertinente hacer lo mismo con el concepto de economía solidaria desarrollado por el sociólogo Jean-Louis Laville, y que surge como respuesta para designar a las nuevas organizaciones que aparecieron ante la crisis que se produjo respecto a la estructura mercado-Estado.

La economía solidaria designa al conjunto de las actividades de producción, distribución y consumo que contribuyen a la democratización de la economía a partir de compromisos ciudadanos tanto a escala local como global (Jean-Louis Laville, 2002).

---

<sup>5</sup> Libro Blanco de la Economía Social en España

<sup>6</sup> Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa

Las dos características fundamentales de las organizaciones de la economía solidaria son, según Laville, la hibridación de los recursos, y la construcción conjunta de la oferta y la demanda. Cuando el autor hace referencia al concepto de híbrido, quiere decir que este tipo de organizaciones se sustentan sobre recursos públicos, como subvenciones estatales o donaciones, y a su vez de recursos privados que obtienen de la venta de bienes o servicios. Respecto a la segunda característica sobre la construcción conjunta de la oferta y la demanda es que:

*“los miembros y usuarios participan en la definición de los servicios en función de las necesidades de los usuarios. Este ajuste directo de la oferta y la demanda requiere una participación de los miembros en la orientación y control de la organización”*. (Bastidas y Richer, 2001)

Por último, en relación con este apartado, toca hablar del Tercer Sector que, sin duda alguna, de los tres conceptos de este apartado, es el que más ambigüedad ha generado. Suele llamarse Tercer Sector a un conjunto de instituciones cuya característica principal es ser “privadas, pero no lucrativas” y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el Mercado. (Paiva, 2004)

A diferencia de la Economía Social, el Tercer Sector no necesariamente debe realizar una actividad económica, por lo que formaran parte todas aquellas organizaciones que defiendan intereses de un colectivo determinado sin tener ningún tipo de fin lucrativo. Las expresiones más comunes del Tercer Sector las encontramos en las asociaciones y fundaciones y la principal diferencia con el concepto de Economía Social se encuentra en la actividad productiva, ya que dentro del Tercer Sector no es obligatorio tener fines económicos a diferencia de la Economía Social (Vidal, 2021).

### *3.2. Definición de Empresa Social*

A comienzos de la década de 1990 emergió una nueva figura organizacional que se distinguía de las tradicionales estructuras organizativas, ya que dejaba atrás la necesidad del ánimo de lucro y de una estructura de propiedad, lo que acabó denominándose empresa social, definida como aquella que tiene la finalidad de poner solución a los problemas sociales básicos de los seres humanos de una manera autosuficiente y rentable (Barrera, 2007).

El decreto Ley nº155 de 2006 reconoce dos modelos de empresa social; por una parte, aquella caracterizada por la naturaleza de los bienes y servicios prestados (de utilidad social), y por otra, aquella que con independencia del tipo de actividad realizada, tiene como fin la inserción laboral de determinadas personas (desfavorecidas o discapacitadas), por lo que excluye a todas aquellas organizaciones que producen bienes y servicios con el objetivo de obtener la maximización económica (Fajardo, 2012).

En la literatura académica se sostiene que la principal característica de este tipo de organizaciones es la creación de valor social, entendiéndolo como la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica (Defourny y Nyssens, 2012). En resumen, el principal objetivo es mejorar la calidad de vida de los colectivos más debilitados o reducir las externalidades negativas (como la degradación medioambiental).

Según la revista CIRIEC<sup>7</sup> la economía social presenta las siguientes características:

- No tienen nada que ver con la economía pública
- Pueden obtener beneficios de su actividad productiva
- Necesitan un capital para desarrollar su actividad de producción, comercialización, distribución, etc.
- Las relaciones existentes entre el capital y el reparto de beneficios son una de las condiciones para la inclusión o no de una empresa en la economía social.
- Se trata de poner en práctica el principio “una persona, un voto”.

A modo de conclusión de este apartado, es importante decir que como muchos de los términos empleados dentro del ámbito social, y más concretamente de la económica social, el concepto “empresa social” sigue generando controversia, ya que hace poco más de 10 años, con la Ley 5/2011 fue cuando la definición se delimitó de una forma más clara, ya que hasta ese momento la doctrina otorgaba diferentes descripciones al concepto de Economía Social, y no se delimitaba claramente de otras expresiones que se consideraban equivalentes o similares como las de tercer sector, o sector no lucrativo.

---

<sup>7</sup> Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa



### 3.3. Definición de Empresa de Inserción

Antes de definir estrictamente el concepto de empresa de inserción sociolaboral (EIS), es necesario hacer una aproximación sobre sus orígenes y entender el contexto social en el que empezaron a impulsarse dentro del territorio español. Se considera que la década de los 90 fue la época de consolidación de éstas, aunque anteriormente, durante los años 80, ya se habían empezado a configurar algunas de ellas, como por ejemplo *Fundació Engrunes* y *Fundació Deixalles*, ambas fundadas en 1986.

La realidad social que vivía España en la década de los años 70 fue el precepto que originó la introducción de las empresas sociales dentro del territorio. España se vio envuelta en una fuerte crisis económica y junto con grandes cambios productivos y tecnológicos dieron lugar a una creciente tasa de paro (Vidal y Claver, 2003). Según datos de la Encuesta de Población Activa en el año 1975, la tasa de paro existente en el territorio español era de 3,7%, hasta llegar a un 21,5% en 1985, quedando afectadas casi 3 millones de personas, una problemática que nos ayuda a entender el porqué de la creación de este tipo de entidades en ese contexto determinado.

Para dar respuesta a dicha problemática, no solo bastaban como herramientas las políticas públicas existentes, sino que la organización civil también tuvo un papel primordial (Requena, 2011). Es por eso, por lo que el origen más básico de las EIS lo encontramos en organizaciones vecinales y parroquiales, que dedicaban sus funciones a mejorar el nivel educativo de adultos que se habían quedado fuera del sistema. A raíz de esto, en los años 80 se crearon los primeros talleres ocupacionales para jóvenes y los primeros centros sociolaborales, lo que dio paso a las teorías del desarrollo local (Vidal y Claver, 2003).

Durante estas primeras décadas, las EIS vivieron un marco legal en España muy inestable e incluso inexistente, ya que no fue hasta el año 2007, cuando se aprobó la Ley 44/2007 convirtiéndose en el marco legal que las regula hasta la actualidad. Antes de que llegase dicha norma había habido diferentes iniciativas a lo largo de los años para regularlas, como por ejemplo la “Proposición de ley de regulación de las empresas de economía solidaria y alternativa”, siendo la primera de ellas en 1995 (Marcuello, Bellosta y Marcuello, 2008).

Antes de entrar más estrictamente en explicar las características de una empresa de inserción sociolaboral, considero que es importante hacer una pequeña aproximación de lo que se entiende por riesgo de exclusión social, y así comprender mejor cual es la

filosofía de éstas. Según el sociólogo Javier Rubio Arribas, la exclusión es un fenómeno multidimensional que no solo se explica a través de la pobreza extrema, sino que existen una acumulación de barreras y límites, como por ejemplo la formación, las relaciones sociales, la salud, entre otros, que dificultan la participación en la vida social mayoritaria a dichos individuos (Rubio, 2012).

El perfil que se suele encontrar en dichas empresas, suelen ser perfiles que están en edad laboral, pero que por diferentes motivos han quedado excluidos del mercado de trabajo. Un ejemplo podría ser los adultos que se encuentran entre los 40 y 50 años, que afectados por la crisis económica y su baja formación académica les resulta casi imposible volver a reincorporarse en un puesto de trabajo. También encontramos adultos con graves problemas de adicción, como por ejemplo la ludopatía o el alcohol, mujeres maduras que nunca han trabajado y ahora, por distintas situaciones se ven obligadas a hacerlo para por ejemplo poder mantener cargas familiares, etc. (Coque y Pérez, 2000).

Entre los requisitos establecidos por la Ley de Empresas de Inserción (Ley 44/2007, de 13 de diciembre), para formar una EI, se encuentran los recogidos en el artículo 5:

- Ser promovidas por una o varias organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones y fundaciones, participando al menos con un 51% del capital social para las sociedades mercantiles. En el caso de Sociedades Cooperativas y Sociedades Laborales, esta participación será establecida dentro de los límites recogidos en las diferentes legislaciones que les sean de aplicación.
- Mantener, en cómputo anual, un porcentaje de trabajadores en proceso de inserción de al menos el treinta por ciento durante los primeros tres años de actividad y de al menos el cincuenta por ciento del total de la plantilla a partir del cuarto año, no pudiendo ser el número de aquellos inferior a dos.
- No realizar actividades económicas que difieran de su objeto social.
- Dedicar, al menos, el ochenta por ciento de los resultados o excedentes disponibles obtenidos en cada ejercicio económico a mejorar o ampliar sus estructuras productivas y de inserción.
- Presentar anualmente un Balance Social de la actividad de la empresa, incluyendo la memoria económica y social, el grado de inserción en el mercado

de trabajo ordinario, la composición de la plantilla, así como información sobre las tareas de inserción llevadas a cabo y las previsiones para el próximo ejercicio.

- Además, las EI deberán inscribirse en el Registro correspondiente a su forma jurídica, así como en el Registro Administrativo de Empresas de Inserción de la Comunidad Autónoma.

Al igual que pasa con los conceptos de Economía Social y Tercer Sector, existen numerosas definiciones con respecto a las empresas de inserción. Para esta investigación se utilizará la que se dictamina por la ley que las regula y la establecida por la Federación Nacional de éstas.

