

# VNIVERSITAT Æ VALÈNCIA

Institut Universitari d'Economía Social i Cooperativa



Programa Oficial de Doctorado en Economía Social  
(Cooperativas y Entidades No Lucrativas) 2021

## HABILIDADES DE LIDERAZGO DEL PTA Y PTP EN EL ACOMPAÑAMIENTO DE LAS PTI EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

TESIS DOCTORAL

**Presentada por:**

MANUEL FRANCISCO SALINAS TOMÁS

**Dirigida por:**

Dr. FERNANDO MARHUENDA FLUIXÁ

Dr. GUSTAVO ZARAGOZA PASCUAL

Valencia, 2021

RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	11
RESUM.....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
Antecedentes del estudio y justificación .....	15
Objetivos y metodología de investigación.....	18
Estructura de la tesis.....	20
CAPÍTULO 1. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL.....	22
1.1 Introducción .....	23
1.2 La Economía Social como marco conceptual.....	25
1.3 La Economía Social y el tercer sector.....	27
1.3.1 Las empresas de la Economía Social.....	33
1.3.2 El tercer sector de la Economía Social .....	34
1.4 Otros enfoques teóricos relacionados con la Economía Social .....	35
1.5 La Economía Social en la legislación española.....	39
1.6 La Economía Social desde el sistema europeo de cuentas (SEC-2010) .....	44
1.7 Los productores no de mercado del tercer sector en España.....	47
1.8 Los productores de mercado de la Economía Social. Las empresas sociales....	49
1.8.1 Las empresas sociales en España.....	51
1.9 Otras aportaciones a la Economía Social.....	55
1.9.1 Innovación social .....	55
1.9.2 Economía colaborativa .....	56
1.9.3 Economía circular .....	57
1.9.4 Responsabilidad social empresarial.....	58
1.9.5 Economía del bien común .....	59
1.10 <i>Welfare mix</i> e innovación social. Presente y futuro de las empresas de inserción .....	59

1.11 Conclusiones del capítulo .....	61
<b>CAPÍTULO 2. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN ESPAÑA .....</b>	<b>63</b>
2.1 Introducción .....	64
2.1.1 Las empresas de inserción como empresas sociales .....	65
2.2 Las empresas de inserción en España. Origen y conceptualización .....	67
2.2.1 Antecedentes y origen de las empresas de inserción .....	68
2.2.2 Los representantes de las empresas de inserción en España.....	71
2.2.3 Las empresas de inserción en Europa.....	72
2.3 Concepto de empresa de inserción .....	76
2.4 Las empresas de inserción en España. Marco legislativo y objeto.....	79
2.4.1 Antecedentes a la Ley 44/2007 .....	81
2.4.2 La Ley 44/2007 para la regulación del régimen de las empresas de inserción .....	86
2.4.3 Legislación sobre empresas de inserción posterior a la Ley 44/2007 .....	88
2.4.4 Recapitulación .....	91
2.5 Las empresas de inserción en España. Características y análisis .....	92
2.5.1 Análisis de datos de las EI .....	94
2.5.2 Análisis del impacto de las empresas de inserción .....	100
2.5.3 El contrato reservado y las empresas de inserción .....	101
2.6 Conclusiones del capítulo .....	106
<b>CAPÍTULO 3. EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN .....</b>	<b>108</b>
3.1 Introducción .....	109
3.2 Aproximación al concepto de exclusión social .....	110
3.2.1 Concepto de exclusión social. Orígenes y enfoque actual.....	111
3.2.2 Caracterización de Pedreño (2010) de la exclusión social.....	114
3.2.3 La exclusión social desde el punto de vista de la intervención social.....	116
3.3 Inclusión social y empleo .....	119

3.3.1 El empleo como estrategia para la inclusión social .....	120
3.3.2 Políticas activas de empleo .....	122
3.4 El acompañamiento como estrategia para la mejora de la empleabilidad de las PTI .....	123
3.4.1 Los itinerarios de inserción sociolaboral .....	123
3.5 Las personas destinatarias de los itinerarios de inserción laboral (PTI) en las EI .....	134
3.5.1 Perfil de las PTI en las empresas de inserción en España .....	139
3.6 Los itinerarios de inserción sociolaboral en las empresas de inserción y sus fases .....	141
3.6.1 Fase de acogida y diagnóstico inicial.....	145
3.6.2 Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad .....	147
3.6.3 Fase de transición al mercado laboral ordinario .....	148
3.6.5 Los roles de acompañamiento a las PTI en las empresas de inserción .....	152
3.6.6. La persona trabajadora de acompañamiento (PTA).....	153
3.6.7 La persona trabajadora de producción (PTP).....	154
3.6.8 Funciones compartidas por la PTA y la PTP .....	155
3.7 Conclusiones del capítulo .....	157
<b>CAPÍTULO 4. HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN</b> .....	<b>161</b>
4.1 Introducción .....	163
4.2 Aproximación al concepto teórico del liderazgo .....	165
4.2.1 Orígenes históricos.....	165
4.3 Enfoques teóricos sobre el liderazgo .....	166
4.3.1 Teoría de rasgos.....	168
4.3.2 Teorías del comportamiento.....	169
4.3.3 Teoría de contingencia .....	172
4.3.3.1 El modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard .....	173
4.3.5 Recapitulación .....	184

4.4 Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total de Bass y Avolio .....	185
4.4.1 Liderazgo <i>laissez-faire</i> .....	186
4.4.2 Liderazgo transaccional.....	189
4.4.3 El liderazgo transformacional .....	192
4.5 Hacia una conceptualización de liderazgo ajustada a las necesidades de la organización .....	198
4.5.1 Aportaciones del liderazgo de rango total al acompañamiento en las empresas de inserción.....	200
4.5.2 El liderazgo en las organizaciones de la Economía Social .....	201
4.5.3 Características del liderazgo en las empresas de inserción .....	202
4.6 Conclusiones del capítulo .....	206
CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO .....	209
CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	213
5.1 Introducción .....	214
5.2 Posicionamiento del investigador.....	214
5.3 Los objetivos de la investigación y las hipótesis de partida .....	216
5.4 Enfoque metodológico de la investigación.....	217
5.4.1 Algunas consideraciones en relación a la metodología cualitativa utilizada	222
5.5 Selección de la muestra .....	224
5.6 Técnicas e instrumentos para la investigación .....	225
5.6.1 Grupos de formación y discusión (GFyD).....	225
5.6.2 El cuestionario .....	228
CAPÍTULO 6. RESULTADOS.....	236
6.1 Introducción .....	237
6.2 Población y muestra .....	238
6.2.1 Participantes en el estudio por EI y comunidad autónoma .....	238
6.2.2 Rol profesional y formación .....	245
6.3 Fases de acompañamiento y estilos de liderazgo en PTA y PTP.....	248

6.3.1 Fase de acogida y diagnóstico inicial.....	248
6.3.2 Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad .....	257
6.3.3 Fase de transición al mercado laboral ordinario .....	268
6.3.4 Acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción .....	275
6.4 Resultados por estilos de liderazgo .....	279
6.4.1 Resultados estilo de liderazgo <i>laissez-faire</i> en la PTA.....	279
6.4.2 Resultados estilo de liderazgo transaccional en la PTA.....	281
6.4.3 Resultados estilo de liderazgo transformacional en la PTA .....	282
6.4.4 Resultados estilo de liderazgo <i>laissez-faire</i> en la PTP .....	283
6.4.5 Resultados estilo de liderazgo transaccional en la PTP .....	283
6.4.6 Resultados estilo de liderazgo transformacional en la PTP .....	284
6.4.7 Fortalezas y limitaciones del liderazgo en las PTA/PTP .....	285
6.4.8 Conclusiones sobre los estilos de liderazgo .....	290
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES DE LA TESIS .....	293
7.1 Limitaciones.....	294
7.2 Conclusiones .....	299
7.2.1 Conclusiones del marco teórico .....	300
7.2.2 Conclusiones del marco empírico .....	305
7.3 Recomendaciones.....	311
7.3.1 Recomendaciones sobre la investigación.....	311
7.3.2 Sobre la práctica del acompañamiento.....	312
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	315
LEGISLACIÓN.....	347
ANEXOS .....	352
Anexo 1 .....	352
Anexo 2.....	362

## **Agradecimientos**

A mamá y a papá, Paca y Manuel, todo lo que soy y todo lo que he conseguido es fruto de su amor y de su esfuerzo.

A mi familia de origen, siempre orgullosos de mí, más allá de cualquier merecimiento.

A Carla, mi compañera, por estar en mis alegrías, aguantarme en mis ausencias y desatinos, pero sobre todo por acompañarme en mis dudas y desiertos.

A mis hijas Vega, Daniela y a mi hijo Javier porque mi falta de presencia durante este tiempo es irrecuperable.

A José Ramón Bueno Abad, que estuvo en los inicios y sus consejos han permanecido hasta el final.

A Gustavo Zaragoza Pascual, amigo, compañero y director... siempre confiando en mí y en mi capacidad más allá de mí mismo.

A Fernando Marhuenda Fluixá, maestro y director desde el principio, y ahora siento que amigo y compañero. Por todo este tiempo recorrido juntos, por su esfuerzo continuo y por no desistir. Estoy convencido de que sin ti no habría llegado aquí.

A todas y todos los profesionales de acompañamiento y producción de las empresas de inserción que han participado con su tiempo y sus reflexiones.

A Faedei. A Aïcha como su representante y a Judith como facilitadora, por abrirme las puertas y confiar en mi trabajo.

A mis compañeras y compañeros de Socoltie, la cooperativa en la que inicié mi andadura en la Economía Social en los años ochenta.

A las personas con las que trabajé como técnico en el centro especial de empleo y como educador en el centro ocupacional. Todo lo que he podido aprender sobre inclusión me lo han enseñado ellas.

A las personas que participaron en el proyecto EMPLEA, muchas de las cosas que he aprendido

A Raúl por sus conocimientos, convirtiendo en comprensible tablas de Excel y herramientas de Word que me permitieron ver la luz en momentos de dificultad. A Clara por sus excelentes traducciones.

A mis amigas y amigos que en ocasiones han tenido que soportar mi SER monotemático.

A mis compañeras y compañeros de departamento, por su aliento y sus ánimos a lo largo de estos años.

A mis alumnas y alumnos que son motor para la consecución de este objetivo.

A los que ya no están, y que han sido y son tan importantes, y a los que quiero hacer partícipes de este esfuerzo.

## Resumen

En las últimas décadas, la Economía Social ha experimentado una importante expansión como modelo económico que ofrece nuevas respuestas a los problemas socioeconómicos del sistema colocando a las personas y sus necesidades por delante del capital y los beneficios (Monzón & Chaves, 2020; Chaves & Monzón, 2018 y Chaves, Savall & Monzón, 2016).

Dentro de las organizaciones de la Economía Social, podemos señalar a las empresas de inserción como empresas sociales que en la situación actual de crisis socioeconómica y precarización laboral generalizada, en el marco de las políticas activas de empleo, destacan como instrumentos que luchan contra la exclusión de personas con dificultades de integración sociolaboral fomentando su empleabilidad y su calidad de vida (Abiétar, Ros-Garrido & Marhuenda, 2018).

Situados en el contexto español, el objetivo general de esta investigación va a ser el de analizar los estilos de liderazgo que muestran los profesionales que realizan el acompañamiento en las empresas de inserción: personal técnico de acompañamiento (PTA) y personal técnico de producción (PTP), a lo largo de la trayectoria laboral por la que transitan las personas de inserción. Para ello nos centraremos en los estilos de liderazgo que conforman el enfoque de rango total (transformacional, transaccional y *laissez-faire*) y cómo estos se implementan durante el acompañamiento desde cada uno de los roles y durante las fases del acompañamiento en las mismas.

A lo largo del marco teórico hemos podido ubicar a las empresas de inserción dentro del ámbito de la Economía Social como verdaderos instrumentos de inclusión social y laboral de personas en situación de exclusión.

Por otro lado, hemos realizado un análisis del acompañamiento y sus características desde cada uno de los roles profesionales (de acompañamiento y producción) y a lo largo de cada una de las fases del mismo.

Finalmente, hemos realizado una aproximación al enfoque de liderazgo de rango total analizando las características de los estilos de liderazgo que lo integran y su interrelación con los tipos de acompañamiento que se realizan en las empresas de inserción a lo largo de las diferentes fases del acompañamiento.

En cuanto al marco empírico, el objetivo que se planteaba era el de identificar los estilos de liderazgo de las PTA y las PTP en cada fase del acompañamiento.

Para ello diseñamos unos grupos formativos y de discusión (GFyD) en los que participaron 138 personas pertenecientes a distintas empresas de inserción que forman parte de Faedei<sup>1</sup>. Al mismo tiempo, 59 personas completaron un cuestionario del que pudimos extraer información cualitativa y cuantitativa relevante para nuestro estudio.

El análisis de resultados nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

- El acompañamiento que tanto las PTA como las PTP realizan a lo largo de las distintas fases de las trayectorias laborales en las empresas de inserción requiere de una serie de habilidades relacionadas con diferentes estilos de liderazgo. En nuestro caso identificamos los estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire*, desde el enfoque de liderazgo de rango total.
- El estilo de liderazgo que predomina como tendencia de una manera general a lo largo de todo el proceso de acompañamiento para la PTA y la PTP va a ser el transformacional, si bien, en el caso de las PTP, el estilo transaccional también tiene una presencia importante.
- El estilo de liderazgo *laissez-faire* va a aparecer como necesario en las dos últimas fases del acompañamiento, teniendo una presencia especial en el momento en el que la persona de inserción ya ha realizado la transición al empleo ordinario normalizado.

Por último, podemos señalar que analizar el acompañamiento desde esta perspectiva nos puede permitir explorar el mismo no solo en cuanto a su conceptualización, sino también en cuanto a aportaciones a la práctica profesional en su vertiente formativa y de supervisión.

---

<sup>1</sup> FAEDEI es la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción. Es la agrupación de Asociaciones Territoriales de Empresas de Inserción más importante de España en cuanto al número de entidades que incluye.

## Abstract

In recent decades, social economy has experienced an important expansion as an economic model that offers new responses to the system's socioeconomic problems, placing people and their needs ahead of capital and profits (Monzón & Chaves, 2020; Chaves & Monzón, 2018 and Chaves, Savall & Monzón, 2016).

Within social economy organization, we can point insertion companies as social companies that in the current situation of socioeconomic crisis and generalized job insecurity, within the framework of active employment policies, stand out as instruments that fight against exclusion of people with difficulties in social and labor integration promoting their employability and quality of life (Abiétar, Ros-Garrido & Marhuenda, 2018).

The aim of this research will be to analyze leadership styles shown by the professionals who carry out the accompaniment in the insertion companies within the Spanish context: technical support personnel (PTA) and technical production personnel (PTP), throughout the labor trajectory insertion people experience. We will focus on the leadership styles that make up the full range approach (transformational, transactional and laissez-faire) and how each one of these roles is implemented during the accompaniment and its phases.

Throughout the theoretical framework, we have been able to locate insertion companies within the scope of social economy as true instruments of social and labor inclusion of people in situations of exclusion.

An analysis on the accompaniment and its characteristics from each of the professional roles (accompaniment and production) scope and throughout each of its phases has also been carried out.

We have developed a study of the full-range leadership approach by analyzing the characteristics of the leadership styles that comprise it and their interrelation with the types of accompaniment that are carried out in insertion companies throughout the different phases to conclude this thesis.

Regarding the empirical framework, the aim was to identify the different leadership styles of the PTA and PTP in each phase of the accompaniment.

We designed Training and Discussion Groups (GFyD) with 138 participants from

different insertion companies that are part of FAEDEI<sup>2</sup> to measure this. In the second phase of the research, 59 people completed a questionnaire from which we were able to extract qualitative and quantitative information relevant to our study.

The analysis of the results of the GFyD and the questionnaires allowed us to reach the following conclusions:

- The accompaniment that both the PTAs and the PTPs carry out throughout the different phases of the labor trajectories in insertion companies requires a series of skills related to different leadership styles. In our case, we identify the transformational, transactional and laissez-faire styles, from the full-rank leadership approach.
- The trending leadership style that predominates throughout the entire accompaniment process for PTA and PTP will be transformational, although in the case of PTP, the transactional style also shows an important presence.
- The laissez-faire leadership style will appear as necessary in the last two phases of the accompaniment, having a special presence at the time in which the inserted individual has already made the transition to normalized ordinary employment.

We can conclude that analyzing the accompaniment from this perspective enables us to explore it, not only in terms of its conceptualization but also in terms of contributions to professional practice in its formative and supervisory aspect.

---

<sup>2</sup> FAEDEI is the Federation of Business Associations of Insertion Companies. It is the most important group of Territorial Associations of Insertion Companies in Spain in terms of the number of included entities.

## Resum

En les últimes dècades, l'economia social ha experimentat una important expansió com a model econòmic que ofereix noves respostes als problemes socioeconòmics del sistema col·locant les persones i les seues necessitats per davant del capital i els beneficis (Montsó & Chaves, 2020; Chaves & Montsó, 2018 i Chaves, Savall & Montsó, 2016).

Dins de les organitzacions de l'economia social, podem assenyalar a les empreses d'inserció com a empreses socials que en la situació actual de crisi socioeconòmica i precarització laboral generalitzada, en el marc de les polítiques actives d'ocupació, destaquen com a instruments que lluiten contra l'exclusió de persones amb dificultats d'integració sociolaboral fomentant la seua ocupabilitat i la seua qualitat de vida (\*Abiétar, Ros-Garrido & Marhuenda, 2018).

Situats en el context espanyol, l'objectiu general d'aquesta investigació serà el d'analitzar els estils de lideratge que mostren els professionals que realitzen l'acompanyament en les empreses d'inserció: personal tècnic d'acompanyament (PTA) i personal tècnic de producció (PTP), al llarg de la trajectòria laboral per la qual transiten les persones d'inserció. Per a això ens centrarem en els estils de lideratge que conformen l'enfocament de rang total (transformacional, transaccional i laissez faire) i com aquests s'implementen durant l'acompanyament des de cadascun dels rols i durant les fases de l'acompanyament en aquestes.

Al llarg del marc teòric hem pogut situar les empreses d'inserció dins de l'àmbit de l'economia social com a vertaders instruments d'inclusió social i laboral de persones en situació d'exclusió.

D'altra banda, hem realitzat una anàlisi de l'acompanyament i les seues característiques des de cadascun dels rols professionals (d'acompanyament i producció) i al llarg de cadascuna de les fases d'aquest.

Finalment hem realitzat una aproximació a l'enfocament de lideratge de rang total analitzant les característiques dels estils de lideratge que ho integren i la seua interrelació amb els tipus d'acompanyament que es realitzen en les empreses d'inserció al llarg de les diferents fases de l'acompanyament.

Quant al marc empíric, l'objectiu que es plantejava era el d'identificar els estils de lideratge de les PTA i PTP en cada fase de l'acompanyament.

Per a això dissenyem uns Grups Formatius i de Discussió (\*GFyD) en els quals van

participar 138 persones pertanyents a diferents empreses d'inserció que formen part de FAEDEI<sup>3</sup>Al mateix temps, 59 persones van completar un qüestionari del qual vam poder extraure informació qualitativa i quantitativa rellevant per al nostre estudi.

L'anàlisi de resultats ens permet arribar a les següents conclusions:

- L'acompanyament que tant les PTA com les \*PTP realitzen al llarg de les diferents fases de les trajectòries laborals en les empreses d'inserció requereix d'una sèrie d'habilitats relacionades amb diferents estils de lideratge. En el nostre cas identifiquem els estils transformacional, transaccional i laissez faire, des de l'enfocament de lideratge de rang total.
- L'estil de lideratge que predomina com a tendència d'una manera general al llarg de tot el procés d'acompanyament per a PTA i \*PTP serà el transformacional, si bé en el cas de les \*PTP, l'estil transaccional també té una presència important.
- L'estil de lideratge laissez faire apareixerà com a necessari en les dues últimes fases de l'acompanyament, tenint una presència especial en el moment en el qual la persona d'inserció ja ha realitzat la transició a l'ocupació ordinària normalitzada.

Finalment podem assenyalar que analitzar l'acompanyament des d'aquesta perspectiva ens pot permetre explorar el mateix no sols quant a la seua conceptualització, sinó també quant a aportacions a la pràctica professional en el seu vessant formatiu i de supervisió.

---

<sup>3</sup> FAEDEI és la Federació d'Associacions Empresarials d'Empreses d'Inserció. És l'agrupació d'Associacions Territorials d'Empreses d'Inserció més important d'Espanya quant al nombre d'entitats que inclou.

## Introducción

### Antecedentes del estudio y justificación

Esta tesis surge de una motivación personal basada en la propia experiencia en dos ámbitos profesionales: por un lado, haber trabajado durante dos décadas en un centro especial de empleo, en adelante CEE, y por otro, venir desarrollando en los últimos años actividades relacionadas con el asesoramiento y formación de mandos intermedios y directivos en materia de liderazgo y gestión de personas, en especial vinculados a contextos organizacionales de la intervención social (principalmente profesionales del Trabajo Social y de la Educación Social)<sup>4</sup>.

De este modo, el presente trabajo es fruto del interés por conocer y explicar las posibles aportaciones de los estilos de liderazgo vinculados al modelo de rango total en el contexto del acompañamiento a personas en situación o riesgo de exclusión en las empresas de inserción (en adelante EI).

Para ello, partimos del enfoque de la Economía Social, en adelante ES, como marco de referencia (Chaves, 1999). Un modelo económico que coloca a las personas en el centro de interés por encima de los beneficios. Por otra parte, en el caso concreto de las EI, nos encontramos con un modelo de inclusión laboral, basado en trayectorias de aprendizaje y en el que, a través del acompañamiento social, educativo y laboral, se propone la incorporación al mercado laboral ordinario de personas pertenecientes a colectivos en situación de desventaja social, siendo este un aspecto clave a la hora de entender qué estilos de liderazgo puede ser más interesante implementar en el contexto de las EI que:

- como empresas sociales del ámbito de la ES, siguen la lógica de la misma, en la que se colocan las necesidades y el bienestar de las personas por encima de los beneficios económicos (Chaves & Monzón, 2018).

---

<sup>4</sup> Programas de formación Infancia y Adolescencia 2018 y 2019 de la GVA. Programa de formación Infancia y Adolescencia 2020 (COTSA. Colegio Oficial de Trabajo Social Alicante). Curso sobre Liderazgo y habilidades directivas I y II 2020 (CODTS. Colegio Oficial de Trabajo Social de Valencia).

- son entornos de inclusión sociolaboral para personas que pertenecen a colectivos desfavorecidos, lo que va a condicionar el perfil socioeducativo y laboral de las mismas (Marcuello, 2007).
- como empresas, parten de la necesidad de su viabilidad económica, lo que las coloca en una tesitura en la que los aspectos económicos relacionados con los beneficios suponen un elemento básico para su subsistencia (Gil & Ramos, 2013).
- son empresas que preparan a personas con el objetivo de mejorar su empleabilidad para acceder al mercado ordinario. Lo que obliga de alguna manera a que para el cumplimiento de dicho objetivo, en cierta medida, deba funcionar con la lógica de las empresas privadas como organizaciones a las que las personas de inserción, en su mayoría, van a desarrollar su actividad laboral futura (IX Encuentro de acompañamiento Faedei, 2019; Marhuenda *et al.*, 2020).

Tal y como aparece en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, las EI son un tipo de empresas sociales pertenecientes al territorio de la ES.

En un sentido amplio, la ES ha adquirido en las últimas décadas un importante peso en el conjunto de las economías tanto de los países del Norte como del Sur (Savall, 2015). Una realidad emergente y que cada vez tiene mayor peso a la hora de dar respuesta a los problemas complejos que emergen en nuestra sociedad y que requiere de soluciones globales a través de respuestas concretas, locales y especializadas.

Así, tal y como señalan Gil y Ramos (2013), la Estrategia Europea 2020 coloca a la ES y la innovación social en el centro de las iniciativas orientadas a favorecer la cohesión social (COM, 2010). El mercado único tiene la necesidad de promover un crecimiento inclusivo que se oriente al pleno empleo, siendo las EI un instrumento clave en la lucha contra la pobreza y la exclusión social a la hora de buscar soluciones, a través del empleo, para las personas pertenecientes a colectivos que se encuentran en una situación de desventaja social. En el caso de España, el apoyo a las EI forma parte de un conjunto de políticas activas de empleo como estrategia dirigida al fomento del empleo de los colectivos anteriormente citados.

En este sentido podemos afirmar que las EI han apostado por crear y facilitar el acceso

al empleo normalizado de aquellas personas que tienen mayores dificultades para conseguirlo. Este aspecto nos lleva a tener que analizar y entender el fenómeno de la exclusión como característica definitoria de las personas de inserción con las que se va a trabajar. Una exclusión que en la actualidad es fruto de unos modelos económicos de carácter global y a los que los estados y sus paradigmas de bienestar han sido incapaces de dar una respuesta adecuada.

Así, al hablar de la exclusión social, podemos entenderla como un conjunto de situaciones que precisan una intervención social que va más allá de lo laboral y de las necesidades económicas (Arriba, 2002). Un fenómeno complejo que afecta a distintos ámbitos de la persona y que impide, de alguna manera, su participación plena en la sociedad. Para Raya y Hernández (2014), aspectos como el empleo, la vivienda, la situación económica, la educación, la salud y las relaciones sociales son elementos clave a la hora de poder comprender la situación de vulnerabilidad de las personas.

Desde una perspectiva socioeconómica, las EI cumplen un objetivo claramente social pero con la particularidad de participar del mercado y sus reglas. Es decir, son empresas que, como vía para la consecución de sus objetivos sociales, deben plantearse en términos de viabilidad económica. Este aspecto condiciona el hecho de que, al menos en términos estrictamente económicos, se coloquen en la frontera entre lo social y lo privado. En este sentido, los recursos de las mismas proceden, por un lado, del mercado (los ingresos por los bienes y servicios ofertados) y, por otro, de fuentes ajenas al mercado (p. ej., la promoción pública, las ayudas privadas y el voluntariado social) (Chaves & Monzón, 2018).

Respecto a las funciones socioeducativas de las EI, partimos de un modelo de acompañamiento en trayectorias laborales que busca mejorar la empleabilidad de las personas de inserción con el objetivo último de incorporarse al mercado laboral ordinario. Un colectivo de personas que previamente han sido excluidas del mismo debido, entre otros aspectos, a sus características sociopersonales definitorias. Este hecho convierte al acompañamiento en un aspecto clave a la hora de conseguir sus objetivos (Faedei & Aeres, 2014; Córdoba & Martínez, 2011), pues se busca no solo que el mercado vuelva a confiar en que las personas de inserción pueden ser instrumentos válidos para sus objetivos productivos, sino también convencer y empoderar a las mismas, haciéndoles sentir capaces para responder a las demandas de las empresas en las que puedan desarrollar su actividad laboral en el futuro.

En cuanto al objeto de la presente investigación, hemos de señalar que si bien el

acompañamiento y sus características en relación a los procesos y trayectorias de aprendizaje en las EI ha sido objeto de importantes estudios en los últimos años (Marhuenda & Bonavía, 2011; Llinares, Córdoba & Zacarés, 2012; Aeres & Faedei, 2014; Martínez-Rueda & Álvarez de Eunate, 2015; Chisvert *et al.*, 2017; Marhuenda *et al.*, 2018a y 2018b; Martínez-Rueda, Galarreta & Aróstegui, 2018; Marhuenda, 2019; Martínez-Rueda *et al.*, 2019; Belassir, Calabozo, & Tréguer, 2019; Cebolla, Tarazona & Guillerá, 2019; San José, Del Castillo & Castelló, 2019; Martínez-Rueda, Aróstegui & Galarreta, 2020 y Marhuenda *et al.*, 2020), no se conocen estudios que relacionen el acompañamiento con el liderazgo aplicado a dichos procesos.

Por otro lado, en relación al liderazgo, en las últimas décadas, el interés por la formación y capacitación de personas que dirigen a personas ha sido ampliamente desarrollado en el terreno de las empresas capitalistas fruto de la necesidad de adaptación a un mundo globalizado de cambios constantes y a la búsqueda continuada para conseguir una mayor eficacia y eficiencia, con el objetivo final de aumentar beneficios.

Sin embargo, en el contexto de las entidades y organizaciones sociales, pese a que en los últimos años el liderazgo es un tema emergente y que cada vez suscita un mayor interés, como ha podido ser el caso concreto de las cooperativas (Martínez, García & Olmedo, 2016; López, Fuentes & Moreno, 2018; López *et al.*, 2019), se puede afirmar que en el contexto de las empresas sociales en general y en el de las EI en particular, es un concepto lejano y que todavía está poco desarrollado, especialmente cuando hablamos de estilos de liderazgo y su aplicación respecto a la dirección y gestión de personas de inserción.

Para finalizar este bloque podemos decir que, siendo conscientes de la necesidad de trabajar desde el principio de igualdad de la mujer y del hombre desde cualquier ámbito, optaremos por utilizar en nuestra investigación —siempre que sea posible— términos y expresiones neutras a la hora de hacer referencia a ambos sexos y con el objetivo de evitar el uso de un lenguaje sexista.<sup>5</sup>

### **Objetivos y metodología de investigación**

El supuesto de partida de esta tesis es que el acompañamiento a las personas en

---

<sup>5</sup> En cuanto al principio de igualdad y la utilización de expresiones neutras, nos atenderemos al mismo, salvo en las citas literales, y en todo caso atendiendo a las indicaciones de la Guía de uso para un lenguaje igualitario de la Universitat de València.

proceso de inserción que lleva a cabo el personal técnico de acompañamiento (en adelante, PTA, siglas que utilizaremos para referirnos tanto al personal como a la persona técnica de acompañamiento) y el personal técnico de producción (en adelante, PTP, siglas que utilizaremos para referirnos tanto al personal como a la persona técnica de producción) en las EI requiere de un estilo de liderazgo que se vaya adaptando a las diferentes fases del acompañamiento, en nuestro caso, siguiendo a Bass y Avolio (1994), el liderazgo de rango total.

Además, el acompañamiento y estilo de liderazgo que llevan a cabo la PTA y la PTP también difiere en su implementación, debido a las peculiaridades específicas de cada uno de los roles en relación a las personas trabajadoras con contratos de inserción (en adelante, PTI).

En este sentido, el objetivo general de esta tesis es el de analizar el liderazgo de las PTA y PTP, en sus roles y en las fases de acompañamiento, desde el enfoque de liderazgo de rango total o completo (compuesto por los enfoques transaccional, transformacional y *laissez-faire*) en el que, como característica general, la persona que ejerce el liderazgo va a hacerlo adecuándolo a la situación y a la persona a la que pretende liderar.

Esta premisa y su argumentación se convierten en el factor clave de este trabajo de investigación que pretende analizar el contexto del acompañamiento de las EI en España para poder identificar qué estilos de liderazgo pueden ser más adecuados para contribuir al objetivo de mejorar la empleabilidad de las PTI.

El objetivo general expuesto se abordará a partir de una serie de objetivos específicos que serán planteados tanto en el marco teórico como en el marco metodológico.

Así para el marco teórico podemos formular los siguientes objetivos:

1. Valorar la importancia de la ES como marco de referencia de esta investigación, tanto más en momentos de crisis en los que el estado de bienestar no puede dar respuesta por sí solo a las necesidades de la sociedad actual.
2. Aproximarnos a las EI ubicándolas en el marco de la ES como empresas con un objetivo social pero que realizan su actividad productiva insertas en el mercado capitalista.
3. Aproximarnos al concepto de exclusión social como fenómeno sobre el que las EI van a intervenir.

4. Describir el acompañamiento que realizan las PTA y PTP, analizando las labores concretas de su rol en las diferentes fases del proceso de acompañamiento a la PTI.
5. Realizar una aproximación a las teorías del liderazgo profundizando en los estilos de liderazgo que comprenden el modelo de liderazgo de rango total o completo.
6. Por otro lado, en el marco empírico, a través del análisis de los resultados obtenidos en los grupos de formación y discusión (GFyD) y de los cuestionarios, daremos respuesta al siguiente objetivo específico:
  - Identificar los estilos de liderazgo que se dan en cada fase del proceso de acompañamiento por parte de PTA y PTP.

Con la finalidad de cubrir los objetivos anteriores, procederemos del siguiente modo: en primer lugar efectuaremos una revisión bibliográfica que nos permita caracterizar el marco teórico y el estado de la cuestión de las EI (revisión de la literatura); en segundo lugar, procederemos con el desarrollo del marco empírico, definiendo y justificando las técnicas empleadas y su ejecución. En nuestro caso, hemos optado por una metodología que combina técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo considerando que su utilización nos va a permitir acercarnos de una manera flexible y válida a una propuesta de investigación novedosa y sin antecedentes previos.

El ámbito de la investigación comprende la totalidad de EI a nivel nacional y su universo es el de los roles de acompañamiento de las mismas.

### **Estructura de la tesis**

Para el desarrollo de nuestra investigación organizaremos la estructura de la tesis en dos partes diferenciadas y complementarias, necesarias en cualquier trabajo de investigación. Una parte teórica que define el marco de la investigación y el estado de la cuestión, y una segunda parte que presenta el marco empírico y el análisis de datos obtenidos.

Tras la introducción, estructuraremos el documento en seis capítulos, más las conclusiones que se derivan del estudio, la bibliografía y los anexos. En cada capítulo de la investigación, iremos dando respuesta a los objetivos específicos de la misma.

El marco teórico comprende 4 capítulos:

- Atendiendo al objetivo específico 1, el Capítulo 1 de la tesis está dedicado a encuadrar a las EI dentro de la ES como marco de referencia, abordando las

teorías de mayor relevancia y que nos ayudarán a definir el sector y describir su papel en el marco socioeconómico actual.

- En el Capítulo 2, daremos respuesta al objetivo específico 2. Para ello profundizaremos en la conceptualización de las EI desde diferentes aspectos: como empresa social, su marco legislativo y regulador, y su definición y articulación desde el propio sector.
- En el Capítulo 3 abordaremos los objetivos específicos 3 y 4. El capítulo comienza con un análisis del fenómeno de la exclusión social, como característica definitoria de las personas de inserción. Posteriormente en el mismo, profundizaremos en el acompañamiento y sus características dentro de las EI y como objeto de análisis de esta tesis.
- Por último, el Capítulo 4 buscará responder al objetivo 5. Abordaremos para ello las principales teorías del liderazgo con el objetivo de poder realizar un encuadre adecuado y seguidamente desarrollaremos los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*, que componen el modelo de liderazgo de rango total de Bass y Avolio (1994).
- Finalizaremos el marco teórico con un bloque de conclusiones que nos ayuden a resumir las ideas centrales que podamos extraer del mismo.

En la segunda parte de la tesis, desarrollaremos el ámbito empírico en el que justificaremos la metodología empleada, expondremos los resultados y sus análisis. En este sentido, los capítulos 5 y 6 buscarán dar respuesta al objetivo específico 6, planteado del siguiente modo: *Identificar los estilos de liderazgo que se dan en cada fase del proceso de acompañamiento*, así como valorar su pertinencia. Así:

- En el Capítulo 5, indicaremos la metodología empleada en nuestra investigación, su diseño y alcance.
- En el Capítulo 6 presentaremos los resultados obtenidos, analizando desde el enfoque de liderazgo de rango total las tipologías y características del acompañamiento en las EI, discutiendo la pertinencia de nuestros supuestos.

Tras el análisis del marco teórico y del marco empírico, elaboraremos las conclusiones de nuestra investigación y expondremos las limitaciones de las que somos conscientes. Finalizamos nuestra tesis con un bloque dedicado a la bibliografía utilizada y con los anexos de la misma.

## Capítulo 1. Las empresas de inserción en el marco de la Economía Social

- 1.1 Introducción
- 1.2 La Economía Social como marco conceptual
- 1.3 La Economía Social y el tercer sector
  - 1.3.1 Las empresas de la Economía Social
  - 1.3.2 El tercer sector de la Economía Social
- 1.4 Otros enfoques teóricos relacionados con la Economía Social
- 1.5 La Economía Social en la legislación española
- 1.6 La Economía Social desde el sistema europeo de cuentas (SEC)
- 1.7 Los productores no de mercado del tercer sector en España
- 1.8 Los productores de mercado de la Economía Social. Las empresas sociales
  - 1.8.1 Las empresas sociales en España
    - 1.8.1.1 Las empresas de inserción (EI)
    - 1.8.1.2 Los centros especiales de empleo (CEE)
    - 1.8.1.3 Las cooperativas de iniciativa social
- 1.9 Otras aportaciones a la Economía Social
  - 1.9.1 Innovación social
  - 1.9.2 Economía colaborativa
  - 1.9.3 Economía circular
  - 1.9.4 Responsabilidad social empresarial
  - 1.9.5 Economía del bien común
- 1.10 *Welfare mix* e innovación social. Presente y futuro de las empresas de inserción
- 1.11 Conclusiones del capítulo

## Capítulo 1. Las empresas de inserción en el marco de la

# Economía Social

## 1.1 Introducción

Si una cosa han demostrado las grandes crisis económicas acaecidas en los últimos cien años es la fragilidad de un sistema económico basado en el capital y la imposibilidad de responder a las demandas, sobre todo de índole socioeconómico, de una sociedad cada vez más global e interdependiente. Es en estas situaciones cuando la Economía Social, en adelante ES, se ha mostrado habitualmente como un modelo solvente y con mayor estabilidad en cuanto a proporcionar respuestas a las necesidades sociales y económicas generando también una mayor estabilidad en el empleo que el modelo de economía capitalista (Chaves & Monzón, 2012; Castro *et al.*, 2013; Chaves & Monzón 2018, Monzón & Chaves 2020a y 2020b). Así, «La Economía Social conforma un espacio de la realidad económica integrado por formas organizativas privadas creadas por las personas para dar respuesta a sus propias demandas sociales, a sus problemas sustantivos y a sus aspiraciones sociales. Su carácter social y privado las sitúa en una lógica económica y decisonal bien diferenciada de la de las empresas privadas tradicionales, basadas en la lógica del capital» (Chaves & Monzón, 2018:10).

Uno de los aspectos que mayor confusión ha generado en cuanto a la definición conceptual de la ES va a ser la relacionada con la denominación de términos afines utilizados a la hora de definirla. Así, la ES, también denominada como *Non-profit Sector*, ha visto cómo se expandía en las últimas décadas, con nuevos enfoques que han buscado proponer un cambio de paradigma pero que, a su vez, han generado cierta confusión en cuanto a las fronteras de los mismos (Savall, 2015).

Un interés que ha traspasado las barreras de las empresas convencionales provocando un cambio de enfoque debido a esa deslegitimación «tanto de las grandes empresas privadas, por sus prácticas ilícitas y antisociales, como de los reguladores públicos» (Chaves & Monzón, 2018:8), incapaces de responder de un modo adecuado a los niveles de desigualdad y pobreza generados. Esto se plasma en nuevas prácticas y medidas por parte de las empresas de la economía privada, relacionadas con la responsabilidad social, incluyendo también en sus agenda, entre otros aspectos, la sostenibilidad ambiental como estandarte de sus nuevos valores (Fajardo & Chaves, 2019).

Además, la ES, situada entre lo público y lo privado, ha experimentado una fuerte expansión en el contexto de la UE y del propio estado español como así lo demuestra

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

su integración en las políticas públicas a través de la consecución de los objetivos marcados en relación al interés social (Chaves & Monzón, 2018).

En España, una economía en la que la construcción y las industrias auxiliares relacionadas con la misma ha tenido en su PIB un peso específico superior al del resto de países de la eurozona<sup>6</sup>, el impacto de la crisis de 2008 ha sido mayor al de la media de países de la UE, incidiendo de un modo más gravoso en las tasas de paro y en la destrucción de empleo (Savall, 2015).

Sin embargo, en el entorno de las entidades de la ES, se ha puesto de manifiesto el potencial de las mismas, manteniendo un pulso contra la crisis en el que su capacidad de resiliencia ha sido mayor que en el resto de empresas de la economía capitalista.

Este potencial para detectar «necesidades y aspiraciones colectivas» es una de las claves por las que en las últimas décadas se ha incrementado de forma considerable el interés desde la comunidad científica, y de los estamentos sociales y políticos hacia la ES (Monzón & Chaves, 2020a).

Un interés social, plasmado en las entidades que configuran y definen a la ES y que ha demostrado su capacidad y resistencia, siendo capaces de crear empleo en España, en un contexto marcado por la destrucción del mismo a raíz de la crisis de 2008 y que ha demostrado claramente su función reguladora en relación a la empresa privada capitalista.

En este primer capítulo realizaremos una aproximación a esos enfoques y conceptos afines utilizados en la literatura científica con el objetivo de encuadrar el marco de referencia de las entidades de la ES.

Siguiendo a Chaves & Monzón (2018, 2020a y 2020b) para poder comprender mejor los diferentes conceptos que se relacionan con la ES abordaremos los principales enfoques teóricos que se relacionan con la misma y que aparecen en la literatura científica: ES, organizaciones no lucrativas, el de tercer sector, economía solidaria y el

---

<sup>6</sup> Según los datos del Gobierno, el 'ladrillo' tenía a principios de 2008 un peso del 17,9% en el Producto Interior Bruto (PIB) y daba empleo al 13% de la población activa. Las cifras son aún mayores si se tiene en cuenta su influencia indirecta en otros sectores, lo que supondría alrededor de un 34% del PIB. Fuente: Diario "El Mundo", especial economía. Disponible en:

<https://www.elmundo.es/especiales/2008/10/economia/crisis2008/espana/index.html>

de las empresas sociales, que si bien comparten muchos espacios y similitudes, también difirieren en otros de un modo importante.

Profundizaremos en las empresas sociales como parte de las organizaciones que conforman a la ES (Chaves y Monzón, 2018) y que engloban a las empresas de inserción, como objeto de estudio de la presente investigación. Terminaremos con un bloque dedicado a definir a las empresas de inserción en el que realizaremos una revisión de las mismas desde sus inicios hasta la actualidad, a nivel de concepto, legislación, datos relevantes y entidades representativas.

### **1.2 La Economía Social como marco conceptual**

La ES coloca a las personas y sus necesidades en el centro de sus objetivos. Su bienestar, no solo en términos económicos, es el eje fundamental que caracteriza y diferencia el modelo social del capitalismo tradicional. Como actividad, tradicionalmente se vincula directamente con las cooperativas y las asociaciones populares, que son las que en definitiva van a servirles como eje vertebrador (Monzón & Chaves, 2020a). Surge como réplica epistemológica a una corriente central de la economía que se orienta a una teoría económica pura, aparentemente neutra en cuanto a valores, pero con un claro sesgo basado en el intercambio y el modo de producción capitalista (Monzón & Chaves, 2016). Un enfoque del análisis económico que busca alejar el debate sobre las relaciones de la economía, la política, los valores y la religión para centrarse en el mercado, frente al de la llamada ES que promulga que la tríada economía, política y valores no puede ser contemplada sin considerar su interrelación. Unido a esto, la ES pone su mirada en los problemas sociales generados por la revolución industrial y el triunfo del capitalismo como sistema económico, construyendo un modelo análogo que pretende dar respuesta a esas problemáticas sociales (Chaves y Monzón, 2012; Monzón & Chaves, 2016, 2020a y 2020b).

En cuanto a los orígenes de la ES como actividad, hemos de entenderla, entre otras causas, como una respuesta social a las necesidades y desequilibrios que emergen a raíz de la revolución industrial durante los siglos XVIII y XIX. Así, los principios y valores del asociacionismo popular se estructuran «en torno a tres grandes familias de organizaciones: las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones populares, constatándose la reciente incorporación de numerosas fundaciones al servicio de los hogares» (Chaves, Fajardo & Monzón, 2020:21).

En este sentido el desarrollo de las experiencias cooperativas y mutualistas se viene a dar prácticamente en todos los países europeos, aunque con características y

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

circunstancias propias en cada uno de ellos (Monzón & Herrero, 2016). En cuanto al desarrollo del cooperativismo, podemos situarlo en la Inglaterra de principios del siglo XIX, concretamente con la fundación de la Cooperativa de Rochdale en 1844. Los principios cooperativos de la misma son la base de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y han contribuido de una manera importante al desarrollo del concepto actual de ES. Por otro lado, en cuanto al mutualismo de previsión social, también podemos considerar que es en Francia donde se produce una mayor visibilidad del movimiento asociativo popular impulsado entre otros por Claude-Henri de Saint-Simon, exponente de una de las principales corrientes socialistas francesas (Monzón & Chaves, 2020b).

La aparición del término ES en la literatura económica hemos de situarla en el periodo de 1820 a 1860, cuando Charles Dunoyer, influenciado por las ideas de T.R. Malthus y S. de Sismondi, presenta un enfoque moral de la economía en su publicación *Traité d'économie sociale* (Savall, 2015). Pertenecientes al grupo denominado «economistas sociales», Malthus y Sismondi defienden un modelo que presenta las «fallas del mercado», colocando como objeto central de la economía al hombre en lugar de al capital (Monzón y Chaves, 2012).

Durante la segunda mitad del siglo XIX, gracias a las aportaciones de J.S. Mills y L. Walras, la ES experimenta una profunda reorientación alejándose de las ideas originales de F. Le Play para comenzar a formar parte de la ciencia económica. Este hecho se da sobre todo a partir de la obra de Leon Walras, *Estudios de ES: teoría de la distribución de la riqueza social*, publicada en 1896 (Savall, 2015).

A la vez, esta propia conceptualización ha sufrido una evolución importante desde sus inicios hasta la actualidad. Uno de los momentos clave en cuanto a esta transformación se da tras la Segunda Guerra Mundial y con el desarrollo de los Estados de Bienestar en la que el estado pasa a tomar un papel preponderante en las mismas, favoreciendo el que «algunas de estas organizaciones fueran fuertemente instrumentalizadas por las políticas públicas en la implementación de sistemas de protección y asistencia social» (Quintão, 2007:39).

La crisis de los estados de bienestar trae consigo un nuevo resurgir de las entidades y organizaciones de la ES y del tercer sector. Más allá del movimiento cooperativo y a partir de los años setenta, se incorporan de una manera importante el mutualismo y el asociacionismo, para posteriormente ampliarse a todas aquellas formas organizacionales que de alguna manera cuestionan el modelo económico capitalista (Monzón, 2006). En este sentido Chaves (1999) señala:

«El objeto de estudio se va progresivamente ampliando, introduciendo nuevas

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

formas institucionales no recogidas anteriormente (fundaciones, sociedades laborales, sociedades agrarias de transformación, ONG, etc.) contribuyendo así a incrementar el grado de heterogeneidad de este sector institucional, por un lado, a diluir progresivamente los límites que señalan sus fronteras con los sectores público, capitalista y economías domésticas por otro, y a incorporar nuevas tradiciones científicas orientadas al estudio de esos nuevos campos científicos redescubiertos».

Chaves (1999:120)

Para Chaves & Monzón (2018), en las últimas décadas del siglo XX y sobre todo a raíz de la gran crisis de inicios del siglo XXI, en las que el sistema económico capitalista muestra claras debilidades para dar respuesta a los problemas globales que se plantean, la ES resurge como posible respuesta correctora a esas «fallas» del sistema y muestra su potencial cumpliendo funciones correctoras...

«En este marco de crisis y de cuestionamiento del paradigma global de desarrollo se ha puesto en valor un tercer sector institucional de las economías, situado entre el Estado y el Sector privado lucrativo, denominado Economía Social, que integra las iniciativas económicas privadas controladas desde las administraciones y beneficiando explícitamente a la propia comunidad y sus grupos sociales. No se trata de un nuevo sector, pues tanto cooperativas como asociaciones hunden sus raíces históricas en el siglo XIX. Pero es en la actualidad cuando su potencial se ha tornado más evidente. En efecto, este tercer sector cumple funciones macroeconómicas y microeconómicas correctoras de diferentes desequilibrios y problemas sustantivos, de índole económica y social».

Chaves & Monzón (2018:9)

### 1.3 La Economía Social y el tercer sector

La ES comparte una serie de elementos comunes a las organizaciones pertenecientes al denominado tercer sector. Ambos enfoques engloban a un conjunto de organizaciones socioeconómicas cuyo objetivo es dar respuesta a una serie de necesidades comunes a los colectivos sociales a los que se dirige su actividad y que actúan dentro y fuera del mercado. Así, junto a las empresas de la ES, hemos de incluir un importante grupo de entidades no lucrativas que van a desarrollar su actividad habitualmente al margen del mercado y con financiación a través de donativos y con una inclusión del voluntariado. Ofrecen a las personas servicios gratuitos a través de

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

asociaciones culturales, deportivas, medioambientales, etc. (Chaves, Fajardo & Monzón, 2020).

En cuanto a la conceptualización de la ES, podemos señalar que una definición desde los propios actores en el contexto europeo continental nos lleva a la declaración de la Carta de principios de la Economía Social, promovida por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF)<sup>7</sup>, que establece los siguientes principios:

- Primacía de la persona y del objetivo social por encima del capital;
- Adhesión voluntaria y abierta;
- Control democrático ejercido por sus miembros (no afecta a las fundaciones, puesto que no tienen socios);
- Combinación de los intereses de los miembros usuarios y/o del interés general;
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad;
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos;
- Utilización de la mayoría de los excedentes para la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, los servicios de interés para los miembros y el interés general.

Este marco es clave a la hora de entender desde dónde se configuran las empresas sociales en cuanto a sus objetivos e intereses. Entidades que participan en el mercado privado sujeto a las reglas del capital pero que se rigen por una serie de principios que colocan a las personas y sus intereses por encima del mismo.

Desde el espíritu de estos principios y ante la necesidad de establecer una definición científica y de consenso a nivel internacional que tenga la aceptación del mundo académico y pueda ser utilizada en el ámbito jurídico, desde el Comité Económico y Social Europeo, en el año 2012, se encarga un estudio a CIRIEC-Internacional, principal y mayor referencia académica en estudios de ES, que es dirigido por Monzón & Chaves (2012) y que incluye una serie de destacadas aportaciones<sup>8</sup>. Se ha formulado la siguiente propuesta para referirnos a la ES:

---

<sup>7</sup> *Déclaration finale commune des organisations européennes de l'Économie Sociale*, CEP-CMAF (Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones), 20 de junio de 2002.

<sup>8</sup> Desroche (1983), Defourny y Monzón (1992), Barea y Monzón (1995), Vienney (1994), Defourny *et al.* (1999), y Demoustier (2003, 2006). Cit. en Savall, (2015).

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

«Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos.

La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian»<sup>9</sup>.

Chaves & Monzón (2018:13)

Esta definición integra los dos grandes bloques o subsectores que configuran la ES: un primer bloque compuesto por aquellas entidades que participan del mercado y entre las que nos encontramos a las cooperativas, mutualidades y el resto de empresas sociales (de las que formarían parte las empresas de inserción y que describiremos en el siguiente apartado), y un segundo bloque que estaría englobado por las entidades sin fin de lucro (Monzón, 2013; Monzón & Chaves, 2012; 2018, 2020a y 2020b).

El subsector de mercado de la ES está integrado básicamente en el entorno de la UE por cooperativas, mutuas y mutualidades, grupos empresariales bajo el control de entidades de la ES, otros tipos de empresas y algunas instituciones sin fines de lucro que están al servicio de las empresas de la ES (sociedades laborales, cofradías de pescadores, centros especiales de empleo y empresas de inserción, entre otros). Las características de mayor relevancia del grupo de entidades de este subsector son:

- Son creadas con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de sus socios. Es habitual que en las mismas se pueda dar la condición de socio y usuario de la actividad.

---

<sup>9</sup> Esta definición ya fue publicada en los informes de CIRIEC (Monzón y Chaves, 2008 y 2012) para el Comité Económico y Social Europeo. Se basa en los criterios establecidos por el *Manual de la Comisión Europea para la elaboración de las cuentas satélite de las empresas de la economía social* y por Barea (1991), Barea y Monzón (2006) y Chaves y Monzón (2000). Se inscribe en la tradición conceptual formulada en la literatura económica, con autores como Desroche (1983), Defourny y Monzón (1992), Vienne (1980) y Demoustier (2005 y 2006).

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

- La producción de este tipo de empresas tiene como objetivo la obtención de beneficios a través de su venta en el mercado a precios económicamente significativos.
- Es posible la distribución de beneficios entre sus socios, pero siempre de acuerdo a la actividad que realizan en la entidad y en ningún caso a partir de la proporción del capital aportado.

El subsector de no mercado está constituido principalmente por asociaciones y fundaciones y, en ocasiones, también por otras formas jurídicas. Son productores no de mercado, ofreciendo servicios de manera gratuita o a precios insignificantes. Tienen las características de la ES y suelen tener un funcionamiento democrático. Son entidades sin ánimo de lucro que funcionan bajo el principio de no redistribución de beneficios. Sus ingresos vienen de las contribuciones voluntarias, de rentas de propiedad y de ayudas públicas. Excepcionalmente, se incluyen organizaciones del Tercer sector que sin tener una estructura democrática son proveedores de bienes de interés general (Savall, 2015).

