Para evitar una marginalidad irreversible: las empresas de inserción, herramienta de inclusión

Marina Arnau Olivé. Co-directora General Fundación Formació i Treball

Puedes encontrar a Marina en X, Linkedin e Instagram

> *Las empresas de inserción como herramienta de inclusión actualmente. La dicotomía entre la dimensión empresarial y la dimensión social en el acompañamiento a las personas en sus itinerarios de inserción. El equilibrio en los itinerarios de inserción: trabajo en red, evaluación, tiempo efectivo y productivo, tiempo de formación, tutorías y otras acciones no productivas.*

En estos tiempos, bienes básicos como los alimentos y la vivienda se han convertido en bienes de mercado (*mercancías*) o tener un trabajo puede ser sinónimo de pobreza. Nuestra sociedad está fuertemente mercantilizada y se mueve en un entorno de constantes crisis complejas que han derivado en nuevos riesgos. Donde, de cada crisis y a pesar de las medidas que se han aplicado, hemos aprendido poco y las desigualdades han ido aumentando, porque como repite nuestro amigo Eduard Sala, *la sociedad es una carrera y no todos salimos del mismo punto de partida*[1].

Necesitamos desde nuestros centros de acción reflexionar y promover un diálogo inclusivo que involucre a la sociedad en

su conjunto, incorporando perspectivas diversas para encontrar soluciones sostenibles y equitativas. La colaboración entre los sectores públicos y privados, y la participación activa de la ciudadanía, son elementos clave para abordar estos desafíos y construir un sistema que promueva la justicia social y el bienestar colectivo. Tenemos que combatir la pobreza, contribuir a devolver la dignidad a las personas excluidas, y simultáneamente proteger nuestra casa común.

Es desde estos principios que nos preguntamos cómo evitar que la marginalidad se vuelva a convertir en una *maldición* irreversible. Estamos inmersos en construcciones sociales que justifican la desigualdad y la desesperanza. Nos debatimos sobre si ¿El trabajo sigue siendo una herramienta de inclusión? o ¿qué más podemos hacer después de 30 años de recorrido desde las empresas de inserción para conseguirlo? Estas reflexiones nos acompañan en nuestro día a día en la Fundación Formació i Treball, creada por Cáritas Diocesana de Barcelona hace 32 años con la misión de generar puestos de trabajo y formar a personas en situación de vulnerabilidad para insertarlas laboralmente, además de dignificar la entrega social.

Las empresas de inserción: dicotomía entre la dimensión empresarial y la dimensión social en la integración laboral de las personas con mayores dificultades

Nuestra sociedad necesita las empresas mercantiles como generadoras de riqueza y trabajo para avanzar hacia un modelo más justo, una riqueza que se logra también repartiéndola equitativamente entre quienes contribuyeron a crearla, como nos recuerda el papa Francisco: *Una sociedad humana y fraterna*

es capaz de preocuparse para garantizar de modo eficiente y estable que todos sean acompañados en el recorrido de sus vidas, no sólo para asegurar sus necesidades básicas, sino para que puedan dar lo mejor de sí, aunque su rendimiento no sea el mejor, aunque vayan lento, aunque su eficiencia sea poco destacada[2]. Las empresas mercantiles son nuestras aliadas, forman talento, nos aportan conocimientos y beneficios para contribuir a una sociedad más solidaria; no tenemos que olvidar que detrás de las empresas hay personas con las que compartimos anhelos y aspiraciones. Demasiadas veces desde el sector social se percibe la empresa privada como *el otro*, con la consecuente visión negativa, factor que sin duda nos limita en el desarrollo de nuestros proyectos.

Aunque sabemos que los colectivos más desfavorecidos y alejados del mercado laboral, no pueden valerse por sí mismos en este sistema de producción, y siempre quedan en la cola de los procesos de selección o ni tan siquiera llegan. Nuestra misión es generar oportunidades laborales desde la perspectiva del bien común y, partiendo de los problemas sociales, buscar soluciones para los colectivos que atendemos. Crear empresas con un alto grado de impacto social, pero sin olvidar nunca la sostenibilidad económica y ambiental. Tenemos que trabajar para hacer negocios buenos y serios, como dice José Antonio Segarra, basándose en el caso de La Fageda: *Los negocios, los negocios buenos y serios, se basan en detectar oportunidades donde los demás no las ven; en invertir donde los demás no invierten, en hacer las cosas mejor que los demás y en desarrollar habilidades que los demás no tienen*[3].