Según la FAEDEI<sup>8</sup>:

*Las empresas de inserción son un modelo de economía social de eficacia reconocida para la inserción sociolaboral de personas con dificultades de acceso al mercado laboral. Son un instrumento importante para la puesta en práctica de las políticas activas de empleo ya que de manera autónoma y económicamente viable ofrecen itinerarios personalizados de formación, empleo e inserción sociolaboral a personas en riesgo o situación de exclusión social. (FAEDEI, Federación Asociaciones Empresas Inserción)*

Según la Ley para la Regulación del Régimen de las Empresas de Inserción en su artículo 4 las define de la siguiente manera:

*Sociedad mercantil o sociedad cooperativa legalmente constituida que, debidamente calificada por los organismos autonómicos competentes en la materia, realice cualquier actividad económica de producción de bienes y servicios, cuyo objeto social tenga como fin la integración y formación socio laboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario.*

Por lo tanto, la singularidad de una empresa de inserción es la realización de actividades empresariales a favor de los colectivos más vulnerables, puesto que constituye un modelo de empresa inclusiva, reductora de desigualdad social y la pobreza, a la vez que genera

---

<sup>8</sup> Federación Asociaciones Empresas de Inserción

bienestar social mediante el empleo, especialmente para estos grupos con especiales dificultades de inserción (Vázquez, 2016).

Entre las características más importantes, las EI destaca su capacidad de crear empleo para personas que, debido a escasa formación y otras carencias de diversa índole, se encuentran excluidas de los circuitos laborales, estando en riesgo o situación de exclusión social, dejando constancia en sus años de trayectoria de su competencia e idoneidad para diseñar y desarrollar itinerarios de inserción personalizados, asegurando que cada trabajador de inserción adquiriera no solo las competencias laborales, sino otros hábitos transversales, fundamentales para su éxito profesional, mediante la formación y el acompañamiento adaptado a las personas y colectivos (Vázquez, 2016).

Según un estudio realizado por el Observatorio de Inclusión Social<sup>9</sup> (2007) los rasgos más singulares de las EIS son los siguientes:

- Son estructuras productivas: es decir, son organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan en el mercado produciendo bienes y servicios con el objetivo de integrar a personas en riesgo de exclusión, centrando su actividad económica en sectores intensivos en mano de obra y poco intensivos en capital.
- Son instrumentales: las EI no son un fin en sí mismas, sino que suponen un instrumento de intervención sociolaboral con el objetivo de preparar a sus trabajadores para incorporarles al mercado de trabajo ordinario. Este aprendizaje combina tanto habilidades técnicas como competencias relacionales básicas para la adquisición de unos hábitos laborales adecuados y supone una etapa más del itinerario de inserción que realiza el trabajador.
- Son transitorias: tienen la voluntad de preparar a las personas para el tránsito hacia el mercado laboral ordinario y, por lo tanto, se definen como una herramienta transitoria para la inclusión social.
- Trabajan con colectivos en riesgo de exclusión: sus beneficiarios son personas que tienen dificultades para acceder al mercado de trabajo y que se encuentran en riesgo o en situación de exclusión social. Estas personas llevan a cabo un itinerario de

---

<sup>9</sup> El Observatorio para la Inclusión Social se concibe como un espacio común de trabajo de carácter técnico, académico e innovador para la reflexión y análisis sistemático de la realidad del complejo fenómeno de la inclusión/exclusión social en la ciudad de León

inserción laboral y son acompañadas por la entidad, a través de una intervención psicosocial.

En España, las empresas de inserción están reguladas por la Ley 44/2007, de 13 de diciembre. Esta norma está compuesta por 6 capítulos que regulan el régimen jurídico de dichas entidades. Además, también existe la normativa autonómica, donde cada comunidad consta de sus especificidades en torno a este tipo de entidades. En el caso catalán las EIS están reguladas por la Ley 27/2002 del 20 de diciembre.

#### *3.4. Análisis de los factores de éxito en una Empresa de Inserción Social*

El único estudio difundido hasta la fecha sobre el éxito de las empresas de inserción fue publicado en el año 2007 por los autores José Luis Retolaza, Maite Ruiz y Andrés Araujo, que tuvo por título “Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción”, publicado en la revista CIRIEC-España (Retolaza, Ruiz y Araujo, 2007). Con este dato quiero recalcar el poco interés que genera la investigación sobre la mejora de los objetivos sociales de un proyecto y lo difícil que es establecer parámetros para delimitar el éxito social.

Para el análisis sobre el éxito empresarial ordinario, el criterio más utilizado es la rentabilidad económica, pero como ya sabemos, una empresa de inserción no tiene como objetivo la maximización del beneficio sino su función social. Por esta misma razón, en el estudio antes nombrado, lo que se hace es dejar de lado la eficacia, que es lo que correspondería a las empresas comunes, y se cambia por el concepto de eficiencia, es decir la capacidad que tienen las EIS de gestionar los recursos de los que disponen.

Es por la razón explicada anteriormente por la que no se puede establecer un vínculo entre rentabilidad y éxito, por lo que se opta por una vía alternativa, la del fracaso. Por lo tanto, consideran empresas exitosas, aquellas que, manteniendo los puestos de trabajo, se encuentren en una situación cuyo patrimonio neto iguala o supera al capital social escriturado.

Aunque mi objetivo para este proyecto es ir más allá, no quedarme en una simple afirmación que diga que las EIS tienen éxito, solo cuando consiguen mantenerse a flote. Después de toda la literatura revisada, he querido concretar los 3 elementos que he considerado que tienen una influencia en que este tipo de entidades no solo no fracasen, sino aquellos factores que las hagan avanzar, y no quedarse atrás, que les ayuden a generar

inserciones de calidad o que tengan un funcionamiento más democrático, entre otros. En general, he querido centrarme, sobre todo, en aquello que envuelve el fin social.

Los 3 elementos escogidos han sido la cooperación empresarial, la capacidad de innovación y la motivación de los trabajadores de la sección social de la empresa. Este apartado se divide en la explicación de cada componente para entender su justificación e influencia que puedan tener en el tipo de organización estudiada. Empezaré por la cooperación.

### *Capacidad cooperativa*

Según un estudio realizado por la revista REVESCO<sup>10</sup> acerca de la eficiencia en las empresas de inserción, uno de los factores que influyen en su éxito, es la importancia de los recursos intangibles y, más concretamente de la red social, porque se afirma que ello permite sugerir a las entidades promotoras la importancia que puede tener el desarrollar una red social previa o paralela a la creación de empresas de inserción, (...) (Retolaza, San-José y Araujo, 2014).

El concepto de red social surgió gracias a los estudios sociológicos que centraron la importancia de la influencia que generaba la familia y los grupos más cercanos, en la forma de actuar y pensar de un individuo, lo que se conoce históricamente como proceso de socialización primaria (Gallego, 2011). En ese entonces, la sociedad estaba estructurada por pequeñas comunidades locales, por lo que el término se produjo acorde con la simplicidad de las redes sociales que existían.

Pero con el paso del tiempo las diferentes formas de agruparse en la sociedad han evolucionado según las necesidades de los individuos (Gallego, 2011). No solo aquellos con los que tenemos mayor implicación emocional tienen ese poder de generar influencia, sino que otros grupos a los que pertenecemos, como por ejemplo los compañeros de trabajo, también son de vital importancia. Por lo que el concepto acaba definiéndose como:

*“una forma de organización social en la cual se produce el intercambio continuo de ideas, servicios, objetos, modos de hacer. La red es sobre todo una estructura*

---

<sup>10</sup> Revista de Estudios Cooperativos

*que permite difundir y detener, actuar y paralizar, en la cual las personas y la sociedad encuentran apoyo y refugio, además de recursos” (Montero, 2003).*

Para ajustar la definición al entorno empresarial, sustituiré el concepto de individuo y pondremos el de empresa como término central, y en cuanto a las funciones de la red social dejaremos las mismas, por lo que entenderemos que la red social de una empresa, son las demás empresas con las que se relaciona, tiene convenios, establece compromisos, etc... para generar una relación que cubra las necesidades de esa red empresarial.

Aunque, las empresas de inserción tengan un objetivo social, no quita que no tengan la necesidad de ser competentes para lograr dicha finalidad.

*“Empresas de distintos sectores han encontrado que una de las mejores formas de hacer frente a las situaciones descritas puede ser a través del desarrollo de una colaboración empresarial con actores externos que posean habilidades o recursos que permitan fomentar la innovación y el crecimiento.” (González y Rodenes, 2008)*

Son múltiples los factores que pueden incidir en la creación de estas redes cooperativas, lo que, sí que es cierto, es que después de revisar la literatura científica, muchos autores coinciden en la globalización como el proceso que ha generado volatilidad e incertidumbre dentro del entorno empresarial, lo que los ha llevado a un creciente interés por generar lazos cooperativos para hacer frente a la entrada de nuevos competidores que amenazan su supervivencia, especialmente en las PYMES (Saldaña, Sánchez y Lozano, 2020).

En este sentido, es curioso ver como una sociedad que se define cada vez más como individualista, a la vez debe ser capaz de generar vínculos cooperativos que les sirvan de herramienta para la consecución de sus objetivos. Así, el surgimiento de redes colaborativas ha ocasionado cambios fundamentales en la forma en que las actividades comerciales, industriales, culturales y sociales se organizan (Camarinha-Matos, 2011).

Los acuerdos colaborativos pueden tener múltiples objetivos, por ejemplo, crear un acuerdo con proveedores para reducir costes o hacerlo con los propios clientes para asegurarse de su fidelidad. En nuestro caso, el caso de las empresas de inserción, el sentido de generar redes cooperativas es lograr la inserción de dichos usuarios. Así pues, una empresa puede tener la necesidad de contratar a un perfil con características

específicas, y la empresa de inserción puede tener dicho perfil, con lo cual ambas están cubriendo necesidades.