De la definición de Chaves y Monzón (2018) podemos extraer siete características comunes a los dos grandes subsectores de la ES:

1. Son de carácter privado y no forman parte del sector público.
2. Tienen entidad jurídica propia y están organizadas formalmente.
3. Tienen plena autonomía para organizar sus actividades y elegir a sus figuras de gobierno.
4. La adhesión a las mismas es voluntaria y libre.
5. Si se distribuyen beneficios, en ningún caso se hace en proporción al capital aportado sino a las actividades realizadas en la organización.
6. Son entidades de personas y no de capital. Las actividades económicas realizadas tienen el objetivo de satisfacer las necesidades de las personas.
7. Son democráticas. Se aplica el principio de «una persona, un voto», a excepción de algunas entidades voluntarias que ofrecen servicios no de mercado.

Hay que señalar que estos principios han sido aceptados por la Unión Europea, en

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

concreto por el Comité Económico y Social Europeo<sup>10</sup> (Herrero, 2015).

Pese a quedar claramente definidos y delimitados, estos dos subsectores comparten una característica común a la ES: su objetivo se centra en dar respuesta a las necesidades de las personas y no a redistribuir beneficios entre sus inversores (Monzón y Chaves, 2012).

La ES forma parte de una pluralidad de actores que, con la diversidad de sus propias lógicas y estructuras organizacionales, comparten características reconocibles que forman su núcleo identitario.

En la Tabla 1.1 podemos observar los diferentes actores que intervienen en la ES atendiendo a la pluralidad de los mismos pero con un núcleo identitario común que les permite conformar el universo de la ES.

Tabla 1.1 Pluralidad y núcleo identitario común de los actores de la ES

<b>ECONOMÍA SOCIAL</b>	<b>MERCADO</b>	COOPERATIVAS MUTUAS Y MUTUALIDADES GRUPOS EMPRESARIALES EMPRESAS SOCIALES (destinadas a colectivos en situación de vulnerabilidad) Sociedades laborales y otras empresas controladas por los trabajadores, cofradías de pescadores y otras empresas mercantiles de la ES
	<b>NO DE MERCADO</b>	ASOCIACIONES DE ACCIÓN SOCIAL FUNDACIONES DE ACCIÓN SOCIAL Otras instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares
<b>NÚCLEO IDENTITARIO COMÚN</b>	Son entidades microeconómicas de carácter libre, voluntario y abierto, con procesos de decisión democrática, creadas desde la sociedad civil para satisfacer y resolver necesidades de individuos, hogares o familias y no para retribuir o dar coberturas a inversores o empresas capitalistas.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Monzón y Chaves (2020b).

En este sentido, para poder comprender mejor a este conjunto de actores, a la vez plurales y sin embargo con un nexo de unión en la raíz, siguiendo a Monzón y Chaves (2020b), consideramos necesario señalar las similitudes y diferencias que podemos observar entre el enfoque de ES y el enfoque de organización no lucrativa (ONL).

En cuanto a las semejanzas, podemos señalar que de los cinco criterios que el enfoque

---

<sup>10</sup> «En concreto, podemos encontrarlos en el Dictamen Economía Social y Mercado Único del año 2000; Dictamen 01/10/2009 sobre Diversidad de formas de empresa), y el Parlamento Europeo» (Informe sobre Economía Social, 26/01/2009).

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

ONL establece como definatorios del tercer sector, cuatro de ellos son también necesarios para la consideración de pertenencia a la ES: «organizaciones privadas, organizadas formalmente, con autonomía de decisión y con libertad de adhesión (participación voluntaria)» (Monzón & Chaves: 2020b:34).

En cuanto a las diferencias entre el enfoque ONL y la ES, existen tres criterios en los que claramente vamos a poder observar esta pluralidad diferencial:

a) El criterio de no lucro. Si bien en relación a este principio, es cierto que este criterio ha sido flexibilizado recientemente y podemos encontrar, dentro del conjunto de empresas sociales y cooperativas, algunas en las que la distribución de beneficios está regulada y limitada y pueden encajar dentro de este criterio, la realidad es que este principio entra en conflicto con dos principios cooperativos. En primer lugar, para la ACI<sup>11</sup> no existe ninguna limitación para que se puedan distribuir entre las personas socias cooperativistas los excedentes netos. En segundo lugar, los retornos cooperativos podrán ser repartidos entre los socios en proporción a su actividad en el ámbito cooperativo y nunca en proporción al capital aportado.

b) Criterio democrático y de adhesión abierta. Si bien este criterio es un elemento fundamental de la ES, en el enfoque ONL podemos encontrar muchas organizaciones del tercer sector que no cumplen dicho principio y que por tanto quedarían, *a priori*, excluidas de la ES. Sin embargo, también podemos encontrar dentro de la ES, algunas de estas entidades que no cumplen dicho requisito pero se acepta su utilidad social al proveer de manera gratuita bienes o servicios a personas y familias.

c) El criterio del servicio a las personas. En este sentido podemos señalar que mientras en la ES el criterio que se sigue es el de proveer de servicios a personas o a otras organizaciones de ES, en las ONL, el criterio es mucho más heterogéneo y no existe ninguna regla que considere de manera prioritaria el servicio a las personas. Así, las ONL pueden ser creadas para ofrecer servicios tanto a personas como a las sociedades que las controlan o las puedan financiar.

A modo de conclusión podemos señalar que existe una serie de diferencias y similitudes entre el enfoque ONL y el enfoque de economía. A la vez, nos podemos encontrar entidades que encajan en uno u otro enfoque y que, además, encontramos una serie de entidades que forman parte de un bloque mixto que cumplen una sucesión de criterios que las sitúan en una zona común. En la tabla siguiente podemos observar estos tres

---

<sup>11</sup> ACI (Asociación Cooperativa Internacional).

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

bloques de entidades.

Tabla 1.2 Entidades de la ES y del NPO<sup>12</sup>

<b>ECONOMÍA SOCIAL</b>	<b>ENTIDADES SITUADAS ENTRE AMBOS ENFOQUES</b>	<b>NPO</b>
Cooperativas	Algunas cooperativas	NPO de algunos sectores
Sociedades de seguros y mutualidades de previsión social	Algunas mutualidades	Medición del trabajo voluntario desarrollado en todas las unidades institucionales de diferentes sectores
Empresas sociales	Algunas empresas sociales	
Otros productores de mercado similares de la ES	NPO de algunos sectores	
<i>Holdings</i> de la ES	Trabajo voluntario desarrollado a través de organizaciones de voluntariado y otras empresas de la ES	

Fuente: Elaboración propia a partir de Monzón & Chaves (2020b).

### 1.3.1 Las empresas de la Economía Social

Las empresas de ES son organizaciones empresariales de carácter democrático que se fundamentan en la valoración de la persona y su entorno (habitualmente el local) por encima del capital, en las que los beneficios de la actividad son repartidos entre todos sus integrantes.

Las empresas de la ES se sitúan en el mercado junto a las empresas públicas y las empresas privadas capitalistas.

Se crean con el objetivo prioritario de resolver crisis sectoriales o territoriales gracias a su carácter colectivo y a la no deslocalización de la producción convirtiéndose en fuente de riqueza para los territorios llegando a evitar la despoblación de los mismos.

Las empresas sociales actúan en todos los sectores productivos y adoptan múltiples formas jurídicas: cooperativas, sociedades laborales y en general otras formas mercantiles siempre y cuando actúen y funcionen bajo los principios de la ES.

Son empresas en las que el capital no es el fin, sino el medio para dar respuesta a los problemas y necesidades de las personas.

Entre las entidades que nos vamos a encontrar en el terreno de las empresas de la ES, podemos señalar las siguientes (Monzón & Chaves, 2020b):

- Cooperativas
  - Cooperativas agroalimentarias

---

<sup>12</sup> Non Profit organisation

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

- Cooperativas de trabajo asociado
- Cooperativas de consumidores y usuarios
- Cooperativas de servicios y transportistas
- Cooperativas de explotación comunitaria de la tierra
- Cooperativas de viviendas
- Cooperativas de crédito y seguros
- Secciones de crédito
- Otras cooperativas (mar, sin clasificar)
  
- Sociedades laborales
- Mutualidades
- Centros especiales de empleo
- Empresas de inserción
- Cofradías de Pescadores
- Entidades singulares (ONCE y F. ONCE, CÁRITAS, CRUZ ROJA)
- Asociaciones
  - No lucrativas de Acción Social
  - Clubes deportivos y similares
  - Otras asociaciones
  
- Fundaciones privadas al servicio de los hogares
  - De Acción Social
  - Otras fundaciones privadas al servicio de los hogares

### 1.3.2 El tercer sector de la Economía Social

Aunque el término tercer sector ha sido utilizado en el contexto anglosajón describiendo al sector no lucrativo privado y englobando principalmente a asociaciones y fundaciones, en la Europa continental también ha sido utilizado como sinónimo de la ES con la intención de delimitar un espacio situado entre el sector público y el sector capitalista, tal y como describen Monzón & Chaves (2012, 2016, 2020a y 2020b).

Su modo de financiarse suele ser a través de subvenciones, rentas patrimoniales, donativos y cuotas de socios, siendo el voluntariado uno de sus principales activos a la hora de desempeñar sus actividades. La mayoría de estas organizaciones son asociaciones de carácter democrático que ofrecen diferentes servicios gratuitos a personas en general, de tipo culturales, deportivos, sociales, medioambientales y fundaciones privadas al servicio de los hogares. Dentro de este amplio grupo de organizaciones nos encontramos al denominado tercer sector de acción social,

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

asociaciones y fundaciones de acción social, conocidas también como organizaciones no gubernamentales (ONG). La población hacia la que dirigen sus acciones está formada por «colectivos sociales vulnerables, personas excluidas o en riesgo de exclusión social, parados de larga duración, familias pobres, minorías étnicas, mujeres maltratadas, expresos, etc.» (Monzón & Chaves 2020b:26).

En las últimas décadas, el concepto de tercer sector se ha ido extendiendo con la premisa de que la organización económica y social de los estados se constituye en torno a tres sectores relacionados con la economía (Machín, Alemán & Rodríguez, 2017):

- El vinculado al sector de la economía pública.
- El referido a las empresas privadas.
- El que aglutina otras formas de empresa y organizaciones que no tienen fines de lucro, con una gestión democrática y generando bienes y servicios de interés público.

Este enfoque está muy relacionado con el de las organizaciones no lucrativas, compartiendo aspectos como el que tiene que ver con la mirada socioeconómica de la triada mercado, Estado y tercer sector (Savall, 2015).

Pese a que describen realidades con amplios espacios de concordancia, la diferencia básica estriba en que mientras que el tercer sector incluye a entidades que participan del mercado, el de las organizaciones no lucrativas integra exclusivamente aquellas organizaciones que no operan bajo el marco del mercado y que, además, no reparten beneficios (Chaves & Monzón, 2018).

### 1.4 Otros enfoques teóricos relacionados con la Economía Social

Enfoque de las organizaciones no lucrativas

También denominado en la literatura enfoque *NonProfit Sector* o *Nonprofit Organization* (NPO) (Weisbrod, 1975) tiene sus orígenes en las ideas caritativas y filantrópicas desarrolladas en el mundo anglosajón durante el siglo XIX, concretamente Las Charities inglesas o las entidades de filantropía en Estados Unidos (Chaves & Monzón, 2020; Herrero, 2015; Savall, 2015).

A principios de los años noventa encontramos en los resultados de un proyecto de investigación a nivel internacional dirigido por la Universidad John Hopkins (EEUU) una definición estructural-operativa, Salamon *et al.* (*Global Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, 1999) establecen una serie de criterios que deben cumplir aquellas entidades pertenecientes a este sector:

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

- Son organizaciones jurídicamente reconocidas.
- De naturaleza privada. Pueden recibir financiación pública pero separadas de los poderes públicos.
- Tienen autonomía en cuanto a la capacidad para gestionarse y autogobernarse.
- No reparten beneficios. En todo caso, pueden reinvertirse en la misión de la entidad y en ningún caso distribuirlos entre sus propietarios, miembros fundadores u órganos directivos.
- La participación es voluntaria. Esto implica dos cosas: por un lado, la pertenencia es libre y, en segundo lugar, la entidad debe tener voluntarios que participen en las actividades o en la gestión.

El aspecto clave y definitorio del enfoque *Nonprofit Sector* es el que señala la prohibición de repartir beneficios entre los propietarios o las personas que dirigen la entidad.

Una delimitación del ámbito de las ENL la encontramos en el *NPIs HandBook* (2003). En el mismo se identifica un amplio catálogo de entidades con diferentes formas legales, principalmente asociaciones y fundaciones que se han constituido para lograr una serie de diversos objetivos:

«dar servicio a las personas o empresas que las controlan o financian; desarrollar actividades caritativas o filantrópicas a favor de personas necesitadas; ofrecer servicios de mercado como salud, educación, ocio, etc.; defender intereses de grupos de presión o programas políticos de ciudadanos afines, etc.».

Herrero (2015:27)

En este caso, el *NPIs HandBook* (2003) excluye de su catálogo de entidades a aquellas que por definición no cumplen estrictamente el criterio sobre el reparto de beneficios: las cooperativas, las mutuas, las empresas sociales, etc.

Para Chaves, Juliá & Monzón (2019), las entidades de las ONG orientan su acción hacia colectivos sociales en situación de vulnerabilidad y formarían parte del mismo las asociaciones, las fundaciones de acción social, las entidades de cooperación internacional al desarrollo y las que promueven el cuidado del medioambiente. Monzón (2006) señala una serie de aspectos diferenciales entre el enfoque ENL y el de la ES:

- La primera diferencia la encontramos en el apartado anterior en el que las ENL excluyen una serie de entidades que la ES no excluye.
- Una segunda diferencia estriba en que mientras que el enfoque de la ES exige la aplicación del criterio democrático, que aparece entre los principios que la fundamentan, en las ENL esto no tiene porque ser así.

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

- Otra diferencia importante guarda relación con las personas. Así, mientras que las organizaciones del enfoque de la ES tienen en el centro de su interés el bienestar de las personas, en las ENL «no existe ningún criterio que sitúe el servicio a las personas como objetivo prioritario» (Monzón, 2006:22).

### Enfoque de la economía solidaria

Estrechamente relacionada con la ES, la economía solidaria, en los años setenta, comienza a desarrollar una identidad propia vinculada a una nueva forma de entender la importancia de la economía y sus procesos en las sociedades contemporáneas (Savall, 2015). Chaves y Monzón (2018) señalan que, desde los años ochenta, la locución ES y solidaria comienza a tomar fuerza y extenderse en su uso de forma análoga.

Este enfoque se plantea como alternativa a la economía de capital y ha sido capaz de atraer el interés que antaño podían tener el cooperativismo y la autogestión, pues muestra nuevas iniciativas en cuanto a las acciones emprendidas hacia el bien común y la cohesión social. La economía solidaria es un fenómeno complejo que se expresa en diversas áreas: económicas, sociales, políticas, culturales y medioambientales. Los mercados tienen el objetivo de responder a las necesidades de las personas y tienen un papel funcional e instrumental en ese sentido y, desde ahí, se constituye en lo que denominaríamos un «proyecto ético de vida» (Da Ros, 2007).

En cuanto a su definición, podemos señalar que no existe un claro consenso al respecto; sin embargo, entre la escasa literatura científica existente, sí que podemos identificar la multidimensionalidad que afecta al concepto de economía solidaria.

En 2001, la Alianza para un mundo responsable, plural y solidario establece que la economía solidaria engloba a las actividades de producción, distribución y consumo que, a través del compromiso de la ciudadanía tanto a nivel local como global, favorecen la democratización de la economía. Se basa en relaciones de reciprocidad y solidaridad que van desde los intereses individuales hacia los colectivos. «En este sentido, la economía solidaria no es un sector de la economía, sino una actuación global que engloba iniciativas en la mayoría de los sectores económicos» *Solidaria, E., & Complementaria, M.* (2018:4).

En la práctica, la economía solidaria se plasma en diferentes ámbitos. En el relacionado con la circulación de mercancías se manifiesta en el comercio justo y redes comercializadoras. En el ámbito financiero, encontramos experiencias en la banca ética y/o alternativa (Herrero, 2015).

Podemos señalar que existen diferentes corrientes de la economía solidaria; sin embargo, la mayoría de autores coinciden en que son dos los principales enfoques de

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

la misma: el enfoque europeo y el enfoque latinoamericano.

Desde la concepción europea de la economía solidaria, son tres las características definitorias del enfoque: a) las demandas sociales a las que pretende dar respuesta, b) los actores que promueven estas iniciativas, y c) el deseo explícito de un cambio social (Monzón y Chaves, 2012).

Partiendo de las ideas de Laville (1974), las formas jurídicas de las entidades de la Economía Solidaria, pueden ser irrelevantes y el posicionamiento económico «híbrido» (Savall, 2015), pues tiene una visión que se sitúa entre el mercado, el Estado y la reciprocidad entre ambos.

Chaves y Monzón (2018) señalan que este enfoque parte de lo que denominan cuatro «ideas fuerza»<sup>13</sup>:

- Énfasis en el mestizaje de los recursos económicos de las entidades del entorno de la Economía Solidaria.
- Importancia del hecho político participativo.
- Su trascendencia en cuanto a la relación entre las diferentes formas estatutarias de las entidades que la configuran.
- Una mirada innovadora en cuanto a la búsqueda de respuestas que atiendan las nuevas necesidades sociales.

Con respecto al enfoque latinoamericano de la economía solidaria surge con unas características propias desde una crítica al modelo económico actual buscando, entre otros aspectos, recuperar la autogestión y el asociacionismo popular. Su idiosincrasia se vincula al concepto de economía popular con la idea de constituir una fuerza de transformación social con un proyecto de sociedad alternativo a través de la transformación social (Razeto, 1999), tomando posiciones más radicales que las ubicadas en otros contextos y con un discurso más político (Herrero, 2015).

El enfoque de la economía solidaria en Latinoamérica tiene sus raíces en la ES pero con un discurso más radical en cuanto a transformador de la realidad socioeconómica. La diferencia fundamental entre el enfoque latinoamericano y el europeo emerge de que en Europa, los planteamientos consideran que la economía solidaria puede ser compatible con el mercado y con el Estado.

En definitiva, podríamos decir que, si bien, existen pocas dudas sobre la vinculación

---

<sup>13</sup> Laville, J.L. (1994): *L'Économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris: Desclée de Brouwer & Defourmy, J. & Nyssens, M. (Dir.) (2017a): *Economie Sociale et Solidaire, Socio-Economie du 3eme secteur*, Brussels: DeBoeck.

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

entre ES y economía solidaria, sí que se observan diferencias en cuanto a los objetivos que se plantean de fondo, así:

«los debates que se generan en la ES suelen estar marcados por los intereses de las entidades clásicas, mutualidades y cooperativas, en relación a modelos de inserción efectiva en el mercado, problemas de internacionalización... mientras que el debate en la Economía Solidaria se centra en el cambio social, las alternativas al capitalismo o las formas de combatir la pobreza. Es decir, en comparación con los agentes clásicos de la Economía Social, la Economía Solidaria se diferencia por las demandas sociales que intenta atender, por los actores que están detrás de las iniciativas y por el deseo explícito de un cambio social».

Herrero (2015:54)

Hoy día, nos encontramos cada vez más el término ES y solidaria que busca «combinar el carácter preciso de la definición de la ES con el carácter transformador que conlleva la Economía Solidaria» (Savall, 2015:33).

### 1.5 La Economía Social en la legislación española

Como ya hemos visto, el concepto de ES viene a definir un modelo organizacional diferente en sus fines y características a las empresas públicas o las empresas mercantiles de capital. Si bien en sus inicios las entidades de la ES adoptaron la forma jurídica de cooperativa, asociación o mutualidad, en la actualidad también integra «otras formas jurídicas como la fundación o algunos tipos de sociedades civiles o mercantiles cuyos fines prioritarios no son el lucro, sino atender necesidades de las personas, como el empleo, la seguridad, la vivienda, la salud, etc.» (Fajardo, 2020:81).

En España si bien el marco de referencia actual de la ES queda configurado por la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de ES, hemos de señalar como antecedentes dos momentos que pueden considerarse claves como germen actual de la ES. Por una parte, la creación del Instituto Nacional de Fomento de la ES, creado en los años noventa (Ley 31/1990). Este instituto tenía entre sus objetivos, como su mismo nombre sugiere, el fomento de las empresas de ES. El Real Decreto 1836/1991 que desarrolló esta norma define a las empresas de la ES como como:

«aquellas que tengan por objeto la prestación de bienes y servicios a sus asociados, participando éstos directa y democráticamente en la toma de decisiones, y aquéllas en las que los trabajadores ostenten la mayoría del capital social. Asimismo se considerarán incluidas las personas físicas o jurídicas que realicen una actividad socio-económica mediante cualquier

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

fórmula de autoempleo. En concreto, componen el concepto de Economía Social las Cooperativas de cualquier tipo, las Sociedades Anónimas Laborales y cualesquiera otras entidades que reúnan los requisitos o cumplan las condiciones que se establezcan normativamente».

Fajardo (2012:62)

Las funciones de dicho instituto son transferidas en 1997 a la Dirección General de Fomento de la ES. Posteriormente, se crean el Consejo de Fomento de la ES, con la función de ser un órgano asesor de la Administración estatal en temas relacionados con la ES (Ley 27/1999).

La presencia de la ES a través de dichas instituciones y de otros entes de las propias comunidades autónomas daba una cierta visibilidad a la ES aunque hasta cierto punto insuficiente, pues se echaba en falta en la legislación un reconocimiento expreso de la misma. Así, la aprobación de la Resolución del Parlamento Europeo sobre la ES en 2009 pone de manifiesto la necesidad de que los propios estados miembros,

«integren la dimensión “Economía Social” en la elaboración de las políticas comunitarias y nacionales y en los programas europeos destinados a las empresas en el ámbito de la investigación, la innovación, la financiación, el desarrollo regional y la cooperación al desarrollo, y que apoyen la organización de programas de formación a la ES para los administradores europeos, nacionales y locales».

Fajardo (2012:64)

Así, fruto de ese impulso, se promueve y aprueba en España la Ley de ES de 29 de marzo de 2011.

En la actualidad, tal y como ya hemos señalado, el marco jurídico de referencia para la ES queda reglamentado por la Ley 5/2011 y en la misma define la ES como:

«Conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos».

(Art. 2, Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social)

El mencionado artículo 4 de la ley señala los principios que orientan a las entidades de la Economía Social y que son un reflejo de los principios inspiradores de la misma, ya

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

indicados al principio de este bloque. Estos son:

- a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.
- b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
- c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- d) Independencia respecto a los poderes públicos.

Dentro de las entidades de la ES que de una manera explícita aparecen reflejadas en la Ley 5/2011 podemos encontrar las definidas en el artículo 5 de la ley. El mismo expresa de una manera clara lo siguiente:

«Artículo 5. Entidades de la ES.

1. Forman parte de la ES las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios establecidos en el artículo anterior.
2. Asimismo, podrán formar parte de la ES aquellas entidades que realicen actividad económica y empresarial, cuyas reglas de funcionamiento respondan a los principios enumerados en el artículo anterior, y que sean incluidas en el catálogo de entidades establecido en el artículo 6 de esta ley.
3. En todo caso, las entidades de la ES se regularán por sus normas sustantivas específicas».

En relación a determinadas empresas de la ES, en 2015 se promulga la Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

la ES. Esta ley introduce un apartado 4 en el artículo 5 de la Ley 5/2011 que afecta de una manera importante a algunas entidades de la ES. Dicho apartado queda reflejado del siguiente modo:

«Artículo 5. Entidades de la ES, apartado 4:

Se declaran entidades prestadoras de Servicios de Interés Económico General los Centros Especiales de Empleo y las Empresas de Inserción, constituidas y calificadas como tales según su normativa reguladora. Asimismo, podrá extenderse esta declaración a cualesquiera otras entidades de la Economía Social que tengan por objeto igualmente la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión, conforme a lo que se establezca reglamentariamente».

En cuanto al tercer sector, la Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer sector de Acción Social (BOE de 10 de octubre de 2015), en su artículo 2, apartados 1 y 2, conceptualiza a las entidades del tercer sector de la siguiente manera:

«Artículo 2. Concepto.

1. Las entidades del Tercer Sector de Acción Social son aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social.

2. En todo caso, son entidades del Tercer sector de Acción Social las asociaciones, las fundaciones, así como las federaciones o asociaciones que las integren, siempre que cumplan con lo previsto en esta ley. Para la representación y defensa de sus intereses de una forma más eficaz, y de acuerdo con la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación, y con su normativa específica, las entidades del Tercer Sector de Acción Social podrán constituir asociaciones o federaciones que, a su vez, podrán agruparse entre sí».

En cuanto a otros aspectos de relevancia, además del concepto de lo que es el tercer sector, en su artículo 3, viene a restringir el ámbito de aplicación a «todas las entidades del Tercer Sector de Acción Social de ámbito estatal, siempre que actúen en más de una comunidad autónoma o en las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla».

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

En cuanto al régimen jurídico no se producen cambios. Sin embargo, en la disposición adicional séptima indica que permitirá especialidades en ayudas y subvenciones públicas estatales, así: «En atención al interés general al que sirven y a las singularidades de su naturaleza y actividades, dentro del marco general de la normativa sobre subvenciones, las bases reguladoras de las convocatorias de la Administración General del Estado contemplarán las especialidades de las entidades del Tercer Sector de Acción Social en materia de apoyos, ayudas y subvenciones públicas».

La disposición transitoria única indica la cobertura de las subvenciones de concesión directa durante el ejercicio 2015, detallando nominalmente entidades e importes.

En cuanto a la normativa específica que afecta a las entidades de la ES, la tabla siguiente nos muestra por tipología de entidades la normativa vigente por la que se ven afectadas y reglamentadas.

Tabla 1.3 Las entidades de la ES en España

Entidades	Marco Normativo
<b>Asociaciones</b>	Constitución Española; art. 22.
	Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.
	Real Decreto 949/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones
<b>Fundaciones</b>	Ley 50/2002, de 26 de diciembre de Fundaciones.
	RD. 1337/2005, de 11 de noviembre que establece su Reglamento de desarrollo.
	RD. 1611/2007, de 7 de diciembre, que contiene el Reglamento del Registro central de Fundaciones.
<b>Mutuas y Mutualidades de Previsión Social</b>	Ley 20/2015, de 14 de julio de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (LOSSEAR)
	RD. 1060/2015 de 20 de noviembre. Reglamento de la Ley 20/2015.
	RD. 1430/2002, de 27 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de las Mutualidades de Previsión Social.
<b>Cooperativa</b>	Constitución Española; art. 129.2
	Ley 27/1999, de 16 de julio de Cooperativas.
	R.D 136/2002, de 1 de febrero sobre Registro de Cooperativas. Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana 2/2015, de 15 de mayo
<b>Sociedades agrarias de transformación</b>	RD. 1776/1981, de 3 de agosto, Estatuto de las Sociedades Agrarias de Transformación.
	Orden de 14 de septiembre de 1982 que desarrolla el RD 1776.
	Código civil (arts. 1665 a 1708).
<b>Sociedades laborales</b>	Ley 44/2015, de 14 de octubre de Sociedades Laborales y Participadas.
	RD 2114/1998, de 2 de octubre, que regula el Registro Administrativo de Sociedades Laborales.

<b>Empresas de inserción</b>	Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción.
<b>Centros especiales de empleo</b>	Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (RD. Legislativo 1/2013; arts. 43 a 45). Real Decreto 2273/85, de 4 de diciembre, aprueba el Reglamento de los CEE Real Decreto 1368/1985, de 17 de julio que regula la relación laboral de carácter especial de los discapacitados que trabajan en los centros especiales de empleo.
<b>Cofradías de pescadores</b>	Ley 3/2001 de 26 de marzo de Pesca Marítima del Estado.

Fuente: Elaboración propia en base a Fajardo (2020).

### 1.6 La Economía Social desde el sistema europeo de cuentas (SEC-2010)

La Unión Europea, a través de sus instituciones, ha llevado a cabo una labor clave a la hora de delimitar el concepto de Economía Social de forma integrada y coherente a los sistemas nacionales de cuentas, con el objetivo de poder medir y estandarizar los principales datos de las organizaciones de la Economía Social. Actualmente, los sistemas de contabilidad nacional en vigor son: SEC-2010 y SCN-2008. La definición que de ellos se desprende no debe atender a criterios jurídicos y administrativos para centrarse en cómo se comportan los actores de la Economía Social en relación a otros agentes económicos determinando semejanzas y diferencias con los mismos (Monzón & Chaves, 2012; Chaves & Monzón, 2016; Monzón & Chaves, 2020b).

La definición a la que se atiende aparece reflejada en el *Manual para las cuentas satélite de las empresas de la Economía Social* de la siguiente manera:

«Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y adhesión voluntaria y abierta, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos, o se llevan a cabo en todo caso mediante procesos democráticos y participativos de toma de decisiones. La Economía Social también agrupa a aquellas organizaciones privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y adhesión voluntaria y abierta, que producen servicios no de mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden apropiarse los agentes económicos que los crean, los controlan o los financian».

Chaves & Monzón (2020b:27)

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Esta definición aparece reflejada en los distintos manuales e informes elaborados para el Comité Económico y Social Europeo, siendo coherente con la definición de la Economía Social que aparece en la Carta de Principios de la Economía Social de la CEP-CMAF vista anteriormente. Dicha delimitación conceptual distingue los dos subsectores que conforman la Economía Social, por un lado el denominado sector de mercado o empresarial y por otro, el subsector productor no de mercado.

Clasificar a las organizaciones de la Economía Social atendiendo a estos criterios nos va a permitir elaborar estadísticas fiables y poder analizar la actividad económica en relación a los sistemas de cuentas nacionales en vigor. Sin embargo, no podemos dejar de lado el hecho diferencial común a todas las entidades que pertenecen a ambos subsectores y es que desde un punto de vista socioeconómico el objetivo principal de las organizaciones de la Economía Social es de responder a las necesidades de las personas en pos de la retribución de inversiones a los socios capitalistas (Monzón & Chaves, 2012; Chaves & Monzón, 2016; Monzón & Chaves, 2020b). Así, las características comunes que se desprenden de la definición anterior y que aparecen reflejadas en el informe elaborado para el Comité Económico Social Europeo por Chaves y Monzón (2016) con el título *Evolución reciente de la Economía Social en la Unión Europea*, van a ser:

1. Son privadas, es decir, no forman parte del sector público ni están controlados por él.
2. Están organizadas formalmente. Esto es, por lo general están dotadas de personalidad jurídica.
3. Tienen autonomía de decisión, lo que significa que tienen plena capacidad para elegir y cesar a sus órganos de gobierno y para controlar y organizar todas sus actividades.
4. Gozan de libertad de adhesión, es decir, que no es obligatorio adherirse a ellas.
5. La distribución de beneficios o excedentes entre sus socios usuarios, si se produce, no es proporcional al capital o las cotizaciones aportadas por los socios, sino a sus actividades o transacciones con la organización.
6. Desarrollan una actividad económica por derecho propio, con el fin de satisfacer las necesidades de las personas, los hogares o las familias. Por este motivo, se dice que las organizaciones de la ES son organizaciones de personas, no de capital. Trabajan con capital y otros recursos no monetarios, pero no por el capital.

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

7. Son organizaciones democráticas. Excepto en el caso de algunas organizaciones voluntarias que prestan servicios no de mercado a los hogares, las organizaciones de primer nivel de la ES por lo general aplican el principio de «una persona, un voto» en sus procesos de toma de decisiones, con independencia del capital o las cotizaciones aportadas por los socios. En todo caso, siempre emplean procesos democráticos y participativos de toma de decisiones. Las organizaciones a otros niveles también se organizan democráticamente. Los socios ejercen un control mayoritario o exclusivo del poder decisorio en la organización.

Desde la Unión Europea en base al SEC-2010 se propone agrupar a la multitud de entidades que desarrollan una actividad económica de mercado o de no mercado en el ámbito de la Economía Social en cinco sectores institucionales, excluyentes entre sí (Monzón & Chaves, 2012; Chaves & Monzón, 2016; Monzón & Chaves, 2020b):

1. Sociedades no financieras (S11).
2. Sociedades financieras (S12).
3. Administraciones públicas (S13).
4. Hogares (como consumidores y como empresarios) (S14).
5. Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (S15).

En la clasificación que propone el SEC 2010, cada empresa u organización que se caracteriza por su autonomía de decisión en el ejercicio de su función principal queda asignada a un sector (los sectores y subsectores agrupan las unidades institucionales que tienen un comportamiento económico análogo) en función de quién va a ejercer su control.

La siguiente tabla, muestra la clasificación de las empresas y organizaciones de la Economía Social.

Tabla 1.4 Clasificación del SEC-2010 de los actores de la Economía Social

SECTOR INSTITUCIONAL DEL SEC-2010	EMPRESAS Y ORGANIZACIONES MICROECONÓMICAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL
<b>PRODUCTORES DE MERCADO</b>	<p>Sociedades no financieras (S11)</p> <p>Cooperativas. Empresas sociales. Otras empresas de base asociativa. Otros productores de mercado privados (algunas asociaciones y otras personas jurídicas). Instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades no financieras de la Economía Social. Empresas mercantiles no financieras controladas por la Economía Social.</p>

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

<b>PRODUCTORES NO DE MERCADO</b>	Sociedades financieras (S12)	Cooperativas de crédito. Mutuas de seguros <sup>14</sup> y Mutualidades de Previsión Social. Cooperativas de seguros. Instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades no financieras de la Economía Social.
	Administraciones Públicas (S13)	
	Hogares (S14) <sup>15</sup>	Instituciones sin fines de lucro al servicio de los Hogares de escasa importancia.
	Instituciones sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares (S15)	Asociaciones de acción social <sup>16</sup> Fundaciones de acción social <sup>17</sup>  Otras instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (culturales, deportivas...).

Fuente: Extraído de Monzón & Chaves (2020b:29).

En España, la adopción del SEC 2010 viene a suponer el tránsito de la Contabilidad Nacional de España base 2008 (CNE 2008), a la nueva CNE 2010. Las diferencias fundamentales entre los dos sistemas proceden de los nuevos principios del SEC 2010 que no estaban en el SEC 1995 (modificaciones metodológicas) y de actualizaciones en la estimación de datos macroeconómicos (Monzón & Chaves, 2012).

### 1.7 Los productores no de mercado del tercer sector en España

Como ya hemos visto anteriormente, dentro del conjunto de la Economía Social existe un amplio grupo de organizaciones no lucrativas que habitualmente funcionan fuera del

---

<sup>14</sup> Las entidades gestoras de los sistemas de Seguridad Social y, en general, las mutuas de afiliación obligatoria y las controladas por empresas no pertenecientes a la economía social quedan excluidas del ámbito de observación y análisis.

<sup>15</sup> El sector Hogares (S14) incluye a las empresas individuales y a las sociedades personalistas sin personalidad jurídica, que son productores de mercado y no pertenecen a la economía social. Pero también incluye a entidades no lucrativas de escasa importancia que son productores no de mercado.

<sup>16</sup> «Entidades no lucrativas productoras no de mercado de naturaleza privada, adhesión y participación voluntaria y autonomía estratégica y operativa, cuya finalidad consiste en la consecución de objetivos de bienestar social mediante el suministro o provisión de bienes y servicios sociales o preferentes, gratuitamente o a precios económicamente no significativos, a personas o grupos de personas vulnerables, socialmente excluidas o en riesgo de exclusión. Además, entidades no lucrativas de cooperación al desarrollo y defensa del medio ambiente. Estas entidades conforman el Tercer Sector de Acción Social que, obviamente, es parte integrante de la ES».

<sup>17</sup> Idem 10.

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

mercado y suelen encontrar financiación en donativos, cuotas de socios, subvenciones y rentas de patrimonio. A todo esto, sin contar el valor incuantificable que supone el recurso del voluntariado.

Como ya hemos visto en el apartado anterior, el SEC-2010 en su clasificación señala el bloque S.15, denominado «instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares» (ISFLSH) formado por una serie de instituciones sin fin de lucro, dotadas de personalidad jurídica al servicio de los hogares que son productores no de mercado.

La tipología de entidades que proporcionan servicios a los hogares que aparecen incluidas en el reglamento del SEC-2010 dentro del sector ISFLSH serían:

- a) Sindicatos.
- b) Asociaciones profesionales o científicas.
- c) Asociaciones de consumidores.
- d) Partidos políticos.
- e) Iglesias o asociaciones religiosas (incluidas las financiadas, pero no controladas por las administraciones públicas).
- f) Clubes sociales, culturales, recreativos y deportivos.
- g) Asociaciones de beneficencia, de ayuda y de asistencia financiadas por medio de transferencias voluntarias, en efectivo o en especie, de otras unidades institucionales.

En el contexto de España, tal y como señalan Monzón y Chaves (2020b), las organizaciones que encajarían dentro de este bloque atendiendo a las indicaciones del SEC-2010 serían las siguientes:

- Entidades singulares
  - ONCE y Fundación ONCE
  - CÁRITAS
  - CRUZ ROJA
- Asociaciones no lucrativas de acción social
  - Clubes deportivos y similares
  - Otras asociaciones
- Fundaciones privadas al servicio de los hogares
  - De acción social
  - Otras fundaciones privadas al servicio de los hogares

### 1.8 Los productores de mercado de la Economía Social. Las empresas sociales

El enfoque británico

La denominación de empresa social comienza a utilizarse en Reino Unido a finales de los noventa. Una primera definición realizada por el Departamento de Industria y Comercio del Reino Unido en el año 2002 (Herrero, 2015) plantea algunos principios genéricos relacionados con que los objetivos de las mismas deben ser prioritariamente sociales y los beneficios se reinviertan principalmente para ese propósito en el negocio o en la propia comunidad. En este sentido, Monzón y Herrero (2016) señalan que si bien,

«En esta definición se aceptan algunos de los criterios del enfoque EMES (beneficio a la comunidad, poder de toma de decisiones no basado en la propiedad de capital, distribución limitada de beneficios, actividad económica continuada), se rechazan otros criterios de dicho enfoque como requerimientos legales (naturaleza participativa) y se dejan otros criterios imprecisos (riesgo económico, autonomía, implicación ciudadana, cantidad mínima de trabajo remunerado)».

Monzón & Herrero (2016:302)

La realidad es que sucesivos estudios e investigaciones llevados a cabo desde el propio Gobierno británico muestran las dificultades prácticas y conceptuales de poder acotar una definición estándar y, en la actualidad, el debate en relación a la conceptualización de las empresas sociales en Reino Unido permanece abierto. Pese a todo, se ha podido llegar a un consenso parcial en relación a dos criterios básicos que conforman los rasgos identitarios de las empresas sociales en Reino Unido:

- Prioridad de los objetivos sociales. Son organizaciones sostenibles a través del comercio.
- Obtención de un mínimo del 50% de ingresos a través del comercio. Con el objetivo de diferenciar las empresas sociales de las organizaciones caritativas se utiliza este criterio. La diferencia se basa en que mientras que las organizaciones caritativas utilizan el comercio para complementar ingresos, las empresas sociales lo utilizan para acometer sus objetivos sociales.

El enfoque europeo continental

Tal y como hemos señalado, el desarrollo de los diferentes análisis teóricos del concepto sobre empresa social se van a dar simultáneamente a ambos lados del Atlántico a

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

principios de los noventa. Esto va a dar lugar a una serie de enfoques que, si bien, comparten elementos y características comunes, también muestran diferencias considerables que difícilmente van a poder concretarse en una definición única y común de empresa social (Monzón y Chaves, 2016).

En ese escenario, el enfoque europeo continental, desarrollado principalmente por la red EMES, sitúa a las empresas sociales dentro del marco de la ES (Defourny, J. & Nyssens, M., 2012). La red europea de investigación EMES propone una serie de criterios agrupados en tres dimensiones: la dimensión económica y empresarial, la dimensión social y la dimensión participativa con el objetivo de ofrecer una perspectiva comparada con el enfoque norteamericano por una parte y, por otra, el poder reconocer las características que sitúan a la empresa social en el marco de la ES (Monzón & Herrero, 2016). Estos criterios son indicativos de lo que podríamos denominar la empresa social 'ideal' y en todo caso se consideran prescriptivos en tanto en cuanto nos van a permitir valorar en qué medida las entidades se acercan o alejan al cumplimiento de esos criterios.

Así, para la Red EMES estas tres dimensiones se subdividen en tres indicadores que atienden a cada una de las mismas, quedando del siguiente modo (Defourny & Nyssens, 2012:15-17):

1. Dimensiones económicas y empresariales de las empresas sociales:
  - a. Una actividad continua que produce bienes y/o vende servicios.
  - b. Un nivel significativo de riesgo económico.
  - c. Una mínima cantidad de trabajo remunerado.
2. Dimensiones sociales de las empresas sociales:
  - d. Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad.
  - e. Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil.
  - f. Una distribución de beneficios limitada.
2. Gobierno participativo de las empresas sociales:
  - a. Un alto grado de autonomía.
  - b. Una facultad de decisión no basada en la propiedad del capital.
  - c. Una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad.

Por otro lado en 2011, la Comisión Europea, en un esfuerzo por contribuir a acotar el espacio de las empresas sociales en el marco de la Unión Europea, propone una

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

definición basándose a su vez en los criterios propuestos desde la red EMES y en su misma definición (Muriel, 2017).

La misma define a las empresas sociales como parte integral de la Economía Social: «Una empresa social, agente de la Economía Social, es una empresa cuyo principal objetivo es tener una incidencia social, más que generar beneficios para sus propietarios o sus socios. Funciona en el mercado proporcionando bienes y servicios de manera empresarial e innovadora y utiliza sus excedentes principalmente para fines sociales. Está sometida a una gestión responsable y transparente, en concreto mediante la asociación de sus empleados, sus clientes y las partes interesadas de que se trate en su actividad económica».

Comunicación de la Comisión, de 25.10.2011, *Iniciativa en favor del emprendimiento social* (COM/2011/0682 final)

Tras la revisión conceptual realizada en base al análisis de los distintos enfoques de las empresas sociales, podemos concluir que en el contexto europeo continental, tanto desde la propia UE como desde la red EMES, se ubica a las empresas sociales dentro del marco de la ES.

Por otro lado, la definición anterior y los criterios que la encuadran permiten establecer nexos de unión entre dos tradiciones del tercer sector: el cooperativismo y el asociacionismo y las entidades no lucrativas, conformados dentro del espacio de la ES y atendiendo al criterio de considerar a los mismos como respuestas alineadas hacia objetivos comunes y cercanos desde estructuras y estrategias plurales y complementarias (Defourny y Nyssens, 2008; 2012).

### **1.8.1 Las empresas sociales en España**

Las empresas sociales en España tienen un recorrido similar al del resto de países de la Unión Europea, concretamente dentro del enfoque continental europeo. En un sentido amplio y en relación al mercado, las entidades que formarían parte del mismo serían las cooperativas, mutualidades, sociedades agrarias, cofradías de pescadores, sociedades laborales, centros especiales de empleo, empresas de inserción y en general todas aquellas que cumplan los criterios de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de ES. Sin embargo, cuando se analizan las mismas desde el punto de vista de la ES algunos autores coinciden en acotar y distinguir tres realidades diferentes: las empresas de inserción (EI), los centros especiales de empleo (CEE) y las cooperativas de interés social (Solórzano, Guzmán, Savall & Villajos (2018); Díaz Foncea, Marcuello & Marcuello (2012); Díaz Foncea & Marcuello, (2014).

En este sentido, en nuestro país, desde CEPES-España<sup>18</sup>, se considera necesario que las empresas sociales<sup>19</sup> queden incluidas en el conjunto de la ES bajo el marco de la Ley 5/2011 de ES.

Por su importancia y relevancia a continuación explicaremos con mayor detalle los principales tipos de empresas sociales: las empresas de inserción, los centros especiales de empleo y las cooperativas de iniciativa social.

### 1.8.1.1 Las empresas de inserción (EI)

Si bien las empresas de inserción son objeto de esta investigación y van a quedar definidas y conceptualizadas ampliamente más adelante, sintéticamente podemos señalar que nacen con la función de luchar contra la exclusión social. Son entidades que conjugan la «lógica empresarial con metodologías de inserción laboral», buscando la rentabilidad económica con el rédito social, tal y como se señala desde CEPES.

En relación a sus funciones económicas y sociales, Díaz Foncea, Marcuello & Marcuello (2012) señalan:

- Las empresas de inserción tienen como objetivo incorporar laboralmente en empleo normalizado a personas con especiales dificultades de acceso al mismo.
- Su misión es «formar y emplear» con el objetivo de capacitarlas para asumir un trabajo normalizado.
- Son entidades privadas que no reparten beneficios y cuentan también con personal voluntario para su labor.
- Cumplen con una función educativa sirviendo de puente al empleo ordinario para personas que han quedado excluidas de los mecanismos habituales para acceder al mismo.

La definición de empresa de inserción queda enmarcada en el artículo 4 de la Ley

---

<sup>18</sup> La Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), constituida en 1992, es una organización empresarial de ámbito estatal representativa y referente de la Economía Social en España, integradora y portavoz de sus inquietudes y propuestas. Una entidad dinamizadora de esta realidad empresarial en España, interlocutora para la construcción de políticas públicas y sociales para la promoción del modelo de empresa de Economía Social, centrado en las personas. URL: [https://www.cepes.es/social/entidades\\_empresas\\_insercion](https://www.cepes.es/social/entidades_empresas_insercion) CEPES representa en España a las llamadas "empresas sociales" y "emprendedor social", conceptos europeos que se enmarcan en la Economía Social. Recuperado de [http://www.cepes.es/noticias/362\\_cepes-representa-espana-llamadas-empresas-sociales-emprendedor-social-conceptos-europeos-enmarcan-ec](http://www.cepes.es/noticias/362_cepes-representa-espana-llamadas-empresas-sociales-emprendedor-social-conceptos-europeos-enmarcan-ec)

<sup>19</sup> Esto es: las cooperativas, las sociedades laborales, las mutualidades, los Centros Especiales de Empleo, las empresas de inserción y las Cofradías de Pescadores.

44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción.

### **1.8.1.2 Los centros especiales de empleo (CEE)**

Dentro del marco de las políticas activas de empleo que emergen con el objetivo de paliar o mitigar los efectos de la crisis económica de los años setenta del siglo pasado, como empresa social, los centros especiales de empleo vienen a ser la primera medida que aparece legislada en España orientada a favorecer la inclusión social y laboral de personas con discapacidad (LISMI, 1982). En este sentido y probablemente fruto de esa regulación consolidada desde la década de los ochenta:

«Los Centros Especiales de Empleo (CEE) pasan por ser, sin lugar a dudas, la principal herramienta de inclusión en el ámbito del trabajo de las personas con discapacidad. Surgen al amparo de la Ley de Integración Social de las Personas con discapacidad (LISMI) de 1982 y son una modalidad de empresas que tienen el objetivo de integrar laboralmente a personas con discapacidad. Esto obliga a que el 70% de su plantilla está conformada por personas con al menos un 33% de discapacidad».

Salinas & Marhuenda (2020:301)

Posteriormente, el Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. BOE núm. 289, de 3 de diciembre de 2013, y por el que queda derogada y actualizada la LISMI (1982), en su artículo 43.1 los define así:

«Los centros especiales de empleo son aquellos cuyo objetivo principal es el de realizar una actividad productiva de bienes o de servicios, participando regularmente en las operaciones del mercado, y tienen como finalidad el asegurar un empleo remunerado para las personas con discapacidad; a la vez que son un medio de inclusión del mayor número de estas personas en el régimen de empleo ordinario. Igualmente, los centros especiales de empleo deberán prestar, a través de las unidades de apoyo, los servicios de ajuste personal y social que requieran las personas trabajadoras con discapacidad, según sus circunstancias y conforme a lo que se determine reglamentariamente».

RD Legislativo 1/2013 (de 29 de noviembre, art. 43.1)

### 1.8.1.3 Las cooperativas de iniciativa social

De un modo general, las cooperativas de iniciativa social tienen el objeto de promover la inclusión social y laboral de personas y/o colectivos en situación de exclusión a través del trabajo (Díaz de la Rosa, 2007). Son una modalidad de cooperativas que formarían parte del amplio grupo de las cooperativas de interés social que tienen como objetivo la promoción e inclusión sociolaboral de determinados sectores de la ciudadanía (González, 2015).

«Las cooperativas de iniciativa social, por su parte, son aquellas que, sin ánimo de lucro, tienen por objeto social tanto la prestación de servicios asistenciales mediante la realización de actividades sanitarias, educativas, culturales u otras de naturaleza social, como el desarrollo de cualquier actividad económica que tenga por finalidad la integración laboral de personas en riesgo de exclusión y con dificultades para ser absorbidas por el mercado laboral».

*Arce & Rada (2013:208)*

Dentro del grupo de las empresas sociales, cabe decir que si bien las empresas de inserción y los centros especiales de empleo han sido ampliamente estudiados dentro del ámbito de la ES, para Bretos, Díaz-Foncea y Marcuello (2020), en España, las cooperativas de iniciativa social apenas han tenido una relevancia significativa para la comunidad académica.

En cuanto a los aspectos legislativos, las cooperativas de iniciativa social quedan definidas en el artículo 106 de la Ley 44/1999, de 16 de julio de Cooperativas de la siguiente manera:

«Artículo 106. Objeto y normas aplicables.

1. Serán calificadas como de iniciativa social aquellas cooperativas que, sin ánimo de lucro y con independencia de su clase, tienen por objeto social, bien la prestación de servicios asistenciales mediante la realización de actividades sanitarias, educativas, culturales u otras de naturaleza social, o bien el desarrollo de cualquier actividad económica que tenga por finalidad la integración laboral de personas que sufran cualquier clase de exclusión social y, en general, la satisfacción de necesidades sociales no atendidas por el mercado.

2. Las entidades y organismos públicos podrán participar en calidad de socios en la forma que estatutariamente se establezca.

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

3. A las cooperativas de iniciativa social se les aplicarán las normas relativas a la clase de cooperativa a la que pertenezca.

4. Las cooperativas de cualquier clase que cumplan con los requisitos expuestos en el apartado 1 del presente artículo expresarán además en su denominación, la indicación "Iniciativa Social"».

Para comprender mejor la idiosincrasia de las cooperativas de iniciativa social, puede ser importante señalar las diferencias existentes entre las denominadas cooperativas convencionales y las de iniciativa social. Así, mientras las primeras son empresas orientadas hacia el beneficio e interés —de carácter no capitalista— de los cooperativistas, las cooperativas de iniciativa social incorporan además el interés general de la sociedad, dando respuesta a necesidades sociales relacionadas con «la asistencia social, la integración laboral o la protección del medio ambiente» (Bretos, Díaz-Foncela y Marcuello, 2020:4).

### 1.9 Otras aportaciones a la Economía Social

Además de los enfoques anteriormente citados, siguiendo a Monzón y Chaves (2018), podemos señalar la incipiente aparición de una serie de neo-conceptos vinculados a la ES y que cada vez tienen una mayor relevancia en el panorama actual. Así, además de los conceptos de empresa social y la economía solidaria, anteriormente abordados, nos encontramos los siguientes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial y la economía del bien común.

#### 1.9.1 Innovación social

Del mismo modo que nos ocurre con el resto de conceptos abordados anteriormente, la delimitación conceptual del término innovación social nos lleva a entender la dificultad de establecer una definición única y cerrada que pueda enmarcar una realidad compleja y múltiple. Así, en 2010, la Oficina de Consejeros de Política Europea (BEPA<sup>20</sup>) prepara un informe coordinado por Agnès Hubert y que presenta una definición breve y que

---

<sup>20</sup> BEPA (Bureau of European Policy Advisers) es un servicio de naturaleza eminentemente política, sin función administrativa o ejecutiva alguna, con una finalidad consultiva o de estudio, pero cuya importancia política real y relevancia en la formación de ideas y proyectos puede ser muy destacada. Debido a su variada composición multidisciplinar, que cuenta con consejeros procedentes de distintos ámbitos y expertos en materias muy diversas. Suele desempeñar también funciones de enlace con la sociedad civil, universidades, partidos políticos, etc.

pretende ser a la vez universal. Así...

«...las innovaciones sociales son innovaciones que son sociales tanto en sus fines como en sus medios. Se complementan con lo siguiente: Específicamente, definimos las innovaciones sociales como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen las necesidades sociales (de manera más efectiva que las alternativas) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones. En otras palabras, son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de la sociedad para actuar».

Hubert (2010:33)

Sin embargo, pese a la intencionalidad de su carácter universal, el propio BEPA reconoce la falta de consenso en su aceptación y además distingue tres perspectivas en cuanto a la innovación social (Monzón & Chaves, 2018):

1. La perspectiva de la demanda social. Desde la cual la innovación social tiene el objetivo de responder a las demandas sociales de colectivos desfavorecidos.
2. La perspectiva del desafío para la sociedad. Respondiendo a los retos que se dan en la línea que separa lo social de lo económico.
3. La perspectiva de los cambios sistémicos. A través del empoderamiento de la ciudadanía, tendrían el objetivo de provocar sinergias que favorezcan el cambio a nivel global y sistémico.

### **1.9.2 Economía colaborativa**

La economía colaborativa es un concepto actual y muy vinculado a las nuevas tecnologías. Hace referencia a las nuevas modalidades de producción y consumo de bienes y servicios a través de las nuevas plataformas con el objetivo de reducir los costes de transacción profundizando a su vez en los mercados colaborativos (Domenech, 2015; Monzón & Chaves 2017).

En cuanto a su objeto, cabe decir que existen empresas en forma de plataforma, tanto de economía colaborativa de carácter privado, como cooperativas y de ES, siendo las más importantes las de carácter privado. En las mismas se llegan a dar situaciones en las que la precariedad laboral y la escasez de derechos de los trabajadores es manifiesta (Monzón & Chaves, 2018).