Y, nuestros negocios los ejecutamos con un nivel de exigencia muy elevada, transparencia, servicio al cliente, organización, comunicación, esfuerzo, buen gobierno corporativo, curiosidad para innovar en el ámbito social y empresarial, trabajo en red, conocimientos, trabajando por y para el territorio. Los objetivos son diferentes de los de las empresas mercantiles, pero complementarios. Mantenemos el equilibrio entre las

lógicas productivas y las inclusivas, sin esta conjunción no conseguiremos el impacto social deseado.

Necesitamos integrar profesionales que provengan de estas dos lógicas, pero flexibles y con la capacidad de sumarse a la misión de toda empresa de inserción. Nos reivindicamos como empresa social: *una empresa de negocios que aplica la riqueza económica que genera a resolver un problema social de personas excluidas de una u otra forma, o por una u otra razón[4].*

Desde el mundo de la empresa mercantil, las empresas sociales dan sentido al trabajo haciendo del mundo un lugar mejor. Y, desde los profesionales sociales, desarrollarse en las lógicas de los negocios representa todo un reto, siempre acompañado de formación personalizada para entender y liderar estas operaciones. Sumar capacidades distintas y equipos heterogéneos dan sentido a nuestros proyectos, y fortalecen la cultura de nuestras entidades. Nuestros valores articulan los procesos de acompañamiento, con un buen sentido práctico del negocio, disposición para el trabajo duro, honradez, capacidad para equivocarse y reconocer los límites de nuestras actividades.

Tenemos que asumir que no siempre las nuevas líneas de producción se articulan con resultados a la primera. No podemos olvidar nunca que somos una instrumento-puente y que nuestro fin es que las personas, cuando estén preparadas, se incorporen a la empresa ordinaria; al contrario que la empresa mercantil, tenemos que propiciar que nuestros mejores trabajadores y trabajadoras nos abandonen. Estamos en estado de evolución y mejora continua, en un entorno siempre cambiante, al igual que el resto de las empresas, y dispuestos a desarrollar nuevos retos productivos. Sólo sumando la dimensión empresarial y la social conseguiremos generar más puestos de trabajo.

Nuestra misión: acompañar a las personas en sus itinerarios de inserción

La situación de vulnerabilidad de las personas que acompañamos, conjuntamente con el castigo que representa la Ley de Extranjería, la falta de vivienda pública, el encarecimiento de los alimentos básicos, el deterioro de los servicios públicos de sanidad-educación-servicios sociales, la brecha digital, y un largo etcétera, condiciona su salud física, mental y emocional. La inseguridad jurídica y económica provocan miedo y angustia, así como la inseguridad en la vivienda, son factores que conllevan a que las personas vean restringidas sus capacidades y en consecuencia impacten en sus relaciones familiares y personales, en especial, en la crianza de los hijos e hijas.

La complejidad actual de la exclusión social tiene una clara consecuencia: tenemos que trabajar más allá de la inserción laboral, avanzar en alianzas que aborden específicamente cada uno de estos vectores de incidencia. Entidades sociales *hermanas* que abordan la exclusión residencial o las dificultades jurídicas con las que topan o la prevención y cuidado de la salud mental, … nos aportan una atención integral que sitúa a los usuarios y usuarias en el centro del proyecto, no en el cumplimiento de un proceso subvencionado. Es nuestra obligación coordinarnos entre todos los servicios implicados (públicos y privados), enlazar los recursos de soporte desde una visión 360° para luchar contra la exclusión, e involucrar a las entidades comunitarias como referentes de inclusión. Y, no olvidar que la exclusión es un proceso, no una condición, que nos puede afectar a todos y puede variar con el tiempo.

La pobreza se ha convertido en un fenómeno multidimensional y dinámico, además de sus dimensiones propias (en las vertientes laborales, en el consumo, en la política, en la educación, en la vivienda, en la salud, en el nivel de conflictos sociales y

de aislamiento social), tenemos que tener en cuenta: la incidencia, la intensidad, la desigualdad, la cronicidad y la consistencia con que están presentes en las personas que acompañamos. Nuestra experiencia nos dice que las personas con baja intensidad laboral han dimitido, tienen sensación de estar paralizadas por el miedo y sin el acompañamiento humano será muy difícil que salgan de esta situación. El prestigio del trabajo ha descendido, y no tiene por qué en condiciones de precariedad laboral tener un efecto motivador. Observamos un fenómeno generalizado de *perificación* de la exclusión (quedarse en la periferia) que aún no podemos medir, nos tendremos que esperar al próximo Informe FOESSA para valorarlo con datos y actuar.