Las EIS, además, son muy dependientes de los recursos que la Administración Pública les concede, pero es que ésta, también tiene un interés en ellas. De forma genérica se puede establecer que la administración tiene un doble interés en las empresas de inserción. El primero, referido a su acción de gobierno, en cuanto que este tipo de empresas se perfilan como instrumentos adecuados para apoyar y potenciar los procesos de inserción sociolaboral y, en segundo lugar, se configura un interés claramente económico, ya que, como han señalado investigaciones recientemente realizadas, las empresas de inserción suponen un importante ahorro para la Administración en la realización de estas acciones (Retolaza, Ruiz, Araujo y Mugarra, 2008).

Así pues, con ambos ejemplos, se deja constancia de que la red social que pueden llegar a generar las entidades puede resultar muy beneficiosa, tanto para conseguir más capacidad de recursos económicos, mediante las subvenciones, como para tener la oportunidad de crear inserciones de mayor calidad, compenetrándose así con otras empresas ordinarias, además de poder crear una mayor capacidad innovativa, característica que se explica a continuación.

### *Capacidad de innovación*

En este apartado es importante empezar con una contextualización sobre la emergencia de dicho concepto. Desde principios del siglo XXI, y sobre todo desde la crisis de 2008, ha emergido una nueva generación de nociones que se han relacionado de algún modo con la economía social, y entre ellas el concepto de innovación social (Chaves y Monzón, 2018). Ese mismo año la Comisión Europea emite una exhaustiva estrategia sobre “inclusión activa” que alentó a los estados miembros de la UE a tomar acciones inclusivas para la gente excluida del mercado laboral. (SOLIDAR, Advancing Social Justice In Europe and WorldWide).

La innovación social no tiene una definición común todavía, sin embargo, es un concepto aceptado por la Unión Europea ya que se utiliza en programas y políticas públicas. Según la Oficina de Asesores Públicos Europeos<sup>11</sup>, el concepto de *innovación* “hace referencia a la capacidad de crear e implementar ideas novedosas [...] para generar valor”, mientras

---

<sup>11</sup> Instituciones proporcionan colectivamente orientación política a la UE y desempeñan distintas funciones en el proceso legislativo.



que *social*, “hace referencia al tipo de valor que se espera que la innovación entregue” (SOLIDAR, Advancing Social Justice In Europe and WorldWide). En definitiva, se entiende por innovación social aquellas innovaciones que son sociales tanto en sus fines como en sus medios (Chaves y Monzón, 2018), es decir, la creación de valor social (Alonso, González y Nieto, 2015).

La innovación social podría encajar tanto en el ámbito de la innovación de productos-servicios como de procesos, con una elevada participación de activos intangibles, comprendiendo acciones como proyectos o iniciativas que mejoren el bienestar social, reducción de la exclusión, la pobreza, el hambre, con el objetivo de cubrir esa demanda social (Morales, 2010). Por eso, las empresas sociales, y en este caso las de inserción, necesitan de esa innovación en sus productos y servicios.

La innovación social está vinculada a la satisfacción de las necesidades humanas básicas (Moulaert y Ailenei, 2005). Si anteriormente hemos dicho que una empresa social es una organización no lucrativa, dedicada a la prestación de servicios sociales, y con ello tratar de incidir sobre transformaciones más estructurales, deben seguir las pautas para conseguir esa innovación social (Alonso, González y Nieto, 2015). Como señala Leadbeater, la empresa social debe desarrollar una estrategia más amplia de innovación social (Leadbeater, 2007).

Según algunos autores, la innovación social en las empresas de inserción sirve como instrumento de desarrollo personal y social (Paniagua, 2013). Este autor ve la innovación social como una salida a las bruscas transformaciones que estaban habiendo a causa, principalmente, de la globalización. En este sentido, la definición que considero más adecuada para seguir adelante con el concepto es la siguiente: “*innovaciones desarrolladas por gobiernos, empresas o personas que contribuyen de forma novedosa a mejorar la calidad de vida de la sociedad y que al mismo tiempo genera beneficios económicos o al menos sostenibles*” (Alonso, González y Nieto, 2015). La literatura previa señala que a partir del emprendimiento social se pueden implementar sistemas innovadores que solucionen los problemas sociales (Dees, 1998; Martin & Osberg, 2007), considerando la innovación social como parte del emprendimiento social.

Según un estudio realizado por la Universidad de León es importante conocer el grado de innovación social que existe en el país, ya que eso tiene una correlación directa con el grado de innovación que podrán adquirir las empresas. Esto encuentra su explicación en

que, si los organismos públicos dirigen sus políticas de innovación a fomentar las iniciativas desarrolladas por las empresas a través de subvenciones, ayudas a la investigación, universidades, etc.... se conseguirá un mayor índice de innovación (Alonso, González y Nieto, 2015).

Otro aspecto para medir la capacidad que tiene una organización para innovar, es la importancia que le da al territorio, es decir, utilizar racionalmente los recursos patrimoniales existentes en cada ámbito (físico-ambientales, humanos, económicos, sociales, culturales...), es capaz de crear un entorno que propicia el desarrollo (Morales, 2009), convirtiendo así al territorio en un recurso cultural y económico (Ortega, 1998).

Algunos autores identifican tres clases principales de innovación social relacionadas con el territorio. La primera, la construcción de capacidad local, se refiere a la posibilidad de mejorar las condiciones locales reforzando las capacidades infrautilizadas. La segunda clase consiste en difundir un conjunto de innovaciones consistente en la recombinación de productos, recursos y procesos para obtener fórmulas que se adapten mejor a las especificidades locales. La tercera es la creación de un movimiento que dote de voz a grupos marginados. Un ejemplo de esto sería la cooperativa catalana *La Fageda* (Alonso, González y Nieto, 2014).

Des de la literatura, se han constatado dos enfoques principales para estudiar el hecho, uno desde la perspectiva del agente, y otro desde la estructura, siendo este último el más analizado (Mumford, 2007), y el más relevante para mi proyecto, ya que se centra en la movilización de diversos actores para crear redes de colaboración (Hernandez, Tirado y Ariza, 2014). De hecho, según Rothwell (1991) una de las claves para medir la innovación social es la capacidad de generar cooperación y el espacio de interacción.

Según los autores Rodríguez y Alvarado el éxito de la innovación social se fundamenta sobre las 4 siguientes fases: En una primera etapa, de una definición precisa del problema y del acceso a las ideas que puedan ser útiles para resolverlo. En la segunda etapa, de implementación, el éxito depende de las condiciones para aplicar la innovación, entre las que se cuenta el financiamiento para experimentar con proyectos piloto o demostrativos. En una tercera fase, de aprendizaje y desarrollo, el éxito depende del conjunto de elementos que favorecen el aprendizaje, como las oportunidades para el desarrollo de nuevas capacidades, o para sistematizar la propia experiencia. Finalmente, en la cuarta

fase, lo clave es la diseminación de las innovaciones y su transformación en política pública a escala local, nacional o internacional (Rodríguez y Alvarado, 2008).

Con la literatura mencionada, se puede concluir que la innovación social, tiene como finalidad, la creación de valor social, mejorando las condiciones de vida, especialmente en grupos vulnerables. De este mismo modo, las administraciones públicas tienen un papel clave en la promoción de dicha innovación alentando a las empresas, universidades, entre otras entidades, a crearla, siendo muy importante el papel que le dan al territorio en el que trabajan.

### *Motivación y satisfacción laboral*

A partir del estudio pionero, realizado por Elton Mayo<sup>12</sup>, que trabajaba sobre los problemas de productividad, en la década de los 30, se descubrió el sentido que tenía el factor humano dentro de la estructura empresarial, como elemento influyente sobre el trabajo. Des de ese entonces, la relación entre satisfacción laboral y productividad constituye uno de los temas que más interés y polémicas han despertado en el campo del comportamiento organizacional (García, 2010).

La satisfacción laboral, es definida como un estado emocional positivo, el cual se considera como una de las dimensiones más representativas del comportamiento al interior de las organizaciones. Es importante tener en cuenta que los trabajadores que se hallan satisfechos en sus sitios de trabajo, al igual que con las personas que hacen parte de la organización, llegan a ser más productivos, y generan así ganancias dentro de la organización. De acuerdo con la teoría de Maslow<sup>13</sup> (1943), existen cinco categorías para clasificar las necesidades de los trabajadores que se deben cumplir, para que se sientan satisfechos:

- Fisiológicas: necesidades vinculadas con la propia supervivencia.
- De seguridad: necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo.
- Sociales: necesidad de amistad, afecto, aceptación en interacción con otras personas (amigos, compañeros, etc.).

---

<sup>12</sup> Fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas.

<sup>13</sup> Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista.

- De estima: necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio). A los trabajadores les gusta realizar su labor en un ambiente placentero, diseñado en dependencia de las particularidades de la actividad y, por lo tanto, favorecedor de su bienestar y de la calidad de su trabajo.
- De autorrealización: necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo. Robbins (1998) integra esta dimensión bajo el rótulo “reto en el trabajo”. Los trabajadores tienen la tendencia a preferir trabajos que les permitan utilizar sus destrezas, que impliquen variados deberes y que favorezcan la libertad y la constante retroalimentación de su desempeño; de modo que un desafío moderado fortalece el bienestar del obrero.

Estas variables bien conjugadas dan como resultado grandes beneficios a la organización, generan estabilidad laboral y disminuyen la tasa de rotación (Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz y Llorca, 2005). Es fundamental que los administradores descubran en qué nivel de la jerarquía de necesidades se encuentra actualmente un empleado y traten de ajustar las recompensas individuales al estadio de necesidad insatisfecha en el que se encuentre la persona (Bonillo y Nieto, 2002).

## 4. ANÁLISIS

El modelo de análisis que se ha construido para poder obtener los resultados está basado en una metodología cualitativa que se fundamenta sobre la lectura de diferentes escritos académicos con el objetivo principal de encontrar algunos factores que incidan en el éxito de las EIS.