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

En 2016, la Comisión Europea realiza una definición de economía colaborativa en la que se establece como «modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares» (Monzón & Chaves, 2018:26).

Rosalía Alfonso (2016) recoge una serie de parámetros en los que clasifica a las empresas de economía colaborativa de acuerdo al propósito que persiguen:

- Consumo colaborativo. Para ello utiliza los siguientes instrumentos jurídico-económicos: *bartering, renting, lending, trading, leasing, exchanging, reselling y swapping*. Se incluyen también en este bloque los mercados denominados de redistribución de bienes, desde donde no se necesitan, hacia donde sí se necesitan.
- Producción colaborativa. Grupos, redes y particulares colaboran conjuntamente en el diseño, producción y/o distribución de determinados bienes. Se incluye en este bloque el denominado diseño colaborativo.
- Aprendizaje colaborativo. Experiencias de aprendizaje en las que cualquier persona comparte sus conocimientos (o recursos) con la intención de generar sinergias de aprendizaje conjunto.
- Finanzas colaborativas. Se presentan como servicios de financiación, inversión y/o préstamo que funcionan al margen de las entidades financieras tradicionales. Como ejemplo conocido de esta modalidad tenemos el *crowdfunding*, entendido como una financiación directa a un proyecto concreto.
- Gobernanza colaborativa. Básicamente hace referencia a nuevos criterios de gobernanzas caracterizados por la participación y las decisiones horizontales aplicados a empresas y a las ciudades (a través de la creación de plataformas de decisión que vinculan a la ciudadanía, el tercer sector y las administraciones públicas).

### 1.9.3 Economía circular

El concepto de economía circular hace referencia a una serie de términos interrelacionados entre sí y habitualmente utilizados para designar el mismo objeto:

«economía circular, economía verde, economía ecológica, economía funcional, economía basada en los recursos y economía azul se han instalado en el mundo académico y político en los últimos años ligados a la necesidad de un desarrollo económico armónico con el medio ambiente y los recursos naturales limitados».

Monzón & Chaves (2018:27)

Para Cerdá & Khalilova (2016) la economía circular viene definida como un ciclo continuo positivo que optimiza recursos, minimiza riesgos y aumenta el capital natural a través de la gestión de los *stocks* limitados. Esta propuesta funciona de manera óptima a cualquier nivel. Los principios en los que se apoya son:

- Preservar e incrementar el capital natural equilibrando el flujo de recursos renovables y estableciendo un control sobre *stocks* limitados.
- Optimizar la gestión de los recursos, ya sean productos, componentes y materiales, en su mayor nivel de utilidad. El motivo final es «mantener, mejor que reciclar».
- Promover que el sistema sea efectivo, realizando patentes y eliminando los elementos externos negativos. Esto es, incidir sobre el cambio climático, eliminando las emisiones tóxicas y la contaminación del aire, agua, tierra, ruido, etc.

### 1.9.4 Responsabilidad social empresarial

El concepto responsabilidad social empresarial (RSE), también denominado en ocasiones responsabilidad social corporativa (RSC), tiene su origen en Norteamérica en la década de los cincuenta y se introduce en Europa en los años noventa, cuando la Comisión Europea decide utilizar este concepto con el objetivo de implicar al tejido empresarial en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social (Aguilera & Puerto, 2012; Monzón & Chaves, 2017). En esta primera conceptualización de la RSE por parte de la Comisión Europea, aparece definida como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores» (Monzón & Chaves, 2018:50). La misma aparece enmarcada a partir de dos dimensiones de responsabilidad social: a) la dimensión interna, vinculada a las relaciones con los trabajadores, inversión en capital humano y todo lo relacionado con la salud y seguridad laboral y la responsabilidad con el medioambiente a través de buenas prácticas, y b) la dimensión externa que sale del entorno de la empresa para contar con el entorno local (también ONG locales) y toda la red humana relacionada con la propia actividad empresarial puertas a fuera (Monzón & Chaves, 2017). En 2011 la Comisión Europea amplía la definición de RSE, incluyendo el impacto de las empresas en la sociedad de modo que «las empresas deben aplicar [...] un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia

básica» (Monzón & Chaves, 2018:28).

En 2008, Cancino & Morales realizan un importante análisis de los distintos enfoques teóricos, desde los años cincuenta hasta la fecha en la que, entre otros aspectos, señalan la exigencia social de que realicen bien su trabajo, creando valor en lugar de transferir valor (Cancino & Morales, 2008).

### **1.9.5 Economía del bien común**

Mientras que la economía tradicional plantea que el objetivo de las empresas es la maximización de beneficios y la generación de riqueza, desde la economía del bien común (EBC) el foco, básicamente, debe estar dirigido a lograr el bien común (Monzón & Chaves, 2018).

La EBC cuestiona los indicadores económicos en los que se basa la economía tradicional, tanto los relacionados con el crecimiento económico (PIB) como los relacionados con el crecimiento de la empresa (valor económico y financiero), proponiendo una serie de indicadores alternativos que midan el bien común: Producto del Bien Común (medida macroeconómica del bien común), Índice Municipal del Bien Común (medida del nivel de bienestar a nivel del entorno local y regional) y Balance del Bien Común (como elemento utilizado para medir el resultado empresarial) (Palacio & Climent, 2018).

La EBC es un concepto emergente que comienza a difundirse en 2010 a través del economista Christian Felber. Es un enfoque práctico que busca introducir en la lógica del modelo capitalista elementos de índole social y medioambiental, tratando de implicar a las empresas que participan a través de una serie de principios y valores: dignidad, solidaridad, sostenibilidad medioambiental, justicia social, democracia y transparencia, entre otros (Felber, 2012).

### **1.10 *Welfare mix* e innovación social. Presente y futuro de las empresas de inserción**

El tránsito de una sociedad industrial a una posindustrial viene a provocar que los sistemas de protección social en Europa entren en crisis. Emerge un modelo de crecimiento en el que el poder se ejerce de una manera interdependiente entre los entes financieros y productivos. Los estados van perdiendo su capacidad de responder eficazmente a las necesidades sociales de las personas. El acceso a los sistemas de protección social es cada vez más complicado y ha sido necesario repensar el mismo. En un modelo en el que predomina la separación entre la seguridad y la asistencia social, las personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión son los grandes

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

perjudicados (Pedreño, 2014). A la vez, en una especie de bucle «Los poderes públicos someten gradualmente sus políticas económicas y sociales a las fuerzas del mercado y se ven obligados a seguir las indicaciones de los órganos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Banco Central Europeo, las agencias de *rating*, etc., lo que implica claras repercusiones sobre la vida de los ciudadanos con nuevas fracturas sociales y territoriales, así como el debilitamiento de la cohesión social con la consiguiente erosión de los derechos civiles» (Klein & Pitarch-Garrido, 2020:461). A todo esto la sucesión de crisis económicas acaecidas en los últimos años desde la de 2008, de la que se comenzaba a salir lentamente, y cuya recuperación se ha visto interrumpida de forma abrupta por la pandemia a causa de la COVID-19 del año 2020 y de la que todavía no se puede valorar su alcance, han venido a mostrar las debilidades de los gobiernos, incapaces por sí solos de responder a los grandes retos que la sociedad de la globalización plantea.

En este escenario, en el que los modos clásicos de hacer política social se muestran ineficaces y están abocados al fracaso, el *welfare mix* se plantea como un modelo clave para dar una respuesta real a los problemas complejos de la sociedad global actual, sobre todo a la hora de incluir a la pluralidad de actores que lo conforman y la interacción y cooperación entre los mismos.

Estas tendencias se caracterizan por dos novedades principales:

«Primero, por el hecho de que confían la inclusión social a una ciudadanía compleja (concebida como entrelazamiento de ciudadanía estatal y ciudadanía societaria), en la cual poseen un papel primordial los sujetos colectivos de la sociedad civil; segundo, porque definen el Bienestar, los servicios y los derechos sociales mediante un código simbólico de tipo relacional. En términos de orden institucional, se trata de pasar a un "cuarto modelo de Estado del Bienestar", es decir, a un Estado social de cuarta generación, después de haber dejado atrás el paternalista, el asistencial y el intervencionista».

Donati (2004:38)

Para Montagut (2014), en el contexto actual, el decrecimiento económico, el incremento del paro y el aumento de las desigualdades sociales obligan a reflexionar sobre nuestras sociedades y su capacidad para acometer y recuperar un equilibrio socioeconómico sostenible. Desde ahí, son necesarias nuevas formas y fórmulas de hacer política y en las que el concepto de innovación social aparece con fuerza y como una posibilidad por parte de los estados, del mercado y de los agentes sociales, de hacer frente a la cobertura de necesidades que se plantean.

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Anteriormente ya hemos revisado el concepto de innovación social en relación a la ES y sus aportaciones a la misma. En este sentido, las empresas de inserción, como parte de la ES y en las que su objeto social es el acompañamiento y la inserción laboral de personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión, son otra forma de hacer economía, combinando la actividad empresarial con el acompañamiento a la inserción sociolaboral.

Son un instrumento innovador de intervención social y laboral que prepara a las personas más vulnerables para su inclusión en el mercado laboral ordinario y cuyo denominador común es la primacía de las personas sobre el capital.

Son agentes de cambio social y se crean para dar una respuesta de la sociedad civil a los problemas de exclusión social y laboral actuales que son mayoritariamente fruto de la globalización.

En la medida en que son formas organizativas novedosas que son capaces de dar respuesta a las necesidades de colectivos desfavorecidos en el contexto actual, las empresas de inserción pueden ser consideradas como verdaderos instrumentos de cambio y de innovación social.

### 1.11 Conclusiones del capítulo

La crisis del estado de bienestar de los años ochenta del siglo pasado trae consigo una recuperación y expansión del tercer sector como respuesta social a una serie de problemas que emergen de la globalización.

El estado del bienestar ya no es capaz de asumir por sí solo, los retos y necesidades que las nuevas estructuras sociales plantean y se muestra necesario revisar y actualizar los modelos sociales, así emerge el denominado *welfare mix*, como respuesta de las nuevas políticas de los estados en las que también van a participar el mercado privado y la ES.

Si bien la ES y el tercer sector en España tienen un recorrido importante desde hace décadas, es necesario significar que en cuanto al desarrollo y expansión de la ES en España, la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de ES, supone un reconocimiento definitivo a diferentes niveles. La misma define a la ES como el conjunto de actividades económicas y empresariales que, en el ámbito privado, llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los siguientes principios, persiguen el interés general económico o social, o ambos.

A la hora de definir el concepto de ES, la amplitud de términos existentes relacionados

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

con la misma favorece en cierta medida la dificultad de establecer una definición cerrada.

Si bien, el análisis de los distintos enfoques y conceptos análogos que hemos ido abordando nos muestra claramente el importante grado de confusión terminológica existente, hemos de entender que, en muchos casos, la falta de una definición de consenso de los mismos son fruto de su carácter novedoso. A la vez, desde una mirada posibilitadora, también pueden ser entendidos desde su complementariedad.

Los dos conceptos de mayor relevancia y aceptación que ocupan ese vasto terreno situado entre lo público y lo privado siguen siendo sin lugar a dudas el de ES y el de entidades no lucrativas (o *non profit organisation*). En este sentido, se trata de dos conceptos con un extenso recorrido, que tienen un amplio consenso tanto por la comunidad científica como por los estamentos políticos, así como un amplio reconocimiento por los medios de comunicación y por la sociedad en general (Chaves & Monzón, 2016; Monzón & Chaves, 2018; Monzón y Chaves, 2020b).

En el conjunto de las organizaciones de la ES, las empresas sociales son una realidad económica y social clave a la hora de dar respuesta a las necesidades de una serie de colectivos desfavorecidos no rentables para el mercado y su lógica.

Dentro de las empresas sociales, el caso concreto de las empresas de inserción suponen un instrumento clave para determinados colectivos. Son un modelo de ES solidaria, reconocidas por su eficacia en la inclusión social y laboral de personas en situación o riesgo de exclusión. A la vez, son un instrumento básico en la puesta en práctica de las políticas activas de empleo (Gil & Ramos, 2013).

Las empresas de inserción suponen un modelo de innovación social, tanto en su forma de operar como en la consecución de sus objetivos. Anteponen las necesidades de las personas al beneficio, utilizando la lógica del mercado para la consecución de sus fines, convirtiéndolo en un medio y no en un fin.

## Capítulo 2. Las empresas de inserción en España

### 2.1 Introducción

#### 2.1.1 Las empresas de inserción como empresas sociales

### 2.2 Las empresas de inserción en España. Origen y conceptualización.

#### 2.2.1 Antecedentes y origen de las empresas de inserción

#### 2.2.2 Los representantes de las empresas de inserción en España

#### 2.2.3 Las empresas de inserción en Europa

#### 2.2.4 La Red ENSIE de empresas de inserción

### 2.3 Concepto de empresa de inserción

### 2.4 Las empresas de inserción en España. Marco legislativo y objeto

#### 2.4.1 Antecedentes a la Ley 44/2007

##### 2.4.1.1 Legislación autonómica sobre empresas de inserción previa a la Ley 44/2007

#### 2.4.2 La Ley 44/2007 para la regulación del régimen de las empresas de inserción.

#### 2.4.3 Legislación sobre empresas de inserción posterior a la Ley 44/2007

#### 2.4.4 Recapitulación

### 2.5 Las empresas de inserción en España. Características y análisis

#### 2.5.1 Análisis de datos de las EI

#### 2.5.2 Análisis del impacto de las empresas de inserción

#### 2.5.3 El contrato reservado y las empresas de inserción

### 2.6 Conclusiones del capítulo

## Capítulo 2. Las Empresas de Inserción en España

### 2.1 Introducción

Las EI, tal y como ya hemos visto en el capítulo anterior, se sitúan en el marco de la ES y son una representación concreta de las empresas sociales con un volumen y calado pequeño pero firme. Son entidades que claramente encajan en la definición de la ES y que cumplen solventemente con los principios de la misma.

Surgen en España con el objetivo de dar respuesta a personas en situación de exclusión social que difícilmente van a poder acceder directamente a un empleo a través de los mecanismos habituales por pertenecer a colectivos de personas en paro con bajos niveles de empleabilidad.

Podemos definir las EI desde distintos puntos de vista:

- Las EI como empresas sociales y su devenir hasta la actualidad.
- Las EI como empresas que promueven mediante el empleo la inclusión social de personas en situación de exclusión a través de procesos de acompañamiento en los que la formación formal e informal de las personas trabajadoras de inserción es una característica identitaria que podemos considerar clave.
- Las EI desde el punto de vista de la ley y los aspectos legales que delimitan su acción.
- Las EI como empresas que participan del mercado para conseguir sus objetivos.

En el presente capítulo primero contextualizaremos a las EI dentro de las empresas sociales, haciendo referencia a sus orígenes y al devenir de las mismas hasta el momento actual.

Seguidamente, realizaremos una aproximación al concepto de empresa de inserción, detallando sus peculiaridades a la hora de capacitar en términos de competencias a las personas de inserción sobre las que realizan su labor.

En un siguiente apartado realizaremos una revisión de la legislación más relevante con el fin de poder entender el camino recorrido hasta la promulgación de la Ley 44/2007 para la regulación del régimen de las empresas de inserción y, con posterioridad a la misma, basándonos en aquella legislación que ha seguido aportando mejoras y una mayor definición y claridad a las EI.

Terminaremos el capítulo con un análisis de las EI como empresas que participan del

mercado, ofrecen empleo y preparan su tránsito al mundo laboral ordinario para aquellos colectivos en situación o riesgo de exclusión para quienes se han creado, revisando algunas cifras y datos significativos que nos permitan comprender mejor su alcance e importancia.

### **2.1.1 Las empresas de inserción como empresas sociales**

La crisis económica de la década de los setenta conlleva la necesidad de una intervención del Estado con el objetivo de reducir los índices de paro estructural cada vez mayores. Las políticas pasivas de empleo que puso en marcha el Estado, pese a su importancia, se mostraron ineficaces en términos de resultados. Así, a finales de los ochenta, se comienzan a desarrollar políticas activas de empleo focalizadas principalmente en la formación ocupacional que, si bien tienen un impacto directo positivo sobre personas en paro con un nivel alto de empleabilidad, en seguida muestran su ineficacia en aquellos colectivos que por determinadas circunstancias, van a tener mayores dificultades para acceder al mercado de trabajo. El desarrollo e implementación de estas políticas activas conlleva que el papel del Estado sea clave en cuanto a su implicación y participación activa, directa o indirectamente, gestionando o impulsando diferentes iniciativas, ya sea a través de la financiación o siendo cliente (Vidal & Claver, 2003).

En este contexto aparece una serie de iniciativas de carácter no lucrativo en el ámbito de la intervención social cuyo objetivo se centra en la integración social y laboral de personas que se encuentran en riesgo de exclusión social.

«Estas entidades que vienen trabajando en el ámbito de la formación prelaboral, ocupacional y laboral, formal y no formal, educativa y profesional — así como en el de la intermediación laboral, orientación y búsqueda de empleo— consideran la posibilidad de abrir una nueva vía de trabajo intermedia entre ambas estrategias de intervención. Una reflexión que fue desarrollándose en los años ochenta y que dio impulso a la creación de algunas estructuras socio-económicas que anticiparon a las ya denominadas EI en los años noventa».

Elizaga (2016:3)

Como ya hemos señalado, este conjunto de estructuras empresariales con un claro componente social, y de las que forman parte las EI, son las empresas sociales.

Pese a que en el capítulo anterior ya pudimos realizar un análisis de las empresas sociales desde el enfoque de la ES, no queremos dejar de citar la definición de la Red

EMES<sup>21</sup>, de una manera complementaria.

Así, si bien las empresas sociales han sido definidas tradicionalmente a partir de los indicadores señalados agrupados en la dimensión económica y en la social, para la Red EMES sería más adecuado el desagregar los indicadores anteriores en tres dimensiones, lo que nos llevaría a incluir una tercera, denominada Gobierno participativo de las empresas sociales (Defourny y Nyssens, 2012). A su vez, estas tres dimensiones se subdividen en tres indicadores por cada una de las mismas, quedando del siguiente modo:

«1.- Dimensiones económicas y empresariales de las empresas sociales:

- a. Una actividad continua que produce bienes y/o vende servicios.
- b. Un nivel significativo de riesgo económico.
- c. Una mínima cantidad de trabajo remunerado.

2.- Dimensiones sociales de las empresas sociales:

- d. Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad.
- e. Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil.
- f. Una distribución de beneficios limitada.

3.- Gobierno participativo de las empresas sociales:

- g. Un alto grado de autonomía.
- h. Una facultad de decisión no basada en la propiedad del capital.
- i. Una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad.

Defourny & Nyssens (2012: 15-17)

Un análisis de los indicadores que definen a las empresas sociales tanto en la propuesta de Vidal & Claver (2003) como en la de Defourny & Nyssens (2012) nos lleva a señalar que en el caso de las EI, los indicadores relacionados con la naturaleza participativa y la toma de decisiones no basadas en la propiedad del capital son susceptibles de no cumplirse, quedando a expensas de la voluntad de los dirigentes, tal y como señalan

---

<sup>21</sup> EMES (Emergence of Social Enterprises in Europe) es una red de investigación cuyo objetivo ha sido, hasta ahora, construir gradualmente un corpus internacional de conocimiento teórico y empírico, pluralista en disciplinas y metodologías, en torno a nuestros conceptos de SE: empresa social, emprendimiento social, economía social, economía solidaria y la innovación social.

Solorzano *et al.* (2018):

«Las empresas sociales que se identifican dentro de la Economía Social de mercado cumplen claramente los criterios establecidos dentro de la dimensión económica como en la social, mientras que los de gobernanza, depende de la forma jurídica que adopte cada empresa. Las cooperativas por su naturaleza adoptan un proceso de participación y toma de decisiones democrática y en el caso de las EI y los CEE dependerá de la voluntad de los dirigentes, aunque en parte quede justificado por la naturaleza y características específicas de las personas que se integran dentro de ellas».

Solorzano *et al.* (2018:175)

En cuanto al marco legislativo, es necesario señalar que en España la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, en su artículo 2 la define como «el conjunto de las actividades económicas y empresariales que, en el ámbito privado, llevan a cabo aquellas entidades que persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos». En el caso concreto de las EI, la propia ley la enmarca dentro del conjunto de entidades que forman parte de la ES. Así, en el artículo 5, apartado de 1 de la ley cita: «Forman parte de la Economía Social las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios establecidos en el artículo anterior».

Observamos, así, que las EI van a quedar encuadradas dentro del ámbito de la ES como empresas que cumplen con los requisitos necesarios para formar parte de la misma, en sus principios, en la conceptualización de la ES y en los aspectos normativos que van a regularla.

### **2.2 Las empresas de inserción en España. Origen y conceptualización**

Si bien las empresas de inserción van a quedar definidas por el artículo 4 de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, formando parte del subgrupo de empresas sociales dentro del marco de la ES tal y como señala la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, para comprender mejor las empresas de inserción en nuestro país, hemos de retrotraernos unas décadas atrás, cuando surgen las primeras empresas promovidas por entidades sin ánimo de lucro que tienen el objetivo de dar respuesta a las diferentes problemáticas económicas

y sociales que afectan de un modo específico a las personas en riesgo de exclusión social (Monge, 2017).

### **2.2.1 Antecedentes y origen de las empresas de inserción**

Ya en el siglo XIX encontramos una serie de organizaciones cuyo objetivo es el de cubrir las necesidades sociales que ni el Estado ni las empresas ordinarias pueden satisfacer, apareciendo en este momento las primeras cooperativas y mutualidades que comparten con las actuales empresas de inserción la participación en el mercado produciendo bienes y servicios pero con la particularidad con respecto a las empresas de economía capitalista de anteponer las necesidades de las personas por delante del beneficio económico (Veciana, Fontanella & Simón, 2007).

Tras la segunda guerra mundial, y con la implantación del estado de bienestar en la casi totalidad de los países occidentales, algunas de estas organizaciones sufrieron una fuerte instrumentalización por parte de los estados, siendo absorbidas por los sistemas de protección y asistencia social, mientras que otras, más cercanas al mercado y sus dinámicas, fueron alejándose de sus principios fundacionales aproximándose en definitiva unas y otras a «los modelos y lógicas tanto del sector público como del sector privado lucrativo» (Quintão, 2007:40).

En este escenario vuelve a surgir con fuerza una serie de iniciativas desde la propia ciudadanía retomando los valores que anteponen a la persona y sus necesidades al capital, siendo este último un medio para conseguir los objetivos sociales y no el fin último.

Así, en España, podemos enmarcar el origen de las empresas de inserción de un modo más cercano a como las conocemos en la actualidad en la década de los ochenta. Ya entonces hay iniciativas de carácter no lucrativo y vinculadas a la intervención social que se especializan en la inclusión laboral y social de personas y/o colectivos en situación o riesgo de exclusión (Marcuello, Bellostas & Marcuello, 2008).

En sus inicios ofrecen formación básica de alfabetización a personas excluidas del sistema a través del denominado PPO, programas de Promoción Popular Obrera. Posteriormente, en los años ochenta extienden su actuación a jóvenes, así «con la llegada del primer gobierno socialista en 1982 se ponen en marcha también los planes de Formación e Inserción Profesional (FIP) que trataban de proporcionar formación para el empleo a quienes carecían de lo segundo y, en ocasiones, también de lo primero» (Marhuenda & Martínez, 2019:168). Posteriormente también a través de talleres ocupacionales y mediante centros sociolaborales. Basados en un modelo de enseñanza-aprendizaje, más centrado en la práctica profesional que en la teoría pero

sin ser escuelas de formación profesional, proporcionan este tipo de educación. Sin embargo, estos centros sociolaborales se muestran insuficientes a la hora de abordar las necesidades detectadas por las entidades sociales y de ahí, con algunas iniciativas pioneras en los ochenta, comienzan a aparecer en la década de los noventa la mayoría de las empresas de inserción (Marcuello, Bellostas & Marcuello, 2008).

Otro aspecto a señalar en relación a los modelos de inserción tiene que ver con la temporalidad de los procesos. Así, López-Aranguren (1999) señala las diferentes opciones que nos podemos encontrar:

- Empresas finalistas. Se crean con el objetivo de insertar a personas a las que se considera con unas características «insuperables» para poder ser reinsertadas en el mercado laboral ordinario. Las personas pueden permanecer en las mismas indefinidamente.
- Empresas de transición. Estrictamente son las que realmente podemos considerar como empresas de inserción. Los puestos de trabajo son permanentes pero van a ser ocupados de un modo temporal por las personas en inserción, en un periodo que oscila de 6 a 36 meses.
- Empresas de trabajo temporal para la inserción. Son aquellas que contratan a otras personas o hacen de intermediarias para que realicen su actividad en otras empresas. Sin apenas incidencia en esos momentos pero actualmente reconocidas como ETT y con un gran desarrollo y expansión en España. Pese a que su origen lo podemos encontrar en Francia, en las llamadas *ETT d'insertion* y *las associations intermediaires*, en España no han alcanzado esa dimensión y las mismas se han limitado a ser meros intermediarios entre la oferta y la demanda de empleo. Van dirigidos a cualquier persona que busca acceder al empleo y en cuanto al caso español, si bien han contribuido a mejorar las cifras de paro, el empleo que ofrecen tiene mayor componente temporal y hasta cierto punto precario (Díaz-López, 2017).
- Empresas tuteladas o empresas de inserción con vocación de normalización. En algunos aspectos cercanos a las empresas de inserción actuales, «estas empresas se constituyen por personas sin graves dificultades y con altísimas posibilidades de normalización. Inmigrantes cualificados, jóvenes y mujeres con cargas familiares no compartidas son algunos de los colectivos a los que se dirigen estas EI» (López Aranguren 1999:302).

También es importante destacar en cuanto al origen, la importancia de las sinergias establecidas entre las administraciones públicas, por un lado, que buscan dar respuesta a las demandas de la sociedad y, por otro, a las entidades sociales, que tratan de

responder a las situaciones de pobreza y exclusión. La convergencia de estos dos vectores, junto a diversos apoyos —puntuales y escasos— de personas concretas, sindicatos, empresas o partidos políticos, ha sido fundamental para el desarrollo y avance de las empresas de inserción hasta la actualidad (Marcuello *et al.*, 2005).

Como vemos, el perfil de las entidades y empresas que se organizan en estos primeros momentos es múltiple y variado y fruto de la propia experiencia basada en los «éxitos y fracasos en el ámbito de la inserción socio-laboral». Así, Askunze (2016) apunta algunas reflexiones que estuvieron detrás de la construcción del modelo de empresa de inserción actual:

- Desde un enfoque de derechos sociales y acceso a la condición de ciudadanía, podemos afirmar que existe un consenso generalizado en considerar una relación directa entre el desempleo y la exclusión, pues el mismo suele conllevar dificultades en el acceso a la vivienda, la salud, redes de apoyo, etc.
- De este modo, el trabajo se convierte en herramienta clave para la inclusión social de las personas, no solo como elemento que garantiza unos recursos económicos sino como eje articulador del proyecto vital de cualquier persona.
- Sin embargo, esta visión de la exclusión social se puede considerar sesgada y hasta cierto punto errónea. Las causas del desempleo son plurales y el hecho de tener un empleo no garantiza la inclusión. Las entidades que trabajan con personas y/o colectivos en situación de exclusión son conscientes de que las estrategias de éxito pasan por diversificar el abordaje de la inserción sociolaboral personalizándolo a cada situación concreta.
- Es así que, desde esta perspectiva, nos encontramos con un perfil de personas en el que la formación *per se* no va a ser suficiente para mejorar sus condiciones de empleabilidad, todo esto pese a que pueda haber agotado las diferentes opciones formativas en relación al empleo.

Así, podemos señalar que las EI surgen de la evolución del itinerario de inserción. De una reflexión y análisis de las personas que trabajan en este campo al darse cuenta de que «la inserción laboral de los colectivos en los que trabajan requiere una experiencia de trabajo real en un entorno más protegido a fin de adquirir determinadas competencias» (Veciana, Fontanella & Simón, 2007:27).

Partiendo de estas reflexiones, y atendiendo al perfil de las personas desempleadas en situación y/o riesgo de exclusión, las entidades sociales configuraron las primeras empresas de inserción orientando sus objetivos hacia estrategias que van a combinar la formación con el empleo a través de vías directas de acceso al mismo. Para ello van a utilizar estrategias como el acompañamiento individualizado y la adquisición de

habilidades sociolaborales. Todo esto en el marco de un entorno laboral lo más cercano al de la empresa normalizada que le permita realizar la transición futura con mayores perspectivas de éxito (Marcuello *et al.*, 2005; Marcuello, Bellostas & Marcuello, 2008; Askunze, 2016).

### 2.2.2 Los representantes de las empresas de inserción en España

Las redes y plataformas de las EI en España han sido un elemento clave a la hora de favorecer el desarrollo, consolidación y expansión de las mismas, participando también en la implementación de las diferentes políticas activas relacionadas con el sector.

Tal y como aparece reflejado en los estatutos de Faedei, los requisitos para poder formar parte de la misma son los siguientes:

- Que acrediten las condiciones y requisitos del artículo 3 de los estatutos de Faedei.
- Que se hallen al corriente de sus obligaciones fiscales, mercantiles y demás de carácter legal.
- Que demuestren que sus empresas de inserción asociadas realizan una actividad mercantil con carácter habitual, notifiquen y acrediten el número de trabajadores y trabajadoras de inserción y el número total de trabajadores y trabajadoras que desarrollan la actividad laboral en dichas empresas.

Fuente: FAEDEI

En la actualidad, una de las plataformas de mayor representación a nivel estatal de las EI es la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI).

La Faedei es una federación de asociaciones territoriales de EI. Es una entidad sin ánimo de lucro con vocación de ser la representante a nivel estatal de las EI tal y como refleja la *Memoria Social de Faedei 2019*. En la actualidad agrupa a doce federaciones territoriales y entre sus acciones podemos destacar:

- Participación y organización de las jornadas anuales de EI.
- Organización de seminarios técnicos.
- Participar en el Observatorio Social de España.
- Ser miembro de CEPES<sup>22</sup> y ENSIE<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES).

<sup>23</sup> Red Europea de Empresas de Integración Social (ENSIE).

Además, en su impulso de las EI, la Faedei colabora y participa de manera activa en diferentes proyectos de investigación y publicaciones con el objetivo de realizar estudios que repercutan en la mejora de las EI. Cabe destacar, en este sentido, la colaboración activa en esta tesis e investigación.

Otras organizaciones relacionadas con las EI en España que es necesario citar serían:

- La Asociación Española de recuperadores de ES y solidaria (AERESS). Aeres es una asociación sin ánimo de lucro constituida en 1994 como una plataforma estatal de entidades solidarias que se dedican a la reducción, reutilización y reciclaje de residuos, con un objetivo de transformación social y de promoción de la inserción sociolaboral de personas en situación o en riesgo de exclusión social.
- Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES). Cepes es una organización empresarial de ámbito estatal representativa y referente de la ES en España, integradora y portavoz de sus inquietudes y propuestas y constituida en 1992. Como entidad, busca dinamizar la realidad de las empresas sociales en España, siendo interlocutora para la construcción de políticas públicas y sociales para la promoción del modelo de empresa de ES, centrado en las personas.

### 2.2.3 Las empresas de inserción en Europa

En cuanto a la aparición de las empresas de inserción<sup>24</sup> en el contexto europeo hemos de señalar que las mismas surgen, al igual que en España, en la década de los ochenta y en circunstancias muy similares en varios países de lo que en aquel momento era la CEE<sup>25</sup>, con un mismo objetivo —lucha contra la exclusión social de personas y/o colectivos desfavorecidos— y estrategias similares —el trabajo y las empresas como medio para combatir esas desigualdades—. Si bien, la evolución de las mismas en cada uno de los estados ha sido diferente debido a las particularidades propias y a los desiguales apoyos políticos, sociales y gubernamentales (Marcuello *et al.*, 2005).

---

<sup>24</sup> El término de empresa social en España es un concepto amplio y que engloba como subcategoría a las EI. En el caso de la UE, nos vamos a encontrar con que muchos países no realizan esta distinción. Hemos de señalar que el concepto de empresa de inserción en la mayoría de países de la UE no aparece como tal en cuanto a su denominación, si bien en algunos países hay modelos de empresas sociales que tienen estructuras similares a las de las EI en España (Monzón, 2013).

<sup>25</sup> La CEE (Comunidad Económica Europea) es el antecedente a la actual UE (Unión Europea). España se unió a la CEE en 1986.

Es significativa también la importancia de que tanto la UE como sus estados miembros tomaran conciencia de la necesidad de implementar estrategias conjuntas para dar respuesta al fenómeno de la exclusión. En una Europa sin fronteras interiores, donde se favorece la libre circulación de trabajadores entre países miembros, un abordaje efectivo pasa por entender la inclusión desde un enfoque común que favorezca la canalización de propuestas globales. Así, en la Cumbre de Lisboa del año 2000, se plantea la siguiente definición de inclusión social entendida como:

«Un proceso que asegura que aquellas personas en riesgo de pobreza y de exclusión social aumenten las oportunidades y los recursos necesarios para participar completamente en la vida económica, social y cultural, así como para gozar de unas condiciones de vida y de bienestar que se consideran normales en la sociedad en la que viven».

Estrategia Europea de Inserción social (2000)

El estudio de Davister, Defourny & Grégoire (2004), sobre un total de cerca de cuarenta empresas en doce países, establece cinco tipologías diferenciadas en relación a la inserción (Quintão, 2007):

1. Integración ocupacional subsidiada en permanencia. Orientadas a personas con especiales dificultades para la integración permanente (principalmente —aunque no exclusivamente— personas con discapacidad).
2. Transición al empleo ordinario a través del empleo y/o formación. Corresponden al mayor grupo de empresas de inserción. En un contexto que combina formación y trabajo real durante un tiempo determinado, promueven el acceso al empleo normalizado a personas en situación o riesgo de exclusión.
3. Empleo autosubsidiado de forma permanente. Mediante un apoyo inicial por parte del Estado, las empresas se hacen cargo de las personas en inserción ofreciéndoles un empleo permanente.
4. Resocialización a través de actividades productivas. Más cercanas a los talleres ocupacionales, ofrecen contextos prelaborales a personas con graves problemáticas —a menudo psicosociales— que difícilmente llegarán a transitar al empleo normalizado.
5. Empresas que combinan diferentes esquemas en relación a la inserción. Son entidades que utilizan diferentes esquemas de inserción y que van a ser difíciles de catalogar en una categoría específica.

En cuanto al grado de apoyo que ofrecen las empresas de inserción en el contexto europeo, Marcuello *et al.* (2005) señalan que podemos encontrar diferentes modelos. Por un lado, países como Bélgica o Irlanda apuestan por políticas que buscan favorecer el empleo a largo plazo mediante subvenciones permanentes y, por otro, el caso de Alemania o Francia que claramente van a apostar por políticas de apoyo a la transición al empleo normalizado en un tiempo corto. En España, si bien los modelos previos a la Ley 44/2007 oscilaban entre los dos anteriormente citados, a partir de la misma, las empresas de inserción apostarán claramente por un modelo de apoyos transitorios que se verá reflejado en las normas autonómicas y posteriormente la legislación estatal a través de la Ley 44/2007, de acuerdo con todo el sector agrupado en torno a Faedei.

Otras diferencias que nos podemos encontrar en las empresas de inserción en los países analizados en el estudio citado son (Marcuello *et al.* 2005; Quintão, 2007; Marcuello, Bellostas & Marcuello, 2008; Askunze, 2016):

- En cuanto al tipo de contrato: Por un lado el contrato formal vinculado a procesos de aprendizaje, con una duración determinada y habitualmente sin un salario determinado o, en su caso, reparto puntual de beneficios (ej., Francia, Irlanda, España); y, por otro, el denominado estatus ocupacional, en el que se orienta a procesos de socialización de colectivos concretos sin fecha determinada ni salario (ej. Bélgica). En el caso de Portugal, nos encontramos la conjunción de ambas modalidades.
- En cuanto a la formación profesional: Por un lado, un modelo que plantea un aprendizaje funcional y *ad hoc* al puesto de trabajo concreto orientado a la profesión específica y, por otro, una formación profesional estructurada que, además de lo anterior, incluye otros aspectos del aprendizaje como pueden ser determinadas habilidades y hábitos laborales. En este caso, las empresas de inserción en España combinan ambas modalidades formativas (Chisvert, Ros, Córdoba & Marhuenda, 2015; Marhuenda, Chisvert & Palomares, 2015 y Marhuenda, Chisvert, Palomares & Vila (2017).
- Las características de las personas sobre las que se dirigen las acciones vienen condicionadas por dos situaciones dadas, por un lado aquellos países en los que existe un marco legal específico y, por otro, aquellos en los que no. Se plantean dos colectivos: personas con discapacidad —en el caso español hablaríamos de los CEE<sup>26</sup>— y personas con especiales dificultades para la integración —en

---

<sup>26</sup> Los Centros Especiales de Empleo (CEE) son empresas cuyo objetivo principal es el de proporcionar a los trabajadores y trabajadoras con discapacidad la realización de una actividad productiva y remunerada,

España, correspondería a los colectivos de personas que trabajan en las empresas de inserción<sup>27</sup>—.

- Los recursos de las empresas: económicos (procedentes del mercado, fondos públicos no mercantiles y donaciones) y de carácter humano (voluntariado y capital social).

Por otro lado, en el contexto europeo, la red ENSIE establece los siguientes principios identificados de las WISE<sup>28</sup>:

1. Empresas cuyo objetivo social es la integración social y la ciudadanía. Su objetivo principal es la inclusión social y laboral de las personas en situación o riesgo de exclusión a través de la capacitación para desempeñar un empleo en cualquier contexto laboral.
2. Empresas en el núcleo del sistema económico. Para la consecución de sus objetivos participan del sistema económico de mercado que, paradójicamente, es el mayor responsable de las situaciones de exclusión sobre las que realizan su trabajo, siendo un instrumento eficaz para la lucha contra la exclusión social y laboral.
3. Empresas con una fuerte dimensión pedagógica. La formación es un aspecto clave de las mismas. Sus programas formativos se extienden a diferentes niveles relacionados con la capacitación en competencias personales, sociales y laborales.

### 2.2.4 La Red ENSIE de empresas de inserción

La Red Europea de Empresas de Integración Social (ENSIE) es la entidad más representativa a nivel europeo de las empresas de inserción. Creada en 2001, su objetivo es la representación, mantenimiento y desarrollo en Europa de redes y federaciones de empresas sociales de integración laboral.

Su trabajo, centrado en favorecer los intercambios entre las redes nacionales de empresas de integración social (WISE), ha permitido poder establecer una serie de

---

adecuada a sus características personales y que facilite la integración laboral de estos en el mercado ordinario de trabajo.

<sup>27</sup> a) demandantes de empleo con graves problemas sociales; b) parados de larga duración de difícil colocación; c) jóvenes con baja formación; d) minorías desfavorecidas; e) mujeres demandantes de empleo.

<sup>28</sup> Work Integration Social Enterprises (WISE); son las siglas de la denominación de las EI en Europa.

principios comunes para las EI a nivel europeo.

Tal y como aparecen reflejados en su página web, los objetivos de la ENSIE son los siguientes<sup>29</sup>:

- Reforzar el poder de los actores en las empresas de integración económica social a través del intercambio entre las organizaciones miembros.
- Estimular la cooperación y las asociaciones mediante la promoción de prácticas adecuadas, resultados de investigación y nuevas aplicaciones.
- Organizar el intercambio de información sobre los niveles de políticas legislativas nacionales y locales entre las organizaciones miembros.
- Representar a la red y promover todas sus actividades en todos los niveles europeos pertinentes.
- Elaborar las aportaciones y propuestas para participar en la definición de una política europea contra la exclusión social.
- Desarrollar una estrecha y sólida colaboración con otras redes europeas activas en la ES con el objetivo de obtener resultados sinérgicos.

A nivel europeo la red ENSIE tiene representación a través de diferentes entes oficiales, participando activamente en el Intergrupo de Economía Social del Parlamento Europeo, y siendo miembro de varios grupos de expertos en el marco de la Comisión Europea:

- El GECES (Grupo de expertos en Economía Social y empresas sociales).
- Diálogo estructurado con socios de los Fondos EIE 2014-2020.
- Grupo Asesor del Centro de Recursos del Cuerpo Europeo de Solidaridad.

La ENSIE ha liderado diferentes estudios y proyectos europeos de gran envergadura, participando activamente en las políticas públicas relacionadas con: Igualdad de género, Pacto Verde Europeo, Pilar Europeo de Derechos Sociales y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **2.3 Concepto de empresa de inserción**

Las empresas de inserción pueden ser definidas como empresas que tienen el objetivo principal de favorecer la integración social y laboral de personas con especiales dificultades para acceder al mercado laboral. El elemento básico que las caracteriza es la dualidad que encontramos en su objeto social en el que, por un lado, nos encontramos la realización de una actividad económica dentro del mercado y, por otro, la integración

---

<sup>29</sup> Fuente: ENSIE. Disponible en: <http://www.ensie.org/about-ensie>

social y laboral de personas y/o colectivos en situación o riesgo de exclusión social; es decir, conjugan la lógica empresarial con la lógica de la inclusión social (Vega, 1999; Marcuello *et al.*, 2005; Ávalos *et al.*, 2007, Faedei & Aeres, 2014).

Desde un enfoque de derechos, tal y como señala el artículo 23 de la Declaración Universal de Derechos Humanos y la propia Constitución Española en su artículo 35, el empleo es un derecho fundamental. Se parte de la premisa de considerar la falta de un trabajo remunerado como una causa objetiva de exclusión social, siendo para muchas personas la principal fuente de ingresos que va a garantizar su subsistencia y calidad de vida. Es por ello que desde la década de los ochenta del siglo pasado, los gobiernos no han dejado de incluir en sus agendas la necesidad de implementar políticas activas de empleo para promover la cohesión social desde diferentes ámbitos territoriales, que van a ir desde lo micro y cercano —local, provincial, autonómico— a lo macro y amplio —nacional y europeo— (Vega, 1999; De la Hoz *et al.*, 2012; Mínguez, 2015). En España y en la UE, las empresas de inserción son la plasmación de estas políticas y pasan por ser unas de las principales herramientas de inclusión para colectivos desfavorecidos.

Una primera aproximación a la conceptualización de las empresas de inserción nos lleva a tener que tomar en cuenta la conjunción de una serie de condicionantes relacionados con el origen plural y variado de las mismas. Pluralidad que emerge a causa de distintos factores (Marcuello, Bellostas & Marcuello, 2008):

- La idiosincrasia de las propias entidades, en cuanto a objetivos y modos de entender el abordaje de la exclusión a través del empleo.
- Las formas jurídicas de las entidades promotoras de las empresas de inserción.
- La evolución de las mismas en los diferentes territorios autonómicos.

Para Marhuenda, Bernad y Navas (2010), las EI tienen el objetivo de acompañar a las personas de inserción, en adelante PTI, en el aprendizaje de un oficio para, así, favorecer su inserción en el mercado laboral ordinario.

Chisvert, Ros, Córdoba y Marhuenda (2015) señalan que las EI tienen como finalidad la inserción social y laboral de personas en situación o riesgo de exclusión a través de un plan de inserción cuyo objetivo final es la inclusión en el mercado laboral normalizado.

Para la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)<sup>30</sup>, las EI

---

<sup>30</sup> La Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), constituida en 1992, es una organización empresarial de ámbito estatal representativa y referente de la ES en España, integradora y portavoz de sus inquietudes y propuestas. Una entidad dinamizadora de esta realidad empresarial en

quedan definidas como un instrumento para luchar contra la pobreza y la exclusión social. Son iniciativas de carácter empresarial que conjugan dinámicas propias de la empresa con estrategias orientadas a la inclusión laboral. Sin dejar de ser rentables y competitivas en relación al mercado, la rentabilidad social es el elemento definitorio, favoreciendo que las personas beneficiarias pasen de una situación de pasividad y dependencia a participar activamente en la sociedad.

Por otro lado Faedei<sup>31</sup> y Aerness<sup>32</sup> (2014) definen a las empresas de inserción como aquellas que tienen el objeto de integrar social y laboralmente a personas en situación de exclusión utilizando para ello la formación como tránsito al empleo ordinario. En este sentido señalan que «son estructuras de aprendizaje, en forma mercantil, cuya finalidad es posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, mediante el desarrollo de una actividad productiva, para lo cual, se diseñan itinerarios de inserción personalizados, estableciéndose durante el proceso de inserción una relación laboral convencional entre la persona trabajadora y la empresa» (Faedei & Aerness, 2014:20). Son promovidas por entidades sin ánimo de lucro formando estructuras productivas y que participan del mercado a través de la producción de bienes y servicios. Su carácter es instrumental pues, aunque se constituyen como empresa, su objetivo no es la mera producción y los beneficios, sino servir como vía para incorporar a personas en situación de vulnerabilidad al mercado laboral ordinario. Forman parte de la ES y solidaria, tal y como son reconocidas por la Ley 5/2011 de Economía Social, teniendo como elemento común «la primacía de las personas sobre el capital» y componiendo «estructuras productivas comprometidas con un fin social, con el desarrollo local, la cohesión y la sostenibilidad» (Faedei & Aerness, 2014:26).

Díaz-Foncela & Marcuello (2014), en cuanto a las funciones económicas y sociales de

---

España, interlocutora para la construcción de políticas públicas y sociales para la promoción del modelo de empresa de ES, centrado en las personas. URL:

[https://www.cepes.es/social/entidades\\_empresas\\_insercion](https://www.cepes.es/social/entidades_empresas_insercion)

<sup>31</sup> La Federación de Asociaciones de EI (FAEDEI) es una agrupación de Asociaciones Territoriales de EI de todo el Estado español a excepción de Cataluña. <https://www.faedei.org>

<sup>32</sup> AERESS, la Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria, es una asociación sin ánimo de lucro en funcionamiento desde 1994, cuyos orígenes se remontan al foro de encuentro y debate *Amantes de la basura*. Se constituye como una plataforma, a nivel estatal, de entidades solidarias (asociaciones, fundaciones, cooperativas y EI) que se dedican a la reducción, reutilización y reciclaje de residuos, con un objetivo de transformación social y de promoción de la inserción sociolaboral de personas en situación o en riesgo de exclusión social. URL: <https://www.aerness.org>

las empresas de inserción que emanan de la propia ley, señalan tres aspectos básicos con respecto a las mismas:

- Las EI son organizaciones empresariales que desarrollan actividades mercantiles o de prestación de servicios cuyo objetivo básico es la incorporación a un empleo normalizado de personas con especiales dificultades de acceso al mismo.
- Tienen la misión de formar y dar trabajo a las personas de difícil empleabilidad, dotándolas de recursos para poder acceder al trabajo normalizado. Son entidades de carácter privado que tienen entre sus miembros a personas voluntarias y a personal contratado, con la particularidad de que no reparten beneficios entre sus propietarios, al ser su finalidad el interés general.
- Tienen una función de carácter educativo sirviendo de puente a personas que por diferentes motivos quedaron fuera del sistema convencional de acceso al trabajo, desarrollando un itinerario de formación integral para la personas a la que dan trabajo.

Para la consecución de sus objetivos en cuanto a la inserción social y laboral de las personas de inserción (PTI), las EI promueven procesos educativos tanto formales como informales con el objeto de mejorar su empleabilidad (Marhuenda, 2018).

En general, los contextos informales de aprendizaje han venido demostrando sus posibilidades a la hora de incorporar conocimientos a través de estrategias relacionadas con el conectivismo por el que se crean redes informales de aprendizaje en las que unas personas enseñan a otras (Sangrá & Wheeler, 2013). Trasladados al caso de las EI, los aprendizajes informales han sido estudiados ampliamente en los últimos años (Marhuenda & Bonavia, 2011; Marhuenda & Navas, 2011; Córdoba & Martínez, 2011; Córdoba, Martínez & Llinares, 2013; Marhuenda, 2018).

### **2.4 Las empresas de inserción en España. Marco legislativo y objeto**

En términos generales, el marco normativo de las EI en España se establece en la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. No obstante, entender y comprender la pluralidad y diferencias de las EI en cuanto a su implantación en el ámbito estatal no es una tarea sencilla, debido a una serie de aspectos condicionados, por un lado, por una realidad plural en el origen de las entidades germen de las mismas y, por otro, la legislación autonómica preexistente y la derivación de competencias a las propias comunidades. Así, nos encontramos una realidad múltiple y variada.

Hay que enmarcar el origen de las empresas de inserción a la década de los ochenta<sup>33</sup>, cuando surgen las primeras iniciativas por parte de diferentes entidades sin ánimo de lucro que tienen el objetivo de dar respuesta a las diferentes problemáticas económicas y sociales que afectan de un modo específico a las personas en riesgo de exclusión social. A medida que estas iniciativas van desarrollándose y creciendo, aparece la necesidad de establecer una regulación del sector a nivel estatal. Así, desde finales de la década de los noventa, FEDEI<sup>34</sup> y CONPEEI<sup>35</sup>, primero, y FAEDEI<sup>36</sup> después, vienen reclamando una ley que regule, reconozca, legitime y apoye económicamente a las empresas de inserción. Desde ahí, son varios los intentos frustrados de aprobar una ley (Maynar, 2007) que finalmente se plasmará en 2007 con la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, vigente hasta hoy en día.

Sin embargo, debido en parte a la ausencia de una ley estatal postergada durante años, las políticas implementadas sobre las EI en los diferentes territorios conlleva la promulgación de normativas que difieren bastante de una zona a otra, lo que da lugar a que en la práctica «las empresas de inserción en el territorio nacional, si bien constituyen un sector de la Economía Social con una misma misión y unos fines comunes, resultan ser muy heterogéneas» (Maynar & Arnal, 2007:155). Este aspecto también será decisivo en que la Ley 44/2007 tenga como objeto la armonización de las diferentes leyes autonómicas.

---

<sup>33</sup> En España, la Fundación Traperos de Emaús es posiblemente la primera iniciativa que puede considerarse germen y referente de las EI. Con sus raíces en la Francia de la posguerra, tiene su aparición en Navarra, en 1972, pero no es hasta 1978, cuando comienza su andadura como entidad que a través de la recuperación y el rastro, se convierte en una opción de reinserción social a través del trabajo. Más información en: <http://emausnavarra.org/>

<sup>34</sup> FEDEI. Federación Española de Empresas de Inserción.

<sup>35</sup> CONPEEI. Confederación de Empresas de Inserción

<sup>36</sup> FAEDEI. Federación de Asociaciones de Empresas de Inserción. Surge en 2005, del convenio de colaboración firmado entre FEDEI y CONPEEI. La Federación agrupa además a las asociaciones empresariales de empresas de inserción territoriales.

### 2.4.1 Antecedentes a la Ley 44/2007

Es importante señalar que a nivel estatal desde principios de los años noventa, previamente a la Ley 44/2007, desde diferentes sectores cercanos a las EI van proponiendo una serie de iniciativas que de alguna manera, junto al empuje de las diferentes legislaciones autonómicas que citaremos más adelante, van a ser las precursoras de la Ley 44/2007. Así nos encontramos, proposiciones de ley y no de ley, planes de acción y legislación de diferente rango que, junto a las legislaciones autonómicas, serán el germen de la Ley 44/2007 (Marcuello, C. & Bellostas-Pérezgrueso, A.J. & Marcuello, Ch., 2008).

En la siguiente tabla, podemos observar el recorrido de las mismas, hasta llegar a la mencionada ley.

Tabla 2.1 Antecedentes a la Ley 44/2007 para la regulación de las EI

Fecha	Acontecimiento
11/09/1995	Proposición de ley de regulación de las empresas de economía solidaria y alternativa a iniciativa de IU-IC. Boletín Oficial de las Cortes Generales-Congreso, de 11 de septiembre de 1995, Serie B, núm. 142-I.
29/09/1995	Proposición no de ley a iniciativa del grupo parlamentario socialista de regulación de las empresas de la economía solidaria y alternativa. Boletín Oficial de las Cortes Generales-Congreso, 29 de septiembre de 1995. Serie D, nº 275. Esta proposición fue tomada en consideración por el Pleno del Congreso en la sesión del 7 noviembre de 1995. Diario Oficial del Congreso nº 181.
25/03/1998	Entrega del documento <i>Una alternativa desde el mundo local a la lucha contra el desempleo, mediante políticas activas de empleo</i> , por parte de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), al ministro de Trabajo, D. Javier Arenas. El objetivo del documento es contribuir al Plan de Empleo de España con una propuesta similar a la que existe en Francia, donde las administraciones locales pueden ser promotoras de EI, siendo además garantes en cuanto a la supervisión del cumplimiento de los itinerarios de inserción.
3/04/1998	Se aprueba <i>El plan de acción para el empleo 1998 del Reino de España</i> , por parte del Consejo de Ministros. En el mismo aparece de manera explícita en la Directriz 9, por la que a lo largo de 1999, se procedería a establecer una regulación de las empresas de inserción con el objeto de favorecer la integración sociolaboral de colectivos en situación de exclusión social.
27/05/1998	El Pleno del Congreso aprueba una resolución para elaborar un plan integral de lucha contra la exclusión social con el objetivo de paliar las carencias de determinados colectivos en situación de exclusión. Diario Oficial de las Cortes Generales-Congreso, 27 de mayo de 1998, serie D, núm 287, pág. 56.
3/06/1998	Con posterioridad, CiU presenta un proposición no de ley que aparece publicada en el Boletín Oficial de las Cortes Generales-Congreso, Serie D, 3 de junio de 1998, nº 291. La misma es aprobada por la Comisión de Política Social y Empleo, el 24 de junio de 1998.
23/06/1999	Tras la elaboración de diferentes versiones de este borrador, se presenta el anteproyecto de Ley de 23 de junio de 1999 sobre <i>Medidas para la Inserción Socio-laboral</i> , que al final no fue tramitado.