El trabajo se ha convertido en una herramienta de dignificación de las personas, construye vinculaciones, nos ayuda a desarrollar nuestras capacidades, permite sentir que existe una comunidad a la cual pertenecemos, y nos convierte en ciudadanos con derechos y deberes. Hace posible la integración, además de, por la vía de la sostenibilidad económica, por la vía de la utilidad social, repensando el trabajo como un bien común, no como un bien privado.

Nuestro método de acompañamiento para conseguir esta *integración* se basa en el **modelo competencial**, para que ellos y ellas puedan recuperar la autoestima y la autoconfianza. Y, puedan definir su proyecto vital, profesional y formativo, con la lógica de las posibilidades de cambio, mejora y crecimiento, desencallando actitudes negativas y a través de la reflexión activa.

La principal razón por la que adoptamos este método es que el modelo de competencias permite que las personas recuperen sus propios recursos y puedan transferirlos y ponerlos en práctica en el desarrollo de una ocupación laboral. Cualquier persona tiene atesorado capital competencial, ya sea por las competencias adquiridas y desarrolladas a lo largo de la vida como desde diferentes ámbitos: profesional, educativo, y

personal. Es a través de la identificación y desarrollo competencial que las personas podrán mejorar su empleabilidad y, por tanto, conseguir su objetivo laboral. Intervenimos acompañando en aflorar y rescatar todo el capital competencial acumulado, preparando a los trabajadores y trabajadoras hacia la empresa ordinaria.

En un mundo tecnificado, la clave reside en mostrar nuestras competencias más humanas, en desarrollar nuestras competencias básicas (en especial, idiomas y alfabetización digital) y transversales. El mercado laboral cambia muy rápido, el ritmo de la tecnología, el envejecimiento de la población, la transición ecológica y energética, la reforma laboral o recientemente el coronavirus afectan los procesos de inserción laboral. Las empresas valoran y valorarán de forma exponencial todo lo que no pueda ser automatizado, los procesos de selección se hacen y se harán por competencias. Tendremos que acompañar a nuestros trabajadores y trabajadoras a desarrollar y explicar sus competencias en clave: curiosidad, espíritu colaborativo, iniciativa, polivalencia, autonomía, capacidad de adaptación y aprendizaje, resiliencia, planificación, orientación a resultados, comunicación, lealtad a la organización, motivación, empatía y humanidad.

Este acompañamiento se materializa en itinerarios intensificados, sumando las aportaciones de todo el personal técnico que tenemos en las empresas de inserción: técnicos de apoyo a la inserción (TAI), técnicos de apoyo a la producción (TAP), técnicos de formación, y técnicos de prospección. Tenemos que trabajar a partir de un circuito en el que cada persona pueda hacer su propio itinerario, y aprovechando los bancos de recursos que poseemos las entidades que dan respuesta a los diferentes ejes de desigualdad (edad, género, origen, entre otros). Visibilizando referentes positivos y experiencias de éxito, como palancas de superación y motivación.

La perspectiva de género tiene que estar presente a lo largo

del circuito de cada trabajador y trabajadora, con acciones propias, combatiendo la segregación horizontal y vertical. Los programas tienen que ser participados y participativos, que se transformen a medida que cambia el contexto y las personas. Incluyendo siempre acciones de orientación, en especial, de conocimiento del mercado laboral. Y, acciones de formación con actualizaciones de los conocimientos, reciclaje, e implicando a las empresas. El sistema de acompañamiento tiene que ser abierto y ágil, dinámico y muy operativo, aportando las herramientas necesarias para la inserción laboral posterior.

El paso a la empresa mercantil de los trabajadores y las trabajadoras de las empresas de inserción necesita de la participación activa de estas mercantiles. Las empresas ordinarias tienen que estar presentes en todas las fases del itinerario, no solo al final. Y, al igual que con las personas, tienen que estar en el centro de nuestras acciones.