Lo primero de todo ha sido elaborar una explicación que incluya los conceptos principales que rodean a las empresas de inserción y que sirven de base para entender el sentido que tienen y porque están constituidas. En este sentido, se ha hecho una explicación lo más profunda posible sobre Economía Social y Solidaria y Tercer Sector y el concepto de Empresa Social.

El análisis de la literatura nos ha llevado a establecer 3 factores cómo los influyentes en la organización estudiada. El criterio utilizado para escoger estos elementos se ha formado a raíz de la lectura de artículos académicos, tanto de índole social como empresarial, al igual que las dos vertientes que forman una empresa social. Son muy escasos, los estudios publicados sobre el éxito de éstas, por lo que los estudios revisados que contaban con un carácter social han estado focalizados, sobre todo, en los conceptos emergentes referidos con las políticas públicas basadas en colectivos vulnerables, además de incluir artículos sobre la gestión y el buen funcionamiento de las empresas de inserción.

De los criterios que en general, se han concluido que tenían éxito en este tipo de entidades, el análisis ha escogido aquellos que en una empresa ordinaria se han constatado mediante estudios científicos que tienen influencia en el aumento de la productividad. El análisis ha concluido con la selección de 3 factores. El primero que se ha constatado ha sido la cooperación empresarial, señalando que, al ser entidades muy dependientes de los recursos ajenos, como el de las Administraciones Públicas, necesitan crear esos lazos para establecer fuentes de financiamiento estables que les permitan subsistir. El segundo elemento, ha sido la innovación social, con el fin de mejorar la calidad de vida de los usuarios que son especialmente vulnerables, y, por último, la motivación y satisfacción laboral, como elementos que influyen en el aumento sobre la productividad.

A partir de ello, se ha diseñado la parte dedicada al trabajo de campo, centrando el análisis en los factores nombrados anteriormente. A continuación, se muestran los resultados de la investigación.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. *Funcionamiento de la Fundació Engrunes*

La *Fundació Engrunes* se define como una entidad privada sin ánimo de lucro que tiene como objetivo social proporcionar a las personas en riesgo de exclusión social o excluidas, soporte personal, un trabajo retribuido que les permita reincorporarse nuevamente a una vida social y laboral activa utilizando como herramienta su propio trabajo y esfuerzo personal. Su actividad está centrada en los mercados de la construcción y de la gestión medioambiental, trabajando principalmente en la provincia de Barcelona y más centralizada en el Área Metropolitana de Barcelona.

Esta organización empezó su andadura en el año 1982 centrándose en el territorio de Esplugues de Llobregat, ya que estaba teniendo lugar una crisis estructural en la comarca del Baix Llobregat. Los orígenes se sitúan en un grupo eclesiástico que tenía como objetivo reinsertar a las personas sin techo llevando a cabo la actividad económica de gestión de residuos, con una remuneración en ese entonces que era por horas, ya que hasta 1992 no empezaron a formalizarse los primeros contratos de trabajo.

El año 1994 marca la ampliación territorial de *Engrunes* mediante la contrata de recogida selectiva, almacenaje y transporte de residuos en Sant Cugat y, en 1996 se elabora el primer Plan Estratégico y se refuerzan las acciones de búsqueda de trabajo. Estos contratos son la motivación de los usuarios para conseguir ingresos económicos, mejora de la autoestima, condiciones de igualdad, etc.

En el año 1997 la organización se encuentra en una situación económica precaria debido a las múltiples deudas con la Seguridad Social y Hacienda, pero a pesar de ello la fundación decidió embarcarse en el sector de la construcción, hecho que les salvó de la ruina y que dio comienzo a la segunda etapa de la fundación. En esta etapa decidieron trasladarse a la Zona Franca de Barcelona, aunque esta nueva localización duró poco, ya que con el dinero que obtuvieron de su venta compraron las actuales naves de Montcada i Reixac, ubicación que se hizo efectiva en el año 2006.

En el año 2008 con la entrada en vigor de la Ley 27/2002 de 20 de diciembre y para dar cumplimiento, *Engrunes* traspasa actividades y subroga los trabajadores a la nueva sociedad “Engunes Recuperació i Manteniment, Empresa d’Inserció, Societat Limitada Unipersonal”, ya no solo tenía una estructura fundacional, sino que había nacido la

empresa de inserción como tal. Así en sus 27 años de existencia, la *Fundació Engrunes* ha llegado a ser un puntal en la lucha contra la exclusión social en Cataluña mediante la actividad económica. Con fecha de hoy, se configura como la primera entidad social de inserción sociolaboral catalana a nivel de facturación y número de trabajadores.

Esta entidad se configura con 2 vertientes, la parte de la fundación (*Fundació Engrunes*) y la parte de la empresa social (Engrunes, Recuperación y Mantenimiento, Empresa d'Inserció, S.L.U), esta última nació de manera forzada, por la aprobación de la Ley 27/2002 (Ley catalana sobre la regulación de las EIS) y se describe como una herramienta con la que cuenta la fundación para lograr su fin social. Ambas comparten mismas instalaciones, infraestructuras y una parte de la estructura organizativa, aunque como es evidente cuentan con distintos objetivos.

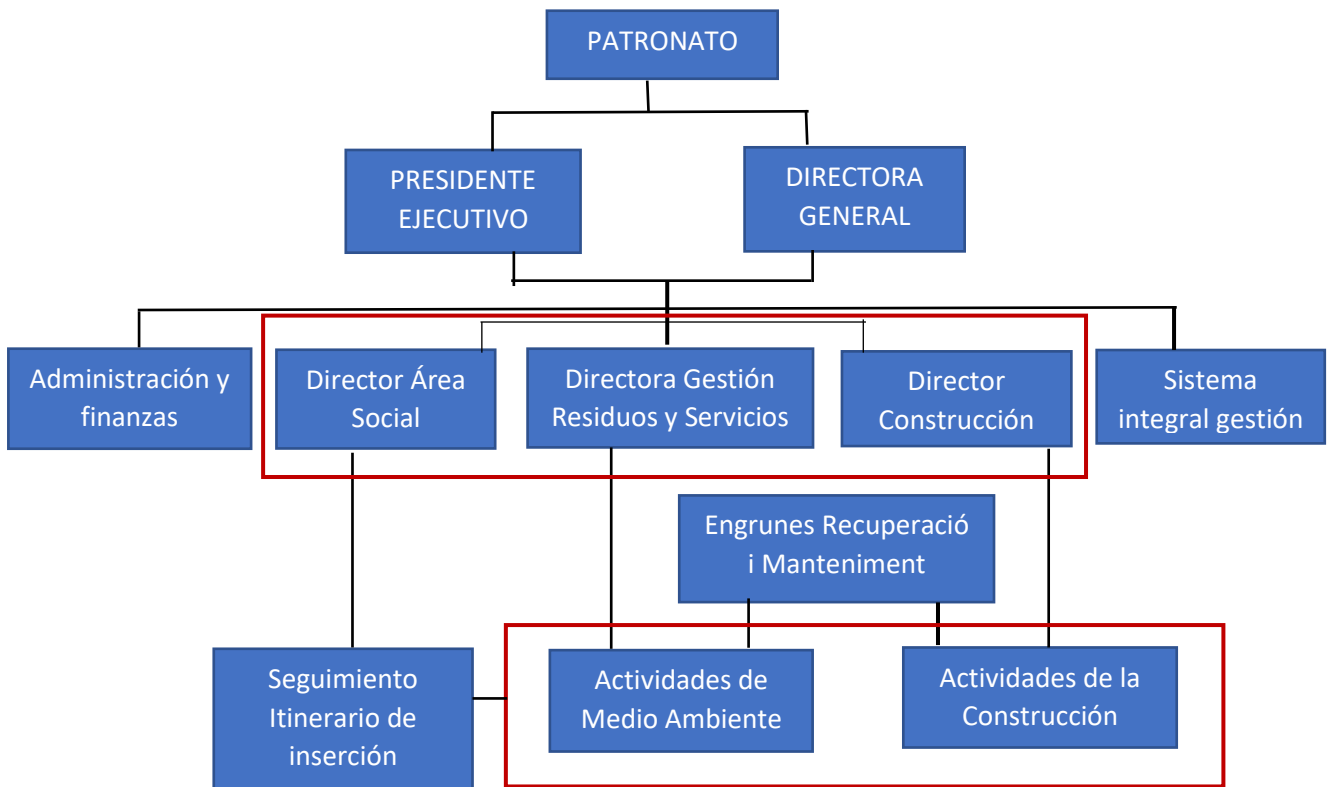
Según declaran en su página web la parte fundacional quiere la consecución de las siguientes metas:

- Rehabilitación, reeducación e integración de personas excluidas y marginadas por la sociedad, a través del contrato de trabajo y la administración de servicios sociales, sanitarios, educativos y formativos, así como el desarrollo de actividades empresariales de todo tipo directamente realizadas por la Fundación, o mediante la creación o participación en empresas de inserción social con cualquier forma jurídica y en los términos que la legislación establece en cada momento.
- Serán beneficiarios de la Fundación todos los hombres y mujeres de Cataluña que, a causa de la crisis de falta de puestos de trabajo, por la poca formación, por el fracaso escolar y por otras circunstancias de la vida, se encuentran inmersos en un estado de pobreza personal y económica, marginación social y exclusión laboral.
- La Fundación desarrolla su objetivo fundacional, además de hacerlo por los medios genéricos especificados en el apartado anterior, por medio de la creación de puestos de trabajo educativos y formativos y con una atención y seguimiento personalizados, en donde la persona recupera la confianza en ella misma y alcanza una calidad de vida que la lleve a convivir e integrarse en la sociedad de la cual se ha encontrado marginada.