<b>13/10/2005</b>	El Programa Nacional de Reformas de España, publicado por el Ministerio de la Presidencia, expresa la necesidad de que las EI tengan una regulación marco a nivel estatal. Esto conlleva a que a finales del mismo año, todos los grupos parlamentarios apoyen por unanimidad el comenzar a trabajar en un proyecto de ley que regule a las EI.
<b>29/12/2006</b>	Disposición Adicional Quinta de la Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo. BOE del 30 de diciembre de 2006. En la misma se explicita que en un plazo de 6 meses el Gobierno aprobará una norma con rango de ley para regular el régimen de las empresas de inserción.
<b>29/06/2007</b>	Aprobación del Proyecto de Ley por parte del Consejo de Ministros para regular a las empresas de inserción.
<b>13/12/2007</b>	Atendiendo a las propuestas de modificación de diferentes agentes sociales y especialmente a las del sector de las EI, representadas por FAEDEI-CEPES, se aprueba la Ley 44/2007 <i>Para la regulación del régimen de las empresas de inserción</i> .

FUENTE: Elaboración a partir de Marcuello, Bellostas & Marcuello (2008:29-30).

En cuanto al recorrido histórico de las diferentes iniciativas, tal y como observamos en la tabla anterior, podemos remontarnos a mitad de la década de los noventa, cuando en el ámbito parlamentario aparecen varias propuestas de ley y no de ley que tienen el objetivo de comenzar a regular las empresas de este tercer sector, cada vez más emergente, y que culmina cuando, en 1999, se publica el anteproyecto de ley sobre Medidas de Inserción Sociolaboral que ya incluía una directriz específica sobre la regulación concreta de las EI. Este anteproyecto legislativo finalmente no fue tramitado.

A la vez, la Federación de Municipios y Provincias (FEMP) presenta en 1998 un documento con una serie de propuestas de políticas activas de lucha contra la exclusión social, con el objetivo de que sean tenidas en cuenta en el Plan Nacional de Empleo.

En el caso concreto de las empresa de inserción, no es hasta 2005 cuando, en el Programa Nacional de Reformas de España, aparece reflejada la necesidad de una regulación de las EI a nivel estatal. Esta iniciativa se ve refrendada cuando en la Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo ya aparece explícitamente que el Gobierno deberá aprobar una ley sobre EI en un plazo no superior a seis meses. El 29 de junio de 2007 se aprueba el proyecto de ley que culminará con la aprobación, ese mismo año, de la Ley 44/2007 Para la regulación del régimen de las EI. Es destacable señalar la aportación a la ley de las entidades representantes de las EI FEDEI-CEPES.

También podemos señalar que encontramos legislación previa a la Ley 44/2007 que, si bien no regula de manera específica las EI, sí que las nombra, estableciendo algunas bases previas que más tarde serán desarrolladas y reguladas específicamente en la Ley de EI de 2007. Así, en la disposición adicional novena de la Ley 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo

y la mejora de su calidad nos encontramos lo siguiente:

«La contratación de personas en riesgo de exclusión en los supuestos a que se refiere el artículo 4.1.3 de la presente ley podrá realizarse por empresas específicamente dedicadas a la promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social, conforme a los números siguientes y a lo que reglamentariamente se determine. Se considerarán empresas de promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social, cualquiera que sea su forma jurídica y actividad económica, aquellas que dediquen habitualmente no menos del 30% de sus puestos de trabajo al empleo de personas que estén en alguno de los supuestos a los que se refiere el párrafo anterior, para formarles y adiestrarles en el ejercicio normalizado de una actividad laboral; tendrán como fin primordial de su objeto social la plena integración laboral y el acceso al empleo ordinario de las indicadas personas. Dichas empresas podrán inscribirse voluntariamente en el registro público que a tal efecto se determine reglamentariamente. Las empresas de promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social, además de acceder a las bonificaciones previstas en el artículo 6.4 de la presente Ley, podrán desarrollar los programas que se determinen en colaboración con las Administraciones y entidades públicas con competencias en la inserción laboral de las personas en situación de exclusión social. Específicamente, los servicios públicos de empleo podrán establecer convenios con las empresas de inserción».

Esta disposición adicional novena de la Ley 12/2001<sup>37</sup> puede suponer un cierto reconocimiento a nivel estatal de las denominadas «empresas de promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social», que posteriormente quedarán conceptualizadas definitivamente como EI (Pérez, 2009:266).

### **2.4.1.1 Legislación autonómica sobre empresas de inserción previa a la Ley 44/2007**

Este largo proceso de más de una década desde los primeros intentos de regular el sector de las empresas de inserción hasta la aprobación de la Ley 44/2007 favoreció que las comunidades autónomas, quizás más sensibles desde el territorio a las necesidades cercanas de las entidades, estableciesen sus propias regulaciones. Este aspecto incidió más tarde en que la propia ley estatal tuviese que tener en cuenta

---

<sup>37</sup> Derogado posteriormente en la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción.

también su armonización (Pérez, 2009).

Así, por orden cronológico en cuanto a su promulgación, en la siguiente tabla nos encontramos una sucesión de legislación de carácter autonómico y de diferente rango legislativo previa a la Ley 44/2007.

Tabla 2.2 Legislación autonómica sobre empresas de inserción previa a la Ley 44/2007

<b>País Vasco</b>	Decreto 35/2000, de 26 de diciembre, por el que se regula la calificación de las empresas de inserción, se establece el procedimiento de acceso a las mismas y su registro de empresas de inserción (País Vasco). (BOPV núm. 24, de 2 de febrero de 2001).
	Orden 11 de diciembre de 2002, del consejero de Justicia, Empleo y Seguridad Social, por la que se regulan las ayudas para la creación y el sostenimiento de las empresas de inserción (BOPV núm. 247, de 27 de diciembre de 2002).
<b>Cataluña</b>	Ley 27/2002, de 20 de diciembre, de Medidas Legislativas para Regular las Empresas de Inserción Sociolaboral (BOE núm. 14, de 16 de enero de 2003).
<b>Canarias</b>	Decreto 32/2003, de 10 de marzo, por el que se regula la inserción sociolaboral en empresas de inserción 2003/57 (BOC nº 57, del 24 de marzo de 2003).
<b>Madrid</b>	Decreto 32/2003, de 13 de marzo, por el que se regula la colaboración de las empresas de promoción e inserción laboral de personas en situación de exclusión social de la Comunidad de Madrid y se establecen medidas de fomento de su actividad (BOCM núm. 70, de 24 de marzo de 2003).
<b>Baleares</b>	Baleares: Decreto 60/2003, de 13 de junio, por el que se regula la calificación de las iniciativas empresariales de inserción y se crea el Registro de Iniciativas Empresariales de Inserción de las Islas Baleares.
<b>La Rioja</b>	Decreto 2/2006, de 13 de enero, por el que se crea el Registro de Empresas de Inserción Sociolaboral de La Rioja y se regulan los requisitos para la calificación e inscripción en dicho registro (BO de La Rioja núm. 9, de 20 de enero de 2006).
<b>Aragón</b>	Aragón: Decreto 37/2006 de 7 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las empresas de inserción laboral y se aprueba el Programa ARINSER de ayudas económicas para la integración sociolaboral de colectivos en situación o riesgo de exclusión.
<b>Comunidad Valenciana</b>	Ley 1/2007, de 5 de febrero, de la Generalitat, por la que se regulan las empresas de inserción para fomentar la inclusión social en la Comunitat Valenciana (DOCV núm. 5.447, de 9 de febrero de 2007).
<b>Castilla-León</b>	Decreto 34/2007, de 12 de abril, por el que se regula el procedimiento de calificación de las empresas de inserción laboral y se crea su registro administrativo (BOC y L núm. 75, de 18 de abril de 2007).
<b>Murcia</b>	Orden de 20 de junio de 2007, de la presidenta del Servicio Regional de Empleo y Formación, por la que se aprueban las bases reguladoras de los programas de subvenciones para el fomento de las empresas de inserción en la Región de Murcia (BORM núm. 149, de 30 de junio de 2007).
<b>Galicia</b>	Decreto 156/2007, de 19 de julio, por el que se regula el procedimiento para la calificación de las empresas de inserción laboral, se crea su registro administrativo y se establecen las medidas para el fomento de la inserción sociolaboral (BOG núm. 153, de 8 de agosto de 2007).

FUENTE: Elaboración propia.

En cuanto a la legislación autonómica previa a la Ley 44/2007, podemos observar cómo País Vasco y Cataluña, siendo las dos comunidades con un mayor arraigo e

implantación de las EI desde sus inicios, comienzan a legislar años antes que el resto de territorios, convirtiéndose, de alguna manera, en modelo para el resto. Así, el Decreto 35/2000 en el País Vasco y la Ley 27/2002 en Cataluña son una muestra.

Siguiendo la estela de dichas comunidades, Canarias, Madrid y Baleares, en 2003, promulgan una serie de decretos con el fin de comenzar a regular a las EI en su ámbito territorial.

El resto de territorios, ya cercanos a la aprobación de la Ley 44/2007, comienzan a promulgar una serie de normativas de diferente rango que tienen el objetivo de ir adaptando su situación territorial respecto a las EI. Es reseñable destacar que, en el caso de la Comunidad Valenciana, dicha norma se promulga con carácter de ley (Ley 1/2007).

- Un aspecto necesario señalar es que, si bien las diferentes normas autonómicas difieren en algunos aspectos importantes, a su vez, comparten también una serie de elementos esenciales. Marcuello, Bellostas & Marcuello (2008) así lo han señalado, recogiendo cinco elementos comunes a todas ellas: la finalidad, la vinculación entre los colectivos de inserción y las EI, la actividad económica, el registro de la entidad y las auditorías anuales.
- En cuanto a la finalidad, las EI comparten el hecho de que el objetivo principal se centra en la integración sociolaboral de personas en situación y/o riesgo de exclusión a través de un proceso formativo y de acompañamiento social en el puesto de trabajo.
- Las personas objeto de los programas de inserción se vinculan a la entidad a través de contratos laborales en los que se incluye una parte de formación y tareas laborales igual o superior a media jornada. Esto debe quedar formalizado en un acuerdo de inserción laboral.
- La actividad económica de las EI está sujeta a las leyes del mercado y se orienta a la producción de bienes o a la prestación de servicios en cualquier ámbito del mercado. Los beneficios deben ser dedicados al objeto social de la entidad y a la promoción de nuevas actividades relacionadas con la inserción social y laboral.
- Es de obligado cumplimiento que las entidades deben estar formalmente registradas según su forma jurídica.
- Al ser entidades beneficiarias de ayudas públicas, las EI están sujetas a la obligación de someterse a auditorías anuales por parte de la Administración.

### 2.4.2 La Ley 44/2007 para la regulación del régimen de las empresas de inserción

El marco normativo de las EI queda definido por la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las EI que en su artículo 4 las define del siguiente modo:

«Tendrá la consideración de empresa de inserción aquella 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 sociolaboral de personas en situación de exclusión social como tránsito al empleo ordinario».

El objeto principal de la ley es el de favorecer la integración de las personas a las que va dirigida en el mercado laboral ordinario, tal y como aparece reflejado en el apartado 2 del artículo 1 de la ley. Así:

«El objetivo del trabajo de estas personas en las empresas de inserción es lograr su integración en el mercado de trabajo ordinario, para lo cual, la empresa de inserción contratante facilitará a sus trabajadores el acceso a la formación y a la orientación a través de las acciones y medidas que se establecen en esta Ley».

Tal y como señala el artículo 6 de la ley, estas iniciativas económicas, de carácter no lucrativo, tienen que estar participadas por entidades promotoras especializadas en el ámbito del empleo y de la inclusión social, pudiendo ser de carácter público o privado (fundaciones, asociaciones, cooperativas e incluso entidades de carácter público, como ayuntamientos, diputaciones o agencias de desarrollo) (Belassir, Calabozo & Tréguer, 2019).

Otra característica básica de los contratos de inserción que va a garantizar la transición al empleo ordinario es que no pueden tener una duración superior a los tres años, tal y como aparece reflejado en el apartado 4 del artículo 15 de la ley:

«El contrato podrá concertarse por un período mínimo de doce meses y máximo de tres años. No obstante, podrá celebrarse por una duración menor si, dentro del itinerario de inserción previamente pactado, así se aconseja por los Servicios Sociales Públicos competentes para el seguimiento del proceso de inserción, sin que en ningún caso dicha duración pueda ser inferior a seis meses».

En cuanto a los itinerarios de inserción sociolaboral, la ley establece como criterio base

que las EI podrán definir las medidas de intervención y acompañamiento que consideren adecuadas. En este sentido el apartado 1 del artículo 3 señala:

«Las empresas de inserción aplicarán itinerarios de inserción sociolaboral en función de los criterios que establezcan los Servicios Sociales Públicos competentes y los Servicios Públicos de Empleo, de acuerdo con las propias empresas de inserción, teniendo que ser aceptados dichos itinerarios por la persona en situación de exclusión social contratada, con el objetivo de promover su integración en el mercado laboral ordinario, definiendo las medidas de intervención y acompañamiento que sean necesarias».

Este mismo artículo establece uno de los aspectos de mayor relevancia que diferencian cualitativamente a las EI con respecto a otras modalidades de empleo para personas en situación o riesgo de exclusión. En este sentido, en el apartado 2 del artículo 3 aparece reflejado lo siguiente:

«Las medidas de intervención y acompañamiento consistirán en el conjunto de servicios, prestaciones, acciones de orientación, tutoría y procesos personalizados y asistidos de trabajo remunerado, formación en el puesto de trabajo, habituación laboral y social encaminados a satisfacer o resolver problemáticas específicas derivadas de la situación de exclusión que dificultan a la persona un normal desarrollo de su itinerario en la empresa de inserción».

Este artículo y su posterior desarrollo serán el eje central sobre el que se va a fundamentar el acompañamiento en las EI y uno de los elementos clave de la presente investigación.

Así, en la siguiente tabla podemos ver cuáles son los requisitos básicos a tener en cuenta:

Tabla 2.3 Requisitos fundamentales de las EI según la Ley 44/2007

<b>Entidades promotoras</b>	Las EI deberán estar constituidas por una o varias entidades promotoras definidas como entidades sin ánimo de lucro, incluidas las de derecho público, asociaciones sin ánimo de lucro y fundaciones, cuyo objeto social contemple la inserción social (artículo 6).
<b>Participación de las entidades promotoras</b>	La participación será al menos de un 51% del capital social para las sociedades mercantiles y de acuerdo a los porcentajes establecidos en las diferentes legislaciones relativas a cooperativas y sociedades laborales (artículo 5, a).
<b>Porcentajes de contratos de personas en proceso de inserción</b>	Desde su calificación, deberán mantener un cómputo anual de al menos el 30% de trabajadores en proceso de inserción durante los primeros tres años de actividad, y de al menos el 50% a partir del cuarto año, no pudiendo ser el número de aquellos inferior a dos (artículo 5, c).

<b>Limitación al reparto de beneficios</b>	Deberán aplicar, al menos, el 80% de los excedentes disponibles obtenidos en cada ejercicio a la mejora o ampliación de sus estructuras productivas y de inserción (artículo 5, e).
<b>Rendición de cuentas</b>	Anualmente deberán presentar un balance social de la actividad de la empresa que incluya la memoria económica y social, el grado de inserción en el mercado laboral ordinario y la composición de la plantilla, la información sobre las tareas de inserción realizadas y las previsiones para el próximo ejercicio (artículo 5, f).
<b>Acompañamiento laboral</b>	Contar con los medios necesarios para cumplir con los compromisos derivados de los itinerarios de inserción sociolaboral (artículo 5, g).
<b>Duración del itinerario</b>	De acuerdo con el criterio de transitoriedad, las personas en procesos de inserción podrán permanecer en la empresa entre un mínimo de doce meses y un máximo de tres años (artículo 15, 4).

Fuente: Extraído de Askunze (2016:11).

Como podemos observar en la tabla anterior, entre otros aspectos, estos requisitos tratan de asegurar la función de las EI de acuerdo a su concepto jurídico y social, dificultando la posibilidad de que las mismas puedan ser utilizadas para otros fines ajenos al espíritu de la ley.

La Ley 44/2007 es un marco básico legislativo a nivel estatal que, atendiendo a la necesidad de una base legislativa común que respete la constitución y establezca una norma única pero a la vez flexible, permita la adaptación de aquellos aspectos de las legislaciones autonómicas que puedan entrar en conflicto con otros de índole legislativa superior como es el caso de las competencias relativas a la relación laboral, tal y como señala Pérez (2009). La misma supone un punto de inflexión en cuanto a la expansión de las EI en todo el territorio español, tal y como podremos ver en el siguiente apartado. Además de la armonización con las legislaciones autonómicas existentes va a ser el elemento marco que va a permitir acometer regulaciones de mayor calado a la hora de potenciar el desarrollo de las EI, permitiendo vincular dicha ley con otras de ámbito estatal que si bien no son específicas sobre las EI, sí que contienen normativas que les pueden afectar. Además, va a suponer también el soporte legislativo base que pueda extrapolar directrices europeas de obligado cumplimiento al Estado español.

#### **2.4.3 Legislación sobre empresas de inserción posterior a la Ley 44/2007**

Entendiendo la Ley 44/2007 como un elemento marco referencial, con posterioridad ha habido desarrollo reglamentario y legislación complementaria que va definiendo el alcance jurídico de las EI. Algunas de ellas con mayor impacto que otras, consideramos importante citarlas con el objetivo de poder establecer una fotografía del recorrido legislativo. También señalar que omitimos toda la legislación de carácter autonómica posterior a la ley, considerando su extensión por un lado y, sobre todo, porque su inclusión no aporta elementos novedosos reseñables.

Así, de un modo sintético, podemos señalar la siguiente legislación:

- La Ley 27/2009, de 30 de diciembre, de medidas urgentes para el mantenimiento y el fomento del empleo y la protección de las personas desempleadas, que modifica el artículo 15 en su apartado 3, y de la redacción del artículo 10 apartado 3 de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre en los siguientes términos:

*Disposición adicional duodécima. Modificación de la regulación del régimen de las empresas de inserción*

1. Se da nueva redacción al apartado 3 del artículo 15 de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, que queda redactado del modo siguiente:

«No podrán ser contratados los trabajadores que, en los dos años inmediatamente anteriores hubieran prestado servicios, en la misma o distinta empresa de inserción, mediante un contrato de trabajo, incluido el regulado en este artículo, salvo que, en el supuesto de fracaso en un proceso previo de inserción o en el de recaída en situaciones de exclusión, se considere lo contrario por el Servicio Social Público competente a la vista de las circunstancias personales del trabajador».

2. Se da nueva redacción a la letra b) del apartado 3 del artículo 10 de la Ley 44/2007, que queda redactado del modo siguiente:

«b) Certificar, antes de la celebración del contrato, si el trabajador, en los dos años previos a la contratación que se pretende realizar, ha prestado servicios en la misma o distinta empresa de inserción».

- El Real Decreto 49/2010, de 22 de enero, por el que se crea el Registro Administrativo de Empresas de Inserción del Ministerio de Trabajo e Inmigración. El artículo 1 señala el objeto y finalidad:

*Artículo 1. Creación, objeto y adscripción.*

1. El presente real decreto tiene por objeto crear el Registro Administrativo de Empresas de Inserción en el Ministerio de Trabajo e Inmigración, así como regular su organización y funcionamiento propios.
2. Dicho Registro Administrativo tiene como finalidad la coordinación e intercambio de información con los Registros de Empresas de Inserción de las comunidades autónomas.

3. El Registro Administrativo de Empresas de Inserción estará adscrito al Servicio Público de Empleo Estatal.
- Como ya señalamos al inicio del anterior capítulo, la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social supone un punto de inflexión para la ES en España por su trascendencia y alcance. De manera específica, dicha ley incluye a las EI como parte de las entidades de la ES, tal y como aparece en el artículo 5 de dicha ley. Así:

### *Artículo 5. Entidades de la Economía Social.*

1. «Forman parte de la Economía Social las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones y las asociaciones que lleven a cabo actividad económica, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, las sociedades agrarias de transformación y las entidades singulares creadas por normas específicas que se rijan por los principios establecidos en el artículo anterior.
2. Asimismo, podrán formar parte de la Economía Social aquellas entidades que realicen actividad económica y empresarial cuyas reglas de funcionamiento respondan a los principios enumerados en el artículo anterior, y que sean incluidas en el catálogo de entidades establecido en el artículo 6 de esta Ley.
3. En todo caso, las entidades de la Economía Social se regularán por sus normas sustantivas específicas».

Con el fin de adecuar la Ley 44/2007 sobre EI a la legislación vigente en relación a la reforma del mercado laboral, la disposición decimotercera de la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral señala lo siguiente:

### *Disposición adicional decimotercera. Actualización y revisión de la regulación del régimen de las empresas de inserción*

«Teniendo en cuenta la necesidad coyuntural de estimular la creación de empleo, en 2013 se aprueba el Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo, que en relación a las EI establece los siguientes incentivos:

Artículo 14. Incentivos a la incorporación de jóvenes a entidades de la Economía Social.

1. Se incorporan las siguientes bonificaciones aplicables a las entidades de la

Economía Social:

b) Bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social aplicables a las empresas de inserción en los supuestos de contratos de trabajo suscritos con personas menores de treinta años en situación de exclusión social incluidas en el artículo 2 de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, de 137,50 euros/mes (1.650 euros/año) durante toda la vigencia del contrato o durante tres años, en caso de contratación indefinida. Estas bonificaciones no serán compatibles con las previstas en el artículo 16.3.a) de la Ley 44/2007, de 13 de diciembre.

### 2.4.4 Recapitulación

Recapitulando algunos aspectos esenciales respecto a la legislación sobre EI, cabe decir que en España, los grandes avances se han dado en los últimos veinte años principalmente debido a tres factores:

- El impulso de las comunidades autónomas, adelantándose en la mayoría de casos a la legislación estatal, siendo este un factor clave a la hora de elaborar la ley estatal y favoreciendo que la misma fuese una ley de consenso que, sin dejar de establecer unas bases de índole constitucional, procuró armonizar las peculiaridades de cada ley autonómica.
- El empuje de las propias EI, canalizado a través de sus federaciones, primero desde FEDEI y CONPEEI y a partir de 2005 del convenio de colaboración que las unificó en FAEDEI.
- El estímulo de la Unión Europea que, a través de diferentes directrices, ha favorecido el desarrollo de una reglamentación comunitaria unificada de base.

Como ya hemos señalado, en las últimas décadas, la legislación sobre EI ha sido múltiple y variada en cuanto a contenidos y ámbitos de actuación. Sin embargo, de todas ellas, podemos señalar como leyes de mayor calado y alcance para las propias empresas las siguientes:

- La Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las EI, en la que se establece el marco estatal de referencia por el que se registrarán las EI.
- La Ley 5/2011, de 29 de marzo, de ES. De una manera indirecta, esta ley enmarca el funcionamiento de las EI, puesto que la misma va a enmarcarlas dentro del subgrupo de las empresas sociales, no solo en el ámbito estatal, sino también en el de la UE, promovida por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF).

### 2.5 Las empresas de inserción en España. Características y análisis

Si bien, la Ley 44/2007 deja poco margen para delimitar qué tipo de entidades pueden ser consideradas como EI, Faedei y Aereses señalan que además de las EI reconocidas y registradas por la legislación también existen «otras entidades que, debido a muy diversos factores, tales como la carencia de legislación en algunos territorios, de registro público u otras circunstancias, han optado por escoger otras formas alternativas para desarrollar sus actividades económicas productivas o de servicios» (Faedei & Aereses, 2014:7).

Como ya señalábamos, la idiosincrasia de los procesos evolutivos de las EI en los diferentes territorios ha conllevado la promulgación de normativas que difieren bastante de un lugar a otro, dando lugar a que «las EI en el territorio nacional, si bien constituyen un sector de la ES con una misma misión y unos fines comunes, resulten ser muy heterogéneas» (Maynar & Arnal, 2007:155). Sin embargo, también es importante destacar que gracias al trabajo realizado por Faedei, en los últimos quince años ha habido un proceso importante de acercamiento y acuerdo de criterios y procedimientos comunes.

Así, el reparto de beneficios, la rendición de cuentas, la participación de las entidades promotoras, el porcentaje mínimo de personas trabajadoras en inserción y otros aspectos relacionados con la duración de los itinerarios y la obligatoriedad de que existan servicios de acompañamiento son elementos fundamentales para su constitución y acreditación.

Así, las EI son sociedades mercantiles (limitadas o laborales) o sociedades cooperativas legalmente constituidas y creadas generalmente por entidades sin ánimo de lucro con el objetivo de favorecer el acceso al mercado laboral de personas en situación de exclusión a través de un empleo remunerado, en un proceso formativo y de acompañamiento y en el que pueden permanecer hasta un máximo de tres años.

La característica principal que va a diferenciar a las EI del resto de empresas es su carácter no lucrativo (Ávalos *et al.*, 2008; Belassir, Calabozo & Tréguer, 2019).

En cuanto a su constitución, pueden ser promovidas por entidades públicas o privadas especializadas en el ámbito del empleo y de la inclusión social. Dichas entidades, por lo habitual, van a ser «fundaciones y asociaciones, cooperativas e incluso entidades de carácter público, como ayuntamientos, diputaciones o agencias de desarrollo» (Belassir, Calabozo & Tréguer, 2019:39). Además para que una EI sea calificada como tal corresponde a los organismos autonómicos competentes (Díaz-Foncea & Marcuello,

2012).

Fernández, Martínez-Rueda y Galarreta (2007) presentan a las EI como estructuras productivas orientadas a la inclusión laboral de personas en situación de desventaja social a través de una actividad productiva y bajo un acompañamiento y tutorización en un contexto de aprendizaje.

En este sentido, en el *Manual de Acompañamiento en las EI* elaborado por Faedei & Aeres (2014) aparecen definidas como:

«Estructuras de aprendizaje, en forma mercantil, cuya finalidad es posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, mediante el desarrollo de una actividad productiva, para lo cual, se diseñan itinerarios de inserción personalizados, estableciéndose durante el proceso de inserción una relación laboral convencional entre la persona trabajadora y la empresa».

Faedei & Aeres (2014:20)

Para Marcuello *et al.* (2005) y Ávalos *et al.* (2008), conceptualmente pueden ser definidas como empresas cuyo objetivo básico va a ser la integración social y laboral que tienen como destinatarias a personas con dificultades especiales para acceder a un empleo. Otro elemento definitorio tiene que ver con la dualidad de su objeto social: la realización de una actividad económica productiva por la que opta la entidad y, por otra, la búsqueda real de la inserción social y laboral de las personas pertenecientes a los colectivos en situación de exclusión.

En este sentido, para Marhuenda *et al.* (2020) el objetivo de las EI sería la mejora de la empleabilidad de las personas trabajadoras de inserción (PTI) que encajan en colectivos desfavorecidos, entendiendo que la empleabilidad es un concepto multidimensional y complejo, fruto de una conjunción de dimensiones personales, contextuales y la interrelación entre ambas (Llinares, Zacarés y Córdoba, 2012, 2016, 2020a y 2020b; Martínez, Arostegui y Galarreta, 2018, Marhuenda *et al.*, 2020).

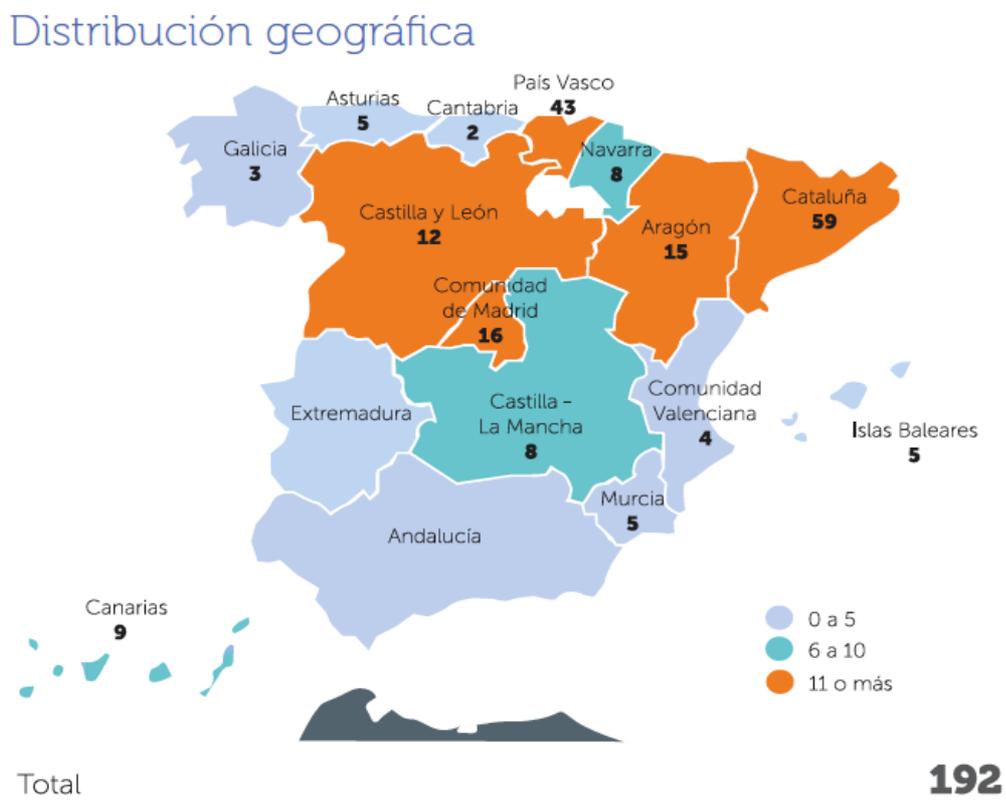
Hay que destacar que cuando nos referimos a colectivos desfavorecidos, si bien lo hacemos de personas en situación de exclusión por diferentes causas socioeconómicas, para ser más exactos, en el contexto de las EI deberíamos hablar de personas que parten de una situación de exclusión pero que ya están ubicadas en una dinámica inclusiva. Abiétar, Ros & Marhuenda señalan al respecto que «las EI son parte del modelo de la ES que, con un carácter solidario, se proponen promover la formación e integración sociolaboral de personas que están abandonando una situación de exclusión social» (2018:161). Este aspecto es importante, pues nos sitúa en un proceso realista de integración que va a requerir de unos presupuestos previos que garanticen

que la persona se encuentra en disposición de iniciar e incorporar todos los aprendizajes laborales y sociales que va a recibir en el periodo de permanencia en la empresa. En el próximo capítulo, realizaremos un análisis más profundo sobre el concepto de acompañamiento, así como de los perfiles de las PTI como objeto central de este estudio.

### 2.5.1 Análisis de datos de las EI

Si analizamos su importancia sociolaboral y económica en cuanto a volumen como modalidad de empresa social, las EI se muestran como un instrumento clave para la implementación de las políticas activas de empleo en todo el Estado español y año tras año se van afianzando dentro del panorama de la ES como entidades autónomas, económicamente viables y con un importante volumen de negocio que poco a poco se incrementa de manera considerable como así aparece en los datos que muestran la memoria social de 2018 de Faedei (Faedei, 2019). Extraemos a continuación algunos datos significativos de dicha memoria que nos pueden dar una idea aproximada del impacto de las EI en el plano económico y social a nivel estatal. La memoria social de 2019 se realiza sobre un total de 192 entidades (EI) nacionales distribuidas de la siguiente manera:

Gráfico 2.1 Distribución geográfica de las EI en España



Fuente: FAEDEI. Memoria Balance Social 2019<sup>38</sup>.

La Tabla 2.4 nos muestra las formas jurídicas de las entidades promotoras de las EI que participan en la memoria. Los datos nos aportan una representación aproximada de la realidad de las formas jurídicas de las EI en España.

Tabla 2.4 Forma jurídica de las entidades promotoras de las EI

Forma jurídica de las entidades promotoras	Total	%
<b>Fundaciones</b>	60	32,43%
<b>Asociaciones</b>	39	28,1%
<b>Cooperativas</b>	28	15,13%
<b>Entidades públicas</b>	6	3,24%
<b>Otras</b>	17	9,2%
<b>TOTAL</b>	15.039	100%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la memoria social de FAEDEI 2019 (datos 2018).

En el análisis de las formas jurídicas de las entidades promotoras de las EI que aparecen en la memoria de Faedei lo primero que llama la atención es que nos encontramos con una mayoría de fundaciones (32,43%), seguidas de las asociaciones (28,1%). Las cooperativas, también suelen ser entidades promotoras (15,13%), aunque en menor proporción. Por otro lado, nos encontramos con un porcentaje bastante bajo de EI, promovidas por entidades publicas (3,24%) y un dato del 9,2% de entidades que tienen formas societarias diferentes al resto.

Para hacernos una fotografía sociolaboral aproximada de lo que suponen las EI en España podemos destacar las siguientes cifras: en 2019, las 192 EI socias de FAEDEI que participan en la memoria 2019 daban trabajo a 7.210 personas, de las cuales 4.360 (60,47%) eran PTI. Por otro lado, de ese total de PTI, 1.486 (el 34%) eran perceptoras de Renta Mínima de Inserción. Es importante señalar que los resultados de inserción laboral son definitivamente positivos, ya que el 68,51% de las personas que finalizan su itinerario encuentran trabajo en el mercado laboral ordinario, de las que, el 54,56% de las personas que finalizan su itinerario encuentra trabajo en el mercado laboral ordinario, el 10,97% se incorpora en la plantilla de la propia y el 2,97% se atreve a emprender por cuenta propia.

---

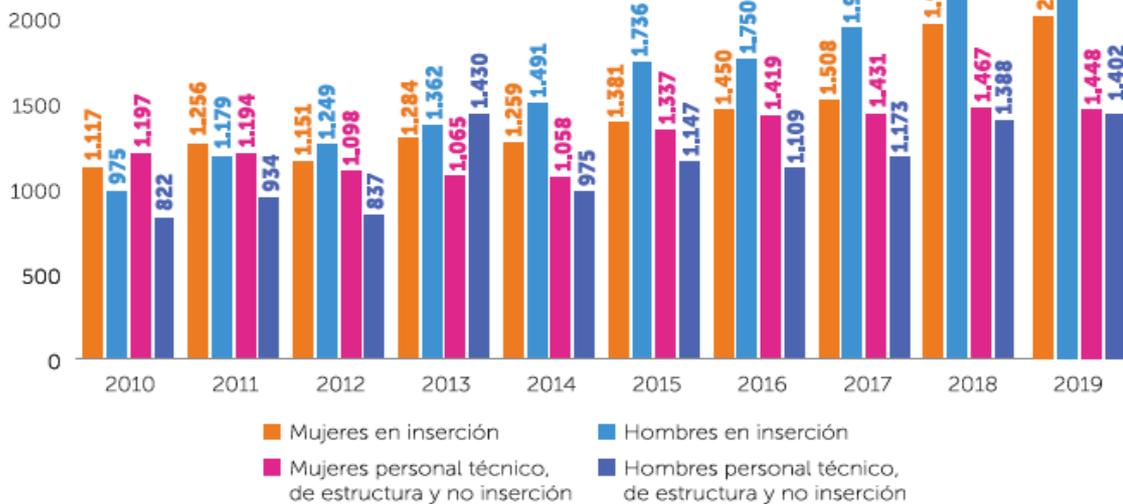
<sup>38</sup> La memoria del balance social 2019 indica que Cataluña aporta solo algunos datos básicos.

<sup>39</sup> Si bien la memoria se realiza sobre las 185 EI que facilitan los datos para la misma, en cuanto a la forma societaria hay un grupo de entidades que no incluyen ese dato, de ahí la diferencia entre la suma y el número total de EI que participan.

El siguiente gráfico, nos muestra una evolución de las plantillas desde el año 2010 hasta el 2019 en cuanto a género, dándonos una perspectiva de la situación de las EI en este aspecto.

Gráfico 2.2 Evolución de las plantillas de las EI en cuanto a género

Evolución, desglosada por género, de la plantilla trabajadora en las EIs de España entre los años 2010 – 2019



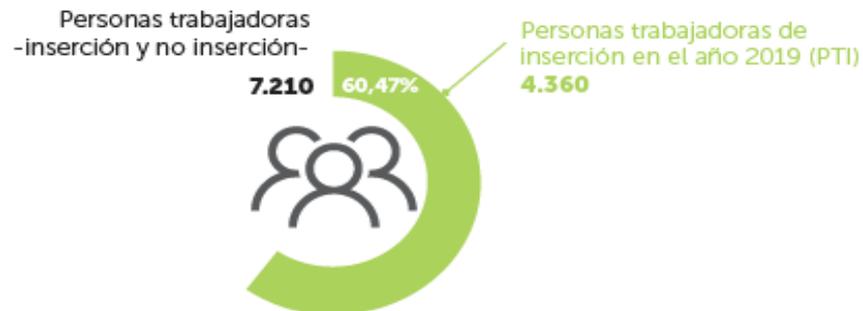
Fuente: FAEDEI. Memoria Balance Social 2019.

Sin profundizar en el análisis histórico debido a que los datos, en cuanto al género, no muestran variaciones importantes, sí que nos gustaría señalar los datos del 2019 en los que aparecen las siguientes cifras: de un total de 7.210 personas contratadas, 4.360 son PTI, de las cuales 2.051 son mujeres y 2.309, hombres. En cuanto al resto de personas que integran las plantillas (personal técnico, de estructura y no inserción), 1.448 son mujeres y 1.402 son hombres. Estos datos nos permiten afirmar que en las EI existe una paridad en cuanto a género relevante.

Gráfico 2.3 Datos sociolaborales de las empresas de inserción en España

## Datos sociolaborales

### Personas Trabajadoras



Fuente: FAEDEI. Memoria Balance Social 2019.

El Gráfico 2.2 nos muestra los datos sociolaborales para el año 2019. En cuanto al número de personas, los datos muestran que en el año 2019 las EI tenían en sus plantillas a 7.210 personas contratadas, de las cuales 4.360 eran PTI. El resto de plantilla, 2.850 personas, eran trabajadores y trabajadoras de estructura y personal de acompañamiento, PTA y PTP. No se dispone de datos desagregados sobre el número de PTA y PTP en España. La tabla 2.5 nos muestra un análisis de los datos con más detalle:

Tabla 2.5 Datos sociolaborales de las EI participantes en la memoria

Datos sociolaborales	PTI	% PTI
Finalizan itinerario personalizado	975	100%
Total incorporación empleo	668	68,51%
Inclusión en empleo por cuenta ajena	532	54,56%
Inclusión en empleo por cuenta propia	29	2,97%
Inclusión plantilla propia EI en puestos de estructura	107	10,97%
Total contratos iniciados itinerarios de inserción 2019	1.531	%
Total plantilla de inserción	4.360	%

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de la memoria social de FAEDEI 2019 (datos 2018).

En cuanto a las cifras sociolaborales, podemos señalar que inician el proceso de inserción 1.531 PTI, de las que 962 finalizan el itinerario personalizado de inserción. De las mismas, el 54,56% se incorpora al mercado laboral ordinario en condición de trabajador o trabajadora por cuenta ajena, un 10,97% lo hace en la propia EI como personal técnico o de estructura y un 2,97% lo hace por cuenta propia. Por tanto el

## LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN EN ESPAÑA

68,51% de las PTI que han finalizado sus itinerarios de inserción han conseguido incorporarse al mercado laboral ordinario a través de diferentes vías de acceso al mismo.

La siguiente tabla nos permite acercarnos al volumen económico de las EI, dándonos muestra del valor que suponen las mismas:

Tabla 2.6 Datos económicos de las EI.

Datos económicos	En Millones €	%
Ingresos por ventas y servicios	112,16	77,93%
Ayudas públicas	27,93	19,41%
Otros ingresos de explotación y ayudas privadas	3,82	2,66%
Ingresos totales	143,91	100%

FUENTE:Elaboración propia en base a datos de la memoria social de FAEDEI 2019(datos 2018).

En la tabla anterior podemos observar las cifras económicas más relevantes que proporciona el informe y que nos da idea del valor económico que suponen las EI en el conjunto de la ES, teniendo en cuenta, además, que los datos que se ofrecen son una muestra importante del conjunto, sin llegar a ser el total de EI. Así, este conjunto de 192 EI declara tener unos ingresos totales para el año 2018 de 143,91 millones de euros, de los que 112,16 millones de euros lo son por ventas y servicios, 27,93 millones de euros, provenientes de ayudas públicas y 3,82 millones de euros, por otros ingresos de explotación y por ayudas privadas. Para CEPES, estos datos suponen un volumen económico cada vez más importante dentro del conjunto de las ES.

Señalamos, además, el dato correspondiente a las ayudas públicas directas que viene a suponer un montante de 27,93 millones de euros y que, si bien puede hacer pensar que es un coste elevado para las arcas estatales, ponerlo en situación nos lleva a tener que valorar otra serie de aspectos y mostrar que el coste final de las EI distan mucho de ser una carga, tal y como podemos observar en los datos relacionados con el retorno social.

Tabla 2.7 Diferencial entre inversión pública y retorno

Datos económicos	En Millones €	%
Ayudas públicas	27,93	18,16%
Ahorro en rentas mínimas de inserción	-8,30	5,73%
Retorno vía impuestos	-5,02	3,47%
Inversión pública final	12,97	8,95%

FUENTE:Elaboración propia en base a datos de la memoria social de FAEDEI 2019(datos 2018).

Un análisis económico integral de las EI no puede basarse únicamente tomando en cuenta solo las cifras de la suma entre lo que producen y las ayudas públicas que

reciben. Si bien la inversión pública arroja unas cifras de 26,29 millones de euros, a esto habría que restar de manera directa, por una parte, el retorno vía impuestos (5.02 millones de euros) sumado al ahorro en rentas mínimas de inserción que dejan de recibir las 1531 PTI que en 2018 iniciaron su trayectoria de inclusión al empleo. Tomando en cuenta esto, la inversión pública final daría unas cifras de 12,97 millones de euros.

En cuanto al volumen de negocio comparado entre el periodo 2015 al 2019, los datos del Valor Añadido Bruto<sup>40</sup> (VAB) generado por las mismas muestran que entre 2015 y 2018, dicho valor pasó de los 64.292.500,08 euros en 2015 a 113.140.879,73 euros en 2018. Lo que supone duplicar prácticamente el VAB en un periodo de cuatro años (Faedei, 2019).

Pero este análisis económico no sería del todo válido si no tuviésemos en cuenta, además del retorno económico directo, otros aspectos que al final pueden ser cuantificados y van a suponer para la sociedad y para las administraciones públicas una serie de retornos que pueden mostrar el verdadero impacto de las EI en el conjunto de la economía y en el esfuerzo de las mismas por alinearse con los principios de los ODS<sup>41</sup>, tal y como señalan Belassir, Calabozo & Treguer (2019):

«Sin embargo, es importante resaltar el intangible que supone para las Administraciones Públicas, para la sociedad en su conjunto y para estas mismas personas, su incorporación al mercado laboral y su inclusión social a través de un empleo. Esta es una cuestión muy difícil de cuantificar, pero engloba el beneficio directo en forma de cohesión social y otros indicadores

---

<sup>40</sup> El valor agregado bruto, conocido por sus siglas VAB, es una magnitud macroeconómica que mide el valor total creado por un sector, país o región. Esto es, el valor del conjunto de bienes y servicios que se producen en un país durante un periodo de tiempo, descontando los impuestos indirectos y los consumos intermedios. En <https://economipedia.com/definiciones/valor-agregado-bruto-vab.html>.

<sup>41</sup> Los ODS son los Objetivos de Desarrollo Sostenible impulsados por la Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas (2015) enmarcados en la agenda 2030. Los ODS identifican los grandes retos a los que se enfrenta la humanidad y marcan la agenda global del próximo siglo entre los que podemos encontrar: Promoción del crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno, productivo y el trabajo decente para todos. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Fomentar el uso eficiente de los recursos y la energía, la construcción de infraestructuras que no dañen el medio ambiente, la mejora del acceso a los servicios básicos y la creación de empleos ecológicos, justamente remunerados y con buenas condiciones laborales. Y adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (Belassir, Calabozo & Treguer, 2019).

indirectos como puede ser el consumo de las familias en rubros como la alimentación o el ocio, por poner dos ejemplos».

Belassir, Calabozo & Treguer (2019:43)

### 2.5.2 Análisis del impacto de las empresas de inserción

Como estamos viendo, las EI no pueden ser medidas exclusivamente desde un punto de vista económico sino que es necesario poner en valor el impacto social que tienen a través no solo de los retornos que puedan generar a las administraciones públicas sino también de la ponderación de otros elementos difíciles de cuantificar. Así Gala & Haba (2017:46) señalan un conjunto de metodologías que —a través de una serie de indicadores— pueden ser adecuadas para poder llegar a medir cuantitativamente el impacto social de las empresas sociales. Las más destacadas son:

- GRI: *Global Reporting Initiative*.
- SROI: Retorno Social de la Inversión, un sistema para cuantificar el impacto.
- GIIS: Sistema de evaluación de inversión de impacto.
- IRIS: Métricas para medir el impacto social y ambiental de una inversión.
- ONLGB: Metodología para el tercer sector que clasifica el impacto según motivación y tipo de contribución.
- SRS: Estándar para reportar sobre el impacto social.

En España, en el ámbito de las empresas sociales, la metodología SROI<sup>42</sup> se muestra como uno de los métodos de medición de eficacia contrastada, cada vez más utilizado, aplicable al contexto de la ES al poder cuantificar el impacto de las inversiones sociales realizando una conversión a términos monetarios (Villajos, Sanchis & Ribeiro, 2012). Así:

«A día de hoy, el SROI es considerado como una de las metodologías más eficaces para poner de manifiesto el impacto social de las actividades desarrolladas por entidades sociales, en las que el resultado económico no es relevante más allá de la preocupación por el equilibrio presupuestario, y en las que predomina un legítimo interés por analizar si los impactos tangibles e

---

<sup>42</sup> Roux (2010) define el EI SROI como «un proceso de comprensión, medición y comunicación de los valores social, medioambiental y económico, creados por una organización. El método se basa en el Análisis Coste-Beneficio, si bien se distingue de este en que no solo se utiliza por agentes externos al proyecto que quieren saber si una determinada inversión en el proyecto es viable o no, sino que además es una herramienta para que tanto gestores del proyecto como inversores tomen decisiones basadas en la optimización de los impactos sociales y medioambientales del proyecto» (Roux, 2010:34).

intangibles que se generan en sus *stakeholders* son acordes con los fines organizativos (Flockhart, 2005; Maier *et al.*, 2015)».

Ariza *et al.* (2018:5)

Esta medición del impacto a través del SROI, si bien como debilidad plantea la dificultad de cuantificar de un modo fehaciente los retornos sociales en valor monetario (Roux, 2012), como fortaleza pone en valor una serie de aspectos<sup>43</sup> que habitualmente no se toman en cuenta a la hora de dimensionar los costes reales de las entidades sociales.

En cuanto a estudios relevantes llevados a cabo con la metodología SROI en el contexto de las EI, podemos citar el *Estudio de Evaluación de Impacto Social de la Labor de las EI Sociolaboral de Navarra*, un análisis de la huella social, realizado en 2020. El trabajo ha sido impulsado por la asociación de EI EINA, financiado también por el Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra y realizado junto con la Universidad Pública de Navarra (UPNA)<sup>44</sup>.

El estudio ha podido realizar una medición social en términos económicos de los impactos generados por las EI participantes en el estudio en Navarra en el año 2020. Los resultados muestran que de cada euro invertido en las mismas, se obtiene un retorno social de 1,8 euros. En el mismo se destacan los ahorros obtenidos por las administraciones públicas como consecuencia del empleo y formación que las EI proporcionan.

En definitiva, en términos de retornos económicos y sociales, dependiendo del caso, son entidades que además de cumplir la función social para las que han sido creadas, tienen una rentabilidad socioeconómica que, a la postre, las aleja de ser una carga económica para el Estado.

### 2.5.3 El contrato reservado y las empresas de inserción

Uno de los aspectos que merece una mención especial por la trascendencia y calado de lo que comienza a suponer, pero sobre todo por las perspectivas de futuro que puede implicar para las EI, es la reserva de contratos públicos para las mismas.

---

<sup>43</sup> Entre otros podemos señalar la medición de algunos indicadores relacionados directamente con los ODS.

<sup>44</sup> El *Estudio de Evaluación de Impacto Social de la Labor de las EI Sociolaboral de Navarra*, un análisis de la huella social, está disponible en:

chromeextension://oemmndcblldboiebfnladdacbdm/https://www.navarra.es/documents/48192/6157455/Estudio-evaluacion-impacto-social-EINA-SROI.pdf/5e3ba914-1430-cb42-6e65-63d64b21fa86?t=1611221459403

Si bien, los contratos reservados legislativamente tienen ya un cierto recorrido en nuestra legislación, no es hasta los años 2016 y 2017 cuando los mismos han visto incrementados su licitación en el caso concreto de las empresas de inserción. Pese a ello, todavía no suponen para las empresas de inserción y centros especiales de empleo el importante factor económico que *a priori* se les puede presuponer en cuanto a potencial económico para su consolidación y estabilidad económica (Mendoza, Román & Hernández, 2019).

En los últimos años, además de las subvenciones y convenios, los contratos reservados se han convertido en una herramienta más al servicio de las ES promovidos desde el sector público con el objetivo de minorar las dificultades a las que se enfrentan las empresas sociales, poniendo a las personas por delante de los beneficios económicos, procurando favorecer también el cumplimiento de la legislación social y ambiental (Mendoza, Román & Hernández, 2019). En este último caso, más posiblemente por ser un requisito valorado a la hora de poder acceder a dichos contratos que por una razón de valores internalizados.

Es a partir de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, cuando se consolida y amplía el contrato reservado como figura jurídica que faculta a las administraciones públicas a establecer una cuota de reserva en las licitaciones de contratos públicos a la que solo podrán acceder empresas de inserción, centros especiales de empleo y con la posibilidad de incluir a otras organizaciones cuando se cumplan las condiciones previstas para ello. La normativa reconoce el importante valor social de las entidades de la ES aplicando una discriminación positiva para favorecer la contratación pública con las mismas.

Como vemos, en la Directiva de la UE de 2004 y en la Ley 30/2007, se hace referencia exclusivamente a las personas con discapacidad y al empleo protegido (centros especiales de empleo), dejando a otras entidades que trabajan con colectivos en situación y/o riesgo de exclusión al margen de poder optar a los contratos reservados.

El Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, subsana esta situación, aprobando el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, en el apartado 3 de la disposición cuarta, donde expone:

*Disposición adicional cuarta. Contratación con empresas que tengan en su plantilla personas con discapacidad o en situación de exclusión social y con entidades sin ánimo de lucro*

«3. Igualmente podrá establecerse la preferencia en la adjudicación de contratos, en igualdad de condiciones con las que sean económicamente más ventajosas, para las proposiciones presentadas por las empresas de inserción reguladas en la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción, que cumplan con los requisitos establecidos en dicha normativa para tener esta consideración».

A su vez, la Unión Europea, como principal impulsora de esta ampliación de las entidades que van a poder optar a los contratos reservados, a través de la Directiva 2014/24/UE, consciente de las dificultades de las empresas de inserción a la hora de optar a un contrato público en condiciones normales. Así, el artículo 20 establece lo siguiente:

«Los estados miembros podrán reservar el derecho a participar en los procedimientos de contratación a talleres protegidos y operadores económicos cuyo objetivo principal sea la integración social y profesional de personas discapacitadas o desfavorecidas o prever la ejecución de los contratos en el contexto de programas de empleo protegido, a condición de que al menos el 30% de los empleados de los talleres, los operadores económicos o los programas sean trabajadores discapacitados o desfavorecidos».

En este punto podemos señalar que uno de los aspectos clave que va a contribuir a esa ampliación del espectro de entidades que van a poder optar a la contratación pública reservada emana de los principios recogidos en el informe elaborado por Chaves y Monzón (2012): *La Economía Social en la Unión Europea*, elaborado para el Comité Económico y Social Europeo, promovido por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF). En el mismo aparecen las características de las entidades pertenecientes a la ES que van a poder optar a los contratos de reserva. Dichas características aparecen recogidas en el artículo 77 de la Directiva 2014/24/UE, denominado *Contratos reservados para determinados servicios* y que en su apartado 2 expone:

«2. Las organizaciones a que se refiere el apartado 1 deberán cumplir todas las condiciones siguientes:

a) que su objetivo sea la realización de una misión de servicio público vinculada a la prestación de los servicios contemplados en el apartado 1;

b) que los beneficios se reinviertan con el fin de alcanzar el objetivo de la organización; en caso de que se distribuyan o redistribuyan beneficios, la distribución o redistribución deberá basarse en consideraciones de

participación;

c) que las estructuras de dirección o propiedad de la organización que ejecute el contrato se basen en la propiedad de los empleados o en principios de participación o exijan la participación activa de los empleados, los usuarios o las partes interesadas, y

d) que el poder adjudicador de que se trate no haya adjudicado a la organización un contrato para los servicios en cuestión con arreglo al presente artículo en los tres años precedentes».