El equilibrio en los itinerarios de inserción: trabajo en red, evaluación, tiempo de trabajo efectivo y productivo, tiempo de formación, tutorías y otras acciones no productivas

Sólo sumando las aportaciones de todo el personal técnico que tenemos en las empresas de inserción en coordinación con los servicios públicos y privados implicados, y las empresas mercantiles seremos una herramienta eficiente de inclusión.

La empresa de inserción es un instrumento no finalista, un eslabón para insertarse en la empresa ordinaria. La exigencia en trabajo productivo tiene que aumentar de forma progresiva para poder detectar los déficits o dificultades de cada persona *in situ* y llegar al objetivo final. A la vez que aflorar todo su capital competencial y rescatar este capital

para aumentar la empleabilidad. Es importante hacer una evaluación continua, trimestralmente por escrito, y reportar una devolución al trabajador para marcar conjuntamente los objetivos a alcanzar.

Tenemos que hacer un seguimiento constante y dar soporte a la persona trabajando en red, en especial, el técnico de acompañamiento con el técnico de producción y con el referente de servicios sociales.

El personal técnico de acompañamiento de producción (TAP), como persona experta en la actividad económica desarrollada, conoce las tareas y forma a los trabajadores en su puesto de trabajo, tiene la autoridad y la función de supervisar la actividad productiva del personal de inserción. Es, también, la persona encargada del proceso productivo. Sus funciones son: acompañar en la adquisición de competencias técnico-profesionales de los diversos oficios para contribuir en la mejora de la cualificación profesional, acompañar en la adquisición de hábitos laborales y competencias transversales (puntualidad, asistencia, trabajo en equipo, organización del propio trabajo, …), y en coordinación con el TAI hacer el seguimiento y evaluaciones trimestrales.

El personal de acompañamiento a la inserción (TAI) tiene la función de ayudar a desarrollar los recursos en los trabajadores y las trabajadoras de inserción que faciliten su incorporación en el tejido social y económico de referencia. Sus actividades dan soporte a las acciones formativas en competencias transversales y básicas, orientación laboral y adecuación del plan personal de empleabilidad, intermediación laboral (en ocasiones, esta función puede estar desarrollada por el técnico prospector), coordinación con los otros agentes sociales implicados, en especial, con el TAP para las evaluaciones conjuntas.

A estos profesionales añadimos los técnicos de formación, el personal de RRHH, el personal del equipo de prospección, y

personal voluntario. Estos últimos son profesionales con un perfil muy diverso que ayudan en el día a día a definir procesos, establecer medidas de seguridad, hacer prospección empresarial, asesoramiento medioambiental, sistemas de calidad, … Su colaboración desinteresada enriquece toda nuestra actividad.

El proyecto de acompañamiento está estructurado en diferentes fases de intervención, enmarcado en los principios y método descritos en el anterior apartado, y con acciones constantes tanto individuales como grupales. De forma muy resumida, consta de una primera fase de *acogida e incorporación al puesto de trabajo*, donde además de la acogida, el TAI realiza las primeras tutorías para definir el diagnostico de empleabilidad del trabajador e identificar las expectativas y objetivos profesionales; a partir de estas acciones trabajamos el proyecto profesional de la persona atendida. Una segunda fase de *desarrollo del plan de trabajo: acción de experiencia laboral*, con medidas por parte de los TAI y de los TAP basadas en el aprendizaje continuo, y en el que las personas contratadas tienen soporte formativo en el mismo puesto de trabajo, formación en competencias instrumentales, básicas y transversales (formaciones profesionalizadoras, talleres de refuerzo de idiomas, talleres de igualdad de oportunidades, talleres medioambientales, formación en competencias para el acceso al mercado laboral,…). Y, la tercera fase de *transición a la empresa ordinaria y seguimiento posterior*, momento importante que coincide con los últimos 3 o 4 meses del contrato, en el que trabajamos dinámicas como *speed dating* con empresas y/o *rol playing* de entrevistas de trabajo, sesiones de acompañamiento a la nueva empresa … Además, durante todo el contrato nos dirigimos a los trabajadores y trabajadoras con una oferta formativa estructurada en módulos temáticos. Y, recogiendo todos los datos para confeccionar los índices de empleabilidad y de ocupación, para poder evaluar el impacto de nuestras acciones.