El Consejo Social es la parte que caracteriza a la parte fundacional de la organización. Es definido como el eje transversal de la entidad porque es el interventor en los procesos de inserción sociolaboral desde una vertiente formativa y de apoyo social, con el objetivo

final de la inclusión y reinserción de las personas en situación de exclusión. Ello supone la implicación de un equipo de educadores que trabajan aplicando el Procedimiento Social establecido para conseguir un proceso de inserción en el que esté implicado el trabajador de inserción.

**Figura 1:** Organigrama de la *Fundació Engrunes*



*Fuente: Elaboración propia a partir de la web de la Fundació Engrunes*

Por su parte, la parte empresarial se centra en los objetivos siguientes:

- El comercio al mayor y menor de productos textiles, de cuero, de plástico, de metal, de madera y muebles, de electrodomésticos y productos informáticos, de objetos de decoración y regalo.
- La realización de todo tipo de obras y construcciones, su modificación, reparación y conservación; la instalación, mantenimiento y reparación, contratación y subcontratación de instalaciones de electricidad, fontanería, gas, calefacción y aire acondicionado; la compraventa, el arrendamiento activo, excluido el arrendamiento financiero, de bienes inmuebles; así como la urbanización y parcelación de todo tipo de terrenos y de todas las actividades de la promoción inmobiliaria.



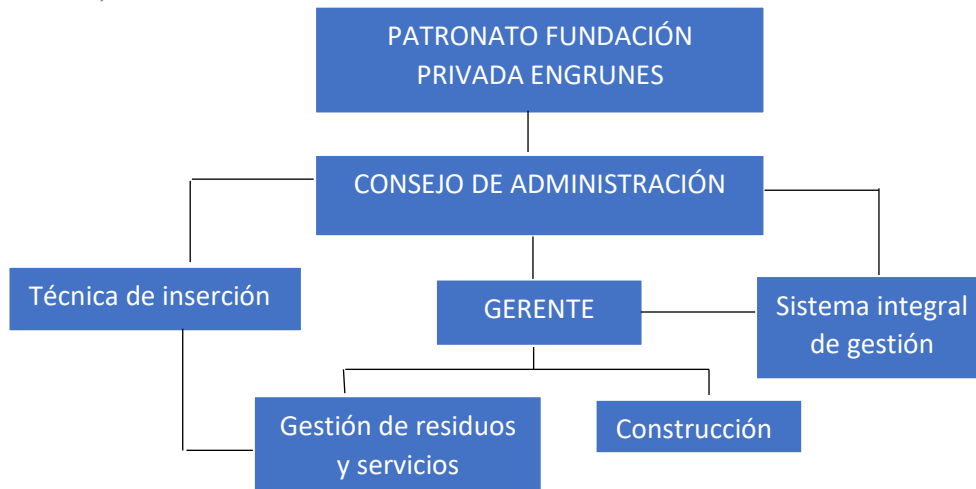
- La recogida, transporte, tratamiento, reciclaje y reutilización de residuos industriales, urbanos, agrícolas y forestales; la prestación de servicios de limpieza pública y privada, rehabilitación de espacios naturales, jardinería, restauración y mantenimiento de mobiliario urbano, así como talleres de manipulación.
- El transporte de mercancías, mudanzas de ámbito nacional, el montaje de exposiciones para ferias y exposiciones y la prestación de servicios de formación.
- Servicios de almacenaje.

La parte empresarial está dividida en tres sectores: el de la construcción, el de las tiendas de segunda mano, i el de la gestión de residuos i servicios. El primero de ellos, se implantó en el año 1997 y se focaliza en la rehabilitación y mantenimiento de viviendas, donde trabajan un equipo técnico de catorce profesionales (director, gerente, técnicos, instalador, encargados de obras, administración) y sesenta y dos operarios.

Las cinco tiendas con las que cuentan, ubicadas entre Barcelona, Hospitalet, Sant Cugat y Terrassa, se fundamentan en la venta de bienes de segunda mano, como ropa, objetos de decoración o antigüedades. Con esto la empresa pretende ayudar a prevenir la generación de residuos, promoviendo así la reutilización de los objetos anteriormente nombrados. Este sector lleva 27 años formando parte de la organización.

Por último, la gestión de residuos y servicios se basa en la tarea de logística y valorización de residuos en las naves de Montcada i Reixac. Algunos de los servicios que ofrecen son la recogida selectiva, reciclaje y transporte de residuos para los Ayuntamientos de Sant Cugat del Vallès, Castellbisbal y Masquefa, la gestión de puntos limpios de Cerdanyola del Vallès, Corbera de Llobregat, Masquefa y Castellbisbal o la educación y sensibilización medioambiental, entre otros.

**Figura 2:** Organigrama de Engrunes, Recuperación y Mantenimiento, Empresa d'Inserció, S.L.U



*Fuente: Elaboración propia a partir de la web de la Fundació Engrunes*

### 5.1. Resultados de las entrevistas y grupo de discusión

En este apartado se lleva a cabo la comparativa entre la literatura académica y la información obtenida a través de las entrevistas, generando así los resultados principales de la investigación, mediante la comparación de los 3 factores que se han determinado como influyentes sobre el éxito de una EIS, que han sido cooperación empresarial, capacidad de innovación social y motivación y satisfacción de las trabajadoras.

En la cooperación empresarial, vemos que la literatura académica afirma que tiene la función de generar una relación que cubra las necesidades de ambas partes, incluso llegando a favorecer la capacidad innovativa de las organizaciones implicadas, además de hacerlas crecer. Estar en contacto con otras entidades a través de redes de colaboración es importante. A este respecto, AB manifiesta lo siguiente:

*“Nosotros estamos dentro de FEICAT<sup>14</sup>, que es la federación de empresas de inserción, luego estamos en AERESS, que es la asociación de recuperación de residuos.” (AB, gerente del departamento)*

Además, también habla sobre su participación en el programa *Incorpora*, un proyecto impulsado por la Fundación La Caixa, y que la *Fundació Engrunes* cuenta con una técnica que trabaja exclusivamente para este programa, buscando empresas que quieran ciertos perfiles determinados, mostrándonos un ejemplo de cooperación entre entidades de un mismo sector.

<sup>14</sup> Empreses d'Inserció a Catalunya

Asimismo, concretamente en el ámbito de las EIS, la academia dice que la Administración Pública posee un gran interés en crear lazos con este tipo de entidades porque están cubriendo un fin social del cual deberían hacerse cargo los entes públicos, por lo que, si existen organizaciones dedicadas a la inserción sociolaboral, eso hace quitarles presión a dichos organismos (Retolaza, Ruiz, Araujo y Mugarra, 2008). En este sentido, ON confirma la relevancia del seguimiento que se hace desde determinadas instituciones como en este caso desde diversos ayuntamientos de la provincia de Barcelona:

*“que una vez van a acabar el proceso pues nos ponemos en contrato para que los citen y hagan más ese acompañamiento de después.” (ON, Técnica de Acompañamiento a la Inserción)*

Ella misma, complementa la anterior afirmación, ejemplificando, concretamente sobre la labor del Ayuntamiento de Barcelona, con su Agencia de Desarrollo Local, Barcelona Activa, con el objetivo de mejorar la calidad del empleo entre otros:

*“Tenemos con Barcelona Activa que nos van mandando ofertas, y nos llega bastante comunicación.” (ON, Técnica de Acompañamiento a la Inserción)*

Para completar el análisis de su cooperación con las estructuras públicas AB habla sobre su implicación en el *Espai de Recerca de Feina*, una herramienta promovida por la Generalitat de Catalunya, con el objetivo, de fomentar esa búsqueda de empleo de manera más organizada y personalizada hacia el usuario. La fundación lo que hacía para complementar este espacio de búsqueda, era enviar algún que otro currículum a empresas que estuviesen buscando ese perfil determinado. La entrevistada afirma que, en alguna ocasión a raíz de esto, habían conseguido un contrato de trabajo para alguno de sus usuarios.

*“Lo que es para buscar ofertas de trabajo, teníamos el Espai de Recerca de Feina que estuve llevando yo mucho tiempo y sí que lo que hacíamos era contactar con empresas, que les enviábamos currículos y nos habían contratado a alguno.” (AB, gerente del departamento)*

Estas redes cooperativas son importantes para la empresa, pero también lo son para los usuarios que participan en la entidad. Durante el grupo de discusión la usuaria 1, explicó abiertamente que se encontraba en una situación irregularizada, y que esa era su principal barrera a la hora de acceder al mercado de trabajo. Lo cierto, es que la Generalitat de Catalunya abrió una línea de ayuda, llamadas ACOL, con el objetivo de mejorar la empleabilidad, subvencionando contratos de trabajo de 12 meses a empresas que quieran favorecer el empleo de estos colectivos vulnerables.

La Fundació Engrunes está dentro de esta línea de ayudas, ya que les ofrece la oportunidad de llevar a cabo una contratación subvencionada para alguno de sus usuarios. Este es el caso de la usuaria 1, ya que estas ayudas también dan la oportunidad de la contratación a aquellos que se encuentran en una situación irregularizada. Gracias a ello y a que la fundación forma parte de ello, esta usuaria está esperando a que salga la resolución de la subvención, porque en caso de que sea favorable, podrán contratarla en esta misma fundación. La cooperación, como vemos, también aporta mucho a los usuarios de la entidad:

*“Ahora estamos esperando a que salga la resolución de la ACOL para ver si me pueden contratar aquí, porque eso sería...” (Usuaria 1)*

Los resultados sobre factor cooperatividad, muestran que la Fundació Engrunes, sí que le da importancia, y que tiene la capacidad de constituir lazos cooperativos de calidad, que le permiten cumplir de una manera más satisfactoria el objetivo social por el que se ha constituido la empresa. Los ejemplos mostrados por las trabajadoras y en concreto por el de la usuaria, dejan ver que efectivamente su apoyo en las Administraciones Públicas genera resultados beneficiosos.