En este caso, pese a que el Real Decreto 3/2011 incluye a las empresas de inserción dentro del grupo de entidades que van a poder optar a los contratos reservados, no será hasta la Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la ES, y más específicamente en la Ley 9/2017, cuando aparecen recogidas de una manera concreta las entidades que pueden optar a dichos contratos, suprimiendo, además, algunas incompatibilidades que podían limitar la presencia de las empresas de inserción en la contratación pública. Así, la Ley 9/2017, en su artículo 132, apartado 1 recoge lo siguiente:

*Artículo 132. Principios de igualdad, transparencia y libre competencia*

«1. Los órganos de contratación darán a los licitadores y candidatos un tratamiento igualitario y no discriminatorio y ajustarán su actuación a los principios de transparencia y proporcionalidad.

En ningún caso podrá limitarse la participación por la forma jurídica o el ánimo de lucro en la contratación, salvo en los contratos reservados para entidades recogidas en la disposición adicional cuarta».

Es en este momento cuando se abre específicamente la puerta a la reserva de contratos para las empresas de inserción, atendiendo a la citada Directiva 2014/24/UE:

«Dicha ampliación era el reconocimiento merecido a una figura jurídica que ha probado sobradamente su utilidad social para la inserción de personas pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión y que, además, presenta numerosos ejemplos de funcionamiento exitoso también desde el punto de vista económico».

Jiménez, Cervantes, & López (2018:17)

Llegados a este punto no podemos obviar que en materia de contratos de reserva para empresas de inserción, algunas comunidades autónomas establecieron sus propias normas, adelantándose a la estatal, lo que de alguna manera ha incidido en que el número de licitaciones en las mismas sea mayor al del resto. Tal es el caso de la comunidad foral de Navarra, que ya en 2006, promulgó la Ley Foral 6/2006, de 9 de junio, de Contratos Públicos. Mendoza, Román y Hernández (2019) realizan un análisis de los contratos reservados entre 2008 y 2018, mostrando que en volumen absoluto de contratos, Cataluña, Euskadi y Navarra superan al resto de una manera ostensible. El análisis también muestra que en esta materia, las comunidades han regulado de manera diferente en aspectos como el importe máximo de los contratos, criterios de adjudicación, porcentaje mínimo de reserva para empresas sociales, etc. Cabe destacar el caso andaluz en el que previamente a la Ley 9/2017, ya se comienza a incluir una serie de cláusulas sociales que afectan directamente a las EI. Así, en 2016 nos encontramos el Acuerdo de 18 de octubre de 2016, del Consejo de Gobierno, por el que se impulsa la incorporación de cláusulas sociales y ambientales en los contratos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Resumiendo este apartado, podemos señalar que la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público comienza a ser una posibilidad real del desarrollo económico de las EI en los diferentes territorios, siendo una opción atractiva para aquellas entidades de la ES que se puedan plantear este modelo de empresa social a través de una empresa de inserción.

Dicha ley, todavía con una incidencia menor para el conjunto de las empresas de inserción, presenta, a corto y medio plazo, unas posibilidades reales de expansión y consolidación de las mismas a través de la discriminación positiva que supone el verse favorecidas de una manera explícita en la licitación de contratos reservados.

### 2.6 Conclusiones del capítulo

A modo de conclusión, podríamos señalar que las EI constituyen una forma específica de empresa social, tal y como aparece reflejado en la Ley 5/2011 de ES.

El concepto de empresa de inserción parte de la conjunción de una serie de condicionantes relacionados con el origen plural y variado de las mismas. Pluralidad que emerge a causa de distintos factores:

- La evolución de las EI en los diferentes territorios autonómicos que da lugar a las primeras legislaciones territoriales en materia de empresas de inserción.
- Las formas jurídicas de las entidades promotoras de las empresas de inserción.
- La idiosincrasia de las propias entidades, en cuanto a objetivos y modos de entender el abordaje de la exclusión a través del empleo.

Si bien en la actualidad las empresas de inserción en España quedan definidas por el artículo 4 de la Ley 44/2007, hemos de retrotraernos a la década de los años ochenta para situar los primeros antecedentes de las mismas que tendrán su expansión definitiva en la década de los noventa. Así, en cuanto a sus orígenes, forman parte de un movimiento que se da, no solo en el ámbito español, sino también en el contexto europeo como respuesta ciudadana a la importante crisis mundial de la década de los setenta.

En la década de los noventa, a falta de una legislación de referencia, las entidades gestoras de las EI van a desarrollar su labor a partir de criterios propios y plurales que también van a estar condicionados por el territorio en el que se ubican. Pese a ello, todas van a compartir dos presupuestos comunes básicos: la inclusión social a través del empleo y una formación en el puesto de trabajo.

Aunque las EI comenzaban a ser una realidad generalizada en el territorio español, la Ley 44/2007 supone un punto de inflexión en cuanto a su desarrollo y un marco de referencia definitivo para su expansión.

En la actualidad, en cuanto a su objeto, las EI buscan la inclusión laboral en el mercado ordinario de personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión. Son un entorno de mejora de la empleabilidad de las personas de inserción a través de un proceso acotado en el tiempo (no más de tres años), que se desarrolla en un entorno laboral real y en un contexto de aprendizajes formales y no formales, con el objetivo último de la integración laboral de las personas con las que trabaja.

Otro aspecto importante a destacar es que en cuanto a cifras, el análisis de datos de las EI en el contexto español muestra que las mismas arrojan un volumen económico cada

vez más relevante en el contexto de la ES con unos ingresos totales de 143,91 millones de euros, de los cuales 115,16 millones de euros correspondieron al valor añadido bruto generado (balance social de Faedei, 2019).

En cuanto a los datos sociolaborales, en ese mismo balance se señala que en 2019, las empresas de inserción de Faedei emplearon a 7.210 personas (3.499 mujeres y 3.711 hombres) de las cuales 4.360 (60,47%) eran personas trabajadoras en proceso de inserción y el resto personal de estructura, personal técnico de acompañamiento y de gerencia y administración.

Un elemento imprescindible a incluir de una manera general en las empresas de la ES en general y en las empresas de inserción en particular es el correspondiente al valor social de las mismas. La dificultad de trasladar el valor social a términos económicos ha llevado a desarrollar diversos métodos de evaluación como es el caso de la metodología SROI.

Por último, señalar que para las EI, la Ley 9/2017 de contratos del sector público viene a suponer una vía de financiación clave en forma de discriminación positiva. En un mercado económico altamente competitivo y en el que las mismas, debido a su idiosincrasia (baja cualificación de las personas con las que trabajan, sectores productivos de bienes y servicios basados en la mano de obra, etc.), parten con una importante desventaja con respecto a las empresas ordinarias, esta ley viene a reconocer la necesidad del valor social de las empresas sociales y supone un compromiso por parte de las administraciones públicas dentro del conjunto de políticas activas de apoyo al empleo de colectivos desfavorecidos.

## Capítulo 3. El acompañamiento en las empresas de inserción

### 3.1 Introducción

### 3.2 Aproximación al concepto de exclusión social

#### 3.2.1 Concepto de exclusión social. Orígenes y enfoque actual

#### 3.2.2 Caracterización de Pedreño (2010) de la exclusión social

#### 3.2.3 La exclusión social desde el punto de vista de la intervención social

### 3.3 Inclusión social y empleo

#### 3.3.1 El empleo como estrategia para la inclusión social

#### 3.3.2 Políticas activas de empleo

### 3.4 El acompañamiento como estrategia para la mejora de la empleabilidad de la PTI

#### 3.4.1 Los itinerarios de inserción sociolaboral

##### 3.4.1.1. La inserción sociolaboral

##### 3.4.1.2 Concepto de empleabilidad

##### 3.4.1.3 La empleabilidad en personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión

##### 3.4.1.4 Las empresas de inserción como propuestas de mejora de la empleabilidad de personas en situación o riesgo de exclusión

### 3.5 Las personas destinatarias de los itinerarios de inserción laboral (PTI) en las EI

#### 3.5.1 Perfil de las PTI en las empresas de inserción en España

### 3.6 Los itinerarios de inserción sociolaboral en las empresas de inserción y sus fases

#### 3.6.1 Fase de acogida y diagnóstico inicial

#### 3.6.2 Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad

#### 3.6.3 Fase de transición al mercado laboral ordinario

#### 3.6.4 Fase de acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción

#### 3.6.5 Los roles de acompañamiento a las PTI en las empresas de inserción

#### 3.6.6 La persona trabajadora de acompañamiento (PTA)

#### 3.6.7 La persona trabajadora de producción (PTP)

#### 3.6.8 Funciones compartidas por la PTA y la PTP

### 3.7 Conclusiones del capítulo

## Capítulo 3. El acompañamiento en las empresas de inserción

*«La inclusión no es una cuestión de corrección política.*

*Es la clave para el crecimiento»*

*Jesse Jackson, político y activista de los derechos civiles.*

### 3.1 Introducción

Si tuviésemos que señalar de manera básica el interés de esta investigación la respuesta no sería otra que las personas en situación y/o riesgo de exclusión y aquellas propuestas que la sociedad ofrece, en este caso, a través de las EI para su inclusión social y laboral.

Ubicadas dentro del conjunto de las empresas sociales y a un nivel más amplio en el de las entidades de la ES, en connivencia con las administraciones públicas, tienen el objetivo de favorecer su inclusión en una sociedad que, por diferentes causas, las aleja de la posibilidad de tener una participación plena, en igualdad de condiciones y disfrutando de la condición de ciudadanía.

Las EI han marcado un hito clave en cuanto a la propuesta metodológica que ofrecen para conseguir sus objetivos de inclusión laboral de personas en situación y/o riesgo de exclusión. Las mismas son herederas de las entidades sociales que en la España de los años ochenta, como ya señalábamos anteriormente, ofrecían para algunos colectivos desfavorecidos propuestas formativas y acciones complementarias para poder incorporarlas al empleo con el objetivo final de asegurar su integración social. Posteriormente, esta metodología se fue concretando en lo que hoy es el modelo de acompañamiento de las EI en el que las personas y su contexto son el centro de la intervención, participando activamente en el mismo y marcando sus propios logros (Blanco & Polo, 2013).

En este capítulo, desarrollaremos el concepto de exclusión social como característica identitaria de las personas trabajadoras de inserción, en adelante PTI, puesto que dicho aspecto define la principal causa por la que las personas van a poder acceder a los itinerarios laborales que ofrecen las EI.

Seguidamente abordaremos la conceptualización del empleo como mecanismo que las EI van a utilizar como estrategia inclusiva para las PTI.

Finalmente profundizaremos en el concepto de acompañamiento en las EI. No solo se trata de ofrecer una formación en un puesto de trabajo a personas en situación o riesgo de exclusión. Las primeras estrategias de inclusión sociolaboral se centraban en la inserción laboral *per se* y en un alto porcentaje estaban abocadas al fracaso. La experiencia de esas primeras empresas sociales ha llevado a desarrollar un modelo implementado desde hace varias décadas en las EI y que, fruto de su evolución continua, va demostrando la validez del mismo. Desde ahí, el acompañamiento en las EI se dota de una serie de componentes basados en itinerarios personalizados en el que dos figuras son básicas en la consecución de los objetivos de inclusión. Así, las personas que desempeñan los roles de Personal Técnico de Acompañamiento y Personal Técnico de Producción —en adelante PTA y PTP<sup>45</sup>— se muestran como factores clave del éxito del proceso inclusivo de las PTI. En este sentido, las características en cuanto a habilidades relacionadas con la gestión y dirección<sup>46</sup> de personas se consideran básicas con respecto al modo de ejercer el acompañamiento desde cada rol y en relación a cada fase del proceso de acompañamiento que cada PTI debe ir recorriendo en su trayectoria en la EI.

### 3.2 Aproximación al concepto de exclusión social

La exclusión social es una realidad intrínseca que define una dimensión fundamental de las PTI en su acceso a las empresas y sobre las que actúan las EI en su camino de inclusión. Es por tanto necesario acercarnos a dicho concepto como vía para entender las situaciones de las que parten las PTI, el acompañamiento que se va a realizar sobre las mismas y las dificultades que se van a encontrar para alcanzar, o en todo caso avanzar, hacia su inclusión social.

La exclusión social es un término amplio sobre el que no existe un consenso generalizado y que se relaciona habitualmente con términos afines pero diferentes en matices, como pueden ser los de desigualdad, inadaptación social, segregación, marginación y sobre todo el de pobreza. Cualquier acercamiento a comprender el fenómeno de la exclusión y las respuestas que se puedan dar desde las políticas y la sociedad ha de partir del hecho de que la exclusión social no es una cuestión particular

---

<sup>45</sup> Es importante destacar que, fruto de la limitación de recursos, en algunas EI, el rol de PTA y PTP es desempeñado por la misma persona.

<sup>46</sup> En este caso, utilizamos el concepto de «habilidades de gestión y dirección de personas» como análogo del de «habilidades de liderazgo».

que afecta a una minoría social en una sociedad homogénea e igualitaria en la que las personas disfrutan del acceso a bienes, servicios, derechos y libertades (Bueno, 2011; Matamala, 2020). En todo caso esta es una visión reduccionista y limitada de la exclusión que coloca a la pobreza como eje vertebrador y sobre la que el abordaje se realiza desde un enfoque más limitado y asistencial.

Si bien es cierto que la pobreza acompaña a menudo a la exclusión social, no toda exclusión viene derivada de una falta de recursos económicos, sino más bien de una serie de procesos estructurales que afectan a diferentes colectivos en distintos ámbitos como: el laboral, formativo, sociosanitario, residencial, relacional, económico, etc. Así, la exclusión social no es un estado sino más bien es un fenómeno que afecta a la persona de manera diferente dependiendo del contexto social y de los recursos individuales.

### **3.2.1 Concepto de exclusión social. Orígenes y enfoque actual**

El término exclusión social es relativamente nuevo y en España comienza a popularizarse en la década de los noventa a partir de su uso extendido en los ámbitos de la intervención social, académico y de la política social, y con el objetivo de ampliar e ir sustituyendo el concepto de pobreza (ver Tabla 3.1) más utilizado hasta la fecha y que no representa la complejidad resultado de las crisis y cambios sociales del momento. Aparece por primera vez en Francia en la década de los sesenta dentro de los debates políticos e ideológicos para definir a un conjunto de personas que, por factores diversos, que van más allá de la pobreza, van a vivir una situación de exclusión (Arriba, 2002).

El concepto de pobreza es amplio y ha ido cambiando a lo largo del tiempo hasta la actualidad. El mismo queda definido como una condición social y económica que no permite a la persona dar respuesta a sus necesidades más elementales (vivienda, sanidad, educación, alimentación, etc.) En definitiva, un conjunto de necesidades básicas que lleven a la persona a tener una calidad de vida aceptable y que abarca aspectos psicológicos y sociales (Gordon & Spicker, 1999). Sin embargo, la exclusión social como concepto comienza a utilizarse para denominar a un tipo de situación de la persona, resultado de una serie de hechos en los que es patente la desigualdad tanto de las estructuras sociales como de las económicas. Abarca aspectos más complejos debido a la multidimensionalidad, la relatividad y el dinamismo de dicho fenómeno que favorecen el hecho de que la exclusión social en la persona no es ni estable ni inamovible. Recoge aspectos tales como problemas laborales, residenciales, económicos, marginación social, desafiliación, pérdida de pertenencia social, etc.

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

(Arriba, 2002). La exclusión social es un proceso en constante evolución, marcado por los cambios socioeconómicos de un mundo cada vez más global en el que las personas y sus problemáticas están menos localizados en territorios concretos. La génesis de dichos problemas sociales tiene elementos comunes que son necesarios señalar para comprender, en un sentido amplio, las dinámicas de la exclusión social y, sobre todo, las dificultades de la sociedad y de los estados para dar respuesta a los mismos.

Esta continua renovación que se viene dando desde finales de los ochenta ha dado lugar a múltiples aportaciones sobre aspectos comunes y diferenciales entre ambos conceptos (Pedreño, 2010). Una de las aportaciones más consistentes a la hora de diferenciar el concepto de pobreza frente al de exclusión social la ofrece Tezanos (1999) quien, básicamente, viene a identificar la pobreza como un concepto cerrado, inamovible y unidimensional, frente a una visión de la exclusión social entendida como proceso complejo, multidimensional y abierto. En la tabla 2.1 podemos observar ambos conceptos y sus rasgos diferenciadores.

Tabla 3.1 Diferencias entre los términos de pobreza y exclusión social

Rasgo diferenciador	Pobreza	Exclusión social
Situación	Es un estado	Es un proceso
Carácter básico	Personal	Estructural
Sujetos afectados	Individuos	Grupos sociales
Dimensiones	Básicamente unidimensional (carencia económica)	Multidimensional (aspectos laborales, económicos, sociales, culturales)
Ámbito histórico	Sociedades industriales	Sociedades posindustriales y/o tecnológicas avanzadas
Enfoque analítico aplicable	Sociología de la desviación	Sociología del conflicto
Variables fundamentales	Culturales y económicas	Laborales
Tendencias sociales asociadas	Pauperización	Dualización social
Riesgos añadidos	Marginación social	Crisis de los nexos sociales
Dimensiones personales	Fracaso, pasividad	Desafiliación, resentimiento
Evolución	Residual. Estática	En expansión. Dinámica
Distancias sociales	Arriba-abajo	Dentro-fuera
Variables ideológico-políticas que influyen	Liberalismo no asistencial	Neoliberalismo desregulador

Fuente: Tezanos, *Tendencias en desigualdad y exclusión social. Tercer foro sobre tendencias sociales* (1999-32).

En tanto que Tezanos (1999) señala como variables fundamentales las económicas y culturales en el concepto de pobreza, cuando habla de exclusión social, las variables fundamentales son de índole laboral. Así, podemos extrapolar que el empleo se

convierte en un factor clave que va a incidir directamente sobre la exclusión social<sup>47</sup>.

Pese a esta diferenciación importante entre ambos conceptos, como ya señalábamos, la situación de pobreza y precariedad económica que puedan vivir las personas están relacionadas directamente con la exclusión social. A la hora de acercarnos a una conceptualización de la misma es importante no caer en la creencia generalizada de que la situación de exclusión viene derivada por un factor casi exclusivo de pobreza económica (Bueno Abad, 2000). En este sentido hay que entender la exclusión social como un fenómeno complejo en el que intervienen factores subjetivos y de carácter multidimensional, estructural, procesual, heterogéneo y diverso (Laparra y Pérez Eransus, 2008), definido por la interrelación de tres ejes básicos: el económico, relacionado con la participación de la persona en la producción y el consumo; el político, en referencia al acceso de la persona a la esfera pública y social y sobre todo a las prestaciones y servicios de protección, y el eje relacional, determinado por la cantidad y calidad de redes de apoyo de la persona.

El *VIII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España*, elaborado por la Fundación Foessa<sup>48</sup> en 2019, señala las siguientes dimensiones a la hora de realizar el análisis de los procesos de exclusión:

- La pobreza monetaria: agravada en la última década a raíz de la gran crisis y recesión económica, social y política.
- Los procesos de exclusión del mercado de trabajo: una exclusión del empleo que puede darse a partir de diferentes problemáticas vinculadas a la esfera del desempleo, pero también de la situación de precariedad de las personas.

---

47 Tal y como venimos señalando, las empresas de inserción orientan su objetivo a la inclusión sociolaboral como vía para combatir la exclusión social de las personas con las que trabajan (PTI).

48 La Fundación FOESSA (Fomento de Estudios Sociales y Sociología Aplicada) se constituyó en 1965, con el impulso de Cáritas Española para conocer de forma objetiva la situación social de España. Fue pionera en la introducción de la investigación empírica a través de los informes sobre la situación y el cambio social de España que señalan la importancia de conocer la situación de nuestro país a través del análisis de los procesos, las estructuras y las tendencias que marcan la evolución social. Desde el año 1995 se enfoca en el desarrollo y la exclusión social en España y en las comunidades autónomas. La Fundación FOESSA se estructura orgánicamente en un patronato constituido por organizaciones sociales, universidades y miembros a título personal que garantizan la misión de la misma. Junto a él posee un Comité Técnico que desarrolla las actividades diseñadas por la Fundación. Extraído de <https://www.foessa.es>

- La exclusión de la vivienda: no solo en relación a tener o no una vivienda, sino a factores como los elevados alquileres, la pobreza energética y la exclusión residencial.
- Los procesos de exclusión de la salud: entendida de una manera bidireccional en la que la dificultad de acceso a los recursos se asocia a un deterioro de la salud, pero también en sentido inverso, cuando situaciones de enfermedad pueden incrementar el riesgo de aislamiento y exclusión social.
- La educación y la desigualdad: existe una relación íntima entre las trayectorias educativas pobres o truncadas y las situaciones de exclusión.
- La evolución de las estrategias familiares.
- Desigualdad y participación política.
- Desigualdad de género.

Para finalizar, tal y como señala Herzog (2011), la exclusión es un fenómeno difícil de estandarizar conceptualmente debido a las diferentes tradiciones de las que proviene en cuanto a su origen. Además, hemos de entender que la exclusión social es un proceso que genera que haya personas que van a ser excluidas en un momento dado como proceso estructural y no al revés, es decir, personas excluidas fruto de su situación personal.

### 3.2.2 Caracterización de Pedreño (2010) de la exclusión social

Pedreño (2010) señala que el concepto de exclusión social es un término cuyo uso se ha generalizado desde hace unas décadas como concepto más preciso que el de pobreza a la hora de definir políticas sociales. Se caracteriza por ser «un fenómeno estructural, dinámico, multifactorial, multidimensional y heterogéneo que incluye un componente individual y que es abordable desde las políticas públicas» (Pedreño, 2010: 29-30).

- a) La dimensión **estructural** de la exclusión social es una característica clave. Se inscribe dentro de la trayectoria histórica de las desigualdades sociales, pero va más allá, al presentar la sociedad actual de la información una heterogeneidad fruto de la globalización y las nuevas tecnologías (Jíménez, 2008). La desigualdad deja de ser un problema individual para convertirse en estructural favoreciendo el hecho de menguar la capacidad integradora de la propia sociedad (Tezanos, 1999; Pedreño, 2010) a partir de la existencia de nuevas fracturas sociales en aspectos como «la participación en el mercado productivo, el reconocimiento público y la participación política, y la adscripción social y

comunitaria que proporcionan la familia y/o las redes sociales» (Subirats *et al.*, 2004:18).

- b) Otra característica básica de la exclusión social es la de ser considerada un proceso **dinámico** y no una situación estable (Subirats, 2004; Raya 2006; Pedreño, 2010). Esto significa que su alcance hacia las personas y colectivos es diferente y no se centra en grupos de personas concretos. De alguna manera, la exclusión puede alcanzar a cualquier tipo de persona y colectivo en algún momento de su vida (Jiménez, 2008).
- c) Algunos autores vienen a distinguir tres zonas diferenciales en los procesos sociales y que se dan entre la dualidad inclusión vs. exclusión (Juárez *et al.*, 1995; Castells, 1997):
1. Zona de integración: se caracteriza por un empleo estable y por unas relaciones familiares y redes vecinales sólidas.
  2. Zona de vulnerabilidad: caracterizada por una inestabilidad laboral y de los sistemas de protección con las consiguientes afectaciones a las redes de apoyo familiares y sociales.
  3. Zona de exclusión: va más allá de la carencia, a la que se suma la inseguridad laboral, de la renta y la desprotección, la expulsión y el aislamiento social.
- d) En la exclusión social convergen múltiples factores que interrelacionados entre sí le confieren una característica **multifactorial y multidimensional** (Tezanos, 1999, Raya, 2006; Pedreño, 2010). En este sentido, «sus causas y manifestaciones no son únicas, sino que se expresan como un fenómeno poliédrico, formado por la interrelación de un cúmulo de circunstancias desfavorables, a menudo fuertemente interrelacionadas» (Plan Nacional para la Inclusión Social, Anexo I: Diagnóstico de Situación. 2001:3)<sup>49</sup>. Subirats (2004) señala siete dimensiones de la exclusión social: económica, laboral, formativa, sociosanitaria, residencial, relacional y participativa. Estos siete ámbitos han sido consensuados por un gran grupo de investigadores españoles (Laparra *et al.*, 2007) y, en la práctica, ya comenzó a ser utilizado en el VI Informe FOESSA de 2008 y ha seguido utilizándose en los sucesivos informes hasta el VIII FOESSA (2019). Pedreño (2010) señala que, además de estas siete dimensiones, algunos autores coinciden en incorporar como ejes de desigualdad social con

---

<sup>49</sup> Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

una gran repercusión en la situación de cada persona: el género, la edad, la raza/etnia y la clase social.

- e) La exclusión social también se caracteriza por ser un fenómeno **heterogéneo** que incluye a diferentes colectivos y que en los últimos veinte años ha sido objeto de múltiples investigaciones con distintos criterios de clasificación y denominación de las personas que la viven (Pedreño, 2010). El Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España 2013-2016 establece los siguientes colectivos como grupos de personas de mayor riesgo de exclusión: personas sin hogar, personas con discapacidad, personas mayores, personas en situación de dependencia, población inmigrante, mujeres víctimas de la violencia de género, población gitana, víctimas de discriminación por origen racial o étnico, orientación sexual e identidad de género, personas con problemas de adicción y personas reclusas y exreclusas.
- f) La exclusión social tiene un **componente individual** y subjetivo. Si bien el análisis de la exclusión en la actualidad ha buscado alejarse de un concepto de pobreza más individualista incidiendo más en los factores estructurales, no se deben dejar de lado los factores personales (Laparra *et al.*, 2007). Ante situaciones de precariedad o vulnerabilidad, la persona va a actuar según sus propios recursos: posición social, vivienda, estudios o estado civil, por lo que no va a haber dos trayectorias de exclusión e inclusión iguales (Raya y Pedreño, 2014). La introducción de estos aspectos está favoreciendo un análisis que da valor a determinados factores que «inciden en los itinerarios individuales y familiares de "caída" y de "superación"» (Laparra *et al.*, 2007-43).
- g) **Políticas públicas.** Como ha señalado Pedreño (2010), la exclusión social no debe entenderse como una realidad irremediable de las sociedades avanzadas; es más, cada sociedad debe responsabilizarse de la gestión de la inclusividad y su bienestar social a través de las políticas públicas. Son necesarias actuaciones integrales en los diferentes ámbitos (laboral, formativo, económico o social). La exclusión social debe ser abordada desde las instituciones públicas y con medidas colectivas (Subirats y Gomá, 2003).

### 3.2.3 La exclusión social desde el punto de vista de la intervención social

Un primer análisis de la exclusión nos muestra que esta mirada sociológica anteriormente mencionada es la que se va a acercar más a la conceptualización de las PTI como personas en situación de exclusión que acceden a las EI en España. Perfiles

que van a ser definidos, por lo general<sup>50</sup>, por los servicios sociales públicos o por entidades del tercer sector vinculadas a las propias EI. Sin embargo, tampoco podemos obviar que, en ocasiones, desde estos propios estamentos todavía persisten tendencias que colocan la mirada en la situación de penuria económica de la persona desde un enfoque más asistencial (Matamala, 2020), entendiendo que la empresa de inserción puede ser un salvavidas económico —al menos durante un tiempo— para personas en situaciones de pobreza económica extrema que, por otro lado, para aprovechar el recurso que supone participar en los procesos que ofrecen las EI, tendrían que realizar un recorrido previo que las colocara en una condición óptima para comenzar su itinerario en la EI que garantice unos mínimos de éxito en cuanto a que el objetivo de las EI es precisamente ese, itinerarios que culminen en una inserción laboral en la empresa ordinaria (Marhuenda *et al.*, 2018b<sup>51</sup>).

Los servicios sociales públicos son, pues, los que van a determinar los criterios bajo los que a la persona se la considera en situación de exclusión, siendo además obligado acreditar dicha condición, tal y como establece la Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las EI, en el artículo 2 apartado 2 de la Ley 44/2007:

«La situación de exclusión de las personas pertenecientes a los colectivos a los que se hace referencia en el apartado 1 deberá ser acreditada por los Servicios Sociales Públicos competentes. Se entiende por Servicios Sociales competentes los correspondientes de las Comunidades Autónomas, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 148.1.20 de la Constitución Española y lo establecido en las distintas Leyes Orgánicas de Estatutos de Autonomía, así como los determinados por las Corporaciones Locales, de acuerdo a los artículos 25 y 26 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, con arreglo a lo que establece la legislación estatal o autonómica».

Entender pues el prisma desde el que parten los profesionales de los servicios sociales al observar y entender la exclusión es básico para comprender mejor las situaciones de exclusión que van a presentar las PTI en las EI. Un primer acercamiento desde una

---

<sup>50</sup> En el caso del País Vasco, las PTI son remitidas directamente desde el Servicio Público de Empleo.

<sup>51</sup> Este informe presenta un análisis de los procesos formativos y de acompañamiento que hemos identificado en las empresas de inserción, así como los contenidos formativos de esos procesos. Investigación financiada por el Gobierno de España (EDU2013-45919-R), realizada entre otoño de 2014 y otoño de 2018.

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

mirada contextual y amplia de estas causas de los problemas sociales que devienen en situaciones de exclusión de las personas que habitualmente van a poder acogerse al acceso a las EI lo encontramos en Bueno Abad (2000), en un estudio realizado sobre los perfiles de las situaciones de exclusión caracterizadas por las y los profesionales del trabajo social en sus entornos laborales (servicios sociales, entidades sociales privadas, etc.).

Así, para Bueno Abad (2000) las representaciones de estas causas origen de la exclusión se sintetizan en las siguientes:

- La precariedad económica como inicio de los problemas sociales.
- Las relaciones con la estructura familiar: de la comunidad a la sociedad.
- La penuria cultural y los problemas educativos.
- Los problemas sociales vinculados con el aislamiento y la soledad.
- Las problemáticas sociales que surgen del territorio.
- La falta de respuestas y recursos por parte de los servicios sociales.

De estas causas origen de la exclusión que presenta Bueno Abad, en el caso concreto de las personas en situación o riesgo de exclusión de las que son objeto los contratos en las EI, las principales serían:

- La precariedad económica como inicio de los problemas sociales. La base inicial de la exclusión y los problemas sociales la podemos encontrar en la precariedad económica, plasmada en los entornos laborales inestables e inseguros, con contratos eventuales, situaciones de paro de larga duración, contratos ilegales y la economía sumergida. Todo esto, agravado cuando a esa situación de precariedad económica se le suman situaciones de enfermedad mental, discapacidad grave o adicciones.
- Los problemas sociales vinculados con el aislamiento y la soledad. Una de las causas que favorece el fenómeno de la exclusión en cualquier persona se da cuando se produce una ruptura con el entorno familiar y con las relaciones próximas de apoyo.
- Las personas que pierden contacto con sus orígenes, en determinadas situaciones de precariedad, pueden verse abocadas a la marginalidad ante el hecho de una pérdida de la autonomía personal que reclama la atención de las instituciones sociales y la intervención de los servicios sociales a través de diferentes recursos orientados a las personas sin hogar.

Bueno Abad señala que «en las circunstancias que explican y describen las situaciones de exclusión social se manifiestan por un proceso de ruptura, los mecanismos que

conducen hacia la marginalidad se encuentran en la interdependencia de determinadas circunstancias que se vienen a superponer y que conducen hacia un rito hacia la depresión, el desequilibrio, la ruptura, la agresividad, el aislamiento o el rechazo social» (Bueno Abad, 2000:39).

Estas situaciones de exclusión se van a concretar en:

- Problemas como el alcoholismo o la enfermedad mental que dificultan la convivencia en el entorno familiar.
- Hombres en torno a los cuarenta-cincuenta años en los que, a una situación de ruptura familiar y dificultades en el empleo, se junta como agravante el alcoholismo.
- Personas migrantes de otras culturas con dificultades de inserción social y cultural.

En definitiva, la exclusión social viene caracterizada por ser «un fenómeno estructural, dinámico, multifactorial, multidimensional y heterogéneo, que pese a ser un proceso social que trasciende a la exclusión como situación personal, incluye un componente individual y que es abordable desde las políticas públicas» (Pedreño, 2010: 29-30). Desde una mirada más cercana a la realidad en la que se plasman estos factores se traduce en las situaciones de precariedad económica por la falta de una estructura familiar y comunitaria sólidas, la penuria cultural y los problemas educativos, los problemas sociales vinculados al aislamiento y la soledad, las problemáticas sociales relacionadas con el territorio y la falta de respuestas y recursos suficientes.

### **3.3 Inclusión social y empleo**

Nuestra sociedad ha desarrollado una ética del trabajo que ha impregnado sus principios y valores —mas allá de las ideologías— y que lo ha convertido en factor fundamental de incorporación a la condición plena de ciudadanía (Zubero, 2006).

En este sentido, una de las vías de mayor eficacia para favorecer la inclusión social de personas en situación o riesgo de vulnerabilidad es ofrecerles la oportunidad de tener un empleo y un salario que les permita llevar una vida digna e independiente. Los actores sociales, en connivencia con el Estado y a través de las políticas activas de empleo, deben establecer sinergias de colaboración que garanticen el acceso al empleo de las personas en situación de exclusión con el fin de promover su participación plena en la sociedad.

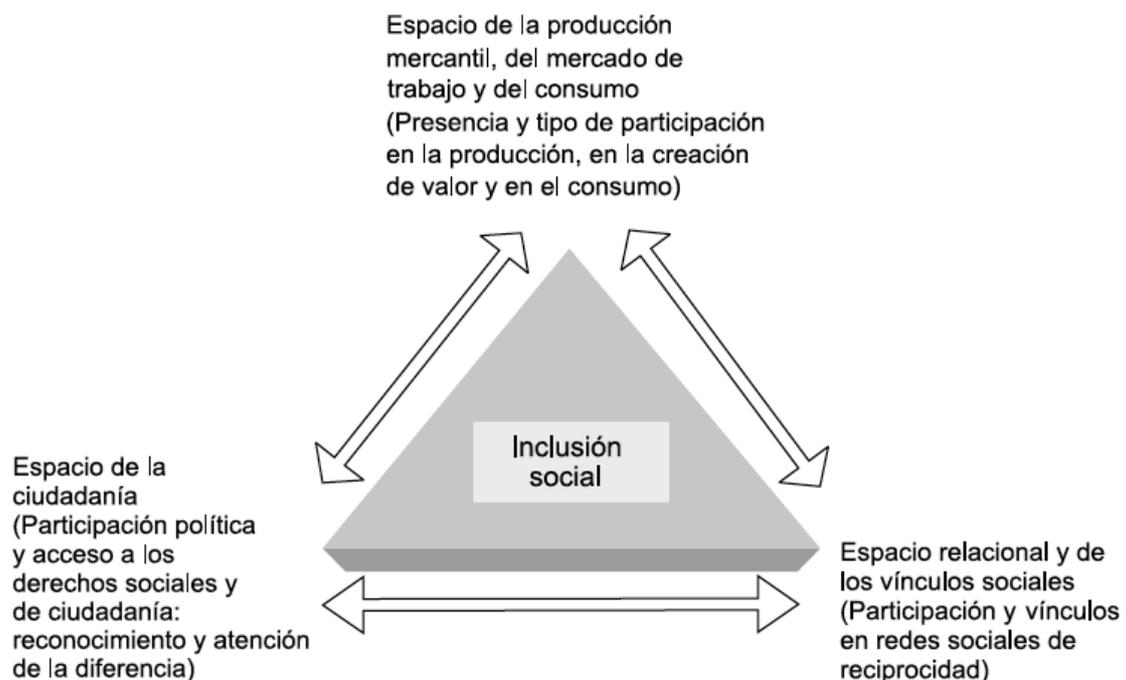
### 3.3.1 El empleo como estrategia para la inclusión social

El empleo, como forma de trabajo remunerada, es la principal vía de obtención de ingresos económicos para la mayoría de personas. Se utiliza como indicador clave a la hora de que el Estado determine la situación de riesgo de exclusión social de las personas y, además, es considerado uno de los factores subjetivos que dan identidad y autovaloración a las personas (Subirats & Gomar, 2003).

Para Subirats, Alfama & Pineda (2009), la inclusión social de cualquier persona se vincula a tres dimensiones (Gráfico 3.1):

- El acceso garantizado a la ciudadanía y a los derechos económicos, políticos y sociales. Sobre todo para aquellos colectivos que, por su situación, tienen un mayor riesgo de exclusión social.
- La conexión y calidad de las redes familiares y de interrelación social, ya sean estas de carácter afectivo, familiar, vecinal, comunitario o de otro tipo.
- Finalmente, a la dimensión relacionada con la producción económica y, de una manera especial, aquella relacionada con el mercado de trabajo. Siendo el empleo, como ya señalábamos, la vía más común de obtención de ingresos para la población en general.

Gráfico 3.1 Dimensiones vinculadas a la inclusión social



Fuente: J. Subirats, 2004: 15.

De estos tres pilares de la inclusión social, posiblemente el espacio de la producción mercantil y el empleo pueda ubicarse en un lugar preferente por relacionarse

directamente con la pobreza y, por tanto, con la satisfacción de necesidades de primer orden (Maslow, 199, 2016). De ahí se deriva la necesidad de considerar el empleo un factor clave vinculado a la inclusión social.

La Unión Europea desde hace décadas ha considerado el empleo como una herramienta básica que favorece la inclusión social de las personas, trasladando el foco de la lucha contra la exclusión desde una mirada en la que se ponía el acento en el carácter protector del estado de bienestar hacia un enfoque centrado en la promoción y potenciación del mercado de trabajo como política activa de lucha contra la exclusión. López (2011: 53) lo ha definido como «un periodo de tránsito donde se muestran signos de otra forma de hacer y de entender la política social, que tendería a poner el acento en el concepto de empleabilidad, frente al modelo clásico del Estado de bienestar keynesiano», en el que las políticas pasivas tenían mayor predicamento. Así, «todas las políticas y acciones que se plantean las distintas instancias y organismos en este ámbito van encaminadas a conseguir ese objetivo y están centradas en que el sujeto consiga un empleo» (Guerrero, 2005:4). El estado, en connivencia con otros actores sociales (ONG, entidades del tercer sector, empresas sociales, agencias locales de empleo, etc.) asumen el compromiso de mantener la cohesión social. Un estado que asume la labor de coordinación y en parte de financiación de los actores sociales que han demostrado en la práctica ser más eficaces y equitativos cuando los recursos se ofrecen desde el ámbito local (López, 2011).

Sin embargo, hay que puntualizar que la gran heterogeneidad que engloba las situaciones de exclusión de las personas obliga a que sea necesario implementar medidas diferenciadas y específicas a las necesidades concretas de las personas y colectivos sobre los que se actúa. Esto significa que la aproximación al empleo —sobre todo en personas o colectivos en situación o riesgo de exclusión— debe acompañarse de procesos que favorezcan la maduración personal y el desarrollo individual a través de la formación que capacite para el trabajo. Así:

«La intervención educativa en el ámbito laboral resulta esencial y es preciso crear un abanico amplio de posibilidades formativas y de inserción para que cada persona pueda desarrollar su propio y personal itinerario. Ese abanico debe crearse desde el conjunto de la sociedad aprovechando las potencialidades de cada sector y/o agentes, y fortaleciendo la cooperación intersectorial y la interdisciplinaridad. El empleo se configura, así, como un punto de referencia básico y desde él se puede partir hacia otras modalidades formativas y/o profesionales según la persona y el entorno productivo».

Guerrero (2005:4)

Esta aproximación al empleo, que tiene como objetivo final la inclusión sociolaboral de la persona, debe partir de sus capacidades intrínsecas y de su esfuerzo para que las instituciones públicas y los agentes sociales implementen el diseño de unos itinerarios laborales flexibles basados en su adecuada formación, orientación e inserción (Guerrero, 2005).

### 3.3.2 Políticas activas de empleo

Tal y como ya señalábamos en el primer capítulo al hablar del papel del Estado y las políticas activas de empleo, la magnitud de las transformaciones sociales, consecuencia de la globalización y el sometimiento de las políticas económicas, monetarias, laborales y sociales de cada país a las exigencias de los grandes bloques políticos-económicos, desencadenó, en los años setenta del siglo XX, la crisis del estado de bienestar. Una crisis que arrastramos desde hace cinco décadas y que, tal y como señala Zaragoza Pascual (2014), ha arrollado a los ciudadanos, afectando a su vida cotidiana, pero también ha removido los cimientos del sistema de bienestar, con una merma muy relevante en derechos sociales. En un escenario de desempleo estructural en el que estamos inmersos desde hace décadas, un porcentaje de la población puede subsistir con unos mínimos de dignidad gracias a la red de apoyos y a la tramitación temporal entre el empleo y el cobro de subsidios y ayudas. Las personas en situación de exclusión, por su situación de vulnerabilidad, van a requerir de una inversión pública decidida que favorezca su integración sociolaboral. Pese a las limitaciones obvias de las políticas activas de empleo para que puedan alcanzar a toda la población, a corto plazo, las mismas siguen siendo la mejor estrategia para mejorar la situación de determinadas personas y colectivos.

Desde hace varias décadas, los planes de la Unión Europea en su lucha por la cohesión social se basan principalmente en entender el empleo como un mecanismo para salir de la pobreza, dando por supuesto que la misma «es un subproducto de lo económico y, por tanto, la prioridad debe situarse en lo económico» (Redondo, 2008:13). Pero este énfasis en el empleo no se centra tanto en la generación del mismo, sino en el concepto de la empleabilidad de las personas y de la promoción de la igualdad de oportunidades, mejorándola.

En España, las políticas activas de empleo también han colocado el foco de sus actuaciones en la empleabilidad de las personas. Sin embargo, pese a entender que en la misma intervienen tanto el contexto como los factores personales del individuo, de una manera implícita, se ha colocado una mayor responsabilidad en las capacidades —

o falta de estas— de las personas. Desde esta mirada, mejorar la empleabilidad va a depender del esfuerzo personal, fundamentado en la formación, pero también en la motivación y la capacidad de adaptación. Desde esta perspectiva, el riesgo de culpabilización es innegable. Ante este planteamiento Rueda, Lasa & Barandica (2018:81) señalan que «parece necesario rescatar una comprensión amplia del concepto de empleabilidad que ayude a mantener un equilibrio entre responsabilidad individual y responsabilidad social, entre mejora de las competencias y actitudes y el desarrollo de entornos accesibles con variedad de oportunidades».

### **3.4 El acompañamiento como estrategia para la mejora de la empleabilidad de las PTI**

El acompañamiento en las EI es un componente básico del itinerario que las PTI deben recorrer para alcanzar el objetivo de su inclusión laboral. El mismo comparte aspectos filosóficos y metodológicos de los acompañamientos socioeducativos pero adaptados, por una parte, a las características psicológicas y evolutivas de la fase vital de cada individuo y, por otra, al contexto concreto del puesto de trabajo en una empresa de inserción (Lázaro & Martínez, 2013).

En este apartado abordaremos el acompañamiento realizado en las EI a las PTI focalizado en los roles clave que intervienen en el mismo. Para ello, en un primer subapartado realizaremos un acercamiento a lo que se puede entender como itinerario de inserción sociolaboral, revisando los conceptos de empleabilidad e inserción sociolaboral. En un segundo bloque abordaremos las fases de los itinerarios de inserción. En un tercer apartado profundizaremos en las figuras profesionales de la PTA y la PTP, entendidas como roles que dentro de las EI tienen unas funciones determinadas y específicas dirigidas en relación al acompañamiento de las PTI. Por último, señalaremos aquellos aspectos de las PTA y la PTP que tienen que ver con las habilidades inherentes al rol que ejercen en el acompañamiento y relacionados con la dirección y gestión de personas (liderazgo).

#### **3.4.1 Los itinerarios de inserción sociolaboral**

El concepto de itinerario de inserción es relativamente novedoso y surge a la luz de la reflexión de las empresas sociales a partir de la propia experiencia en el ámbito de la inclusión social y laboral de las personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión con las que trabajan, y las dificultades con las que se encuentran para la consecución de su objetivo. Es un modo de enfocar el empleo a través de un acompañamiento global y adaptado a la especificidad de la persona con el objetivo de favorecer su **inserción**

**sociolaboral y mejorar su empleabilidad** proporcionando los recursos necesarios para su consecución.

En materia genérica, al hablar de itinerarios de inserción sociolaboral para personas en situación o riesgo de exclusión, la Ley 7/2003, de 26 de marzo, de Inserción Sociolaboral, en su artículo 13 señala:

«Artículo 13. Itinerario de inserción sociolaboral.

1. Los Equipos de Incorporación Sociolaboral diseñarán, previo diagnóstico profesional y con la participación del destinatario, proyectos individualizados de inserción sociolaboral adecuados a las características personales, sociales, profesionales y formativas del mismo.

2. Los Centros de Coordinación de Servicios Sociales Comunitarios participarán en el diseño de los itinerarios de inserción sociolaboral en aquellas situaciones de especial complejidad social, así como en la valoración y el diagnóstico de las situaciones de personas que tras participar en reiteradas ofertas de empleo no hayan conseguido su inserción laboral debido a una problemática social.

3. Los proyectos individualizados de inserción incluirán un conjunto de servicios, prestaciones y acciones de orientación, formación y empleo encaminadas a satisfacer o resolver problemáticas específicas derivadas de la situación o grave riesgo de exclusión social y a facilitar su inserción en el mercado ordinario de trabajo.

4. Los proyectos individualizados de inserción sociolaboral podrán ser rediseñados por los Equipos de Incorporación Sociolaboral cuando las circunstancias así lo aconsejen.

En todo este proceso deberá contarse con la participación activa de los destinatarios de los proyectos».

Riaño-Galán *et al.* (2016) señalan que, desde un enfoque holístico, el itinerario de inserción laboral, en su concepto, alude a un determinado concepto metodológico, cuyo objetivo busca dar una respuesta integral a la persona, utilizando para ellos los diferentes recursos y servicios de los que se dispone.

Para García, (2007:110) los itinerarios de inserción en las EI están diseñados con «todo tipo de instrumentos educativos, asistenciales, formativos, ocupacionales, sanitarios, de orientación y de acceso al empleo».

Para entender mejor la conceptualización de itinerario de inserción consideramos interesante abordar algunos términos relacionados con el mismo y que desarrollamos a continuación.

### 3.4.1.1 La inserción sociolaboral

La inserción sociolaboral como concepto tiene sus orígenes en la década de los sesenta y es utilizada en sus inicios en relación a la inserción laboral de los y las jóvenes como parte del proceso de transición a la vida adulta (Schwartz, 1985, Figueras, 1995). Posteriormente se ha utilizado de forma más generalizada incluyendo también a personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión, entendiendo que la situación de vulnerabilidad es producto de una doble exclusión laboral y social (Mut, 2008) y de su interrelación con las tres zonas de la cohesión social (Castel, 1995): integración social, vulnerabilidad social y exclusión social.

Echeverría (1997) señala que la inserción sociolaboral de los y las jóvenes en la vida adulta es la síntesis de la interrelación entre los procesos de:

«Incorporación a la sociedad, que supone la vivencia de un rol reconocido en cuanto miembro social, la adaptación a los valores, normas y estándares conductuales-sociales y el emplazamiento en la estructura de oportunidades. Es decir, integración.

Construcción de una estructura individual de la personalidad con rasgos complejos y competencias cognitivas, motivacionales, lingüísticas, morales y sociales, así como la vivencia subjetiva de ser una personalidad única. Es decir, individualización o afirmación».

Echeverría (1997:89)

La inserción laboral de jóvenes no debe confundirse con la de personas adultas, pues sus objetivos y estrategias difieren, en tanto en cuanto corresponden a etapas vitales y procesos causales diferentes. Sin embargo, sí que podemos apuntar a que comparten algunas características fronterizas que pueden ser extrapolables. En este sentido, para Guerrero (2005), la inserción sociolaboral de colectivos en situación o riesgo de exclusión es un proceso «más complejo y profundo que el referido exclusivamente a la consecución de un empleo, y que tiene que ver más con la "integración" en la medida que entran en juego aspectos como la calidad, la participación, el desarrollo, etc. La inserción vendría articulada por dos dimensiones: la sociopersonal (o psicosocial) y la laboral como transición a la vida adulta y a la actividad profesional» (Guerrero, 2005:5).

### 3.4.1.2 Concepto de empleabilidad

La Comisión Europea (2001:37) describe el término empleabilidad como «capacidad para lograr un empleo. No solo se refiere a la adecuación de sus conocimientos y aptitudes, sino también a los incentivos y las oportunidades ofrecidos a los ciudadanos para que busquen un empleo. Conjunto de aptitudes y actitudes que permiten a una persona conseguir y conservar un empleo». Hay que señalar que su utilización en el castellano es relativamente nueva y proviene de la palabra inglesa *employability*. Esta palabra, a su vez, fue construida a partir de *employ*, que se traduce como empleo y *ability*, cuya traducción es habilidad. De una manera secundaria, también hace referencia a la capacidad demostrada en el mercado laboral para evitar el desempleo. Surge en la década de los ochenta bajo los efectos de la crisis del mercado de trabajo que se tradujo en un crecimiento limitado del empleo y una excesiva demanda. Diversos estudios demostraron que, en general, existe un bajo nivel de empleabilidad, no tanto por deficiencias de conocimiento como por carencias de actitudes laborales positivas (Ríos, 2003).

La empleabilidad es un término complejo que presenta diferentes acepciones según el punto de vista desde el que se analice y que, por lo general, hace referencia a cuestiones que se vinculan al empleo y al desempleo (Lantarón, 2016). En sus orígenes describía una serie de características de índole sociodemográfico que podían determinar si una persona era empleable o no. Hoy día, el término recoge un amplio abanico de características que van más allá de las propias intrínsecas a la persona (Hernández-Fernaud *et al.*, 2011).

En términos generales se puede definir como «la posesión de un individuo de las cualidades y competencias requeridas para enfrentar las cambiantes necesidades de los empleadores y así ayudar a realizar sus aspiraciones y su potencial en el trabajo» (CBI, 1999:1). En la misma línea, pero incidiendo en aspectos relacionados con la capacitación de la persona y no solo con sus propios recursos, De Grip (2004) señala que «la empleabilidad se refiere a la capacidad y disposición de los trabajadores para seguir siendo atractivos para el mercado laboral (factores de oferta), reaccionando y anticipando cambios en las tareas y el entorno laboral (factores de demanda), facilitados por los instrumentos de desarrollo de recursos» (De Grip 2004:216).

Marhuenda, Bernad & Navas (2010) señalan que las competencias vinculadas a la empleabilidad han de entenderse de una manera genérica y no vinculadas a una actividad particular. En este sentido han de verse como competencias transversales y útiles para cualquier actividad laboral que van a ser adquiridas a través de procesos

sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, que generan un desarrollo continuo y que además pueden ser evaluables. Así, pueden ser definidas como «un conjunto de capacidades esenciales para aprender y desarrollarse eficazmente en el puesto de trabajo; incluyendo capacidades de comunicación y relación interpersonal, de resolución de problemas y manejo de procesos organizacionales, y de organización de los propios comportamientos en función de los requerimientos del puesto de trabajo» (Marhuenda, Bernad & Navas, 2010:143).

La empleabilidad no solo es la consecución de un puesto de trabajo o la incorporación de una serie de habilidades. Yorke (2006) la define como la capacidad para funcionar con éxito en un puesto y poder moverse entre ocupaciones, manteniendo la posibilidad de poder conseguir un trabajo y mantenerlo durante toda su vida.

Pool & Sewell (2007) se basan en una variedad de modelos y teorías para proponer el modelo CareerEDGE. En el mismo se proporciona un resumen de cinco elementos esenciales que van a favorecer a la empleabilidad<sup>52</sup>, incidiendo en que la ausencia de cualquiera de ellos puede mermar su empleabilidad:

- Aprendizaje para el desarrollo profesional: el conocimiento, las habilidades y la experiencia para ayudar a gestionar y desarrollar su trabajo.
- Experiencia: las experiencias laborales y de la vida ayudan a la persona a desarrollar una gama más amplia de habilidades y son atractivas para los posibles empleadores.
- Conocimientos, comprensión y habilidades aprendidas e incorporadas.
- Habilidades y competencias genéricas y transversales.
- Inteligencia emocional —«la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarnos a nosotros mismos, y para manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones» (Goleman, 1998)—. Esto es particularmente importante en situaciones de contratación y en el desarrollo de relaciones laborales eficaces.

Como ya hemos señalado, la aproximación al concepto de empleabilidad se ha llevado a cabo desde diferentes perspectivas (Córdoba, Linares & Zacarés, 2013). Por un lado, desde enfoques considerados más individualistas y en el que se pone la mirada sobre las variables centradas en la persona a la hora de valorar su empleabilidad; y por otro,

---

<sup>52</sup> El modelo CareerEDGE se orienta a la transición al mundo laboral de estudiantes universitarios y debido a una falta de validación no se puede considerar extrapolable al de colectivos de personas en situación y/o riesgo de exclusión.

desde perspectivas más multidimensionales que incluyen también las variables contextuales que pueden afectar de una manera importante a la empleabilidad de la persona (Llinares, Zacarés & Córdoba, 2016).

### **3.4.1.3 La empleabilidad en personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión**

El concepto de empleabilidad hasta ahora visto se adecúa a un tipo de población con unas determinadas características vinculadas normalmente a la posibilidad de acceder a procesos formales de aprendizaje. Sin embargo, las personas en situación de vulnerabilidad van a carecer —en la mayoría de ocasiones— del acceso a la educación formal, al menos de una manera normalizada. En este sentido, hablar de empleabilidad en estos colectivos es hacerlo desde su realidad y, sobre todo, desde propuestas en las que el conocimiento y la adquisición de habilidades esté a su alcance.