Y, como apuntábamos, siempre trabajando desde una perspectiva 360° para afrontar el entorno de los trabajadores y trabajadoras de inserción. El trabajo en red concierne **a todos** los profesionales implicados y, sin duda, ocupa una parte importante de su tiempo.

No existen recetas mágicas a la hora de abordar el equilibrio entre la lógica productiva y la lógica del acompañamiento social. Ni ratios perfectas, dedicar más horas a tutorías o formación no es sinónimo de tasas de inserción más altas. Sin olvidarnos de que la definición de inserción laboral no debe incluir únicamente el factor de acceso a un trabajo (índice de inserción), sino también el mantenimiento de este trabajo durante un período estable de tiempo y la calidad de este, entendido como unas condiciones de trabajo favorables y dignas.

Las claves pasan por la calidad del trabajo de acompañamiento, a lo largo del itinerario habrá momentos donde el acompañamiento productivo tiene que estar muy presente, por necesidades internas, aprendizajes, … y momentos dedicados a aumentar el empoderamiento y las capacidades de las personas. Cada trabajador tiene sus tiempos, y se tiene que respetar su itinerario. La coordinación entre los profesionales es crucial para dosificar nuestra intervención. Hay, sin duda, unos mínimos de atención directa y de formación, pero lo importante es que el personal técnico tiene que estar siempre **cerca** de los trabajadores y trabajadoras, sin esta cercanía humana no conseguiremos nuestros objetivos.

Tan prioritario como los tiempos de dedicación son las herramientas metodológicas que utilizamos, la formación de los profesionales, las instalaciones, los soportes informáticos de recogida de datos, la evaluación de nuestros proyectos, son algunas de ellas. La formación continua de todos los y las profesionales que intervienen es muy importante para entender los objetivos de los itinerarios, tener instrumentos para saber qué preguntas debemos hacer, así como buscar recursos

externos complementarios. Necesitamos soportes de evaluación que nos permitan recoger el índice de empleabilidad de las personas trabajadoras, su evolución y su relación con el índice de ocupación, medir qué itinerarios nos permiten insertar en trabajos de mayor calidad, … evidencias y datos para decidir dónde invertir nuestros esfuerzos, ver dónde no llegamos o sencillamente los acompañamientos en los que fallamos.

Analizar, cruzando los datos del índice de empleabilidad con el índice de inserción, son herramientas de evaluación, para medir resultados y el impacto de nuestros proyectos. No solo tenemos que evaluar los resultados, también tenemos que evaluar todo el proceso. Si existe una correlación positiva entre ambos índices, entre la mejora de la empleabilidad y la mejora de la inserción, nuestro acompañamiento habrá servido para conseguir nuestra misión: **ser un instrumento de inclusión** para mejorar la calidad y estabilidad de vida de las personas que atendemos.

Referencias bibliográficas

Carrera i Carrera, J. y Puig, Ll. *Cap a una ecología integral, ética i espiritualitat de la Laudato Si'*. Barcelona: Cristianisme i Justícia, 2017.

Colomé Camon, M. *Tècniques d'anàlisi de comptencies professionals*. Barcelona : SOC, 2008.

Fundación Adecco, *Eres lo que te gusta*. Madrid, Fundación Adecco, 2017.

Fundación Adecco, *20 competencias contra la exclusión social en el empleo*. Madrid, Fundación Adecco, 2020.

Funes Artiaga, J. (coord..) *Un món que és urgent transformar*. Barcelona: CCOO Baix Llobregat, Alt Penedès, Anoia, Garraf,

2024

Santo Padre Francisco, *Carta encíclica Fratelli Tutti del santo Padre Francisco sobre la fraternidad y la amistad social*. Madrid: Santa Sede, 2020

Segarra, J.A. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno.* Barcelona: Real Academia Europea de Doctores, 2016

Coordinación Rubio i Serrano, F. *Claus tutorials: guía per a l'acompanyament i el suport tutorial.* Barcelona: Associació de Dones per a la Inserció Laboral SURT, 2008.

[1] Eduard Sala es el actual Director de Cáritas Diocesana de Barcelona.

[2] (110) Santo Padre Francisco, *Carta encíclica Fratelli Tutti*

[3] Segarra, J.A. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno.* Barcelona: Real Academia Europea de Doctores, 2016, pp.56

[4] Segarra, J.A. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno.* Barcelona: Real Academia Europea de Doctores, 2016, pp. 108