El siguiente punto de análisis es la capacidad de innovación. La literatura sostiene que dicho concepto comprende acciones que mejoren el bienestar social, reduciendo la exclusión, la pobreza, el hambre, y que, por lo tanto, las empresas sociales necesitan de esa innovación en sus productos y servicios, señalando que, a partir del emprendimiento social, se pueden implementar sistemas innovadores que solucionen problemas sociales (Morales, 2010). Sorprendentemente, al contrario de esto, la gerente declara lo siguiente:

*“La impresión que a mí me da es que nos hemos quedado un poco obsoletos, que Engrunes está un poco atascada y hay otras entidades que han tirado para otros sitios interesantes, para formaciones, y Engrunes parece que nos hemos quedado un poco en eso.” (AB, gerente del departamento)*

Cuando AB Hizo esta declaración, el análisis marcó que, respecto a la innovación, en *Engrunes*, había mucho de lo que estirar, por lo que se realizó la misma pregunta a las educadoras. Ambas se pronunciaron acerca de las formaciones, convirtiéndose en la idea fundamental y compartida por esta parte social, que a la organización le falta para dar el paso hacia una nueva etapa más acorde con el resto de las entidades más renovadas. Una de ellas profundiza qué son esas formaciones y de qué forma deberían implementarse:

*“Lo que veo en otras entidades es formación activa en el puesto de trabajo, cursos de habilidades sociales, asertividad, como comunicarte, como hacer tu currículum, donde*

*buscas trabajo una vez acabas, y formación subvencionada de algo que a ellos les interese para acabar de pulir el perfil profesional.” (ON, Técnica de Acompañamiento a la Inserción)*

Como la investigación ha señalado antes, una de las características que debe formar parte de la innovación social, es tener esa capacidad de mejorar la vida de ciertos colectivos vulnerables que no disponen de los recursos suficientes para poder integrarse socialmente. En este caso, se está limitando a los usuarios a que puedan tener una formación más completa y adecuada a la realidad que hoy experimenta el mercado de trabajo, alejándose de la inclusividad y haciendo más grande la brecha de posibilidades que existe entre los trabajadores normalizados y los que no y, por lo tanto, incumpliendo uno de los objetivos de la innovación social, referido a la mejora de esa calidad de vida.

¿Y cómo sabemos que esas formaciones mejorarían la calidad de vida los usuarios? Pues precisamente porque la otra técnica de acompañamiento pone un ejemplo sobre un trabajador en proceso de inserción el cual manifiesta que quiere formarse, y como consecuencia de que la fundación no ofrece el servicio de formaciones, debe irse a otra entidad para poder realizarlas, y eso hace que llegue a casa a las 23 horas, perjudicando de una forma muy clara su calidad de vida:

*“Yo lo que haria serian más formaciones, entonces tal vez estaria mejor. Veo que hay empresas de inserción que lo hacen. Ahora llevo a un hombre que él me decía que queria formarse, y cuando sale de aquí de trabajar tiene que ir a otra fundación para hacer una formación y llega a su casa a las 23h.” (CD, Técnica de Acompañamiento a la Inserción)*

Asimismo, otra de las piezas clave en cuanto a calidad de vida se refiere es tener un claro dominio de las TIC, debido a que se han configurado como un elemento primordial e integrador, facilitando el acceso a portales de empleo o haciendo más cómoda la gestión de documentos, entre otros, cualidades que las han hecho convertirse en un elemento indispensable dentro del mercado de trabajo. Tanto CD Como ON dejan clarificado en sus entrevistas, que los trabajadores no normalizados juegan con una clara desventaja frente a ello, afirmando que muchos de ellos no saben descargarse la nómina, ni hacer un Currículum Vitae. Incluso CD llega a decir que muchos no disponen de la capacidad ni siquiera guardar el nombre de alguien en su teléfono móvil. Las dos, dan la misma solución a la problemática expuesta, y es como no, las formaciones:

*“pues que podamos hacerles una clase a 3 o 4 personas, algo básico.” (ON, Técnica de Acompañamiento a la inserción)*

Sin embargo, AB no utiliza ningún tipo de referencia a este aspecto, suponemos que las técnicas de inserción, al tener un contacto directo con los usuarios saben profundizar más sobre cuáles son las carencias que manifiestan con más regularidad y las que más les imposibilitan para poder llevar una vida completamente normalizada.

En este punto la pregunta a hacer que el análisis nos marca es la siguiente: Si todas concuerdan en que uno de los grandes fallos es el hecho de no implantar formaciones, ¿Qué es lo que impide que se lleven a cabo? Todas coincidían en lo mismo, el problema está en los directivos y su anteposición del interés económico, dejando en un segundo plano la parte social, incumpliendo la regla básica que la literatura académica afirma como la condición indispensable sobre una EIS.

En primer lugar, AB dio una respuesta refiriéndose a lo que le falta a la entidad para cambiar este tipo de fallos es el hecho de que falta gente nueva, con más formación, que sepan darle otro aire a la empresa. Sin embargo, CD Y ON ejemplificaban de una forma muy esclarecedora cómo se les limitaba el campo de trabajo. Las educadoras sufren un condicionamiento a la hora de trabajar que hace que la innovación no llegue a buen puerto:

*“Pfff... en general diría una mirada más educadora, sobretodo por parte de los directores.” (CD, Técnica de Acompañamiento a la Inserción)*

Y como complemento a dicha afirmación ON pronuncia las siguientes palabras:

*Bueno, dejan el puesto de trabajo, entonces perdemos productividad y no podemos permitirnos eso. A mi me limitas el campo de trabajo.” (ON, Técnica de Acompañamiento a la Inserción)*

El análisis nos ha llevado a identificar que la innovación social sí que se percibe como un elemento sustancial y que necesita de su implementación en *Engrunes*. Sin embargo, hay barreras que les impiden desarrollar esos planes de futuro que tienen. Los escasos recursos con los que subsisten las empresas sociales hacen que la parte productiva necesite mucha atención y dedicación para generar los máximos beneficios económicos, con el objetivo de facilitar el sustento de la entidad, sin tener que, originar una gran dependencia tan solo de los organismos públicos. Los resultados, concluyen sobre este factor, que, por supuesto le están dando la importancia que se merece, pero que se encuentran con alguna que otra barrera, principalmente económica, que les imposibilita implementar esas ideas, por lo que la investigación nos sostiene que son organismos a los que le faltan recursos

económicos para poder poner en primer plano esa parte social que debe ser tan relevante para ellas.

Finalmente, quedan los resultados referidos a la motivación y satisfacción laboral. Antes de empezar, quisiera decir, que dicho tema se convirtió en la parte más longeva y emocional de todas las entrevistas. La teoría sobre los conceptos sostiene que la satisfacción laboral se entiende como un estado emocional positivo por parte del trabajador y que cuenta con una correlación muy grande en cuanto a nivel de productividad, es decir cuanta más satisfacción, mayor rendimiento empresarial (García, 2010).

En este sentido, cuando la gerente fue preguntada por como creía ella que se sentían sus trabajadoras, ésta fue capaz de admitir que se estaban sintiendo frustradas.

*“La dificultad está en que las técnicas se implican, entonces cuando ven que hay cosas injustas, pretenden que eso se cambie, y eso no se puede cambiar porque la parte económica tiene unas decisiones y una manera de trabajar, que quiere llegar a final de mes para poder pagar las nóminas, es muy difícil que esa parte se entienda, y eso quema mucho a las técnicas, porque se sienten frustradas cuando ven que su trabajo no llega a buen puerto. Es muy difícil que se sientan motivadas y que sientan que su trabajo realmente tiene peso.” (AB, gerente del departamento)*

En este punto, se le preguntó sobre si creía que la situación descrita afectaba a la productividad de la empresa, tal y como se justifica en la literatura académica, pero, curiosamente AB cría firmemente que no, argumentando que ella está intentando cambiar la forma de trabajar de las educadoras, porque quiere que su trabajo sea precisamente ese, el de educar con el objetivo de que dejen de implicarse tanto en aspectos que ellas no pueden cambiar, ya que dependen de la parte económica de la fundación. La siguiente afirmación lo confirma:

*“Las empresas de inserción son un mundo a parte, porque la gente cuando hace educación social o algún tipo de carrera así lo que quiere es ayudar, y en la empresa de inserción lo que tienes que hacer es educar, y eso cuesta la vida. La gente que entra, pues entra con la cosa esta de querer ayudar a los demás, pero como empresa se necesitan unos resultados económicos, y luego la parte social, se necesita que las educadoras entiendan que su papel es educar y ahí es donde llevamos 20 años perdidos.” (AB, gerente del departamento)*

En este punto, se encuentra una discrepancia entre ellas, porque como se lee en la afirmación anterior, las educadoras consideran que la empresa debe tener precisamente una visión más social, y que se debe tener más paciencia con el tipo de colectivos con el que se está trabajando, y esto lo confirma CD con las siguientes palabras:

*“Con AB si que lo hemos hablado, pero no lo ve igual.” (CD, Técnica de Acompañamiento a la Inserción)*

Como consecuencia de haber realizado a AB su entrevista la primera de todas y de haber obtenido estas declaraciones tan potentes respecto a la satisfacción laboral de la entidad, la investigación quedó bastante marcada por este elemento, por lo que, si se les preguntaba sobre ello a las educadoras, seguramente, serían capaces de ofrecer mucha información, y así fue. Como era de esperar ellas contaban con una visión que distaba de su superior. Pese a que CD llevaba únicamente 5 meses en la entidad supo proclamar que la parte productiva pesaba más, justificando que ella se sentía invisibilizada porque esta parte económica no reconocía su trabajo.