Siguiendo esta argumentación, Eraut y Hirst (2007) señalan que el conocimiento y el aprendizaje van a poder ser adquiridos en contextos determinados desde una perspectiva individual y una social. Así:

«La perspectiva individual aproxima al análisis del saber que dispone una persona, de lo que sabe hacer, a qué y cómo aprende, a cómo interpreta y utiliza lo que aprende. La perspectiva social revisa las prácticas y productos culturales que ofrecen conocimientos y recursos para el aprendizaje, analiza la naturaleza social de muchos de los contextos de aprendizaje, los orígenes de los conocimientos compartidos, transmitidos o desarrollados por grupos o por, como en el caso que nos ocupa, organizaciones empresariales».

Chisvert *et al.* (2018:191)

Algunas características que sostienen el modelo de Eraut, y que podemos considerar extrapolables, como modelo de empleabilidad, a las personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión, son las siguientes (Chisvert *et al.*, 2017):

- El valor de las personas es consustancial en sí mismas por encima de ser una fuerza de trabajo.
- La dimensión colectiva está por encima de la individual.
- La práctica es el elemento clave que va a permitir aprender, además de competencias técnicas, también competencias de carácter interpersonal, cognitivo y de aprendizaje.
- Los procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan en el entorno de la empresa favorecen el hecho de poder entender el funcionamiento de contextos, organizaciones y personas.

Por otro lado, si bien hemos de tener en cuenta que la propuesta de Eraut se dirige a perfiles de un nivel alto, la revisión realizada para su adaptación a la empleabilidad de personas en situación de vulnerabilidad que trabajan en las EI (Marhuenda & Bonavía, 2011; Marhuenda & Navas, 2013; Faedei & Aeres, 2014; Chisvert *et al.* (2017), nos permite establecer la relación con algunas trayectorias de aprendizaje que propone Eraut en las dimensiones técnica, social, personal y contextual. La empleabilidad vista desde esta perspectiva es un concepto complejo que incorpora algunas dimensiones personales junto a algunas dimensiones contextuales y el «ajuste dinámico» entre las mismas (Llinares Insa, Zacarés González, y Córdoba Lñesta, 2016). Con el objetivo de que dicha adaptación tenga una mayor consistencia en cuanto a su utilización en colectivos en situación de exclusión, dichos autores recontextualizan el trabajo de Eraut en la situación de las WISE<sup>53</sup>, como organizaciones que centran su acción en el empleo de personas con una cualificación profesional baja o muy baja. «Las EI intentan fomentar la empleabilidad en un sentido amplio y son conscientes de que los elementos externos y los factores contextuales inciden en las posibilidades de encontrar trabajo» (Marhuenda-Fluixá, 2018:497).

Marhuenda & Bonavía (2011) señalan una serie de aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de poder trasladar la propuesta de trayectorias laborales de Eraut a colectivos de personas en situación o riesgo de exclusión. Así:

- En estos colectivos, la desestructuración es un factor clave que para Eraut es poco relevante.
- En el caso de las EI no existe una perspectiva de desarrollo profesional en la propia empresa que sin embargo para Eraut sí es decisiva.
- La dificultad real se encuentra en la reestructuración personal. Si bien, para las personas es posible alcanzar un nivel de competencias laborales aceptables a medio plazo, a nivel personal y social es donde se encuentran las verdaderas dificultades para conseguir avances importantes en las trayectorias profesionales de las personas.
- Los procesos de inclusión de las personas en inserción tienen tiempos y plazos más largos que los contemplados por Eraut. Las trayectorias, en estos casos, no se construyen de forma lineal.

---

<sup>53</sup> Work integration social enterprises (WISE)

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

- En el caso de las personas en situación o riesgo de exclusión, la clave en sus trayectorias se encuentra en el desarrollo personal y social, por encima del laboral.

En la misma línea, una revisión de las trayectorias de aprendizaje de Eraut aplicadas al ámbito de las EI por Chisvert, Marhuenda, Ros, Abiétar, Palomares & Belver (2017) señala una serie de elementos para su adaptación al contexto:

- Las trayectorias de aprendizaje en las EI se dirigen a ocupaciones de baja cualificación, mientras que Eraut, en principio, alude a profesiones de mayor cualificación.
- Al igual que Marhuenda & Bonavia (2011) y Córdoba, Llinares & Zacarés (2013) señalan que la empleabilidad en la EI pasa por potenciar los procesos de inclusión social sobre la inserción laboral.
- Un elemento que Eraut no tiene en cuenta es la evaluación (aspecto que sí incluye la investigación en las EI).
- Además de los aprendizajes positivos comunes a la propuesta de Eraut, se abordan los problemas de aprendizaje.
- La adaptación del modelo de Eraut a las EI requiere del conocimiento del contexto como factor elemental. En el caso de las EI objeto de la investigación dos son las claves: por una parte, señalar que lo importante en la EI en relación al acompañamiento está vinculado al entramado organizacional, por encima del trabajo de tutela del educador; por otro lado, las personas que entran a trabajar en las EI, por lo general, incorporan a su bagaje graves problemas de exclusión que condicionan sobremanera, en forma de obstáculos, las trayectorias laborales de las PTI. En este sentido, se considera que la aplicabilidad de Eraut a estos contextos puede requerir de una adaptación importante.

En España, los servicios públicos relacionados con la inclusión social y laboral de las personas van a ser los servicios sociales y los servicios de empleo públicos. Estos últimos, sin los recursos y el conocimiento adecuado, atienden cada vez con mayor frecuencia a personas con especiales dificultades para acceder a empleos de calidad. Por otro lado, los servicios sociales, especializados en el abordaje de las situaciones de estas personas en situación de vulnerabilidad, se encuentran cada vez más demandados en temas relacionados con la formación y el empleo.

En la Tabla 3.2 se recoge una propuesta sobre la definición de las funciones específicas de cada servicio.

Tabla 3.2 Definición de funciones específicas para servicios sociales y de empleo

Perfiles	Servicios de Empleo	Servicios Sociales
Situaciones de fácil empleabilidad	Formación cualificante. Oportunidades directas de empleo. Inserción laboral en empresas, apoyo al autoempleo/ cooperativismo.	Seguimiento social.
Situaciones de posible empleabilidad	Recursos prelaborales, empleo protegido, empleo con apoyo, prácticas flexibles.	Acompañamiento social orientado a la superación del resto de dificultades.
Situaciones de escasa empleabilidad	Recursos de carácter ocupacional: empleos a tiempo parcial, actividades de interés social, voluntariado, acciones de formación cultural, asociacionismo.	Acompañamiento social orientado a mejorar las condiciones de vida.

Fuente: Pérez Eransus, Zugasti Mutilva, & Martínez Sordoni, (2019).

Hemos de tener en cuenta que los modos y herramientas de trabajo de ambos sistemas son diferentes y en el caso de las personas con especiales dificultades para su inserción laboral es patente que las lógicas de ambos sistemas ponen su mirada en focos diferentes. Si bien en situaciones de fácil empleabilidad esa coordinación puede tener un cierto grado menor de importancia, en cuanto las situaciones personales se agravan se ve la necesidad de realizar abordajes más integrales.

El reto que se presenta a ambos sistemas es la necesidad de dar respuestas inclusivas a personas que, pese a tener un trabajo, tienen graves dificultades para salir de la pobreza. En este sentido se hace patente la necesidad de un abordaje conjunto y coordinado con una delimitación clara y específica de funciones y responsabilidades, ocupándose «los servicios de empleo en la búsqueda y diseño de oportunidades laborales, y los servicios sociales en el apoyo social y mejora de la calidad de vida (salud, vivienda, relaciones)» (Pérez Eransus, Zugasti Mutilva, & Martínez Sordoni, 2019:91). Un abordaje integral y complementario que permita optimizar los recursos implementando la coordinación necesaria para conseguir sus objetivos.

La empleabilidad es un concepto que va íntimamente ligado al de competencias, de las que podemos encontrar múltiples definiciones, destacando la falta de consenso (Thieme, 2007). Para su definición elegimos la definición de competencias proporcionada por la Secretary of Labour's Commission on Achieving Necessary Skills —SCANS— por ser una de las más utilizadas y reconocidas (Thieme, 2007; Marhuenda *et al.*, 2020). La SCANS (1993) definió dichas competencias agrupándolas en cinco clases y determinó los estándares que debían obtenerse en cada caso.

Así, trabajadores efectivos serían aquellos que pueden usar productivamente:

- Recursos: saben organizar, planificar y asignar tiempo, dinero, materiales y recursos humanos.
- Capacidades interpersonales: pueden trabajar con otros en equipo, enseñarles, servir al cliente, conducir, negociar y trabajar con gente de distintos orígenes sociales.
- Información: pueden adquirir y evaluar información, organizar y mantener archivos, interpretar y comunicar, y usar computadoras para procesar información.
- Sistemas: entienden sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos, pueden monitorear y corregir su desempeño en el trabajo, y diseñar y mejorar sistemas.
- Tecnología: pueden seleccionar equipos y herramientas, aplicar tecnologías a tareas específicas, y mantener y solucionar problemas de los equipos.

### **3.4.1.4 Las empresas de inserción como propuestas de mejora de la empleabilidad de personas en situación o riesgo de exclusión**

En cuanto al concepto de empleabilidad aplicado al contexto de las EI, Martínez-Rueda, Arostégui & Galarreta (2018:146) en un estudio realizado sobre un grupo de EI identifican tres niveles en los que las mismas contribuyen a la mejora de la empleabilidad de las PTI:

- Por una parte, lo que se ha denominado características generales, que incluyen factores relacionados con el desarrollo técnico y organizativo y con los vínculos que la empresa mantiene con el mercado de trabajo.
- Una segunda dimensión incluye en qué medida los puestos de trabajo de las EI son formativos a tres niveles: oportunidades que permite, exigencia y tipos de competencias que desarrolla.
- Por último, la tercera dimensión hace referencia al funcionamiento de la EI.

Para los autores, el estudio ha permitido realizar una descripción de las EI, a través del instrumento CUFEE<sup>54</sup>, atendiendo a los factores organizacionales de empleabilidad que contribuyen a identificar fortalezas y debilidades. Pese a que el tamaño de la muestra no alcanza para validar el modelo a través de análisis estadísticos, los niveles de consistencia interna son suficientes para tenerlo en consideración. De manera

---

<sup>54</sup> Escala de Factores Externos de Empleabilidad (CUFEE).

complementaria, otro instrumento denominado CEMi<sup>55</sup> (Llinares, Zacarés & Córdoba, 2012 y 2016; Llinares, Zacarés, Córdoba & González, 2020) se ha propuesto como un cuestionario de medida de la empleabilidad a partir de indicadores individuales y circunstancias, que permiten detectar los valores clave que forman parte del núcleo central de la empleabilidad. Como herramienta de medida, toma como base el modelo bioecológico de la empleabilidad (Llinares-Insa *et al.*, 2016) y tal como señalan los autores «permiten su medida y fomento a todas las instancias políticas, sociales y educativas que están vinculadas a la formación y al empleo» (Llinares, Zacarés, Córdoba & González, 2020:381).

Por otro lado, Martínez-Rueda, Arostégui & Galarreta (2018), en otro estudio dirigido a identificar los factores individuales que influyen en la empleabilidad y que son relevantes para la intervención en las EI, presentan la Escala de factores de Empleabilidad (EFE)<sup>56</sup>. La misma tiene el objetivo de evaluar los diferentes factores individuales asociados a la empleabilidad de las PTI con el fin de «definir o mejorar los servicios y apoyos que esa persona recibe en su itinerario de inserción laboral». Dicha escala analiza los factores individuales, incluyendo las circunstancias y ubicándolos en el contexto. El hecho de que vayan a servir de referencia para abordar la mejora de la empleabilidad de la persona favorece la adopción de un enfoque funcional y orientado a resultados. Evalúa la situación actual de la PTI y se orienta a la mejora de su futuro a partir del uso sistematizado de apoyos y prestaciones ubicados en el plan de inserción sociolaboral. Es importante establecer la relación que existe entre el CUFEE y la EFE como instrumentos de medida de la empleabilidad que actúan de manera complementaria. Así, mientras el CUFEE se centra en aquellos factores de índole organizacional, la EFE nos va a aportar información de los factores individuales que inciden en la empleabilidad de las PTI.

La escala EFE identifica ocho dimensiones que evalúan y determinan a la PTI y que se especifican en la siguiente tabla:

Tabla 3.3 Dimensiones de la Escala de Factores de Empleabilidad (EFE)

---

<sup>55</sup> CEMi. Cuestionario de Medida de la Empleabilidad. Indicadores individuales y circunstancias personales.

<sup>56</sup> La Escala de Factores de Empleabilidad (EFE), en el momento de la realización del estudio, se encuentra en fase de validación.

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

Dimensión	Definición
1. Situación social	Conjunto de circunstancias personales y sociales que influyen en que la persona pueda encontrar un empleo. Incluye las posibilidades de conciliación, situación legal, ingresos, vivienda, redes de apoyo, salud física, salud mental, acceso al transporte y riesgo de discriminación.
2. Formación básica	Nivel de cualificación personal básica que incluye el conocimiento del idioma, competencias básicas comunicativas y sociales, titulaciones académicas y el uso de tecnologías de la información y la comunicación.
3. Formación profesional	Niveles y características de la formación profesional, tanto reglada como para el empleo, incluyendo la situación actual con relación a la formación.
4. Experiencia profesional	Duración y características de la trayectoria laboral de la persona (coherencia, tiempo en desempleo, etc.).
5. Búsqueda de empleo	Factores relacionados con el afrontamiento de la búsqueda de empleo. Incorpora el grado de prioridad, proyecto profesional, información del mercado de trabajo, redes de apoyo, disponibilidad, gestión de plan de búsqueda y empleabilidad percibida.
6. Desempeño sociolaboral	Competencias sociales básicas necesarias para cualquier empleo, tales como comunicación, relaciones, trabajo en equipo, autocontrol y defensa de derechos.
7. Desempeño social en el puesto de trabajo	Competencias básicas relacionadas con las tareas y con las normas de funcionamiento en el empleo (imagen personal, normas y hábitos de trabajo, responsabilidad, autonomía, iniciativa y autoeficacia).
8. Desempeño técnico-profesional	Las competencias técnico-profesionales vinculadas con cada puesto de trabajo. Son específicas de cada puesto de trabajo u ocupación.

Fuente: Rueda, Lasa & Barandica (2018:85).

La Escala de Factores de Empleabilidad (EFE) facilita la exploración de aquellos factores individuales de las personas ubicados en el contexto en el que se producen y atendiendo también a las circunstancias que las rodean. Evalúa factores centrados en la situación actual de la persona con el objetivo de plantear mejoras a través de apoyos sistematizados y prestaciones.

Diferentes evidencias (Martínez-Rueda, Gallastegui & Yániz, 2012; Martínez -Rueda & Álvarez de Eulate, 2015; Martínez-Rueda, Galarreta & Arostegui, 2018; Martínez-Rueda & Galarreta, 2019) muestran el potencial real de las EI en relación a la mejora de la empleabilidad de personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión y que presentan necesidades complejas para su inserción social y laboral. Las EI aparecen, así, sin dejar de buscar elementos de mejora en cuanto a la adaptación continua de las personas con las que trabajan y en el contexto de las realidades en las que se ubican, como un motor real de empleabilidad para dichas personas.

### 3.5 Las personas destinatarias de los itinerarios de inserción laboral (PTI)

### en las EI

Como ya hemos señalado anteriormente, las EI nacen desde las iniciativas de entidades sin ánimo de lucro con el objeto de dar respuestas a los problemas económicos y las necesidades sociales que afectan a personas y colectivos en exclusión social, concretamente aquellas personas que se encuentren en situación de desempleo y pertenecen a alguno de los colectivos que la norma considera en riesgo o situación de exclusión pero que, por otro lado, van a tener un mínimo de empleabilidad.

Como aspecto diferencial en relación a otras vías de lucha contra la exclusión social, podemos señalar que la EI es una herramienta con un retorno económico y social sostenible en el tiempo, recuperando inversión a través de impuestos y la generación de recursos económicos, a la par que reduciendo las percepciones en ayudas sociales (Díaz, Marcuello & Marcuello, 2012). La Ley 44/2007 define de una manera específica los colectivos que pueden ser candidatos a ocupar un puesto de trabajo en una empresa de inserción, señalando en su artículo 2 lo siguiente:

«1. Las empresas de inserción podrán contratar como trabajadores, a efectos de lo previsto en esta Ley, a las personas en situación de exclusión social desempleadas e inscritas en los Servicios Públicos de Empleo, con especiales dificultades para su integración en el mercado de trabajo, que estén incluidos en alguno de estos colectivos:

a) Perceptores de Rentas Mínimas de Inserción, o cualquier otra prestación de igual o similar naturaleza, según la denominación adoptada en cada Comunidad Autónoma, así como los miembros de la unidad de convivencia beneficiarios de ellas.

b) Personas que no puedan acceder a las prestaciones a las que se hace referencia en el párrafo anterior, por alguna de las siguientes causas:

1.º Falta del período exigido de residencia o empadronamiento, o para la constitución de la Unidad Perceptora.

2.º Haber agotado el período máximo de percepción legalmente establecido.

c) Jóvenes mayores de dieciocho años y menores de treinta, procedentes de Instituciones de Protección de Menores.

d) Personas con problemas de drogodependencia u otros trastornos adictivos que se encuentren en proceso de rehabilitación o reinserción social.

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

- e) Internos de centros penitenciarios cuya situación penitenciaria les permita acceder a un empleo y cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de la relación laboral especial regulada en el artículo 1 del Real Decreto 782/2001, de 6 de julio, así como liberados condicionales y exreclusos.
- f) Menores internos incluidos en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero, reguladora de la responsabilidad penal de los menores, cuya situación les permita acceder a un empleo y cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de la relación laboral especial a que se refiere el artículo 53.4 del Reglamento de la citada Ley, aprobado por el Real Decreto 1774/2004, de 30 de julio, así como los que se encuentran en situación de libertad vigilada y los exinternos.
- g) Personas procedentes de centros de alojamiento alternativo autorizados por las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla.
- h) Personas procedentes de servicios de prevención e inserción social autorizados por las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla».

Así, la situación de exclusión será acreditada por parte de los servicios sociales públicos competentes de cada comunidad autónoma atendiendo a los colectivos que la Ley 44/2007 señala. Sin embargo, como proceso **dinámico** en constante evolución, la exclusión social puede alcanzar a cualquier tipo de persona y colectivo en algún momento de su vida (Jiménez, 2008). Es decir, fruto de las transformaciones sociales y de nuevas perspectivas sobre la misma, nuevos grupos de personas que no eran contemplados como desfavorecidos se van incorporando al concepto de exclusión que abarcan las EI (Sevillano Monge, 2018), como puede ser el caso de las mujeres víctimas de la violencia de género.

Algunas comunidades autónomas, en el marco de la Ley 44/2007, basándose en sus propias realidades y desarrollo histórico de las EI, realizan sus propias aportaciones legislativas que de alguna manera condicionan las peculiaridades específicas de las mismas en sus territorios.

Así, el caso del País Vasco, en el marco del Decreto 182/2008, de 11 de noviembre, por el que se regula la calificación de EI, se establece el procedimiento de acceso a las mismas y su registro. Existe una peculiaridad única en el territorio estatal en cuanto al acceso de las personas a las EI, siendo los servicios públicos de empleo los que inician el procedimiento de acceso tal y como se señala en su artículo 17:

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

«La incorporación de una persona a una empresa de inserción, bien como trabajador por cuenta ajena, bien como socio trabajador o como socio de trabajo, deberá en todo caso, tramitarse desde el Servicio Social de Base competente tanto en respuesta a una situación detectada por el propio Servicio Social, como en respuesta a una propuesta de incorporación remitida al Servicio Social de Base por un Servicio Público de Empleo o, en su caso, por un Servicio de Orientación para el Empleo, así como por la propia empresa de inserción».

En el caso de la Comunidad Autónoma de Andalucía, el Decreto 193/2010 de 20 de abril por el que se regula la calificación y se crea el Registro de EI de Andalucía especifica que podrán ser contratadas como trabajadoras por una empresa de inserción aquellas personas que estén desempleadas e inscritas como demandantes de empleo en el Servicio Andaluz de Empleo y que hayan asumido un compromiso de inserción.

Además, el Decreto 193/2010 y el posterior Decreto 155/2017, de 3 de octubre, por el que se modifica el Decreto 193/2010, de 20 de abril, por el que se regula la calificación y se crea el Registro de EI en Andalucía, amplían los grupos en situación de exclusión que aparecen en la Ley 44/2007 considerando, además, a las personas incluidas en alguno de los siguientes grupos:

- Personas víctimas de violencia de género.
- Personas emigrantes retornadas a Andalucía con graves necesidades personales o familiares.
- Personas que tengan a su cargo una familia monoparental y presenten graves necesidades personales o familiares.
- Personas desempleadas mayores de cincuenta años que hubiesen permanecido inscritas de forma ininterrumpida como demandantes de empleo en una oficina de los Servicios Públicos de Empleo durante, al menos, doce meses.
- Personas con discapacidad física, intelectual o sensorial, en un grado igual o superior al 33%.
- Personas que presenten una situación de exclusión similar a las relacionadas en los párrafos anteriores, a propuesta del Servicio Andaluz de Empleo.

Como conclusión, podemos señalar que la exclusión social, como fenómeno dinámico, va a ir afectando de manera directa a la definición de las personas y colectivos que incluye. Si bien la Ley 44/2007 en su artículo 2 especifica qué grupos de personas pueden beneficiarse de los itinerarios de inclusión que ofertan las EI, también es cierto que desde que se promulgó dicha ley, observamos cómo aparecen nuevos colectivos

de personas en situación de exclusión, lo que obliga de alguna manera a redefinir y ampliar la legislación para que la misma alcance a estos nuevos grupos tales como las mujeres víctimas de violencia de género o las personas con discapacidad<sup>57</sup>, entre otros. Es por ello que la exclusión social no puede ser considerada un fenómeno acotado a una realidad de la persona; es un fenómeno global pero que afecta a las personas de manera individual y de un modo desigual, puesto que la misma situación personal puede excluir a una persona en un lugar y, sin embargo, en otro no. Desde ahí, como ya señalamos, la exclusión es dinámica, heterogénea y multidimensional. En este sentido Sánchez (2008) señala, en relación a las personas de inserción en las EI, que son un colectivo caracterizado por su diversidad, por una parte, y por su vulnerabilidad, por otra, como características comunes a todas ellas.

Guerrero (2005) señala una serie de «carencias comunes a las personas en riesgo de exclusión vinculadas a aspectos sociolaborales que incrementan de manera considerable su dificultad para acceder al mercado laboral, entre las que se encuentran las siguientes:

- Baja cualificación profesional.
- Falta de aprendizajes académicos básicos.
- Poca formación laboral.
- Falta de experiencia laboral.
- Baja motivación en búsqueda de empleo.
- Falta de información y de oportunidades laborales.
- Escasas competencias laborales y personales.
- Dificultad para acceder a los recursos existentes.
- Falta de una red de relaciones adecuadas.
- Falta de una comprensión real de su propia problemática.
- Falta de orientación para dirigir con efectividad los esfuerzos encaminados a conseguir trabajo.

---

<sup>57</sup> Si bien, las personas con discapacidad pueden acceder a los itinerarios de inclusión que ofrecen las empresas de inserción, la realidad es que un bajo porcentaje de las mismas optan por ello, debido a que existen modalidades laborales más específicas y garantistas del empleo para dicho colectivo, como pueden ser los Centros Especiales de Empleo, los enclaves laborales y el empleo con apoyo, entre otros.

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

- Visión distorsionada del mundo laboral y del entorno social con una carencia de actitudes y costumbres adecuadas para continuar con éxito una vida laboral.
- Entorno conflictivo y carente de estímulos positivos orientados al mundo profesional.
- Dificultades propias del entorno laboral y familiar (paro, precarización, actitudes negativas del entorno familiar, etc.).
- Alta tasa de desempleo (CIREM, 2004)».

Guerrero (2005:7-8)

A la hora de establecer un perfil de rasgos que sirvan para agrupar o diferenciar unas personas de otras con el objetivo de poder facilitar el diagnóstico, Sánchez (2008) propone las siguientes categorías: exreclusos, jóvenes con dificultades, inmigrantes, menores migrantes no acompañados (MENA), mujeres inmigrantes (de habla hispana, magrebíes, subsaharianas), hombres inmigrantes (de habla hispana, subsaharianos), mujeres víctimas de violencia de género, personas con discapacidad, personas sin hogar. En este sentido nos parece más coherente seguir a Sánchez, debido a que, a nuestro juicio, identifica mejor las situaciones de exclusión que más se acercan a nuestra investigación.

### 3.5.1 Perfil de las PTI en las empresas de inserción en España

La información disponible sobre los perfiles de las PTI en las EI no es especialmente detallada. Sin embargo, sí que nos puede servir para hacer una fotografía aproximada actual de las personas en inserción<sup>58</sup>.

El balance social de Faedei 2019 nos muestra que en las EI en España hay un total de 7.210 personas trabajadoras, de las cuales 4.360 son personas trabajadoras de inserción (PTI), lo que supone un 60,47% del total.

En cuanto al sexo, del total de personas trabajadoras, un 48,53% son mujeres y un 51,47%, hombres. En cuanto a las PTI, un 48,1% son mujeres y un 52,9% son hombres, confirmando en todo caso que la exclusión afecta por igual a hombres y a mujeres y que en el conjunto de plantillas parece existir una cierta paridad entre sexos, al menos en cuanto al volumen absoluto de PTI y de personas trabajadoras de estructura.

Tabla 3.4 Personas trabajadoras de estructura y PTI en las EI

	Total trabajadores en EI	%	Estructura	%	TOTAL PTI	%
--	--------------------------	---	------------	---	-----------	---

<sup>58</sup> Excepto Cataluña.

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

<b>H</b>	3.711	51,47%	1.402	49,19%	2.309	52,9%
<b>M</b>	3.499	48,53%	1.448	50,81%	2.051	48,1%
<b>TOTAL</b>	7.210		2.850	39,53%	4.360	60,47%

Fuente: Balance social Faedei 2019.

Los datos relativos a los perfiles sociodemográficos de las PTI que se han encontrado son muy variados. Así, algunas empresas tienen un perfil relativamente homogéneo y estable (varones entre treinta y cuarenta y cinco años con baja cualificación, personas relativamente jóvenes e inmigradas, mujeres de mediana edad). Sin embargo, la mayoría tiene un perfil heterogéneo, difícil de diferenciar por edad, sexo o nacionalidad (Marhuenda *et al.*, 2018b<sup>59</sup>).

En este sentido, en un estudio realizado sobre un grupo relevante de EI a nivel estatal, cuyos datos no son generalizables al tratarse de un estudio cualitativo, Marhuenda *et al.* (2020) señalan que alrededor del 60% de las EI participantes en el estudio se dirige a personas en situación de riesgo o exclusión social que no pertenecen a ningún colectivo específico; tres de las empresas estudiadas orientan su acción inclusiva hacia mujeres, y una de ellas focaliza su labor en jóvenes en situación o riesgo de exclusión. En otro estudio, Abietar, Ros & Marhuenda (2018) abordan el caso de ocho EI, destacando lo siguiente en relación a los perfiles de PTI que nos encontramos en las mismas:

Tabla 3.5 Perfiles sociodemográficos de las EI. Muestra del estudio

<b>E.I.</b>	<b>Perfiles PTI en relación a su situación de exclusión</b>
1	La entidad promotora de la EI tiene varias sedes. Ubicada en una población rural, el colectivo de PTI son mujeres en situación de exclusión. Como particularidad todas las empleadas son mujeres, incluidas la PTA y la PTP.
2	Ubicada en una gran población industrial la entidad promotora es una cooperativa con una trayectoria de más de tres décadas en la formación de jóvenes en situación de rechazo del sistema educativo formal. En este caso, las PTI observadas son jóvenes inmigrantes, que han culminado su proceso formativo.
3	La entidad promotora es una fundación con sede en distintas comunidades autónomas. El perfil de las PTI es de personas adultas, de más de cuarenta años, con problemas personales, afectadas por algunos sucesos que han alterado su curso vital ya en la edad madura y que, sin embargo, tienen experiencia laboral previa en distintos sectores profesionales, en todos los casos con más responsabilidad de la que pueden desempeñar ahora.

<sup>59</sup> Este informe presenta un análisis de los procesos formativos y de acompañamiento que hemos identificado en las empresas de inserción, así como los contenidos formativos de esos procesos. Investigación financiada por el Gobierno de España (EDU2013-45919-R), realizada entre otoño de 2014 y otoño de 2018.

4	La entidad promotora es la misma que la EI nº 3 y trabaja con el mismo colectivo de PTI.
5	Esta EI está promovida por una fundación. Contrata a personas que han pasado por los procesos formativos de la misma y el perfil de las PTI es heterogéneo en cuanto a su situación de exclusión.
6	El germen inicial de esta EI es una asociación de personas paradas autogestionada. De las tres PTI entrevistadas, una es una persona joven que proviene de otra EI y las otras dos son mujeres de más de cuarenta años que han sido víctimas de violencia de género, ambas con hijos a su cargo.
7	La EI está promovida por una entidad religiosa. El perfil de las PTI es el de personas en situación de exclusión sin distinción de sexo y en su mayor parte de origen inmigrante.
8	La entidad promotora de la EI es una fundación y el perfil de las PTI es el de personas de ambos sexos, muchas de ellas de origen inmigrante, jóvenes y capaces de trabajar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Abiétar, Ros & Marhuenda (2018:172-174).

Si bien el análisis de estas ocho empresas es poco significativo para poder establecer conclusiones que se generalicen al resto de EI de España, el contraste con otros estudios y sobre todo con el *Manual de Acompañamiento de Aerees/Faedei (2014)* nos lleva a poder afirmar que la diversidad de los contextos y población sobre los que se interviene suele ser de un perfil variado, si bien, en algunos casos los perfiles de algunas entidades concretas pueden ser más homogéneos (mujeres víctimas de violencia, personas migrantes, jóvenes en situación de vulnerabilidad, etc.). Por otro lado, si bien en las EI podemos encontrar, de un modo genérico, a personas que pertenecen a cualquiera de los colectivos anteriormente mencionados, el caso de las personas con diversidad funcional, pese a ser un colectivo que podría acogerse a dicha modalidad de inclusión laboral, apenas encontramos PTI pertenecientes a dicho colectivo de personas en situación o riesgo de exclusión. Esto es debido a que existen otras modalidades de empleo más interesantes y ventajosas para estas personas, como pueden ser los CEE, los enclaves laborales y el empleo con apoyo (Salinas & Marhuenda, 2020).

### **3.6 Los itinerarios de inserción sociolaboral en las empresas de inserción y sus fases**

Anteriormente hemos hablado de los itinerarios de inserción de una manera genérica. El concepto ha sido aplicado en España desde la década de los ochenta, principalmente para jóvenes a través de diferentes modalidades de promoción al empleo y también para personas adultas con discapacidad, en este caso articulados a través de la Ley de integración social de los minusválidos (LISMI) 13/1982 y más concretamente desde los centros especiales de empleo (CEE). La diferencia fundamental estriba en que en el caso de las EI, estos itinerarios van a alcanzar a personas en situación o riesgo de

exclusión más allá de los colectivos anteriormente citados. En la actualidad, los itinerarios tienen como horizonte la incorporación a un trabajo ordinario o normalizado, no protegido, y este es, sin duda, el caso de las EI, que se entienden como empresas de tránsito.

Los itinerarios de inserción en las EI se articulan en el marco de la Ley 44/2007 de EI, señalando en su artículo 3 lo siguiente:

«Artículo 3. Itinerario de inserción sociolaboral y de servicios de intervención y de acompañamiento por medio de empresas de inserción.

1. Las empresas de inserción aplicarán itinerarios de inserción sociolaboral en función de los criterios que establezcan los Servicios Sociales Públicos competentes y los Servicios Públicos de Empleo, de acuerdo con las propias empresas de inserción, teniendo que ser aceptados dichos itinerarios por la persona en situación de exclusión social contratada, con el objetivo de promover su integración en el mercado laboral ordinario, definiendo las medidas de intervención y acompañamiento que sean necesarias».

Del mismo modo el apartado 2 de dicho artículo señala que:

«2. Las medidas de intervención y acompañamiento consistirán en el conjunto de servicios, prestaciones, acciones de orientación, tutoría y procesos personalizados y asistidos de trabajo remunerado, formación en el puesto de trabajo, habituación laboral y social encaminados a satisfacer o resolver problemáticas específicas derivadas de la situación de exclusión que dificultan a la persona un normal desarrollo de su itinerario en la empresa de inserción».

Dichos itinerarios se formalizarán a través de un contrato temporal de fomento de empleo, tal y como señala el artículo 15 de dicha ley que podrá concertarse por un período mínimo de doce meses y máximo de tres años. El mismo, de manera excepcional podrá ser pactado por un tiempo menor (nunca inferior a seis meses) si así se aconseja por los Servicios Sociales Públicos competentes para el seguimiento del proceso de inserción.

A su vez, respecto a las actuaciones combinadas entre las EI y las administraciones públicas relacionadas íntimamente con los itinerarios de inserción, el artículo 10, apartado 1 de la ley señala que las EI «...podrán disponer de los servicios de intervención y acompañamiento social que realicen los Servicios Sociales Públicos competentes y aplicar, asimismo, los itinerarios y procesos de inserción de los trabajadores proporcionados por los Servicios Públicos de Empleo».

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

El apartado 2, subapartados b) y c), también indica que las EI tendrán la posibilidad de:

«b) Poder acceder a los servicios de intervención y acompañamiento social que proporcionan los indicados servicios, descritos en el artículo 3 de esta Ley, a los trabajadores durante su proceso de inserción dentro de la empresa.

c) Facilitar el seguimiento que corresponde hacer a los indicados servicios de los itinerarios y procesos de inserción sociolaboral de los trabajadores y prestar apoyo a aquellos que se incorporen a un puesto de trabajo en el mercado de trabajo ordinario, una vez finalizado su proceso de inserción».

Consecuencia de la aplicación de esta norma, los itinerarios de inserción tienen como objetivo la mejora de la empleabilidad de las PTI con la finalidad de su integración laboral en el mercado ordinario. La base de su éxito se encuentra en conseguir que las necesidades que la PTI presenta como persona trabajadora se alineen con la oferta de apoyos que la EI puede ofrecerle. Para Martínez-Rueda y Galarreta Lasa (2019), la interacción entre la persona con sus propios factores individuales de empleabilidad y la oferta de apoyos de la EI, entendidos como factores organizacionales, va generando una diversidad de «oportunidades y experiencias» a lo largo de las diferentes fases del acompañamiento que influyen positivamente en la mejora de la empleabilidad. En este sentido Marhuenda *et al.* (2019) apuntan como factor clave en la mejora de la empleabilidad de las PTI a una amplia variedad en la oferta de las EI de servicios de apoyo dirigidos a la participación social y a la incorporación laboral de la PTI. En este sentido, en cuanto a la participación social, se habla de apoyos de carácter relacional, educativo, centrados en la persona y que sirven de puente hacia otros recursos sociales (San José, Roca & Castelló, 2019); y por otro lado, tal y como señalan Martínez-Rueda & Galarreta (2019), de apoyos de carácter laboral entre los que se pueden identificar los siguientes: «diagnóstico de empleabilidad, plan personal de empleo, apoyos a la actividad laboral, formación en el puesto, formación interna y externa, acompañamiento social, apoyo al empoderamiento y la participación social, plan de búsqueda activa de empleo en entornos ordinarios y apoyo a la búsqueda y mantenimiento del empleo» (Marhuenda *et al.*, 2019:254).

Esta articulación de apoyos en las EI es fruto del esfuerzo que desde hace años las propias EI —a través de sus organizaciones y en colaboración con la academia— llevan haciendo en la sistematización de los procesos que implican al acompañamiento con el fin de poder estandarizar un modelo que pueda servir como marco referencial extrapolable, entendiendo las dificultades que emanan de las diferencias existentes en las EI fruto de sus propias idiosincrasias (Fernández, Galarreta & Martínez-Rueda,

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

2007; Gallastegui & Martínez-Rueda, 2011; Faedei & Aeres, 2014; Martínez-Rueda & Álvarez de Eulate, 2015; Marhuenda *et al.*, 2019; Martínez-Rueda, Galarreta & Arostegui, 2018; Martínez-Rueda & Galarreta, 2019), así como de las normativas autonómicas que las regulan.

Si bien podemos encontrar pequeñas diferencias en cuanto a las fases del proceso de acompañamiento en los itinerarios de inserción, la mayoría de EI utiliza la propuesta del *Manual de acompañamiento de Faedei & Aeres (2014)*, señalando tres fases: a) fase de acogida y diagnóstico inicial, b) fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad y c) fase de transición al mercado laboral ordinario.

En nuestro caso, optamos por la utilización de cuatro fases. Para ello consideramos que la fase de transición que presenta Aeres & Faedei (2014) y otros autores puede ser subdividida en dos fases que atenderían, por un lado, a la transición mientras se continúa en la EI y al acompañamiento tras la salida. El que la última etapa en la empresa de inserción y la salida de la misma sea considerado como el elemento más complejo del trabajo de las EI, el que peor se conoce y en el que mayor sistematización hace falta, así como la presencia de distintos agentes con responsabilidad en ese tránsito, nos llevan a proponer esta subdivisión.

Otros autores como Lázaro & Martínez (2013) proponen cuatro fases, subdividiendo la fase inicial en otras dos, mientras que Fernández, Galarreta & Martínez-Rueda (2007) proponen una subdivisión de estas, en cinco fases. La siguiente tabla nos muestra una comparativa de estas fases y de cómo, en todo caso se utilizan como referencia base las tres fases que proponen Faedei & Aeres ya que apenas hay diferencia:

Tabla 3.6 Fases del acompañamiento. Comparativa de modelos

<b>FAEDEI y AERESS (2014)</b>	<b>Fernández , Galarreta y Martínez (2007)</b>	<b>Lázaro y Martínez (2013)</b>	<b>Propuesta Investigación</b>
Fases	Fases	Fases	Fases
Acogida y diagnóstico inicial	Acceso	Acceso	Acogida y diagnóstico inicial
	Acogida e incorporación	Incorporación	
	Actualización del proyecto profesional	Desempeño laboral	Desempeño laboral y Mejora de la empleabilidad
Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad	Desempeño laboral y mejora de la empleabilidad		
Transición al mercado laboral ordinario	Certificación y Transición	Tránsito al mercado laboral ordinario	Transición al mercado laboral Ordinario

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández, Galarreta & Martínez (2007), Faedei & Aeres (2014) y Lázaro y Martínez (2013).

En coherencia con el marco metodológico, elegimos utilizar la propuesta de división de fases de Faedei & Aeres (2014), pero hemos de entender que la clasificación por fases debe considerarse dentro de un marco flexible, pues los itinerarios en la práctica se adecúan más a determinados momentos clave que la PTI vive desde que inicia su periplo en la EI hasta que lo culmina con su incorporación a un entorno laboral normalizado (San José, Roca & Castelló, 2019). El seminario estatal del personal de acompañamiento a la inserción, organizado por Faedei (Oviedo, 2019), ya comienza a reflexionar sobre los diferentes momentos que se dan en la fase de transición al empleo ordinario, comenzando a profundizar entre lo que ocurre en dicha fase, mientras la PTI se encuentra todavía en la empresa de inserción y que posteriormente va a ocurrir cuando la persona ya ha salido de la misma. En este sentido, en cuanto a la tipología del acompañamiento hay cambios fundamentales que alcanzan incluso a las figuras que lo realizan, encontrándonos, por ejemplo, que mientras en la fase de transición, en el momento en el que la PTI sigue estando en la EI, tanto la PTA como la PTP participan de ese acompañamiento; tras la salida de la EI, dependiendo de las entidades, nos encontramos situaciones en las que la PTP deja de acompañar a la PTI.

A la vez, en cuanto al acompañamiento entendido como liderazgo, en esta fase también sufre cambios importantes en su implementación, pues se pasa de un contacto estrecho y directo en el día a día, a una relación cada vez más distante y puntual. Para nuestro planteamiento, este aspecto es clave a la hora de decidir trabajar con las cuatro fases que se proponen:

1. Fase de acogida y diagnóstico inicial.
2. Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.
3. Fase de transición al empleo ordinario.
4. Fase de acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción.

### **3.6.1 Fase de acogida y diagnóstico inicial**

Para Faedei & Aeres (2014), en esta primera fase, la acogida supone un factor clave que puede determinar el éxito en cuanto a la mejora de la empleabilidad de la persona.

En el diseño del itinerario, además de las áreas competenciales, es necesario contemplar otros elementos de carácter social (vivienda, familiares, económico, sanitario, etc.).

En este momento es básico crear un espacio de cercanía y proximidad con la PTI por parte de las figuras de acompañamiento (PTA y PTP) con el fin de generar un entorno seguro que favorezca el establecimiento de un vínculo educativo y relacional.

Los momentos o subtareas que nos encontramos en esta fase son los siguientes:

a) Selección y acceso. En este momento la tarea básica consiste en definir el puesto de trabajo realizando la planificación adecuada de la selección de la persona idónea y que más se ajusta al puesto ofertado por la EI, utilizando como herramienta el perfil laboral, que Fernández, Galarreta y Martínez (2007) concretan de este modo:

- Ficha de acceso.
- Ficha de análisis del puesto de trabajo.
- Cuestionario de evaluación de la calidad de un puesto de trabajo con respecto al proceso de inserción laboral.
- Modelo de anuncio de oferta de empleo.
- Plantilla de idoneidad.
- Ficha de resultados de selección de candidatos/as.

La difusión de la oferta va a ser diferente según cada EI. En este sentido, su especialidad, sus redes y las características de las entidades promotoras van a ser factores clave que condicionan este aspecto. Los Servicios Sociales también juegan un papel importante según el informe que deben emitir bajo la Ley 44/2007 (Blanco & Polo, 2013; Monge, 2017), así como el papel que le otorga la normativa autonómica.

b) Acogida e incorporación. Una vez elegida la persona que va a ocupar el puesto, es necesario aclarar expectativas en cuanto a metas, necesidades y deseos, incidiendo en la transitoriedad del proceso y en los derechos y obligaciones que supone el ocupar dicho puesto. Fernández, Galarreta y Martínez (2007) y Martínez-Rueda & Galarreta (2019) destacan dos momentos: acogida inicial y acompañamiento en los primeros pasos en la EI. Para Aeres & Faedei (2014), la herramienta a utilizar en este momento es la denominada «kit de acogida», que se compone de cuatro apartados estructurados de la siguiente manera:

- Identificación de la empresa.
- Actividad de la empresa.
- Recursos humanos.
- Personas de referencia y forma de contacto.

Para el diseño, seguimiento y evaluación del itinerario de inserción personalizado de la PTI durante su estancia en la EI, se manejan las siguientes herramientas:

- Diagnóstico de empleabilidad (fase acogida y diagnóstico).
- Plan de trabajo (fase de desempeño laboral y M. de la E.).
- Ficha de seguimiento (fase de desempeño laboral y M. de la E.)
- Plan de transición al mercado laboral ordinario (fase de transición al M.L.O.).

El diseño del itinerario se inicia en esta primera fase y va a tener una importancia clave a la hora de formalizar el «Plan de Trabajo» que dará comienzo en la siguiente fase.

c) Diagnóstico inicial de empleabilidad. Tras la incorporación de la persona a la EI, se realiza una primera entrevista cuyo objetivo es que el personal de acompañamiento pueda establecer un diagnóstico inicial de la persona que sirva de arranque en cuanto al enfoque a adoptar para comenzar a trabajar con la PTI. La herramienta a utilizar se denomina «ficha de diagnóstico».

d) Diseño del itinerario de inserción personalizado. El diagnóstico inicial nos va a permitir establecer y diseñar una primera propuesta de plan de actuación. Es importante destacar la importancia de la proactividad y la implicación de la PTI en su propio proceso. Dicho plan conlleva establecer un consenso en cuanto a los compromisos y acuerdos entre la PTI y la PTA. La herramienta del final de este momento es el «plan de trabajo» y supone además un anexo al contrato que se firma y en el que se van incorporando y/o modificando tanto aspectos ya alcanzados como otros nuevos a conseguir.

### **3.6.2 Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad**

En esta fase la PTI se sitúa en un momento en el que los conocimientos básicos adquiridos le permiten comenzar a desarrollar su trabajo con la supervisión de los profesionales de acompañamiento y producción, con un cierto grado de autonomía y apoyándose en su propia responsabilidad (Martínez-Rueda & Galarreta, 2019).

Junto a una serie de aprendizajes técnicos (cualificación profesional), la PTI comienza a incorporar otros relacionados con los hábitos sociolaborales y relacionales que van a incidir en la mejora de su empleabilidad con el objetivo de poder incorporarse al mercado laboral ordinario con un mínimo de garantías. Se habla de «un proceso de empoderamiento que prepare a la PTI para afrontar nuevas situaciones con experiencia de éxito, favoreciendo de esta forma el desarrollo de un autoconcepto positivo y preparando a la persona para hacer frente a nuevos retos en el futuro» (Aeress & Faedei, 2014:42).

Durante esta fase, se va actualizando el plan personal de la PTI, «plan de trabajo», corrigiendo y redirigiendo a partir de las nuevas circunstancias que se van dando. Este

plan va a acompañar a la PTI durante todo su itinerario en la EI (Blanco & Polo, 2013; Monge, 2017).

El acompañamiento en esta fase se estructura en tres grandes áreas:

- **Personales:** En relación a la adquisición de competencias propias de cualquier persona y que le van a permitir vincularse a la sociedad como ciudadano activo.
- **Sociolaborales:** Entendidas como competencias transversales inherentes a los contextos laborales y que tienen que ver con el modo y actitud de enfrentarse a las tareas y al conjunto de interrelaciones personales propias de cualquier lugar de trabajo.
- **Técnico-profesionales:** Competencias vinculadas al trabajo que se realiza y que se adquieren a través de mecanismos formativos y del aprendizaje en el propio puesto de trabajo.

En esta fase, el técnico de acompañamiento realiza el seguimiento y supervisión de la PTI a través de diferentes actividades, entrevistas individuales, reuniones grupales, dejando constancia de su evolución y recogiendo la información en la «ficha de seguimiento» con el objetivo de poder compartir con la PTI aquellos aspectos más significativos de su proceso con una cierta evidencia.

### **3.6.3 Fase de transición al mercado laboral ordinario**

La fase de transición al mercado laboral ordinario se da cuando el proceso de la PTI está próximo a su finalización. Es el objetivo principal de la EI en relación a la PTI y se alcanza cuando se evalúan, a través de las herramientas utilizadas a lo largo de su trayectoria, los aprendizajes y competencias que contribuyen a la mejora de su empleabilidad (Blanco & Polo, 2013; Aeres & faedei, 2014; Marínez-Rueda & Galarreta, 2019).

Como ya señalábamos, el IX Seminario estatal del personal de acompañamiento a la inserción organizado por Faedei (Oviedo, 2019) pone el foco sobre el momento clave del objeto de las EI, que no es otro que el de la salida de la EI para buscar empleo en el mercado ordinario. Podemos afirmar que la fase de transición al mercado laboral ordinario es, posiblemente, de la que menos información y resultados se ha tenido hasta los últimos años.

En este sentido, desde las propias EI, se han trabajado y analizado con mayor profundidad los momentos correspondientes a la fase de inicial y de acogida y la fase de mejora de la empleabilidad. Existe, a partir de la documentación que podemos encontrar en los diferentes estudios realizados y en las memorias de los diferentes

seminarios de acompañamiento realizados por Faedei en los últimos, información relevante sobre la reflexión y análisis de los protocolos a seguir en los momentos citados. Sin embargo, la información sobre la transición y el acompañamiento tras la salida es escasa y nos podemos remitir en todo caso a algún estudio que se está llevando a cabo en la actualidad en Euskadi por Martínez-Rueda *et al.* ( 2019).

De un modo secundario, una de las causas por las que quizá existe una mayor dificultad para profundizar y obtener información sobre lo que acontece en estos momentos finales puede tener que ver con que el rol de acompañamiento social y personal va quedando relegado por los aspectos de índole laboral. En este sentido, las plantillas profesionales relacionadas con el acompañamiento de las EI se componen en su mayoría de perfiles profesionales relacionados con la intervención psicosocial y socioeducativa. Esto puede favorecer el hecho de que dichos profesionales estén más capacitados para desarrollar y analizar los aspectos correspondientes con lo que acontece en esas primeras fases, mientras que puedan tener mayores limitaciones para abordar lo relacionado con el empleo ordinario.

Una de las reflexiones que surge en los grupos de trabajo del IX Seminario de Faedei es que quizá en esta fase la figura promotora de empleo no debería ser de un perfil educativo.

En cuanto a lo que se hace en la fase de transición, podemos decir que en este momento se planifica la salida de la PTI gestionando la búsqueda activa de ofertas de empleo y tratando de anticipar aquello con lo que se va a encontrar a su salida de la EI. En este sentido, se considera clave que la PTI tenga en mente, durante todo el proceso de acompañamiento, la salida al mercado laboral ordinario, con el objetivo de poder abordar sus miedos y resistencias, acompañándoles y ofreciéndoles el apoyo necesario con el objetivo de realizar el tránsito de una manera adecuada empoderando a la PTI y enseñándola a confiar en sus propios recursos. El apoyo debe ir de más a menos, de más supervisión a más autonomía (Aeress & Faedei, 2014).

Esta fase contempla varios momentos como van a ser: la búsqueda de empleo, la salida de la empresa de inserción y el acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción.

La búsqueda de empleo es un elemento clave que en esta fase se muestra como obvio pero que debe aparecer a lo largo de toda la trayectoria de la PTI en la EI de una manera transversal. El objetivo es ir adecuando las competencias a desarrollar en relación a las necesidades del mercado laboral y de los intereses de la propia PTI, todo esto, como parte del proceso de la propia PTI.

Como estrategias a implementar podemos señalar la importancia de una conexión dinámica con la red de empresas y un seguimiento y supervisión de la PTI en sus primeros acercamientos al mercado laboral.

Salida de la empresa de inserción: La misma puede producirse antes de la finalización del plazo máximo de salida de la PTI (entre doce y treinta y seis meses). Dicha finalización puede producirse por haber agotado el plazo máximo sin haber encontrado un empleo o por incumplimiento de responsabilidades adquiridas por la PTI (en estos casos la persona pasa a formar parte del mercado laboral en situación de desempleo), o porque la persona ha culminado con éxito su proceso encontrando un empleo. En cualquier caso, es importante no abandonar los conocimientos adquiridos sobre búsqueda de empleo y seguir reforzando el proyecto profesional con formación complementaria.

En el momento previo a la salida, se elabora el «informe final». Es un informe realizado por la PTA y la PTP y el mismo recoge todos los aprendizajes incorporados por la PTI durante su itinerario en la EI. Es un documento que podría servir como «carta de presentación» en la búsqueda de empleo. Además de ese balance del proceso de la estancia de la persona en la EI, en el plano informal, también se puede informar al resto de la plantilla de la salida de la PTI, dando oportunidad para poder despedirse con algún reconocimiento social que signifique el fin del proceso.

### **3.6.4 Fase de acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción**

Si bien este momento, en términos formales, forma parte de la fase de transición al mercado laboral, en el presente trabajo hemos decidido darle un bloque diferencial por considerar que el nivel de apoyos y supervisión sufre un cambio importante con respecto al resto del proceso de la PTI en la EI. Esto se verá reflejado con posterioridad durante el marco empírico al relacionar los estilos de acompañamiento a lo largo de las fases de la trayectoria de la PTI en la empresa de inserción con los estilos de liderazgo que abordaremos en el siguiente capítulo.

Martínez-Rueda *et al.* (2019), en un estudio realizado en el País Vasco sobre un grupo de EI sobre la transición al empleo ordinario, señalan algunos momentos a tener en cuenta durante el acompañamiento tras la salida de la EI. Son:

- Búsqueda de empleo y análisis de ofertas y puestos de trabajo.
- Valoración del grado de ajuste persona-puesto y apoyo en la selección y contratación.
- Incorporación, adaptación a la empresa y aprendizaje del puesto.
- Mantenimiento del empleo y desarrollo profesional.

Por otro lado, el trabajo del IX Seminario estatal del personal de acompañamiento a la inserción organizado por Faedei (Oviedo, 2019) nos puede servir para ver la importancia del momento de la fase de transición en general y en particular para apuntalar la justificación de nuestra propuesta: darle entidad de fase a este momento de la transición que se va a dar justo cuando la PTI deja la EI. Así, nos encontramos aspectos como:

- La necesidad de cambiar la forma de ver a la PTI (persona ya con plenas capacidades a nivel profesional) y que esto se vea reflejado en el acompañamiento, sobre todo cuando la PTI abandona la EI, en forma de mayor autonomía pero también de un acompañamiento que incluso pueda verse reflejado en un aumento del tiempo de tutela.
- En cuanto a la diferenciación de procesos en esta fase, se considera clave el momento relacionado con el mantenimiento del empleo y el seguimiento poscolocación.