*“Es más importante sacar un piso rápido, que tenga que ir yo a hablar con alguien, entonces ahí es cuando te sientes frustrada, pero a nivel de trabajadores (los que están instertando) si que valoran lo que hacemos” (CD, Técnica de Acompañamiento a la Inserción).*

Cuando le tocó el turno a ON, su visión fue idéntica a la de su compañera y pronució estas palabras:

*“Se valora más la parte de producción que la social, es la principal barrera que nos encontramos nosotras, el hecho de no sentirnos valoradas, nos falta un hueco.” (ON, Técnica de Acompañamiento a la Inserción)*

La frustración que sufren las trabajadoras es bastante evidente y ciñéndonos a la literatura, esto puede causar estragos en la productividad de la empresa. Aunque la persona con responsabilidad, a pesar de ser consciente de que hay fallos a la hora de trabajar la satisfacción laboral de las técnicas, también admite, que al fin y al cabo la empresa necesita unos recursos económicos para subsistir, y que eso puede ser lo que les impida dejar en segundo lugar la parte productiva para focalizarse más en la parte social, que sería lo ideal.

Se ve que el cómo se sienten las trabajadoras, es algo que sí importa, por el peso que le han dado a la hora de hacer las entrevistas, por lo que se podría decir que, sí que es un elemento que consideran que influye en el éxito de su entidad, por lo menos en el departamento estudiado, pero que, sin embargo, se encuentran con ciertas barreras que les impiden poder ejecutar de una manera más adecuada su labor. Una de las barreras que se encuentran es que los trabajadores normalizados, no logran comprender por qué se debe dar ese proceso de apoyo a los usuarios en inserción.



*“Por ejemplo, hay cosas tan sencillas como que un trabajador llega tarde y no avisa al encargado, entonces eso se tiene que ir trabajando, pero la parte de producción no lo entiende, porque dicen que son cosas muy básicas, pero es que alomejor hay gente que lleva 10 años fuera del mercado laboral y viene de otro ambiente.” (ON, Técnica de Acompañamiento a la Inserción)*

En el grupo de discusión, por el contrario, cuando los usuarios fueron preguntados por cómo se sentían ellos en el curso, todos estuvieron de acuerdo en decir cosas positivas de él. La empresa por lo tanto, sí que está cumpliendo con generar esa motivación en los usuarios aportándoles valiosas facultades a su situación personal.

*“A mí me ha ayudado justamente a esa salida, en mi situación de autoestima. Cuando entré aquí tenía la autoestima por el suelo, entonces venir aquí tener esa responsabilidad como si estuviese cobrando, para mí ha sido lo más que me ha ayudado a nivel emocional, ha sido una gran ayuda.” (Usuaría 1)*

Otro de los usuarios, nos da también una visión positiva, pero desde otro punto interesante:

*“Antes estaba siempre de fiesta, iba a la playa de Barcelona, con alcohol, con chicas, amigos.... El doctor me dijo que era muy joven, que tenía diabetes y que me habían dado ataques de epilepsia por lo que necesitaba estabilidad.” (Usuario 4)*

Los resultados de la investigación nos confirman que, dentro del departamento social, la forma de trabajar se tiene muy en cuenta, pero, la problemática principal, es que nos encontramos con perspectivas diferentes a la hora de enforcar la dinámica que debe seguir un proceso de inserción. La persona con más responsabilidad considera que sus trabajadoras se implican demasiado en la situación personal de cada usuario, y es que mejorar su calidad de vida, según nos cuenta, no depende únicamente de ellas y la empresa, sino de otros muchos factores, en los que a veces, o en la mayoría de las ocasiones, no se puede incidir. Las educadoras, por otro lado, piensan que, al estar en una EIS, se debe tener un trato hacia los usuarios más humanizado y consideran que la empresa debe responsabilizarse en mayor medida sobre la mejora de la calidad de vida de ellos. Ese choque de perspectivas es lo que genera la frustración de las trabajadoras.

Sin embargo, a pesar de ello, los participantes del grupo de discusión en ningún momento pronunciaron algo negativo sobre su trato en la fundación, sino todo lo contrario, afirmando que gracias a ello se encuentran mucho más animados, motivados y con una mayor autoestima.

Para poner punto final a este apartado de resultados, en la entrevista de la gerente se realizó la pregunta sobre cómo medían ellos el éxito de la fundación, para ver qué puntos

se encontraban en común con la literatura. AB justificó, que, al tratarse de una empresa de inserción, los resultados de la parte social son los que deberían considerarse los más valiosos.

*“Depende del departamento, en global lo que cuenta es la atención a las personas, entonces lo que más peso tiene es la parte social. Nuestros ítems para valorar como ha ido el año son la cantidad de personas que hemos atendido, (...). En inserción la idea es que sean alrededor de unas 60 personas, aunque durante todo el año la media es de 100 o 110 personas.” (AB, gerente del departamento)*

Este dato que nos aporta la investigación es muy relevante y con él cerraremos este apartado. Esta declaración va a favor de lo que marca la literatura, poniendo como prioridad ese fin social, como manera de medir el éxito de estas entidades. Sin embargo, a lo largo de la entrevista de AB, hemos visto como ella misma ha dado pinceladas en las que podíamos observar que, en ocasiones, antepone la parte económica a la social y se ha visto que la parte productiva tiene mucho poder a la hora de marcar las líneas de actuación sobre los usuarios que están en proceso de inserción. Es muy probable que lo que el análisis nos esté queriendo decir, es que a pesar de que esa parte social es lo que le da el sentido a la empresa, ésta necesita de unos recursos monetarios para no encontrarse en una situación de déficit, ya que las previsiones económicas con las que cuentan son escasas.

Como consecuencia, la parte productiva debe salir a flote y generar unos ingresos lo suficientemente altos como para poder seguir adelante con la empresa. Si esta entidad contase con el capital suficiente por parte de las administraciones, podrían priorizar las necesidades de los usuarios, sin tener que preocuparse de lo mucho o poco que factura la parte económica y pudiendo realzar los proyectos de índole social, pudiendo crear inserciones con una mayor calidad.

## 6. CONCLUSIONES

Las empresas de inserción se definen como un tipo de organización no lucrativa, que tiene como consecución la realización de un fin social, en este caso la inserción sociolaboral de personas que están en riesgo de exclusión social, entendido como fenómeno que ha emergido en las últimas décadas, como consecuencia, en gran parte de la globalización y los cambios generados por la inestabilidad del mercado de trabajo. La EIS, nacen como respuesta a las deficiencias que las políticas públicas empleadas por parte del Estado no han sabido mitigar.

La estructura de las entidades estudiadas se divide en dos: la parte productiva y la parte que cumple con el fin social. En muchos casos, la parte productiva suele estar conformada por la realización de bienes enfocados al mantenimiento del medioambiente, la lucha contra el desperdicio de comida, la reutilización de ropa, es decir actividades que generen algún tipo de valor comunitario. El sector social de la organización es el encargado de realizar el diseño de un itinerario personalizado para cada usuario con el fin de enfatizar sus competencias laborales ayudándoles así, no solo a la incorporación del mercado de trabajo ordinario, sino también a la mejora de su autoestima y percepción personal. Esta es la parte que crea la particularidad de las EIS, dentro de un sistema capitalista en el que la empresa ordinaria es la que manda.

La inserción sociolaboral, siguiendo la definición de empresa de inserción, debe ser el motivo principal para la constitución de este tipo de entidades, convirtiéndose en una organización que tiene como primer fin el cumplimiento de su meta con carácter social, conviviendo con la parte productiva que he explicado anteriormente, pero quedando por debajo en cuanto a prioridades se refiere.

Para responder a la principal pregunta de investigación que marqué al inicio del proyecto, se han escogido 3 factores que según la literatura podían tener incidencia en una empresa de inserción. Los escogidos fueron los siguientes: Capacidad de cooperación empresarial, capacidad de innovación social y motivación y satisfacción laboral. Respecto al primero, se concluyó, que el hecho de ser capaces de formar redes de cooperación con otras entidades en un ambiente de inestabilidad empresarial que se ha instaurado por culpa de la volatilidad y desequilibrio de las nuevas tendencias dentro del mercado laboral generaba la posibilidad de establecer vínculos con el fin de cubrir necesidad de forma recíproca.

Frente a la innovación social, vimos que es una tendencia que se está instaurando en muchos de los programas públicos que se lanzan por parte de la Unión Europea, y muchos de ellos enfocados hacia la vulnerabilidad. Se concluyó, por lo tanto, que era un aspecto necesario con el que debían contar las empresas de inserción al saber demostrar que son capaces de adaptarse a la evolución de nuevos riesgos y situaciones precarias. Respecto al último factor, se afirma que la motivación y satisfacción de los trabajadores influye en la productividad de la empresa, incidiendo en que el malestar de los profesionales puede llegar a generar resultados negativos para la entidad.

Tras la realización y la posterior comparación de los resultados obtenidos de la parte práctica con la literatura académica analizada, se produjeron las siguientes conclusiones. Vemos que en la *Fundació Engrunes*, en relación con el aspecto cooperativo, la entidad cumple con la literatura recogida, habiendo ejemplificado las uniones que poseen con otras entidades, tanto las que forman parte de la Administración Pública, como el Ayuntamiento de Barcelona, como organizaciones privadas, como por ejemplo La Caixa. Por otro lado, el aspecto innovativo se focalizó en la cuestión de las formaciones. Hemos visto que ésta está siendo la tendencia de muchas entidades que forman el ámbito de la economía social. Sin embargo, la organización estudiada carecía de ello y, según las afirmaciones planteadas, parece que es algo por lo que aún les queda un largo camino de lucha, debido a los escasos recursos económicos con los que se topan.

Frente a ello, nos encontrábamos con una educadoras frustradas y desmotivadas por culpa de no poder plantear los procesos de inserción, que ellas creen que son los adecuados, como consecuencia de que su voz se encuentra silenciada por culpa de los grandes dirigentes de que priorizan el fruto productivo anteponiéndolo a lo que se supone que es la particularidad de la empresa. Es decir, se ha declarado que en la *Fundació Engrunes* se están saltando las bases de las EIS por estar basándose en una mayor producción antes que emplear los recursos obtenidos para incrementar un buen proceso de inserción.

Por parte de los usuarios que participaron en el grupo de discusión, sorprendentemente todos comparten buenas opiniones, a pesar de todas las calificaciones negativas que las técnicas dieron en sus entrevistas. Todos sienten que ha mejorado su estado físico y mental, además de que tienen la creencia de que, el curso por el que están allí les será útil como mecanismo de reincorporación al mercado laboral ordinario. Parece que a pesar de las malas sensaciones que tienen las técnicas, los participantes del curso de *prelaboral*, se encuentran agradecidos y esperanzados gracias a la entidad.

Para poner punto final al proyecto, una de las frases más preocupantes y a su vez interesantes, ya que nos genera una reflexión profunda sobre el sentido de las empresas de inserción, es la que dijo la gerente del departamento social, cuando hizo referencia a que la cantidad de personas que cuando salen de la empresa consiguen reinsertarse, era casi nulo. Esto me lleva a imaginar, si este tipo de organizaciones, o concretamente esta, ya que es la que he estudiado, se ha quedado en unas líneas de actuación muy básicas, que quizá en un momento determinado, como hace 20 años, tenían un sentido, pero las transformaciones sociales son más que evidentes, y las actuaciones no pueden quedarse en el punto donde empezaron.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Villarroel, M. E. (2001). Globalización, cultura y exclusión social . *Fermentum* , 470-476.
- Hernández, M. (2010). El estudio de la pobreza y la exclusión social. Aproximación cuantitativa y cualitativa. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado* , 25-46.
- Bastidas, O. y Richer, M (2001). Economía Social y Economía Solidaria: intento de definición. *Revista Venezolana de Economía Social* , 1-27.
- Montolio, J.M. (2002). Economía social: concepto, contenido y significación en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* , 5-31.
- Melián, A. y Campos, V. (2009). Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO* , 43-67.
- Retolaza, J.L. , Ruiz, M. , Araujo, A. (2007). Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61-89.
- Fraisse, L. , Ortiz, H. , Boulianne, M. (2001). Economía Solidaria. *Cuaderno de propuestas para el siglo XXI*, 1-8.
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el Tercer Sector?. *Revista Científica de UCES*, 99-116.
- Vidal, I. , Claver, N. (2003). Las empresas sociales en el ámbito de la integración por el trabajo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39-62.
- Retolaza, J.L. , San-Jose, L. , Araujo, A. (2014). La eficiencia como reto de las empresas de inserción. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* , 159-185.
- González, D.L , Rodenes, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología. *Pensamiento y Gestión* , 113-138.
- Retolaza, J.L , Ruiz, M. , Araujo, A. , Mugarra, A. (2008). Eficiencia en las empresas de inserción y apoyo público. *Zerbitzuan* , 39-54.
- Chaves, R. , Monzón, J.L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* , 5-50.
- Alonso, D. , González, N. , Nieto, M. (2015). La innovación social como motor de creación de empresas. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*, 48-63.
- Moulaert F, Ailenei O. (2005). Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present. *Urban Studies* , 2037-2053.
- Leadbeater, C. (2007). Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years. *A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector*, 1-17
- Barrera, E. (2007). La empresa y su responsabilidad sociales. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* , 59-75

- Fajardo, G. (2012). El concepto legal de economía y la empresa sociales. *GEZKI*, 63-84.
- Defourny, J. , Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 6-34.
- Requena, F. (2011). El reto de las redes sociales en la sociedad civil. *Panorama Social*, 110-120.
- Diaz, M. , Maracuello, C. , Maracuello, C. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 178-198.
- Coque, J, Pérez, E. (2000). *Cómo gestionar la creación de empresas de inserción social: una perspectiva de participación dinámica*.
- Vázquez, M.J. (2016). Las empresas de inserción: su contribución a la economía productiva, el bienestar social y la inclusión de los colectivos más vulnerables durante los años centrales de la crisis económica financiera. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1-26.
- Gallego, S. (2011). REDES SOCIALES Y DESARROLLO HUMANO. *BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales*, 113-121.
- Hernández, J. , Tirado, P. , Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 164-199.
- Rubio, J. (2012). Factores Sociológicos de la Discriminación Sociolaboral. *Nómadas*, 1-11.
- Laville, J.L. (2002). Economía solidaria, economía social, solidaria, economía social, tercer sector: las apuestas europeas.
- Morales, E. , Sanabria, S.E , Arias, M.A. (2010). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 80-101.
- Alonso, D. , González, N. , Nieto, M. (2014). *Emprendimiento social vs innovación social. Cuadernos Aragoneses de Economía*, 119-140.
- Hernández, J. , Tirado, P. , Ariza, J.A. (2014). Innovación social, ¿una herramienta de integración social?. *Democracia, participación política, movimientos sociales y administración pública*, 558-574.
- Rothwell, R. (1991). External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management*, 125-138.
- Bonillo, D. , Nieto, F.J. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Universidad de Almería*, 189-200.
- Robles, M. , Dierssen, T. , Martínez, E. , Herrera, P. , Díaz, A. , Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir de las variables EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 127-134.
- Apuntes extraídos del Campus Virtual de la UB realizados por la profesora Isabel Vidal.
- Monzón, J.L. , Cubedo, M. y Barea, J. 1992. Libro Blanco de Economía Social.
- SOLIDAR, Advancing Social Justice. (2020)
- Hogares con más riesgo de sufrir una situación de exclusión. Madrid. INE. (2020).
- Memoria 2019. Madrid. FAEDEI. (2019)
- Personas desempleadas. Madrid. EPA. (2007)

- Personas desempleadas. Madrid. EPA. (2021)
- Informe 2020. SOLIDAR, Advancing Social Justice In Europe and WorldWide
- Web de la Fundació Engrunes. [Bienvenido | Engrunes](#)
- Ley 44/2007, de 13 de diciembre para la Regulación del régimen de las empresas de inserción. BOE, nº299, 14/12/2007. Disponible en: [BOE.es - BOE-A-2007-21492 Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción.](#)



## ANEXOS

### ANEXO I: ENTREVISTAS

#### **Preguntas a AB, responsable del Departamento Social**

- Edad
- Puesto que desarrolla en la empresa
- ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?
- ¿Des de tu perspectiva, como crees que ha ido evolucionando?
- ¿Creéis que os habéis ido adaptando a los diferentes Cambios sociales?
- ¿Qué medidas habéis utilizado para adaptaros a ello?
- ¿Cuáles son los cambios más significativos que ha habido hasta ahora?
- ¿Qué innovaciones queréis implantar hoy en día?
- ¿Cómo lo estáis llevando a cabo?
- ¿Qué cosas no estáis pudiendo conseguir? ¿Por qué?
- ¿Tenéis convenios con otras empresas? ¿Cómo es la relación?
- ¿Y con las Administraciones públicas?
- ¿Os gustaría ampliar esa red cooperativa?
- ¿Crees que las técnicas están lo suficientemente motivadas?
- ¿Cómo podría mejorarse esa motivación?
- ¿Creéis que os adaptáis a la situación de cada usuario?
- ¿Cómo medís el éxito de la fundación?

#### **Preguntas a CD, Técnica de Acompañamiento a la Inserción**

- Edad
- Puesto que desarrolla en la empresa
- ¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?
- ¿Se han cumplido tus expectativas de trabajo?
- ¿Sientes que te valoran?
- ¿Pero en una empresa de inserción la particularidad es el fin social, ¿no?
- ¿Te sientes más valorada por la gente a la que atiendes que por los compañeros de la empresa?
- ¿En qué gestos ves que no te valoran?
- ¿Por qué crees que no ven la importancia de tu trabajo?
- ¿Alguna vez habéis hablado con AB sobre esto o con los directores?

- ¿Qué ve ella de diferente?
- ¿Crees que hay un ambiente de no sentir esa motivación?
- A nivel de la empresa, ¿Qué crees que es lo que más falla?
- ¿Cambiarías algo del área social? ¿Sobre cómo hacer las cosas?
- ¿Cómo son el tipo de formaciones que hacen en otras entidades?
- ¿Ves a la empresa estancada?
- ¿Crees que los trabajadores mejoran su estado de ánimo al estar aquí?
- ¿Crees que te involucras demasiado?

### **Preguntas a ON, Técnica de Acompañamiento a la Inserción**

- Edad
- Puesto que estás desarrollando
- ¿Cuánto tiempo llevas en la entidad?
- ¿Te sientes valorada por los trabajadores de la fundación?
- ¿Crees que la parte económica entiende tu papel?
- ¿Crees que en *Engrunes* se valora más la parte de producción que la social?
- ¿En qué notas que la parte productiva pesa más?
- ¿Qué harías tu para conseguir esa visibilidad que no se os da?
- ¿Esto lo habéis hablado con los directivos?
- ¿AB qué os dice?
- ¿Crees que la empresa está estancada?
- ¿Qué ves en otras empresas de inserción que esta no tiene?
- ¿Crees que otras empresas de inserción si que han sabido implantar las formaciones y esta no?
- ¿lo que impide que se avance es ese interés económico?
- ¿Qué relación tenéis con otras empresas o otras entidades?
- ¿Hacéis reuniones con otras fundaciones?

### **ANEXO I: GRUPO DE DISCUSIÓN**

#### **Temas planteados**

1. Utilidad del curso que estáis haciendo
2. vuestras expectativas cuando salgáis de la fundación
3. Mejoras que planearíais
4. Lo que más os gusta de estar aquí

5. Lo que menos os gusta de estar aquí
6. Cómo ha mejorado vuestro estado de ánimo