En este momento nos encontramos con que la intensidad de los apoyos se reduce a la mínima expresión y se confía en los propios recursos adquiridos por la PTI que se ponen en juego en este momento. «Este seguimiento es de menor intensidad que el realizado en el proceso de acompañamiento, pero implica mantener el contacto con las personas trabajadoras en inserción» (Aeress & Faedei, 2014:44).

En lo concreto, entre los seis meses y el año posteriores a la salida de la EI, se debe realizar un seguimiento de la PTI. El mismo va a depender del modo de finalización del vínculo de la PTI con la EI y se realiza con una intensidad menor que el realizado durante el acompañamiento.

Con el objetivo de facilitar la transición, Martínez-Rueda & Galarreta (2019) señalan algunas posibles prácticas: promover la colaboración con una red de empresas para favorecer la transición, ofreciendo servicios e información sobre ayudas a la contratación de PTI; favorecer la compatibilidad de trabajar en la EI a la vez que en la empresa ordinaria; concretar acciones de búsqueda activa de empleo (formando e informando a la PTI sobre opciones de empleo, acciones dirigidas a la motivación y autonomía de las PTI, poner en práctica los recursos aprendidos sobre búsqueda de empleo, elaboración de currículum, preparación de entrevistas, etc.).

Este momento es de vital importancia, pues se pone en juego todo el proyecto profesional. La PTI debe tomar conciencia, de un modo especial, de cuál es su situación con respecto al mercado laboral. PTA y PTP van a ir perdiendo protagonismo para que la PTI gane en autonomía y responsabilidad para garantizar el éxito del tránsito al mercado laboral ordinario.

### 3.6.5 Los roles de acompañamiento a las PTI en las empresas de inserción

Uno de los elementos que mejor define a las EI como modelo de empleabilidad para personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión es el acompañamiento y sus características. Quintao (2016) señala que en las EI el trabajo educativo distingue tres tipos de acompañamiento: sociolaboral, profesional y la intermediación laboral. En la misma línea, Marhuenda apunta que podemos encontrar ejemplos que muestran estos tres tipos de acompañamiento en la práctica profesional de las PTA y las PTP en relación a las PTI como «facilitadores de sus procesos de aprendizaje y desarrollo personal, social y laboral» (Marhuenda, 2018:46).

Si bien anteriormente ya señalábamos el factor organizacional de los entornos de las EI como un elemento esencial en cuanto al éxito de la empleabilidad y por encima del factor individual del acompañamiento (Marhuenda & Bonavía, 2011; Martínez-Rueda, Gallastegui & Yániz, 2012), no es menos cierto que la dimensión sociopedagógica y de supervisión de las diferentes áreas competenciales tiene una relevancia importante en cuanto al éxito en las trayectorias de empleabilidad dentro de las EI.

En las EI se entiende el acompañamiento como una responsabilidad compartida por el conjunto de profesionales de la organización. En este sentido, las figuras profesionales que desempeñan los roles de acompañamiento y producción (PTA y PTP) cobran una especial relevancia en los procesos personales. De un modo más concreto, el personal técnico de producción, en adelante PTP, va a ser el responsable de los procesos relacionados con la producción y con el acompañamiento en el puesto de trabajo. Por otro lado, el personal técnico de acompañamiento, en adelante PTA, se encarga de los procesos formativos y desarrollo socioprofesional (Martínez-Rueda, Gallastegui & Yániz, 2012). Este reparto de tareas entre ambos roles y el equilibrio entre los procesos productivos y los personales es, en ocasiones, foco de tensión en el que la figura de la gerencia se torna clave como elemento de equilibrio e integrador de ambas dimensiones (Fernández, Galarreta & Martínez-Cuesta, 2007; Gallastegui & Martínez-Cuesta, 2011; Martínez-Rueda, Gallastegui & Yániz, 2012; Aeres & Faedei, 2014; Abietar, Ros & Marhuenda, 2018; Martínez-Rueda & Gallastegui, 2019).

Otro aspecto importante tiene que ver con la diversidad de EI, estructuras organizativas, número de trabajadores, etc. Todo esto va a incidir en la manera de organizar el desempeño de los roles y la asunción y reparto de tareas entre los mismos (Gallastegui & Martínez-Cuesta, 2011; Marhuenda *et al.*, 2020).

Teniendo en cuenta estas diferencias en cuanto al desempeño del rol por parte de cada figura profesional, hemos de tener en cuenta que el acompañamiento en las EI parte de

unas claves comunes, de un modo de afrontar el trabajo, el trato y la relación con las PTI. Es «una relación pedagógica que tiene como contenido principal el logro de la autonomía personal, de la independencia o emancipación, en tres dimensiones: la técnico-profesional, la sociolaboral y la personal» (Aeress & Faedei, 2014:72). Este acompañamiento se entiende como caminar al lado de la PTI avanzando en su proceso. Requiere de las figuras de apoyo y acompañamiento implementar una serie de habilidades relacionadas con la flexibilidad y versatilidad en el comportamiento, capacidad de mediar entre las propias PTI, pero también entre las PTI y los recursos comunitarios, facilitando el «cambio» y acompañando en el mismo (Marínez-Rueda & Gallastegui, 2019). En la misma línea, el IX Seminario estatal del personal de acompañamiento a la inserción propuso abordar elementos transversales relacionados con las habilidades que PTA y PTP deben tener. En el caso concreto de la transición, habilidades relacionadas con aspectos como la tolerancia a la frustración, la comunicación asertiva o la adecuación de expectativas. Todas ellas muy relacionadas, como veremos en el siguiente capítulo, con rasgos propios de los diferentes estilos de liderazgo.

### **3.6.6. La persona trabajadora de acompañamiento (PTA)**

El *Manual de acompañamiento de Aeress & Faedei* (2014) señala como función más importante del rol de la PTA el liderar el acompañamiento en las tres fases básicas de la trayectoria de la PTI en la EI: la acogida y diagnóstico inicial, durante el desempeño laboral y mejora de la empleabilidad y en la transición al mercado laboral ordinario. En sus competencias específicas desempeña el rol de acompañar y evaluar. Como facilitador de la inclusión social de la PTI, es el responsable de los aspectos pedagógicos y sociales del proceso de las personas trabajadoras (Roig & González, 2008). Si bien la PTP se va a centrar en aspectos de índole sociolaboral, el acompañamiento que realiza la PTA «se proyecta en un futuro más global, que precisa relación con recursos diversos y el desarrollo de acciones complementarias, también supone un perfil profesional específico y la utilización de herramientas también específicas» (Fernández, Galarreta & Martínez-Rueda, 2007:30).

Desde el inicio, la PTA asume la responsabilidad de establecer un buen clima laboral y en el que se ayuda a la PTI a tomar conciencia de lo que supone estar en la EI transmitiendo la identidad y valores de la organización, además de un código básico en cuanto al modo de relacionarse tanto con sus iguales como con sus superiores (Chisvert *et al.*, 2018). Para San José, Roca y Castelló (2019), la PTA desarrolla un rol profesional en el que se acompaña a personas que realizan procesos de manera coordinada con

una metodología definida y con las herramientas necesarias para ello, partiendo de la generación de un vínculo con la PTI que le ayude a sentir la EI como un espacio seguro. Para Marhuenda (2018), en muchos casos, la PTA desempeña el rol de formador, acompañante y mentor, siendo conscientes de que tienen en sus manos procesos de reconstrucción personal, de enriquecimiento y de promoción de la autonomía personal.

El acompañamiento en las EI conlleva tener que revisar constantemente, interrelacionar y comunicarse, debatir y reunirse con personas y grupos para abordar los procesos de trabajo con las PTI (Martínez-Rueda & Galarreta, 2019). Las claves para que este enfoque de acompañamiento se culmine con éxito se pueden sintetizar en:

- Respeto a la persona como sujeto responsable de su propio proceso.
- Confianza en la persona y en su capacidad de alcanzar —con los apoyos necesarios— las metas que se proponga.
- La confianza como marco de relación en la que se muestra un interés auténtico y se toman en cuenta sus puntos de vista.
- Propuesta de acuerdos claros, orientados a la acción y siendo conscientes de la situación de la persona.
- Uso de apoyos naturales y profesionales como herramientas metodológicas.
- Empoderamiento, mediante la ayuda para reelaborar sus experiencias para que puedan hacer una lectura del valor de sus logros.

De una manera sintética, podemos entender que la PTA va a ser la persona encargada de liderar, desde una mirada integral, los momentos en la trayectoria de la PTI en la EI: acogida, desempeño laboral, transición y acompañamiento tras la salida de la EI.

### **3.6.7 La persona trabajadora de producción (PTP)**

El rol fundamental de la PTP en las EI es el de acompañar y articular el aprendizaje profesional de la PTI. Considerando que el objetivo final de las trayectorias de las PTI es la inserción laboral en el empleo normalizado, esta figura es clave, pues va suponer una referencia para las mismas en cuanto a la consecución de los objetivos de producción y de adquisición de competencias laborales, que previsiblemente se encontrarán a su salida de la EI.

Si desde una mirada sistémica, el acompañamiento va a ser facilitado por la PTA y la PTP, en la dimensión laboral, la PTP va a ser la figura de referencia de acompañamiento. Así, en la medida que el desempeño laboral de la PTI es un objetivo básico de la EI, la figura de la PTP va a ser clave en la consecución del éxito laboral de la persona (Fernández, Galarreta & Martínez-Rueda, 2007).

Para Aeres & Faedei (2014), la PTP va a ser, probablemente, la figura profesional que más tiempo pasa con la PTI, lo que permite la generación de un vínculo de confianza que va a contribuir a reforzar el trabajo del día a día.

El rol de la PTP podría tener paralelismo con los encargados de producción de cualquier empresa convencional. La diferencia se podría encontrar en que, mientras en la empresa normalizada, la formación y capacitación profesional es el medio para alcanzar el objetivo final relacionado con los resultados en la producción, en las EI, los objetivos productivos en cuanto a calidad y cantidad son el medio para mejorar los factores de empleabilidad de la PTI.

### 3.6.8 Funciones compartidas por la PTA y la PTP

Como ya venimos señalando, pese a que PTA y PTP tienen un objetivo común con una asignación de áreas competencias diferenciales, ambos son agentes del cambio y el avance de la PTI en su trayectoria de empleabilidad. En este sentido, es importante destacar la necesaria coordinación entre ambos roles en cuanto a los siguientes aspectos:

- «Pasos previos a la selección, pronunciándose sobre qué perfil se busca según el momento en el que se encuentre la empresa, sus necesidades productivas y la búsqueda de equilibrio.
- En la selección propiamente dicha, que la decisión sobre qué persona es seleccionada también sea su decisión y que sea partícipe de otro tipo de argumentos, tales como las necesidades reales del recurso, llegando así a una decisión compartida».

Aeres & Faedei (2014:78)

En la consecución de objetivos en el desempeño de estas funciones va a ser fundamental la coordinación y colaboración de ambas figuras en la toma de decisiones, pudiendo ser que, pese a compartir objetivo, ambas lo aborden desde una perspectiva diferente. Esta situación puede generar en más de una ocasión desencuentros y conflictos, pero ha de verse como un elemento de riqueza para el desarrollo de la empleabilidad de la PTI, una tensión necesaria que ha de ser vista como suma de recursos.

Tabla 3.7 Roles responsables de los procesos del acompañamiento

Acompañamiento en la EI	
Proceso	Rol responsable

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

Diagnóstico y Plan Personal de Empleo	PTA (con apoyo de PTP)
Desempeño laboral	PTP (con apoyo de PTA)
Cualificación profesional	PTP (con apoyo de PTA)
Acompañamiento social	PTA
Promoción personal, social y cultural	PTA
Búsqueda y apoyo en empleo ordinario	PTA (con apoyo de PTP)

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez-Rueda & Galarreta (2019).

Desde un punto de vista esquemático, las funciones que PTA y PTP van a desempeñar con respecto a las trayectorias de las PTI en la EI van a ser asumidas, tal y como vemos en la Tabla 3.7. Es importante señalar que, dependiendo del proceso, va a ser una figura u otra la que asuma la responsabilidad del momento, si bien en general, en las EI, muchos procesos son consensuados, de modo que las acciones son conocidas y compartidas tanto por la PTA como por la PTP.

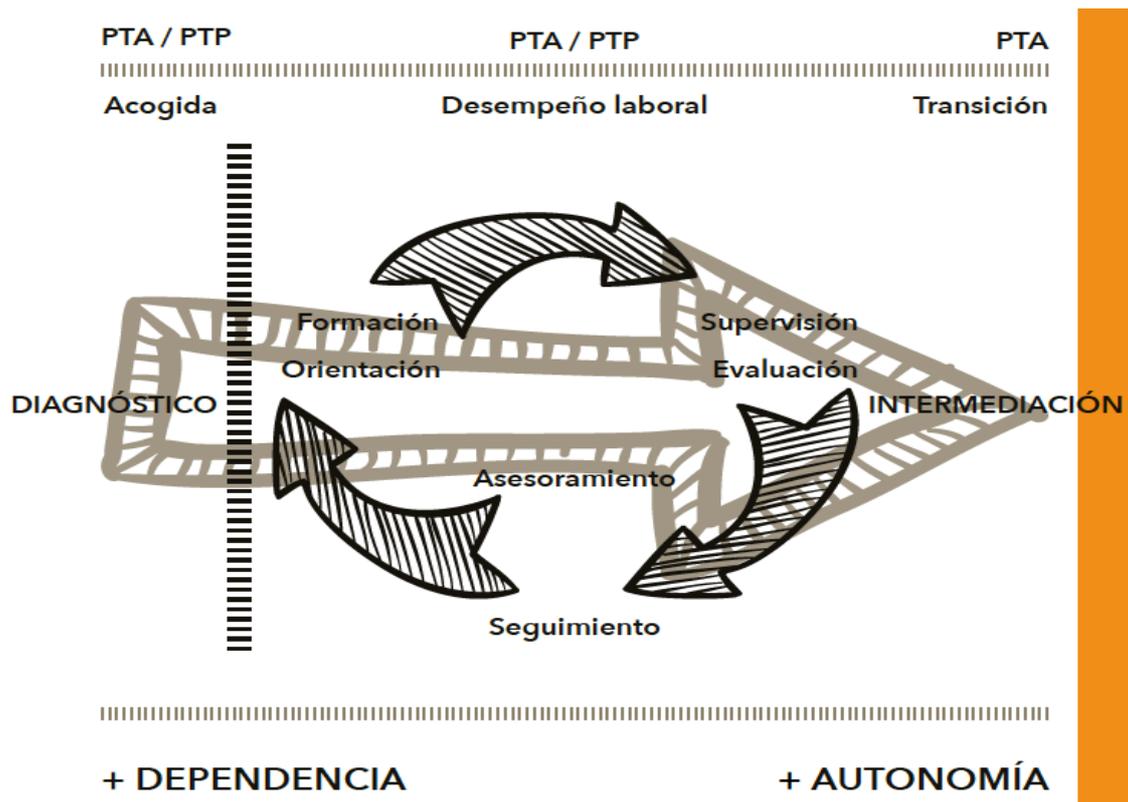
Entendiendo estos roles como modos de dirigir a las PTI, podemos señalar, como ya hemos podido ir viendo, que la PTP va a implementar habitualmente en el desempeño de su rol, un estilo directivo más centrado en la consecución de objetivos de producción en cuanto a la incorporación de habilidades profesionales, la velocidad y la calidad del resultado; en definitiva, un estilo más centrado en la tarea. Por otro lado, cabe esperar de la PTA un modo de liderar más comprensivo y en el que se atienden, de una manera especial, las necesidades y problemas de las PTI; en este caso, un estilo más centrado en la persona.

Por otro lado, el modelo de trayectorias laborales de las EI basado en una sucesión de fases, va a conllevar que el modo de acompañar de la PTA y la PTP a la PTI también vaya variando de acuerdo al momento en el que se encuentre la misma.

Como ya señalamos, el proceso de inserción en la empresa puede prolongarse hasta tres años. Este camino tiene unas características en las que se va avanzando de manera progresiva hasta la salida de la PTI de la EI. Para Aeres & Faedei (2014:80), «esa evolución depende no tanto de la carga de trabajo en la empresa, que en condiciones normales tendría que ser similar con el paso del tiempo; sino del tipo de relación, del grado de exigencia, de la formación y de la corrección que tanto el PTA como el PTP hacen para que el tránsito por la EI sea un proceso de normalización».

Gráfico 3.2 Evolución cíclica de la dependencia a la autonomía

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN



Fuente: Aeres & Faedei (2014:81).

En el Gráfico 3.2 podemos observar cómo se desarrolla el proceso de acompañamiento, entendido como un proceso intencional en el que se parte de una situación inicial de mayor dependencia a una final de mayor autonomía. Se entiende que las funciones de la PTA y la PTP están presentes durante todo el proceso de acompañamiento y que, en todo caso, lo que varía es el peso de cada una de ellas en cada momento.

Este hecho va a condicionar que el modo de acompañar, en tanto que dirección de la PTA y la PTP, también vaya variando de acuerdo a las fases por las que las PTI transita. Así se comienza en un estilo de acompañamiento en que, en clave de liderazgo, el control y la supervisión son mayores, para acabar con un estilo de liderazgo cada vez menos presente y en el que la presencia y seguimiento de la PTA y la PTP cada vez es menor.

### 3.7 Conclusiones del capítulo

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

Las EI son entidades de la ES que buscan responder activamente a una serie de necesidades de índole social y económico de personas y/o colectivos en situación o riesgo de exclusión a través de una acción integral que gira en torno al empleo y a una serie de apoyos socioeducativos.

El objetivo final es mejorar la empleabilidad de estas personas y/o colectivos con el fin de poder acceder al mercado laboral ordinario, como llave para poder salir de la exclusión.

Una de las características que mejor definen a las EI y la diferencian de otras iniciativas orientadas a diferentes colectivos en situación o riesgo de exclusión social es que se trata de empresas de tránsito al empleo ordinario en las que las personas, tras un periodo de aprendizaje integral —itinerario personal— mejoran su empleabilidad para poder incorporarse al mercado laboral ordinario.

Este proceso está basado en la adquisición de competencias técnico-profesionales, sociolaborales y personales a través de un acompañamiento profesional realizado por dos figuras clave: los técnicos de acompañamiento y producción (PTA y PTP).

Estos itinerarios de capacitación se articulan en las EI durante un periodo de tiempo no superior a los tres años, distribuidos en cuatro fases: acogida y diagnóstico inicial, desempeño laboral y mejora de la empleabilidad, tránsito al mercado laboral ordinario, y acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción.

El acompañamiento es un eje fundamental durante la trayectoria de la persona de inserción (PTI) en la empresa de inserción. Un acompañamiento que se organiza en torno a dos ejes básicos, el laboral, y el personal y social, habitualmente desarrollado por dos roles diferenciados y a la vez complementarios: el rol de PTA, más centrado en el desarrollo de competencias personales, y el de PTP, en las competencias técnico-profesionales. En cuanto a las competencias sociolaborales, ambos roles deben trabajar de una manera coordinada, incidiendo cada uno de ellos sobre unos u otros aspectos. Además hemos de tener en cuenta que cada EI se organiza de un modo diferente y que si bien existe un denominador común en cuanto al acompañamiento, nos podemos encontrar con EI en las que una misma persona desempeña ambos roles, así como con otras en que son distintas personas las responsables de cada función, lo que parece más aconsejable (Abietar, Ros & Marhuenda, 2018) pues, entre otros aspectos, permite experimentar la tensión de intereses diferenciados de ambos roles que enriquece el itinerario de la PTI.

Por otro lado, esta dualidad en cuanto al acompañamiento favorece el hecho de que la

PTA y la PTP deban utilizar herramientas diferentes en su interrelación con las PTI. Cada rol, al incidir en unas competencias determinadas, debe adecuar su estilo al objeto de su función, así podemos entender que: La PTP, al centrarse más en competencias técnico-profesionales, va a enfocar su mirada hacia la producción, la calidad y la velocidad en el desempeño del puesto<sup>60</sup>, exigencias que la PTI se va a encontrar cuando se incorpore al mercado laboral ordinario. Desde ahí, la PTP es lo más parecido al encargado de producción que podamos encontrar en la empresa ordinaria, y su estilo y modo de dirigir va a estar condicionado por estos aspectos.

En cuanto a la PTA, más focalizada en el desarrollo de competencias personales y sociales, va a tener una mirada más socioeducativa y hasta cierto punto más comprensiva de las situaciones que acompañan a la persona de inserción que pueden estar interfiriendo en su proceso y con las que se debe ir trabajando. En este sentido, es difícil encontrar en la empresa ordinaria una figura profesional que desempeñe este rol.

Es importante señalar que este modelo de itinerarios basado en fases vinculadas a determinados momentos del proceso de la PTI en la EI obliga también a que el modo de dirigirse y dirigir a las PTI, ya sea la PTA o la PTP, vaya variando, adecuándose al momento en el que se encuentra la PTI. Así, podemos afirmar que la propia evolución del acompañamiento comienza con un alto nivel de dependencia de la PTI hacia la PTA y la PTP, logrando mayores cotas de autonomía conforme la PTI va alcanzando objetivos de su itinerario.

En definitiva, por una parte, la PTA y la PTP van a vincularse y dirigir a las PTI de una manera diferente y de acuerdo con las competencias específicas en las que va a incidir cada rol. Estos modos de dirigir a las PTI pueden ser también entendidos como modos de liderar a las personas que ejercen el rol de subordinados. Se dirige y lidera a la PTI, en el caso de la PTP más centrada en la tarea y en la consecución de objetivos, y en el caso de la PTA, más enfocada a la persona y sus necesidades.

Por otra parte, con respecto al proceso del acompañamiento en sus fases, en cuanto a la PTI, siguiendo el modelo de trayectorias de Eraut adaptado al caso concreto de las EI (Marhuenda & Banavía, 2011; Abiétar, Palomares & Belver, 2017; Chisvert *et al.*, 2017; Chisvert *et al.*, 2018), podemos señalar algunas claves interesantes:

Por un lado hablamos de contextos de aprendizajes informales condicionados, además,

---

<sup>60</sup> No podemos olvidar que uno de los objetivos de la EI es la rentabilidad económica.

## EL ACOMPAÑAMIENTO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

por tratarse de personas adultas en situación de vulnerabilidad y con una baja cualificación profesional, en las cuales un condicionante de su motivación está relacionado con el aprendizaje en un puesto de trabajo en el que, además, recibe un salario.

Por otra parte, las trayectorias de aprendizaje parten del hecho de que las PTI tienen un bajo nivel de empleabilidad al inicio y, a través del acompañamiento de la PTA y la PTP, van aprendiendo en el puesto e incorporando nuevas habilidades laborales, personales y sociales (Chisvert *et al.*, 2017).

Estas trayectorias requieren a su vez una mayor supervisión y control durante los momentos iniciales del acompañamiento a las PTI, por parte de la PTA y la PTP, para ir avanzando en la promoción de la autonomía y la autorresponsabilidad conforme se acerca el momento de salir. Esto es lógico, pues solo se considera que el proceso se ha culminado con éxito cuando la persona se incorpora al mercado laboral ordinario sin la necesidad de apoyos. Es ahí cuando realmente acaba el acompañamiento.

## Capítulo 4. Habilidades de liderazgo en empresas de inserción

### 4.1 Introducción

### 4.2 Aproximación al concepto teórico de liderazgo

#### 4.2.1 Orígenes históricos

### 4.3 Enfoques teóricos sobre el liderazgo

#### 4.3.1 Teoría de rasgos

#### 4.3.2 Teorías del comportamiento

#### 4.3.3 Teoría de contingencia

##### 4.3.3.1 El modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard

#### 4.3.4 Teorías emergentes (enfoque integral)

##### 4.3.4.1 El liderazgo transaccional y transformacional de Burns

##### 4.3.4.2 El liderazgo trascendente

##### 4.3.4.3 La inteligencia emocional en el ámbito organizacional

##### 4.3.4.4 Liderazgo de rango total de Bass y Avolio

##### 4.3.4.5 Aproximación a los conceptos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*

#### 4.3.5 Recapitulación

### 4.4 Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total de Bass y Avolio

#### 4.4.1 Liderazgo *laissez-faire*

##### 4.4.1.1 Fortalezas del liderazgo *laissez-faire*

##### 4.4.1.2 Debilidades del liderazgo *laissez-faire*

##### 4.4.1.3 Recapitulación

#### 4.4.2 Liderazgo transaccional

##### 4.4.2.1 Fortalezas del liderazgo transaccional

##### 4.4.2.2 Debilidades del liderazgo transaccional

##### 4.4.2.3 Recapitulación

#### 4.4.3 El liderazgo transformacional

##### 4.4.3.1 Fortalezas del liderazgo transformacional

##### 4.4.3.2 Debilidades del liderazgo transformacional

##### 4.4.3.3 Recapitulación

### 4.5 Hacia una conceptualización de liderazgo ajustada a las necesidades de la organización

#### 4.5.1 Aportaciones del liderazgo del rango total al acompañamiento en la empresa de inserción

#### 4.5.2 El liderazgo en las organizaciones de la Economía Social

4.5.3 Características del liderazgo en las empresas de inserción

4.6 Conclusiones del capítulo

### Capítulo 4. Habilidades de liderazgo en empresas de inserción

#### 4.1 Introducción

En el contexto actual de cambios y transformaciones continuas, junto a las crisis económicas, políticas, sociales y morales a las que las organizaciones empresariales se ven sometidas en la actualidad, conviene analizar y revisar los diferentes enfoques de liderazgo con el objetivo de comprobar su funcionalidad y eficacia en las necesidades reales de dichas estructuras organizacionales y de la sociedad en general.

En cierto modo, el liderazgo viene a representar el elemento clave que las organizaciones necesitan para conducirse y conducir a las personas que las conforman hacia el objetivo para el que fueron creadas (Rangel, 2017).

En la actualidad las estructuras empresariales y organizacionales demandan estilos de dirección flexibles y adaptativos; es decir, nuevos liderazgos ejercidos desde la adaptación a la pluralidad de las necesidades y peculiaridades de los actores a los que deben dirigir y potenciar. Estos liderazgos necesitan de personas que observen, analicen, intervengan y evalúen su labor constantemente. Que sean capaces de apartarse de los clichés clásicos en los que el líder tenía el conocimiento global y pleno del entorno y, las personas a su cargo, para evolucionar hacia un modelo en lo que la persona liderada, la situación y el entorno de trabajo, son el centro del que se debe partir. Un liderazgo ejercido *ad hoc* y que además está directamente influenciado por la interrelación entre la persona que es liderada y quien lidera. Así lo afirma Pértuz (2018):

«En la era del conocimiento, se requieren líderes informados, empáticos, dinámicos, deliberantes, con conocimiento de los procesos administrativos de su entorno, interactuando en sociedad como iguales, utilizando las competencias necesarias para el desarrollo de sus capacidades como líderes transformacionales, insertándose exitosamente en el contexto social, resolviendo así conflictos en relación cotidiana y creativa con el medio».

Pértuz (2018:378)

Las organizaciones del ámbito de la ES no están exentas de los retos que se plantean en materia de dirección y liderazgo. Como ya señalamos en el primer capítulo, las entidades de este tipo se basan en modelos empresariales en los que se da primacía a las personas y al fin social sobre el capital. Son estructuras basadas, por lo general, en modelos de gestión democráticos y participativos, lo que conlleva la necesidad de

liderazgos en los que las personas sean el centro, sin que ello signifique dejar de lado el factor económico. Tienen una clara apuesta por atender las necesidades de sus integrantes y orientarse a su promoción y bienestar. Marcos organizativos en los que las relaciones entre quien lidera y sus subordinados y subordinadas sean más transversales que en las empresas capitalistas tradicionales, por lo general, en modelos de dirección tradicionales.

Un aspecto necesario a señalar de una manera clara es que esta no es una tesis sobre liderazgo y, por tanto, no busca aportar nuevos conocimientos a lo que ya se conoce del mismo. Nuestro interés se basa en la aplicabilidad en el terreno de la práctica laboral de las habilidades inherentes a determinados estilos de liderazgo. Es por ello que buscamos acercarnos al concepto de liderazgo desde la representación que la personas de la calle puede hacer del mismo (Peris, 1998) y que busca su aplicación en contextos organizacionales reales relacionados con la gestión de personas (Peris, 1998; Godínez, 2003; Ganga & Navarrete, 2013).

Sin embargo, para alcanzar nuestro propósito, no podemos olvidar todo el cuerpo de conocimientos científicos que han ido desarrollándose sobre el liderazgo y que son el soporte científico de cualquier investigación. Es por ello que comenzaremos el capítulo con un breve recorrido por los orígenes y evolución de los enfoques teóricos de liderazgo, para desarrollar con más profundidad el enfoque de liderazgo transformacional que, en su última fase, deviene en un modelo denominado de rango total, que proponen Bass y Avolio (1990).

Conviene señalar la dificultad que nos encontramos al tratar de acotar el fenómeno del liderazgo, tal y como señalan Kroeck, Lowe y Brown (2004), al expresar que «el campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías [...]. Son muchas las escuelas u orientaciones teóricas que abordaron el análisis de dicho constructo» (citados por Lupano & Castro, 2005:108).

Cuando hablemos de enfoques teóricos en este trabajo, seguiremos la propuesta de House, Wright y Aditya (1997), pues encaja apropiadamente con los conceptos que utilizaremos al relacionar el liderazgo con las estructuras organizativas de la ES en general y de las EI en particular. A la vez, entendemos el concepto de modelo con un carácter instrumental a la vez que como un medio para estudiar la realidad y comprenderla (Bisquerra, 1989; Carvajal, 2013). Por otro lado, nos referiremos a los estilos de liderazgo como las representaciones concretas de los rasgos y comportamientos que muestran las personas que ejercen el liderazgo.

Siendo el objetivo de nuestra investigación identificar los estilos de liderazgo que pueden ser los más adecuados para el acompañamiento en las distintas fases del proceso de inserción, nos posicionaremos en el modelo de rango total, también denominado de rango completo (Bass & Avolio, 1994). Este identifica varios estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y *laissez-faire*, presentando la particularidad de no considerar a los mismos como excluyentes, sino que representan distintas dimensiones del liderazgo que la persona que lidera puede exhibir en distintos momentos (Martínez-Carrasco, López & Marín, 2013). Esto nos permitirá realizar una aproximación al análisis de los estilos de líder que se pueden dar en el acompañamiento en las EI. Debido a las particularidades de las EI, cabe esperar que los itinerarios de inserción vayan a justificar que el liderazgo ejercido por la PTA y la PTP se vaya adaptando y modificando a lo largo de las diferentes fases de la trayectoria de capacitación de la PTI.

### 4.2 Aproximación al concepto teórico del liderazgo

Entender el liderazgo, su influencia y los campos de aplicación y estudio en la actualidad requiere atender a su origen y evolución histórica. En esta sección, haremos un breve repaso a las teorías que han tratado de explicarlo, lo que nos puede ayudar a identificar las dificultades que encontraremos al abordar su conceptualización.

#### 4.2.1 Orígenes históricos

A lo largo de la historia, pensadores y filósofos han buscado dar respuesta a cuáles eran las cualidades que definían a los grandes líderes. Así, cualquier análisis que pretendamos realizar en materia de liderazgo nos lleva a remontar sus orígenes a la antigua Grecia, donde la importancia de profundizar en las aptitudes de la persona líder ya comenzaron a ser estudiadas por Sócrates, Platón y Aristóteles.

En la Edad Media, Tomás de Aquino también incide en el estudio de las características que van a definir al liderazgo y a la persona que lo ejerce (López, 2017).

Dando un salto importante hacia la Modernidad, Molero (1995) atribuye los orígenes de los estudios en materia de liderazgo moderno a los trabajos de Weber en la década de los años veinte del siglo XX, al definir el carisma como:

«...una cualidad que pasa por extraordinaria, condicionada mágicamente en su origen, en virtud de la cual, se considera a una persona en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas. El portador del carisma exige obediencia y adhesión en virtud de su misión, pero el carismático y su misión han de

acreditarse por medio de éxitos que proporcionen beneficios a los seguidores, en caso contrario el carisma podría llegar a perderse».

Molero (1995:45)

Un breve repaso de los inicios de las investigaciones desde entonces nos lleva a considerar a Bernard (1926), basándose en esos primeros trabajos de Weber. Desde la Psicología Social, es uno de los precursores de la teoría de rasgos, desde la que se busca explicar la relación entre la persona que lidera de forma eficaz y los rasgos personales que posee y que la definen. De alguna manera, los primeros estudios sobre el liderazgo se centran en la figura líder y de las cualidades que la definen (Cruz, 2017).

Con posterioridad, la investigación evoluciona hacia nuevos enfoques que, sin dejar de poner la mirada en la persona que ejerce el liderazgo, también colocan en un plano básico a las personas que van a ser dirigidas y a los entornos en los que se va a desarrollar dicho liderazgo. Tal y como indica Cruz en su revisión de los diferentes estudios empíricos en relación al liderazgo, cabe señalar que la teoría del comportamiento y la teoría contingente o situacional, a pesar de las críticas hacia su visión pluralista menos centrada en la figura líder, consideran que «contribuyeron a ampliar el término de liderazgo abriendo camino hacia nuevas teorías que destacan la interacción diádica líder y seguidor» (Cruz, 2017, p. 21).

En las últimas décadas, la investigación del liderazgo en diferentes ámbitos ha sido objeto de estudio desde diferentes enfoques y perspectivas. Así, la Economía, la Organización Empresarial, la Psicología, la Sociología y la Pedagogía han buscado establecer teorías que expliquen la importancia de la relación entre las características que definen a un o una líder y cómo influyen en las personas que van a estar bajo su dirección (Cruz, 2017).

Es importante señalar que los ámbitos de mayor expansión han tenido lugar en el mundo de la empresa, si bien se han dado más en el terreno de la aplicación práctica que en el ámbito académico y de la investigación teórica, dando lugar a una gran cantidad de material que; sin embargo, no son apropiados para esta sección debido a su carácter.

### **4.3 Enfoques teóricos sobre el liderazgo**

El liderazgo ha sido estudiado a lo largo de la historia desde distintos enfoques teóricos,

## HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

lo que ha generado un importante conjunto de teorías muy diferentes en algunos casos y más cercanas y complementarias en otros.

En el ámbito organizacional, es durante el segundo tercio del siglo XX cuando desde las ciencias sociales se plantea un especial interés en el desarrollo de teorías acerca del liderazgo desde aspectos conductuales, relacionales y situacionales (Fernández, 2006).

Como ya señalamos, profundizar y desarrollar las mismas de un modo amplio no es el objeto de esta investigación, sino más bien enlazar aquellas más relevantes con el enfoque de rango total de Bass (1990), desde el que, como ya señalamos, elegimos posicionarnos para explicar y desarrollar la propuesta metodológica de esta investigación.

Siendo abundantes y complejas las clasificaciones en cuanto a las corrientes teóricas del liderazgo, diferentes autores (Sánchez Manchola, 2008 y 2009; Montalván, 2014; Orellana & Porlanza; Springer & Graus, 2016) utilizan la clasificación de House, Wright y Aditya (1997) al hablar del liderazgo en contextos organizacionales educativos y empresariales. En este sentido decidimos utilizar dicha clasificación por ser extrapolable a las EI como organizaciones empresariales a la vez que contextos socioeducativos. Estos autores sintetizan en cuatro grandes corrientes teóricas los diferentes estudios realizados en materia de liderazgo desde los inicios del siglo XX y hasta la actualidad.

Tabla 4.1 Principales teorías del liderazgo

TEORÍAS	ORIENTACIÓN	PRINCIPALES AUTORES
Rasgos	Determinar características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo. Enfoque funcionalista.	Ralph Stogdill (1949) McCall y Lombardo (1983)
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con el ejemplo.	Lewin (1939) Likert (1961) Kahn & Katz (1960)
Contingencia/ situacional	Reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función de situaciones.	Fiedler (1967) Hersey y Blanchard (1969)
Integral/ emergente	Explicar por qué son fructíferas las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	Burns (1975) Bass/ Avolio (1990) Crossan, Vera, Nanjad (2008) Goleman (2011)

Fuente: Adaptación de Montalván *et al.* (2014:43).

Montalván *et al.* (2014), en un estudio sobre los modelos teóricos del liderazgo contemporáneo, propone incluir la teoría de rasgos, del comportamiento y la de contingencia/situación dentro del bloque de teorías tradicionales cuya característica

principal sería la de tratarse de enfoques de carácter más individual en los que las personas que intervienen en el proceso de liderazgo tienen un bajo nivel de relación.

Por otro lado, las teorías contemporáneas incluirían las del bloque integral/emergente, en las que los principales modelos serían el transaccional, el transformacional y el trascendente, caracterizados por un alto nivel de relación en cuanto a intercambio e influencia entre las personas que participan.

Desarrollamos a continuación estas principales corrientes teóricas, pues consideramos que para llegar a entender el liderazgo de rango total hemos de revisar cuáles han sido los enfoques desde los que ha sido entendido el liderazgo históricamente.

### **4.3.1 Teoría de rasgos**

El valor principal de este enfoque teórico es el de ser considerado la primera explicación moderna acerca del liderazgo y sus características. Tiene su origen en un primer estudio empírico llevado a cabo a inicios del siglo XX, seguido de otros durante la primera guerra mundial. El enfoque del liderazgo basado en los rasgos, también denominado «teoría del gran hombre» aglutina las primeras teorías del liderazgo que trataron de abordarlo desde una explicación que buscaba diferenciar aquellos rasgos de la personalidad que podían caracterizar a las personas con capacidad de liderazgo de las que no lo eran. Como ya hemos señalado, entiende el liderazgo como una dimensión innata de la persona.

Desarrollada en los años treinta y cuarenta del siglo XX, la teoría tiene, como uno de sus máximos exponentes, a la figura de Stogdill (1948), y ha mantenido una gran aceptación, resultando inamovible durante la primera mitad del siglo XX.

Desde la teoría de rasgos se plantea que el liderazgo es innato: la persona nace con unas características que le hacen desarrollarse como líder. Estos rasgos forman parte de la personalidad del individuo y dan lugar al ejercicio del liderazgo. Desde sus inicios y hasta la aparición de nuevos enfoques, se centra en establecer el conjunto de rasgos identitarios con el objetivo de encontrar a la persona adecuada para liderar. Se presenta como una teoría de corte universal al entender que, desde este paradigma, todas las personas líderes van a compartir determinados rasgos físicos (como género, estatura, complexión, apariencia, energía física) junto a una serie de características de personalidad (inteligencia, autoritarismo, necesidad de logro, necesidad de poder) y habilidades que son atributos de líderes naturales (Periñan, 2004; Riquelme, 2016).

Stogdill (1974) llega a identificar ciertos rasgos fundamentales para el liderazgo, tales como la tolerancia al estrés, firmeza, adaptación, conciencia social, capacidad de

cooperación, decisión y orientación al logro. También McCall y Lombardo (1983) señalan cuatro características básicas de las personas líderes: capacidad para reconocer errores, estabilidad emocional, alto nivel en cuanto a habilidades interpersonales y amplitud intelectual.

Lógicamente, este enfoque, al entender el liderazgo como rasgo propio, se va a centrar en detectar líderes y no tanto en qué aspectos pueden desarrollarse para construir personas que ejerzan el liderazgo.

La falta de una correlación consistente entre los rasgos y el liderazgo en cuanto a resultados significativos llevó al cuestionamiento y posterior abandono de este enfoque. Aun así, podemos afirmar que, si bien no alcanzó a encontrar los atributos que pudiesen garantizar el éxito, sí se encontraron aspectos comunes en cuanto al desempeño del liderazgo. En este sentido, García-Solarte señala que «este enfoque ha enmarcado rasgos que no necesariamente están sujetos a la personalidad; muchos de estos se encuentran sujetos a las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias que posee el individuo» (García-Solarte, 2015, pp.62).

En estudios realizados con posterioridad, se buscó examinar la relación entre los rasgos detectados con la predicción de resultados, sin llegar a determinar efectos relevantes. Otros estudios más recientes lograron identificar algunas cualidades atribuibles a las personas líderes como la motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad... (Noriega, 2008), pero tampoco fueron significativos. Por todo ello, la teoría de rasgos fue quedando obsoleta en detrimento de nuevos enfoques que pusieron la mirada en la conducta.

### **4.3.2 Teorías del comportamiento**

Compartiendo algunos aspectos de base con el enfoque de rasgos, las teorías de liderazgo basadas en el comportamiento aparecen en la década de los cuarenta en las universidades americanas de Ohio, Michigan y Texas, y se desarrollan en los años cincuenta del siglo XX, siendo uno de sus referentes Kurt Lewin.

La diferencia básica respecto al enfoque de rasgos consiste en que este último se centra en las características innatas personales de la persona líder, en tanto que el enfoque centrado en la conducta pone la mirada sobre las acciones que realiza quien ejerce el liderazgo. Focaliza su atención sobre todo en dos dimensiones básicas que son necesarias para explicar la eficacia de la persona que lidera: las cualidades y los comportamientos (Lussier y Achua, 2002). Esto viene a suponer que el o la líder no nace, sino que se hace a través del desarrollo de determinadas conductas.

## HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

Para Yulk (2008), las investigaciones del liderazgo desde las teorías del comportamiento se centran en dos grandes líneas:

- Una primera, que busca analizar las pautas seguidas por quienes dirigen tanto en sus funciones como al afrontar las dificultades propias del cargo.
- Una segunda, que se centra en las diferentes conductas que van a mostrar una mayor eficacia en el ejercicio del liderazgo.

En este sentido, tanto los estudios realizados por Lewin como los llevados a cabo por las universidades de Ohio y Michigan pertenecen a esta segunda línea de investigación.

Por una parte, buscando identificar qué patrones son los que hacen que la persona pueda influir en los grupos, los estudios de Lewin y sus colaboradores Lippit y White, en la década de los cuarenta, observan una serie de tipologías del liderazgo. Esto les lleva a desarrollar una de las primeras teorías sobre los estilos de liderazgo, llegando a la conclusión de que existen tres estilos básicos: el estilo autoritario, el estilo democrático y el estilo *laissez-faire* (Marrow, 1977). Estos tres estilos pueden ser definidos como «liderazgo autoritario (fija objetivos, designa las tareas y los pasos a seguir, con una supervisión estricta); liderazgo democrático (fija objetivos y la manera de actuar conjuntamente con sus colaboradores), y el estilo en el que el líder “deja hacer”, dejando en manos de sus colaboradores todas las decisiones, sin apenas participar. A este tipo de liderazgo Lippit y White lo denominaron *laissez-faire*». (Bedoya, 2016, p. 36).

Lo interesante del modelo de Lewin es que sienta las bases para el desarrollo de los futuros programas de capacitación del liderazgo al considerarse que, en tanto que conductas y habilidades, podrán aprenderse (García-Solarte, 2015). Tanto es así que algunos autores, a la hora de clasificar los modelos de liderazgo, incluyen los planteamientos de Lewin (1951) dentro del enfoque situacional, ya que consideran que que el liderazgo sea autoritario, democrático o *laissez-faire* se adapta a las tipologías de liderazgo en relación al entorno (Castaño, 2013).

Los estudios realizados por la Universidad de Ohio se centran en el análisis de dos dimensiones de la dirección de personas: por una parte, una persona líder que practica un estilo que se enfoca en el comportamiento personal e interpersonal en el proceso de trabajo, y por otra, un estilo de liderazgo centrado en una dirección orientada a las tareas.

Además, las investigaciones llevadas a cabo en la Universidad de Michigan llegan a conclusiones similares pudiendo identificar dos dimensiones de la conducta, una centrada en la persona empleada y otra en la producción.

## HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

Las investigaciones llevadas a cabo desde las universidades de Michigan y Ohio se realizan a partir de la observación del comportamiento de diferentes personas que ejercen el liderazgo observando las capacidades en su desempeño a la hora de negociación, manejo de situaciones de conflicto, comunicación, generación del compromiso, justicia, dominio del grupo, trabajo en equipo, capacidad para delegar, inspiración, inclusión y coordinación, entre otras aptitudes (García-Peñalvo, 2015).

Una diferencia clave entre ambas es que desde la Universidad de Michigan se plantea que los y las líderes van a centrarse en una de las dos dimensiones de manera excluyente; es decir, se plantea que el liderazgo se va a ejercer desde la polaridad, o bien centrado en la persona o, por el contrario, más centrado en la tarea. Más tarde, Kahn (1960) y Likert (1961) llegan a la conclusión de que los resultados de mayor éxito se van a dar cuando quienes lideran integren de una manera sinérgica resultados más exitosos, que eran conseguidos por un liderazgo que lograba una mayor integración sinérgica entre la preocupación por la personas empleada y la orientación hacia la tarea, siendo necesaria una conducta de supervisión por parte de la persona que dirige (Bedoya, 2016).

Blake y Mounton (1964) crean una herramienta<sup>61</sup> que busca detectar distintas tipologías de líderes a través de un sistema esquemático que relaciona las actitudes de la persona líder con las tareas a realizar y con las personas involucradas. La matriz fue desarrollada a partir de dos dimensiones (el interés por la producción y el interés por las personas). La misma agrupa el comportamiento basándose en los siguientes elementos: iniciativa, indagación, apoyo, toma de decisiones, resolución de conflictos, resiliencia y crítica. Este instrumento ha sido adaptado a diversas áreas de la administración y es una de las herramientas más conocidas para medir los estilos de dirección (García-Solarte, 2015).

En cuanto a resultados obtenidos a través del análisis de resultados, se pudieron observar conductas adaptativas por parte de quien ejerce el liderazgo en relación a cómo se mostraba la persona empleada. Así, «algunos líderes se conducían democráticamente cuando los subalternos ejercían iniciativa y autonomía; sin embargo, se comportaban autocráticamente cuando los subalternos eran pasivos, dependientes y necesitaban instrucciones» (Ruiz & Rodríguez, 2013, p. 5).

En cuanto a algunas de las limitaciones que podríamos observar en este enfoque

---

<sup>61</sup> Traducida y conocida como malla gerencial (*managerial grid*).

teórico, se pueden señalar:

- La efectividad del liderazgo depende básicamente del entrenamiento, dejando de considerar otros aspectos.
- No se valora la influencia del contexto en la actuación de quien ejerce el liderazgo.
- Desde este enfoque, solo se consideran dos dimensiones del comportamiento como variables para estudiar el liderazgo.

### 4.3.3 Teoría de contingencia

También se la conoce como teoría del liderazgo situacional (TLS). Su desarrollo se da a partir de los años sesenta del siglo XX, teniendo entre algunos de sus referentes a Fiedler (1967) y Hersey y Blanchard (1969), entre otros.

El enfoque de contingencia de Fiedler (1967) se puede considerar la primera teoría que aborda las relaciones de contingencia en el liderazgo y que además propone por primera vez soluciones orientadas al liderazgo eficaz en el ámbito de la Psicología de las Organizaciones (Peiró, 1984).

Este enfoque teórico se basa en que la eficacia y la consecución de objetivos están íntimamente relacionados con el estilo de liderazgo y las posibilidades de quien lidera a la hora de implementar su influencia sobre el grupo. Es decir, la persona líder tendrá éxito cuando, además de reunir ciertas cualidades, la situación sea propicia para que se produzca su influencia y de ese modo se consigan los objetivos (Barón, 1989).

Básicamente, la teoría del liderazgo situacional viene a cuestionar los enfoques anteriores al afirmar que tener ciertas aptitudes y actitudes no garantiza que se vaya a dar un liderazgo efectivo. El contexto y la relación con las personas van a determinar la tipología del liderazgo funcional en cada situación. De alguna manera, un o una líder va a poder ser eficaz en unos entornos y con unas personas y no en otros.

En este enfoque, no existe un estilo de liderazgo unidireccional; por el contrario, la capacidad de adaptación de la persona líder a lo que ocurre va a ser lo que determinará el estilo de liderazgo eficaz en cada situación. El vínculo relacional entre líder y seguidor o seguidora se muestra clave en cuanto al tipo de liderazgo (Palomino, 2009).

La teoría de contingencia o del liderazgo situacional supone un avance novedoso en cuanto a los enfoques del liderazgo aplicado a las organizaciones. De una respuesta lineal de la persona líder hacia los subordinados, entendida como causa–efecto, se pasa a una respuesta adaptativa a la situación. De alguna manera, no existe la mejor

respuesta, sino diferentes soluciones.

La teoría de contingencia también viene a dar respuesta a los cambios en las estructuras empresariales, organizacionales y políticas que se dan en la década de los años sesenta y setenta del siglo XX. En las organizaciones tradicionales, la estructura jerárquica estaba bien definida y por tanto podía ser relativamente predecible. En los nuevos entes organizacionales esa estructura piramidal, en muchos casos, comienza a dejar de tener sentido. Las personas subordinadas pasan a tener estatus múltiples y variados que demandan de las figuras que los dirigen otras formas de liderar.

### **4.3.3.1 El modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard**

Situado dentro de la teoría del liderazgo situacional (en adelante TLS), para Yukl (2008) este modelo supone una importante revisión del liderazgo, reconociéndose como un enfoque efectivo y aplicable al ámbito organizacional de la empresa. Santa Bárbara y Fernández (2010) señalan que para Hersey y Blanchard, la TLS es una teoría sobre el liderazgo y no sobre la dirección, siendo este aspecto clave para su propuesta, pues los mismos entienden que «el director es un individuo que ocupa una posición formal en una organización y es responsable del trabajo de al menos una persona y tiene autoridad formal sobre esta» (Santa Bárbara & Fernández, 2010:26), mientras que el liderazgo es un concepto más amplio que abarca tanto contextos formales como no formales. En este sentido, esta diferenciación favorece el hecho de que su teoría sea aplicable a cualquier contexto en el que la persona que ejerce como líder tenga influencia sobre las que le siguen, ya sea en las relaciones entre profesorado y alumnado, o en cualquier contexto organizacional (empresas privadas, instituciones educativas, organizaciones del tercer sector, etc.). Apoyándose en los estudios previos de Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969) proponen un modelo de liderazgo que supone un cambio radical en cuanto al modo de entender el liderazgo de las personas directivas en las organizaciones, en interrelación con las personas a su cargo, modelo que durante décadas ha sido uno de los aplicados en el ámbito empresarial y organizacional, en la formación de personal de gerencia y dirección en materia de liderazgo (Santa Bárbara & Fernández, 2010).

Hersey y Blanchard parten de un concepto de liderazgo en el que la interrelación entre líder, personal subordinado y ambiente es lo que va a determinar la efectividad del liderazgo. Este está compuesto por dos dimensiones a las que denominan madurez

laboral<sup>62</sup> y madurez psicológica<sup>63</sup> (Hampton, 2001). El cruce de las dimensiones da lugar a cuatro tipologías genéricas de colaboradores:

- Sin motivación e incapaz (no sabe y no quiere)
- Con motivación pero incapaz (no sabe, pero quiere)
- Sin motivación pero capaz (sabe, pero no quiere)
- Con motivación y con capacidad (sabe y quiere).

Este modelo, parte de los aspectos del liderazgo relacionados con la tarea y con las relaciones de Fiedler (Manosalva & Vergara, 2012). Así, ante las cuatro tipologías de personas subordinadas antes descritas, lo eficaz será implementar el estilo de liderazgo adecuado a cada uno de los tipos de colaboración. De ese modo nos encontramos con cuatro tipologías de liderazgo:

- Directivo: Da órdenes y supervisión constante.
- Persuasivo: Explica decisiones e información constante al equipo.
- Participativo: Comparte ideas y facilita la toma de decisiones.
- Delegativo: Deja hacer. Las decisiones son tomadas por el equipo.

Básicamente, se puede afirmar que la interrelación de mayor eficacia entre líder y persona subordinada se dará del siguiente modo:

- Ante personas subordinadas que muestran una actitud en relación a la tarea de **baja o nula motivación y poca o nula preparación, el estilo directivo** podría ser considerado el de mayor eficacia, dando órdenes e instrucciones concretas bajo una supervisión y presencia constante de quien lidera.
- En el caso de subordinación con **nivel alto de motivación pero una baja cualificación** o preparación respecto a la tarea, el **estilo persuasivo** podría tener una mayor relevancia, dando información constante al equipo y explicando las tareas a realizar.
- Por otro lado, si nos encontramos con personas subordinadas con una **baja motivación pero con una preparación alta, el estilo participativo** sería

---

<sup>62</sup> Entendida como la madurez en la que se tienen conocimientos y habilidades sobre las actividades y tareas relacionadas con el entorno laboral.

<sup>63</sup> Entendida como la capacidad de dirigirse en el trabajo en términos de motivación intrínseca, responsabilidad, autogestión, etc.

## HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

adecuado, implicando a las mismas en la asunción de ideas y participando en la toma de decisiones.

- Cuando nos encontramos una persona **subordinada motivada y capacitada**, **el liderazgo delegativo** podría ser el más adecuado, delegando y dejando la toma de decisiones en manos del equipo.

La siguiente tabla resume las tipologías de liderazgo adecuadas a las actitudes y aptitudes de las personas subordinadas en su interacción:

Tabla 4.2 Tipologías de liderazgo de Hersey y Blanchard

Estilo de liderazgo - actitudes		Tipología de persona subordinada en cuanto a la tarea
Directivo	Da órdenes y supervisión constante	Sin motivación e incapaz
Persuasivo	Explica decisiones e información constante al equipo	Con motivación pero incapaz
Participativo	Comparte ideas y facilita la toma de decisiones	Sin motivación pero capaz
Delegativo	Deja hacer. Decisiones tomadas por el equipo.	Con motivación y con capacidad

Fuente: Elaboración propia.

Si bien la teoría de liderazgo de Hersey y Blanchard (1969) tradicionalmente ha tenido una gran aceptación por su implementación práctica en entornos reales debido a su simplicidad, este mismo argumento ha servido como base de la crítica por el poco apoyo empírico al carecer de una fuerte consistencia en un análisis más profundo del modelo (Santa Bárbara & Fernández, 2010). Nichols (1986) revisa esta falta de congruencia y desarrolla el modelo incluyendo una nueva dimensión que le permite enlazar con el liderazgo transformacional.

Ascorra (2008) va más allá, cuestionando incluso que el modelo de Hersey y Blanchard haya superado los posicionamientos individualistas de los planteamientos teóricos anteriores en un escenario de interrelación «plena» en la triada líder, persona subordinada y entorno. Considera que este aspecto no queda resuelto al colocar a quien ejerce el liderazgo como sujeto proactivo en relación a quienes les siguen de forma pasiva. La persona líder es quien modifica su posición, su manera de influir, a partir de las figuras subordinadas con las que se encuentra.

### 4.3.4 Teorías emergentes (enfoque integral)

Las teorías emergentes del liderazgo<sup>64</sup>, conocidas también como enfoques contemporáneos del liderazgo, buscan explicar por qué las interrelaciones de influencia e intercambio entre líderes y personas subordinadas son beneficiosas para las organizaciones.

Como ya señalamos anteriormente, la dificultad de agrupar y clasificar las teorías del liderazgo se debe no solo a la multitud de enfoques disciplinares desde los que definir el liderazgo, sino también a los niveles de análisis del mismo en una disciplina. En 1939, Lewin aborda esta cuestión señalando la «cantidad de asuntos que debe tener en cuenta la Psicología Social (valores, ideologías, problemas físicos, sociológicos, psicológicos) y defiende que es posible ofrecer una explicación integradora siempre que los hechos se agrupen de tal forma que puedan tratarse en un solo nivel» (López- Zafra & Morales, 1999:182).

Es por ello que renunciamos a profundizar en un análisis de las distintas corrientes epistemológicas del liderazgo, porque entendemos que van a aportar poco a la presente investigación, optando por una propuesta de clasificación más pragmática de acuerdo a nuestros intereses, sin que ello suponga una merma en el rigor científico.

En este sentido, siguiendo a House, Wright y Aditya (1997) a la hora de abordar las diferentes teorías emergentes sobre el liderazgo, formarían parte de este conjunto de enfoques teóricos los siguientes:

- El liderazgo transformacional y transaccional (Burns, 1978; Bass, 1985 y Avolio y Bass, 1999).
- El liderazgo trascendente (Crossan, Vera, Nanjad, 2008).
- La inteligencia emocional aplicada al ámbito organizacional (Mayer, Salovey y Caruso, 2000; Mayer y Salovey, 2007; Caruso y Goleman, 2010; Goleman, 2018).

#### 4.3.4.1 El liderazgo transaccional y transformacional de Burns

De un análisis de los diferentes enfoques teóricos y su aplicación al campo de las organizaciones empresariales, Burns (1978) desarrolla la idea de la existencia de dos modelos de liderazgo: transformacional y transaccional. Posteriormente Bass (1985) y Avolio y Bass (1990) profundizan y amplían los planteamientos de Burns, para presentar

---

<sup>64</sup> También denominado enfoque integral o teorías contemporáneas del liderazgo.

el modelo de liderazgo de rango total o completo<sup>65</sup> que más adelante abordaremos con mayor profundidad. El elemento diferencial entre estos autores radica en lo siguiente: Burns plantea que las personas líderes pueden ser transformacionales o transaccionales de un modo excluyente, o lo que es lo mismo, en términos lineales van a ser opuestas entre sí. Por su parte, Bass incluye en sus enfoque el hecho de que la misma persona que ejerce el liderazgo puede combinar y mostrar conductas transformacionales y transaccionales. En un análisis más profundo, plantea la complementariedad de ambos modelos como estrategia de liderazgo que en lugar de oponerse van a sumar. Este aspecto es el elemento clave diferencial y supone la primera aproximación hacia una conceptualización del enfoque de liderazgo de rango total.

- Básicamente, el modelo de transacción de Burns (Bass, 1999) viene a plantear un tipo de liderazgo en el que existe una relación coste-beneficio entre la persona líder y quienes le siguen. Es decir, quien lidera va a ofrecer algo a cambio del trabajo de las personas que le siguen.
- En cuanto al liderazgo transformacional, Burns señala que la persona líder logra despertar la motivación de quienes le siguen dando lugar a satisfacer ciertas necesidades de orden interno: «el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo» (Torres & Arriaga, 2006:120)

A continuación, haremos una referencia breve a los modelos de liderazgo transaccional y transformacional, puesto que más adelante profundizaremos en ellos, al analizar el modelo de liderazgo de rango total para vincularlo a los entornos de las EI y relacionarlos con la práctica del acompañamiento.

### 4.3.4.2 El liderazgo trascendente

Para Cardona y Rey (2008), el liderazgo trascendente viene definido por una relación de influencia entre quien lidera y quien sigue a este a través del compromiso con el proyecto. Es capaz de implicar a las personas con quienes colabora a través del ejemplo, preocupándose por ellas y por sus necesidades. Los valores del liderazgo son

---

<sup>65</sup> El modelo de rango total o rango completo plantea que las personas líderes van a tener la posibilidad de expresar diferentes conductas de acuerdo a las situaciones que la organización demande. Así, la persona líder podrá mostrar una conducta transaccional, transformacional o incluso *laissez-faire* (no liderazgo) dependiendo de las necesidades que se planteen.

clave en este modelo, siendo capaz de comunicarlos y promoverlos a nivel colectivo, consiguiendo de las personas a su cargo una adhesión al proyecto no impuesta.

Para Crossan, Vera y Nanjad (2008), un o una líder trascendente es aquella que es capaz de alcanzar un equilibrio entre el reconocimiento personal de su misión y su autodirección con el de la dirección de las personas con quienes colabora. Es capaz de compartir el éxito poniendo sus cualidades al servicio de las personas a las que dirige, interaccionando eficazmente con el entorno de la organización. Así: «Los líderes trascendentes son aquellos que pueden liderar desde sí mismos y sobre sí mismos, a los demás y a la organización»<sup>66</sup> (Crossan, Vera y Nanjad, 2008:576).

En el liderazgo trascendente, la capacidad de sacrificio de la persona que lidera es un rasgo fundamental, anteponiendo las necesidades de su equipo y de la organización a las suyas propias. Además, este rasgo de compromiso y entrega es una cualidad que va a buscar transmitir a las personas a su cargo. Su objetivo es liderar a líderes:

«Es un líder generador de líderes que tiene una mayor capacidad para captar, desarrollar y retener el talento de liderazgo.

Es un líder que entiende su labor como un servicio a sus colaboradores, pues en el fondo, está al servicio de los otros. Por ello, está más desprendido de su propio criterio, y hasta de su mismo puesto, cuando esto signifique una mejor manera de servir. Como líder de líderes, exige una mayor responsabilidad y prefiere compartir el éxito con sus colaboradores en lugar de acumular las medallas para sí mismo»

Cardona & Rey (2008:7)

Para algunos autores, el liderazgo trascendente supone un nuevo tipo de liderazgo transformacional (Gardiner, 2009): se trata de un liderazgo que lleva a las personas a desarrollar sus tareas por motivos que van a más allá de satisfacer las necesidades de las personas y de la propia organización. «El líder trascendente es, en definitiva, aquel capaz de crear relaciones contributivas en el trabajo, y no solo relaciones de intercambio o relaciones de trabajo», favoreciendo además que las personas subordinadas se comprometan con el proyecto de la organización, generando adhesiones permanentes en el tiempo y que van más allá de cubrir las expectativas de quien dirige. El liderazgo

---

<sup>66</sup> Original en inglés. Traducción propia.

trascendente favorece la autoimplicación de quienes siguen a la persona líder y consigue «ir más allá de las aspiraciones y necesidades del líder para intentar beneficiar a otras personas, organizaciones y sociedades» (Tintoré & Güell, 2016:1635).

### **4.3.4.3 La inteligencia emocional en el ámbito organizacional**

Dentro del conjunto de teorías emergentes, como ya señalamos, House, Wright y Aditya (1997), junto al liderazgo trascendente, transformacional y transaccional, incluyen la inteligencia emocional.

Aplicada al ámbito organizacional, la inteligencia emocional como rasgo se vincula a procesos afectivos grupales, cognitivos y relacionados con el desempeño en términos de autoeficacia para el desempeño del liderazgo (Villanueva, 2012).

Para Goleman (2010), «las competencias emocionales resultan especialmente importantes en el campo del liderazgo, que apunta a lograr que las personas lleven a cabo su trabajo del modo más eficaz posible» (Goleman, 2010:150). En este sentido, un estudio establece una relación directa entre el estado emocional de la personas que lidera y el desempeño de las tareas de quienes ejercen la subordinación: la inteligencia emocional en la persona líder es un rasgo que favorece un liderazgo eficaz en términos de expectativas y rendimiento de las personas bajo su dirección (Sánchez *et al.*, 2010). La inteligencia emocional en el ámbito organizacional se muestra como uno de los aspectos de mayor relevancia en el desempeño organizacional del liderazgo de gerentes y directivos (Caruso y Salovey, 2012; Goleman, 2018).

Goleman y Boyatzis (2010) confirman, en diferentes estudios, que existe una diferencia considerable entre el desempeño de quienes lideran con mayor inteligencia social y quienes no la tienen. Las personas líderes con inteligencia social responden mejor a las situaciones de crisis mostrándose mayor eficacia en su abordaje.

Algunas investigaciones no se centran tanto en el análisis de la inteligencia emocional y sí en algunos aspectos emocionales de la misma. Así, Mayer, Salovey y Caruso (2000 y 2007) se centran en la empatía y sugieren que es fundamental en las conductas y cogniciones que preceden al liderazgo emergente.

Para Goleman (2010), la inteligencia emocional de una persona que lidera puede ser cuantificable señalando que «las fortalezas y debilidades de la competencia emocional de un jefe pueden medirse, respectivamente, con el pleno aprovechamiento o el mal uso del talento de sus subordinados» (Goleman, 2010:25). Este interés de diferentes investigadores por establecer vínculos teóricos entre el liderazgo efectivo y los modelos denominados “mixtos” parte del convencimiento de que la inteligencia emocional puede

ser aplicable en los programas de capacitación de gerencia y personal de dirección (Villanueva, 2012). Sin embargo, también hay que tener en cuenta el hándicap que supone el hecho de que nuestro sistema educativo prime el aprendizaje de competencias cognitivas con respecto a las emocionales, debido a que es más fácil el adiestramiento técnico al compararlo con el desarrollo de la inteligencia emocional. «En este sentido, las capacidades tales como la empatía o la flexibilidad difieren radicalmente de las capacidades cognitivas y dependen de regiones cerebrales diferentes» (Goleman, 2010:150).

Villanueva (2012) también concluye que, si bien existen evidencias importantes de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo efectivo, los resultados no se consideran concluyentes, debido, posiblemente, tanto a la conceptualización teórica de la inteligencia emocional desde la que se parte, como a los instrumentos que se utilizan en su medición.

#### **4.3.4.4 Liderazgo de rango total de Bass y Avolio**

En las últimas décadas, la literatura científica en materia de liderazgo se ha centrado en profundizar y analizar el denominado liderazgo transformacional. La evolución de los estudios en esta materia ha tenido un gran desarrollo debido principalmente a la expansión de su aplicación en diferentes áreas como la política y sobre todo en el ámbito empresarial y organizacional. De esta revisión y análisis continuo de los resultados en el campo práctico del liderazgo transformacional Bass (1985), Bass y Stodghill (1990) y Bass y Avolio (1994) realizan una propuesta integradora que trasciende la de Burns a la que vienen a denominar liderazgo de rango total o completo.

Bass (1999) plantea que el fin de la guerra fría favoreció un cambio global a nivel mundial en las estructuras organizacionales y su personal empleado que dio paso a una transformación hacia una mayor flexibilidad en dichas organizaciones. Según Bass (1999), el liderazgo transformacional es el que va a favorecer la asunción de valores y objetivos por parte de la persona que sigue, en lugar de su mera conformidad.

Para Bass, el liderazgo transformacional es un proceso que se da entre la persona que ejerce el liderazgo y la que es liderada. El carisma de quien lidera favorece que quienes le siguen se identifiquen y deseen hacerlo. «Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles de significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento» (Vega, 2004:22).

Por otro lado, el liderazgo transaccional se centra en el intercambio o contrato que se da entre la persona que lidera y quien le sigue, «en donde las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder» (Vega, 2004:22).

A partir de estos dos constructos surge la propuesta de Avolio y Bass (1990), en la que presentan un modelo de liderazgo en el que la misma persona que lidera puede mostrar rasgos transaccionales y transformacionales e incluso de otros tipos, como el liderazgo *laissez-faire*. A este modelo lo denominaron liderazgo de rango total.

En cuanto a una comparación de los enfoques de liderazgo transaccional y transformacional, si bien Burns (1978) en cierta medida los presenta como antagónicos, Bass (1985) los muestra como complementarios. Esto supone un cambio importante de perspectiva y una mirada más holística y completa sobre el liderazgo y su aplicación en el terreno práctico de las organizaciones.

La persona que lidera pasa de ser un ente abstracto que desempeña su trabajo encorsetado en un enfoque determinado —un sujeto pasivo predecible—, a un sujeto dinámico y adaptativo, que no hace lo que se espera de él, sino lo que la organización y las personas empleadas demandan con el fin de alcanzar el objetivo final.

El modelo de liderazgo de rango total de Avolio y Bass (1990), también denominado de rango completo, incluye (además de los comportamientos del estilo transaccional y transformacional) rasgos comportamentales del *laissez-faire* que permiten completar el mismo. Es decir, las personas que ejercen el liderazgo en cualquier organización, en sus actitudes, van a combinar esos tres estilos a la hora de dirigir personas. El análisis del liderazgo realizado desde este enfoque supone un salto cualitativo en cuanto a que bajo este prisma vamos a poder acercarnos a la realidad que nos vamos a encontrar en el análisis de personas que ejercen como líderes. El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969) también tiene una influencia directa sobre este enfoque desde el momento en que la triada «líder–liderado–entorno» conforma el escenario en el que se plantea el desarrollo del ejercicio de liderazgo y los resultados que nos vamos a encontrar (Mendoza & Ortiz, 2006). Para Bass, el liderazgo de rango total es una evolución del liderazgo transformacional (Avolio, Bass & Jung, 1999).

En cuanto a su expresión en el terreno práctico del liderazgo aplicado a las organizaciones, podemos encontrar algunos aspectos que señalan una cierta relación con el liderazgo situacional, más concretamente con la propuesta de Hersey y Blanchard (1969); si bien, para no provocar confusión, es necesario destacar que estos autores

## HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

planteaban un liderazgo en el que las personas ejercían un estilo u otro, de acuerdo a la situación que se pueda dar en el entorno de la persona que lidera frente a la persona que es liderada. En cambio para Avolio y Bass (1990), la idea que subyace es que más que existir un liderazgo óptimo para cada situación, la persona que ejerce el liderazgo combina diferentes rasgos comportamentales transformacionales y transaccionales principalmente, junto al uso ocasional del *laissez-faire*. Influyendo en su uso, de una manera determinante, el contexto en el que se esté dando la situación. Así, el resultado es que la realidad es mucho más compleja y esa interrelación entre los tres componentes (líder, liderado y contexto) va a ser la que determine qué actitud tiene más presencia en un momento dado y también la efectividad del liderazgo ejercido. Se entiende como un fenómeno complejo y afectado por múltiples variables que dificultan la posibilidad de establecer una respuesta lineal ante las situaciones que se planteen. Esto nos lleva a pensar que quien ejerce el liderazgo de forma eficaz no es quien conoce todas las respuestas porque sabe todas las posibilidades: la persona que lidera de forma eficaz es aquella que tiene los recursos que le van a permitir adecuar su respuesta a la situación o problemática que se pueda plantear.

Es importante destacar que Burns, cuando propone sus planteamientos de liderazgo transaccional y transformacional, lo aplica sobre todo al ámbito de la política, analizando las tipologías de liderazgo en este terreno. De ahí, quizá, esa visión polar de ambos enfoques que, sin embargo, en las organizaciones del mundo actual —por su idiosincrasia— van a requerir de una mayor flexibilidad y adecuación a situaciones variables y complejas, en las que nos podemos encontrar entornos multiformes con personas con motivaciones múltiples y diferentes. Para Burns la diferencia entre ambos liderazgos

«...radica en lo que los líderes y seguidores ofrecen uno a otro. Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor. En contraste, los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos. Es decir, si el líder transformacional provoca que los seguidores se identifiquen con sus necesidades, el transaccional proporciona a los seguidores algo que ellos desean a cambio de algo que el líder quiere».

Cuadra y Beloso (2007:44)

Para Bass (1985), en cambio, en la complementariedad de ambos modelos se encuentra la clave para ofrecer una explicación más completa y abierta del liderazgo organizacional. Así, habrá situaciones en las que se requieran las habilidades propias

del liderazgo transaccional orientado a la acción, mientras que en otras se necesitará la utilización de un nivel más elevado de visión propio del enfoque transformacional (Pirela *et al.*, 2004), siendo posible que ambos estilos puedan darse de una manera complementaria en un misma situación (Bass & Avolio, 1994), donde predominan «valores como el respeto, acatamiento de la autoridad, aceptación de la misión y visión de la organización (donde el individuo permanecía toda su vida laboral)» (Bedoya, 2016:54-55) se pasa a otras en las que se da una transición desde la obediencia incondicional hacia la asunción de responsabilidades y en las que se considera saludable la posibilidad de cuestionar a la autoridad cuando sea necesario.

### **4.3.4.5 Aproximación a los conceptos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire***

Como ya hemos señalado, aproximarnos a una comprensión amplia del concepto del liderazgo de rango total nos lleva a entender los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* de un modo independiente.

Así pues, siguiendo a Bass, encontramos algunas definiciones para acercarnos a una conceptualización del liderazgo transformacional, si no más concreta, sí más completa.

La reconceptualización que Bass realiza en los ochenta sobre el liderazgo transformacional que propone Burns (1978) nos lleva a un «nuevo liderazgo» en el que el foco se traslada desde la gestión y la influencia sobre quienes siguen a la persona líder a otra visión en que las metas comunes y los significados compartidos (cultura, valores, compromiso, misión, etc.) son el eje básico: «un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático» (Salazar, 2006:2).

Al acercarnos a una construcción del liderazgo transformacional como concepto, podemos señalar que:

«...el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo».

Parra & Guilianny (2013:166)

En cuanto al liderazgo transaccional, cabe decir que su conceptualización es más cercana al constructo clásico de lo que la mayoría podemos entender como lo que debe ser la persona que ejerce el liderazgo, o mejor dicho, a la imagen de cómo han podido

ser quienes lideran en su ejercicio del mismo (Torres y Ramírez, 2013).

En este sentido, el liderazgo transaccional básicamente se caracteriza por premiar a quienes siguen a la persona que lidera cuando cumplen con los objetivos planteados y, en su caso, actuar de un modo correctivo (penalización) cuando esto no se da (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978). El liderazgo transaccional planea las estrategias a utilizar desde un estilo directivo que propone las metas a conseguir y el camino a seguir para su consecución. Este modelo busca la motivación de la persona que le sigue desde una posición en la que los roles predefinidos son explícitos en una interrelación «jefe vs. subordinado», y «se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas» (Torres & Ramírez, 2013:159). El liderazgo transaccional es capaz de reconocer las necesidades de las personas subordinadas y satisfacerlas a través del reconocimiento cuando las mismas cumplen con las tareas asignadas. Es una persona líder que «se cuadra rígidamente con las metas organizacionales y se preocupa de que los equipos de trabajo bajo su responsabilidad se ocupen meramente de realizar las acciones pertinentes para alcanzar dichas metas» (Varela, 2012:6). Es un tipo de liderazgo funcional en organizaciones empresariales tradicionales que se basan en criterios orientados sobre todo a resultados (Almirón, 2015).

Por último, el estilo de liderazgo *laissez-faire* puede ser definido sintéticamente como un «dejar hacer». La persona que lidera no ejerce su rol dejando al grupo sin dirección y bajo su propia iniciativa. Tradicionalmente considerado en sus aspectos negativos, en la práctica puede ser un estilo funcional en contextos específicos que nos lleven a considerarlos positivamente en alguna de sus dimensiones de manera muy concreta. Así, pueden obtener resultados satisfactorios cuando quienes colaboren tengan cualificación y preparación para la tarea, siendo «además un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente» (Pacsi *et al.*, 2015:4). Podemos señalar también que, en un contexto situacional de escasez en cuanto a recursos de personal e instrumentales, este estilo permite a las personas subordinadas actuar libremente, lo que puede favorecer una respuesta ágil, funcional y creativa, siempre y cuando quien trabaje tenga los recursos intrínsecos para ello (Campos & Campos, 2015).

### 4.3.5 Recapitulación

En este apartado, hemos revisado las teorías de liderazgo más representativas de las existentes en la literatura, comenzando por la teoría de rasgos de Stodgill de principios

del siglo XX siguiendo con los modelos conductuales, contingentes hasta llegar a las teorías emergentes más actuales.

La evolución histórica nos muestra cómo en la primera mitad del siglo XX, el liderazgo se basaba en cómo y cuándo dar órdenes y directrices que siguieran las personas subordinadas. La influencia de los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad influyeron también en el ámbito organizacional, favoreciendo la evolución del liderazgo hacia nuevas orientaciones en las que se contemplaba una mayor participación (Peris, 1998). A la vez, en el terreno del liderazgo aplicado a las organizaciones, ha habido una evolución desde perspectivas basadas en el coste-beneficio que surgen de la economía, hacia perspectivas que incorporan la motivación como factor clave en el comportamiento (Vega, 2004).

### **4.4 Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total de Bass y Avolio**

De la misma manera que hemos podido ver cómo existen múltiples teorías acerca del liderazgo y que a su vez han ido evolucionando a lo largo de la historia, en cuanto al liderazgo aplicado a los contextos organizacionales, han surgido también múltiples tipologías a la hora de acotar los estilos de liderazgo que nos podemos encontrar. Así, Martín (2010) señala, entre otros tipos, los siguientes: líder democrático vs. líder autocrático, líder participativo vs. líder directivo, orientado a las relaciones vs. orientado a la tarea, consideración de la estructura vs. motivación a dirigir. Pedraja y Rodríguez (2004) señalan que, pese a la existencia de esta multitud de tipologías, se ha determinado la importancia de distinguir tres dimensiones del liderazgo no excluyentes entre sí: estilo de liderazgo participativo, el estilo de liderazgo colaborativo y el estilo de liderazgo instrumental.

Siguiendo a Bass y Avolio (1990), en términos conductuales, los estilos de liderazgo que devienen del modelo de rango total serían tres: el transformacional, el transaccional y el *laissez-faire*. Bass y Avolio (1994) describen al liderazgo completo como aquella persona que habiendo integrado la dimensión transformacional es capaz de mostrar comportamientos transaccionales o *laissez-faire* cuando la situación lo requiera.

Bass y Avolio (1990) proponen abordar el liderazgo como un proceso lineal que recorre ocho subtipos de liderazgo vinculados a cada uno de los estilos y que van desde un liderazgo más pasivo y poco influyente a otro más proactivo y altamente influyente.

En nuestro caso optamos por suprimir la explicación de los subtipos, debido a que dicha

clasificación es utilizada en el uso de la medición del liderazgo de rango total en base al cuestionario MLQ<sup>67</sup>, que no utilizaremos en nuestra investigación tal y como justificaremos en el capítulo de metodología en el marco empírico.

A continuación, desarrollaremos los estilos de liderazgo *laissez-faire*, transaccional y transformacional señalando aquellos aspectos básicos que nos ayuden a entender sus características, sus fortalezas y sus debilidades, con el objeto de poder acercarnos posteriormente a su interrelación con el acompañamiento que se realiza en las EI.

### 4.4.1 Liderazgo *laissez-faire*

Etimológicamente es un término de origen francés que se traduce como «dejar hacer». Se comienza a utilizar en Economía dentro del pensamiento del liberalismo moderno, siendo Adam Smith uno de los que contribuyeron a popularizar el término (Pérez, 2016) que más tarde se extiende a diferentes ámbitos, siempre para hacer referencia a la idea de «no intervención».

El término *laissez-faire* utilizado en relación al liderazgo comienza a estudiarse más como un estilo o rasgo visible en las conductas de determinadas personas que ejercen el liderazgo que como un enfoque con base teórica propia. Así como el liderazgo transformacional y transaccional han sido abordados como modelos teóricos con fundamentación epistemológica además de como estilos conductuales observables en el comportamiento de las personas que lideran, el liderazgo *laissez-faire* es un estilo práctico observable más que modelo teórico con entidad propia (Castaño, 2015). Para ser más exactos, tendríamos que decir que el estilo *laissez-faire* es entendido más como una dimensión del liderazgo que ha sido analizada con matices diferenciales dependiendo del enfoque teórico del liderazgo desde el que se haya partido. En este sentido, Villanueva (2012) se cuestiona si el *laissez-faire* llega a ser una conducta «universal» de liderazgo.

En su análisis, Avolio y Bass (1994) se centran en una persona que no toma decisiones dejando a quienes le siguen sin dirección pero con una autonomía e independencia operativa (Avolio y Bass, 2004). Sin embargo, desde enfoques aplicados a contextos

---

<sup>67</sup> Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y sus versiones MLQ5 y MLQ5x es un cuestionario que sirve para medir el liderazgo transformacional. Fue creado por Bass (1985) y mejorado posteriormente por Bass y Avolio (1994).

organizacionales, la persona que lidera bajo el *laissez-faire* está disponible, da información o su opinión si es necesario y puede tomar el rol de ser uno más, proveyendo a quienes le siguen de muchas herramientas para que puedan tomar sus propias decisiones sin intervenir en el curso normal de los acontecimientos (Montalvan *et al.*, 2014). Considera a las personas seguidoras adultos y capaces de tomar sus decisiones y autodirigirse (Castaño, 2013).

El liderazgo *laissez-faire* es definido como un «no liderazgo» o, en su caso, un estilo en el que la persona que lidera no interviene o apenas tiene significación en la dirección de quienes se subordinan. Como ya señalamos, este estilo tradicionalmente ha sido definido y abordado más por sus aspectos negativos (Pacsi *et al.*, 2015). Sin embargo, en la práctica puede ser un estilo funcional en contextos específicos que nos lleven a considerarlos positivamente en alguna de sus dimensiones de manera muy específica. Así, pueden obtener resultados satisfactorios cuando quienes colaboren tengan cualificación y preparación para la tarea, siendo «además un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente» (Pacsi *et al.*, 2015:4). Podemos señalar también que, en un contexto situacional de escasez en cuanto a recursos de personal e instrumentales, este estilo permite a las personas subordinadas actuar libremente, lo que puede favorecer una respuesta ágil, funcional y creativa, siempre y cuando el personal tenga los recursos intrínsecos para ello (Campos & Campos, 2015).

Autores como Bass (1990) establecen diferencias entre lo que sería el liderazgo *laissez-faire* en términos absolutos, entendido como ausencia de liderazgo, y otro tipo de conductas proactivas<sup>68</sup> en las que la persona que lidera delega responsabilidades para ir generando responsabilidad en quienes le siguen, pero siempre bajo una supervisión en la que se acuerdan compromisos y responsabilidades. En este sentido, Avolio & Bass (2004) y Torres & Arriaga (2006) señalan las dimensiones del liderazgo dentro del eje *laissez-faire*, donde incluyen, además de la dimensión *laissez-faire* como ausencia total de la dirección de quien lidera, el liderazgo por excepción pasiva, en el que la persona desarrolla un liderazgo permisivo pero con un cierto control, reaccionando cuando se producen errores o problemas (Vega & Zavala, 2004).

---

<sup>68</sup> Bass (1990) diferencia claramente el liderazgo *laissez-faire* de la conducta de liderazgo democrático, la delegación y la dirección por excepción.

### 4.4.1.1 Fortalezas del liderazgo *laissez-faire*

En términos de fortalezas, el liderazgo *laissez-faire* debe ser analizado por aquellas ventajas que puede llegar a ofrecer en una organización el uso de dichas conductas por parte de las personas que lideran, con la consideración ya señalada de ser utilizado en situaciones muy concretas. Tradicionalmente, el liderazgo *laissez-faire* ha sido analizado como una ausencia de liderazgo llevando a considerarlo más por los elementos negativos que por sus fortalezas (Bass, 1990; Vega & Zavala, 2004). Sin embargo, en las últimas décadas, y coincidiendo con una visión más holística e integral del liderazgo, han comenzado a realizarse análisis más detallados que han podido incidir, en este caso, en comenzar a ver situaciones y entornos concretos en los que este estilo puede mostrarse como una opción (Castaño, 2013; Campos & Campos, 2015; Pacsi *et al.*, 2015). Así, desde esta última perspectiva, podemos señalar algunos aspectos que pueden mostrar las ventajas de este estilo:

En una situación de ausencia de figura de líder y con personas que le siguen con una preparación adecuada, la organización gana en autonomía al no tener que depender de alguien que ocupe el rol.

Quienes le siguen tienen más libertad en la realización de sus tareas, lo que se traduce en una menor presión y más capacidad de generar ideas. Este aspecto puede incidir directamente en la motivación al sentir que se confía en sus capacidades.

Posibilidad de ascender de las personas que siguen al liderazgo al poder mostrar de un modo habitual las capacidades y competencias propias.

En los equipos cohesionados y preparados, se agilizan los procesos de toma de decisiones cuando aparecen situaciones imprevistas que pueden requerir una actuación rápida sin posibilidad de ser consultada.

Para Campos y Campos (2015), este estilo expresa su mayor potencial en la motivación del personal cuando las personas perciben que se confían en ellas y pueden tomar sus propias decisiones aumentando así los resultados positivos.

### 4.4.1.2 Debilidades del liderazgo *laissez-faire*

Como ya hemos señalado anteriormente, la mayoría de autores han coincidido en analizar este estilo de liderazgo más como una ausencia de liderazgo que como una opción elegida a partir de una intencionalidad estratégica en la dirección de personas (Bass, 1990; Farrell, Souchon & Durden, 1999; Vega & Zavala, 2004).

Así, los aspectos que han sido considerados como negativos en cuanto a su reflejo en la organización son:

## HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

- Diferentes investigaciones (Bass, 1990) señalan que el liderazgo *laissez-faire* se relaciona con baja concentración y pobre calidad en relación a términos de eficacia en el trabajo. Las personas que siguen a quien lidera también lo señalan como el estilo de liderazgo menos satisfactorio y efectivo.
- Ante la aparición de situaciones conflictivas en las que la persona que lidera tiene que mediar, su ausencia provoca insatisfacción y baja motivación. Se relaciona directamente con la aparición de situaciones de acoso laboral.
- Cuando quienes siguen al liderazgo no tienen la suficiente información y conocimientos para tener un funcionamiento autónomo, no se alcanzarán los objetivos (Pacsi *et al.*, 2015).
- Las personas que siguen a quien lidera tienden a generar conductas laborales de individualidad, por lo que la cohesión del equipo se ve mermada (Idalberto, 1999).

### 4.4.1.3 Recapitulación

A modo de resumen, el liderazgo *laissez-faire* es un estilo que describe a personas que evitan influir sobre quienes les siguen delegando la responsabilidad y el poder de decidir en los mismos. En este sentido, es un liderazgo de escasa o nula directividad cuando las personas sobre las que se ejerce no son autónomas y tienen a sus disposición los recursos necesarios.

Sin embargo, cuando las personas lideradas, además de los conocimientos y los recursos, están motivadas, se considera un liderazgo efectivo que permite delegar responsabilidades y favorecer la generación de recursos propios.

### 4.4.2 Liderazgo transaccional

Podemos afirmar que el liderazgo transaccional viene a ser el modelo de referencia de la mayoría de teorías acerca del liderazgo promulgadas durante el siglo XX. Así, los modelos clásicos promulgados en relación al liderazgo en las organizaciones en las que la transacción es el eje que articula la relación persona que lidera vs. persona liderada sustentan la base de este modelo de liderazgo.

Básicamente, el liderazgo transaccional tiene como objetivo ofrecer una satisfacción mutua entre personas líder y persona subordinada que satisfaga a ambas basándose en un intercambio relacional. Alguien ofrece algo a cambio de algo; siendo los agentes de ese proceso colaborativo la persona que lidera y la persona que le sigue en una transacción circular que va de la persona que lidera a la que está subordinada y viceversa (Burns, 1978).

En el liderazgo transaccional, quien lidera desarrolla un estilo de dirección más acorde a los modelos clásicos y tradicionales «...en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado» (Torres y Ramírez, 2013:159).

Bass (1990) comienza a desarrollar la idea de Burns considerando que el liderazgo transaccional organiza y supervisa el cumplimiento de los objetivos del grupo a través de premios o castigos. Existe una transacción entre quien lidera y quienes le siguen en términos coste-beneficio y se puede afirmar que quienes lideran de forma transaccional premian a las personas a su cargo al cumplir las tareas asignadas (Bass & Riggio, 2006).

La base del modelo transaccional radica en un estilo directivo con instrucciones directas y con un objetivo claro de eficiencia que minimice los riesgos. El refuerzo mediante el reconocimiento a la persona que cumple con los objetivos propuestos por quien lidera es el elemento clave de la transacción. Esto se realiza a través de un intercambio o una negociación explícita entre quien ejerce el liderazgo y la persona bajo su mando (Torres y Ramírez, 2013).

El liderazgo transaccional dirige su atención a la motivación de quienes trabajan a partir del intercambio entre mando y persona bajo el mismo. El comportamiento adecuado o no de la persona subordinada recibirá como respuesta el premio o castigo correspondiente (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006).

### **4.4.2.1 Fortalezas del liderazgo transaccional**

Como ya hemos señalado, el liderazgo transaccional, centrado en los objetivos de la organización, ejerce un control intenso sobre la tarea, a través del cumplimiento coercitivo de las normas.

El sistema de motivación es a través de incentivos, por lo que se considera que a corto plazo puede incidir de modo rápido y eficaz en la consecución de objetivos y beneficios. En este sentido es un liderazgo positivo que incrementa el sentimiento de pertenencia en el que todos y todas ganan (salvo que la persona empleada no cumpla con la tarea, lo que supondrá la penalización acordada).

La estructura organizacional se mantiene estable en el tiempo y con pocos cambios. Las personas subordinadas con poca preparación o autonomía se pueden sentir cómodas en este modelo.

Las reglas son claras y todo el mundo sabe a qué atenerse. Existe una estructura y un

marco definidos en el que la persona subordinada sabe lo que se espera de ella. Este aspecto genera una sensación de tranquilidad, pero por el contrario inhibe la capacidad de explorar nuevas vías por temor al error (DenHartog, Van Muijen & Koopman, 1997).

En relación al cambio organizacional podemos señalar de una manera concreta los siguientes «aspectos en los que el estilo transaccional muestra sus fortalezas:

- Énfasis en el rol de quien lidera (sujeto).
- Proceso planificado e intencional.
- Organización deliberada para el logro de objetivos.
- Evitar la incertidumbre.
- Micronivel.
- Estructura rígida y estable.
- Poder centralizado.
- Influencia lineal vertical.
- Gestiona la diversidad.
- Negocia la generación de innovación».

Torres & Ramírez (2013:160)

### 4.4.2.2 Debilidades del liderazgo transaccional

En relación al liderazgo transformacional, las relaciones entre la persona que lidera y la persona a su cargo en el liderazgo transaccional son menos abiertas e íntimas. Sin embargo, con respecto al estilo *laissez-faire*, hay un mayor control y presencia.

La vinculación emocional es inexistente o en todo caso poco intensa, lo que genera relaciones impersonales cuyo objetivo no es que se mantengan en el tiempo. En este sentido, esta ausencia de relación emocional puede ser utilizada a la hora de poner límites y marcar normas cuando los objetivos no se cumplen. La transacción de algo a cambio de algo es lo que determina la relación; este tipo de relación entre la persona que lidera y la que es liderada puede ir en detrimento de la afección por los valores de la organización y su adhesión a los mismos.

Otro aspecto negativo cuando el liderazgo transaccional es ejercido de una manera coercitiva es que puede llegar a inhibir la autonomía propia de la persona, debido a la posibilidad de equivocarse y a sus consecuencias.

La poca capacidad de innovación y la dificultad de adaptación a los cambios bruscos o

crisis también suponen una rémora en el ejercicio de este tipo de liderazgo en relación al transformacional (Torres & Ramírez, 2013).

En definitiva, el liderazgo transaccional «puede descuidar aspectos como la motivación, el clima organizacional y otras características relacionadas con la satisfacción y bienestar del trabajador» (Contreras *et al.*, 2010:9). Este último aspecto va a tener una incidencia directa sobre la calidad del desempeño de la tarea.

### **4.4.2.3 Recapitulación**

Uno de los aspectos más importantes en relación al liderazgo en cuanto a las necesidades actuales de las estructuras organizacionales es la respuesta que se va a dar ante situaciones de cambio organizacional. En este sentido, el liderazgo transaccional bajo un prisma más tradicional se centra en la anticipación del cambio mediante el uso de la planificación y el control. El rol de líder es primordial para generar el cambio y evitar lo que quede fuera del paraguas de la planificación y el control establecido.

En definitiva, el liderazgo transaccional se centra en cumplir con los objetivos de la organización y se va a caracterizar por establecer una planificación clara, que evita la incertidumbre, que centraliza el poder en una persona que lidera de forma que gestiona todos los procesos con la capacidad de negociar la innovación, pero siempre bajo su control. Para motivar, utiliza los refuerzos cuando dichos objetivos se han alcanzado o, en su caso, determinados mecanismos de corrección cuando no se han logrado cumplir.

En contextos laborales en los que la estructura de la actividad está definida y la persona tiene claras cuáles son sus funciones y lo que se espera de ella, favorece la estabilidad y la satisfacción laboral.

### **4.4.3 El liderazgo transformacional**

La aparición del enfoque del liderazgo transformacional que formula Burns por primera vez en 1978 supone un avance cualitativo de los planteamientos teóricos existentes en materia de liderazgo realizados hasta entonces.

Si en el apartado anterior exponíamos que el liderazgo transaccional venía a recoger la tradición clásica sobre las teorías del liderazgo desarrolladas a lo largo del siglo XX, este nuevo enfoque viene a dar respuesta a las necesidades emergentes en materia de dirección y liderazgo que las diferentes estructuras políticas y empresariales demandan en la sociedad actual. La caída del telón de acero como detonante (Bass, 1999) supone

un impulso definitivo para la globalización y el desarrollo tecnológico, entre otros aspectos, provocando una transformación que va a afectar a las organizaciones de un modo clave. Los antiguos paradigmas ya no dan respuesta, al menos de un modo eficaz y completo, a las demandas actuales de innovación y cambio continuo con las subsiguientes crisis que ello conlleva, siendo necesarios nuevos modelos de gestión.

La gran cantidad de estudios realizados en los últimos cuarenta años viene a mostrar el valor y trascendencia de lo que ha supuesto para las organizaciones de todo tipo la aparición del liderazgo transformacional (Martínez, Prado & Rivera, 2014). En este sentido, Moreira señala que «la acumulación de evidencias empíricas en que el liderazgo transformacional influye en el rendimiento de los seguidores y el desempeño de la organización estimuló el interés y apoyo teórico del liderazgo transformacional» (Moreira, 2010:32).

Moreira (2010) también destaca que la idea del liderazgo eficaz es fruto del desarrollo de las nuevas teorías en las que el eje central es la relación y el vínculo que se genera entre quien ejerce el liderazgo y la persona que le sigue. El modelo transformacional plantea un enfoque en el que quienes lideran pasan de ejercer un liderazgo dirigido al logro de los objetivos propios en cuanto al intercambio de intereses (liderazgo transaccional), a focalizarse en la promoción de cambios significativos en la sociedad, en las actitudes y en el comportamiento de las personas que conforman las organizaciones a través del compromiso y de la alineación de los ideales y valores de las personas a las que dirigen.

«Los líderes transformacionales se preocupan por las conciencias de los seguidores, y por lo tanto, apelan a los ideales y valores morales como la libertad, la justicia, la paz, el humanitarismo y no a las emociones básicas como el miedo, el odio, la envidia y la avaricia».

Moreira (2010:32-33)

Si bien Burns (1978) es el primero que formula las primeras tesis sobre el liderazgo transformacional, es Bass (1985) el que realmente profundiza y desarrolla sus características. En un principio, identifica tres tipos que van a definir el liderazgo transformacional:

- El carisma (influencia idealizada), entendido bajo el prisma de una persona capaz de «infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión».

## HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

- Atención individual, en la que quien lidera atiende las necesidades de las personas subordinadas haciéndoles copartícipes de proyectos significativos que promuevan su crecimiento personal.
- Estímulo intelectual, favoreciendo la creatividad de la persona y enseñándole a afrontar las situaciones que se presenten, ayudándoles a trazar vías racionales hacia la solución.

Más adelante el propio Bass, junto a otros autores (Bass y Avolio, 1994; Bass, 1999, Bass y Steidlmeier, 1999), cambia la denominación del factor «carisma» (para tomar distancia sobre el concepto utilizado en el enfoque transaccional) por la de «influencia idealizada», más acorde a la esencia de la conceptualización que se desprende en el enfoque transformacional; a su vez, incluyen un cuarto factor al que denominan «motivación inspiradora», entendida como «...la capacidad de los líderes transformacionales para generar entusiasmo, ánimo y optimismo, comunicando su visión de futuro alcanzable con fluidez y confianza, usando símbolos que orienten el esfuerzo de sus subordinados y consiguiendo de ellos los comportamientos deseados (Yukl, 2002)», (citado en Martos, 2007:219).

### 4.4.3.1 Fortalezas del liderazgo transformacional

Son muchas las fortalezas que los diferentes autores que han profundizado en el liderazgo transformacional atribuyen al mismo en términos de impacto positivo en las organizaciones de diferentes ámbitos. Podemos afirmar que en la actualidad el liderazgo transformacional forma parte de la base de las tendencias en materia de liderazgo de gran cantidad de instituciones y empresas que entienden el cambio continuo que las mismas viven en la actualidad. Como ya señalamos, cambios relacionados con un sistema de economía global que devienen en una complejidad de los entornos organizacionales y en su modo de relacionarse. La creatividad, la adaptación a los cambios de un modo rápido y eficaz y la gestión de problemas complejos forman parte del día a día con el que las organizaciones conviven. En este panorama, el liderazgo transformacional muestra toda su potencialidad en cuanto al desarrollo estratégico y organizacional.

Basta con realizar un repaso a las distintas propuestas formativas que las universidades y escuelas de negocios ofrecen para entender esto<sup>69</sup>. La razón principal la podemos

---

<sup>69</sup> En España, el ranking 2019 elaborado por EdUniversal señala las diez primeras escuelas de negocios que ofrecen programas de liderazgo cuyos contenidos están vinculados a un liderazgo de corte

encontrar en las posibilidades que muestra en su implementación en los modelos actuales de organización en las que el cambio y su adaptación al mismo se muestra como factor clave (Yulk, 2008). Así, entornos organizacionales vinculados al amplio campo de las entidades de la ES (Kanungo & Mendonca, 1996; Aronson, 2001; Ramos & Bayter, 2012) muestran el potencial del liderazgo transformacional en la gestión y dirección de las entidades que los conforman.

Para Yulk (2008), uno de los principales aspectos es su relación directa con la motivación en quienes siguen a la persona que lidera. El liderazgo transformacional tiene entre sus objetivos implicar a las personas bajo su cargo en un proyecto de organización que tienen que sentir como compartido y alineado con sus propias necesidades. Esta transmisión de valores y del ideario de la entidad busca la transformación de la relación y del vínculo con las personas subordinadas, pasando de trabajar de forma pasiva cumpliendo, a hacerlo de manera activa y comprometida. En este sentido, las personas se sienten proactivas porque llegan a sentir el proyecto como suyo propio, siendo este un aspecto clave que va a incidir directamente en su rendimiento.

Otro aspecto importante y relacionado con el anterior es que la preocupación e interés de quienes dirigen por el bienestar y la autoestima de quienes les siguen van a favorecer su predisposición a las recomendaciones, peticiones y requerimientos de la persona que lidera, consiguiendo, entre otros aspectos, mayor esfuerzo en la realización de las tareas, con el consiguiente impacto positivo en la organización (Bass & Riggio, 2006).

Leithwood y su equipo realizan importantes aportaciones sobre el liderazgo transformacional en contextos educativos<sup>70</sup>, señalando que el liderazgo instructivo tradicional se ha quedado obsoleto ante las necesidades de las nuevas estructuras educativas. Un nuevo espacio en el que la mayor profesionalización de la docencia y

---

motivacional, que se adapte a los cambios continuos y sea creativo (liderazgo transformacional). El *ranking* lo encabeza las ESADE Business School, vinculada a la Universidad Ramon LLull y le siguen las siguientes: IESE Business School, IE Business School, EADA Business School, Universidad de Navarra-School of Economics and Business, Universidad Carlos III-Department of Business Administration, Universidad Complutense de Madrid, Deusto Business School, Universidad Pompeu Fabra, Universidad Autónoma de Barcelona.

<sup>70</sup> El liderazgo transformacional en contextos educativos tiene una especial relevancia en el contexto de esta investigación, teniendo en cuenta la dimensión educativa del proceso de acompañamiento en las EI. Si bien es importante señalar que en dichos contextos, cuando se trata de educación pública, al tratarse de personal funcionario, las relaciones laborales difieren de las que se dan en contextos organizacionales ordinarios vinculados al sector privado.

las relaciones más horizontales entre dirección y profesorado y, a otros niveles, entre profesorado y alumnado, demandan un liderazgo más acorde a dichas exigencias. En este sentido, el liderazgo transformacional responde adecuadamente a todo esto (Leithwood, 2009).

Desde una perspectiva de género, el liderazgo transformacional tiene una mayor capacidad que el enfoque transaccional para desprenderse de clichés clásicos, en los que el rol tradicional de la mujer puede favorecer el techo de cristal (Contri *et al.*, 2004).

Como ya señalamos anteriormente, las entidades y organizaciones de la ES son entornos en los que los principios y valores son dos elementos identitarios que las definen y conforman. En este sentido, la apuesta por el liderazgo transformacional es clara y explícita, ya que desde este enfoque se fomenta la transferencia de valores entre quien lidera y la persona subordinada con el objetivo de una mayor implicación y compromiso. Se promueve la cooperación y la responsabilidad.

El liderazgo transformacional tiene una incidencia directa sobre la iniciativa y creatividad de los diferentes sujetos que participan de los entornos en los que se ejerce. Este aspecto favorece una cultura del emprendimiento en sus actores, fruto de su capacidad para ver los posibles errores como caminos hacia el aprendizaje en lugar de motivo de sanción (Cruz, Salanova & Martínez, 2013).

La adaptación a las necesidades de la organización, incluso a las más complejas, es una de las ventajas clave del liderazgo transformacional. La adaptación al cambio y a las crisis es más factible que se pueda dar en entornos en los que se favorece la creatividad y el compromiso. Este compromiso permite a las personas que componen la organización dar un plus en situaciones de mayor demanda (Contri *et al.*, 2004).

«Podríamos resumir las características del liderazgo transformacional en cuanto a sus fortalezas en las siguientes:

- Énfasis en el liderazgo (proceso).
- Considera procesos espontáneos y dirigidos.
- Auto-organización para la adaptación.
- Aceptar la incertidumbre.
- Macronivel.
- Sistema flexible y cambiante.
- Poder distribuido.
- Influencia difusa y en múltiples sentidos.
- Potencia la diversidad.

- Favorece ambientes propicios para la innovación».

Torres & Ramírez (2013:160)

### 4.4.3.2 Debilidades del liderazgo transformacional

Si hasta ahora hemos visto todo el potencial que el liderazgo transformacional puede ofrecer a la hora de atender las demandas y necesidades de las organizaciones en un mundo global y con cambios continuos, no podemos obviar que dicho enfoque de liderazgo también muestra algunas carencias o debilidades atribuibles al modelo. Su eficacia requiere de algunos presupuestos que deben darse para que el mismo muestre todas sus posibilidades. Así podemos señalar, entre otros aspectos, los siguientes:

Para Bass y Avolio (1994), existe una relación directa entre el liderazgo transformacional y personas subordinadas con una motivación intrínseca y con rasgos inherentes relacionados con la responsabilidad, la autonomía y la proactividad. Quienes lideran lo tendrán más complicado cuando quienes les siguen no muestren dichas conductas (Godoy & Bresó, 2013).

Un factor clave que puede ser visto como una limitación para que el liderazgo transformacional pueda comenzar a mostrar sus beneficios en la organización es el tiempo. En este modelo, las personas que lideran necesitan crear un espacio de confianza con quienes les siguen, por lo que los resultados de su impacto suelen ser visibles a largo plazo (Almirón *et al*, 2015).

El carisma es uno de los principales factores que definen el liderazgo transformacional en su conjunto de características. Tanto es así que, en ocasiones, al liderazgo transformacional también se le ha denominado liderazgo carismático. Sin embargo, es necesario señalar que este es un rasgo que por sí solo no es suficiente para definirlo, pues se puede caer en un liderazgo en el que la persona que lidere busque el beneficio propio y la adhesión de quienes le siguen en metas imposibles o moralmente cuestionables (Villanueva, 2012). Así,

«el peligro del líder narcisista es que tiende a ser manipulador, si con ello consigue persuadir a los colaboradores para que hagan lo que el líder quiere. Este lado oscuro del líder transformador ha llevado a Bass a distinguir entre el liderazgo verdaderamente transformador y el seudotransformador. El primer tipo lo formarían los líderes transformadores que además de carismáticos tienen un fondo ético, y el segundo tipo lo formarían los que se dejan llevar por la tentación narcisista. Sin embargo, esta distinción es un poco forzada y muestra que, en el fondo, hace falta una categoría nueva para distinguir unos

líderes transformadores de otros».

Cardona & Rey (2008:5)

### 4.4.3.3 Recapitulación

En las últimas décadas, el liderazgo transformacional se ha mostrado como el enfoque con mayor capacidad para entender los cambios a los que las estructuras organizacionales han tenido que enfrentarse. Si como ya señalamos, el liderazgo transaccional ha tenido y tiene la inercia de las estructuras de organizaciones tradicionales, también ha mostrado sus debilidades a la hora de enfrentar las demandas que la sociedad actual requiere de los nuevos liderazgos globales y con una capacidad de abordar los cambios como factor clave.

En este sentido, el liderazgo transformacional no solo tiene la capacidad de motivar a quienes le siguen, sino que además es capaz de considerar a los equipos de trabajo en su conjunto, como un todo en el que se alinean los principios y valores de la organización para pasar de personas que participan a personas que se comprometen.

En un mundo global, de continuos cambios en las organizaciones, el liderazgo transformacional es capaz de asumir el reto de enfrentar las crisis inherentes al mismo y verlas más como una oportunidad que como un problema.

En términos de actitud, confía en la capacidad de todas y cada una de las personas del equipo, potenciando la diversidad y favoreciendo espacios en los que pueda surgir la innovación y la creatividad.

En definitiva, el liderazgo transformacional, en su desarrollo pleno, es capaz de implicar y motivar a quienes le siguen a través del ejemplo consiguiendo del equipo un plus en cuanto a esfuerzo e implicación. Transmite los valores propios y los de la organización favoreciendo su internalización entre quienes colaboran, convirtiéndoles en líderes de sí mismos.

## 4.5 Hacia una conceptualización de liderazgo ajustada a las necesidades de la organización

Como observamos al revisar las conceptualizaciones anteriores, la pluralidad de definiciones sobre el liderazgo es múltiple y variada, fruto también de los ámbitos y entornos en los que puede ser desempeñado<sup>71</sup>. Este aspecto, como ya hemos señalado,

---

<sup>71</sup> Liderazgo en los ámbitos organizacional, educativo, político o religioso.

nos lleva a tener que optar por unos planteamientos, desechando otros, y aunque partamos del concepto genérico del liderazgo entendido como el ejercicio de alguien que influye sobre quienes le siguen y transforma el entorno, entendemos que todavía dista mucho de una definición más completa que pueda encajar mejor en el entorno concreto de las organizaciones en que se contextualiza esta tesis.

Una posible salida a esta encrucijada nos la aporta Bass (1990), quien propone que el criterio al optar por una definición sea utilizar la más adecuada al contexto en el que nos situemos. Noriega (2008) también señala que nos podemos acercar al concepto de liderazgo desde dos perspectivas: liderazgo como conjunto de cualidades que conforman a la persona que lidera, y liderazgo como función que da respuesta a las necesidades de una organización o colectivo. Siendo esta última la conceptualización que nos interesa, no podemos obviar que algunos aspectos del liderazgo como conjunto de cualidades de la persona que lidera serán de nuestro interés debido a la pretensión de generar propuestas de capacitación de las figuras profesionales que, en el entorno concreto de las EI, van a desempeñar esa función.

Bajo esta premisa y siguiendo a Bass (1990) para elegir una definición adecuada al contexto más coherente al objeto de esta investigación, optamos por atender a los siguientes aspectos vinculados tanto al enfoque conceptual, como al ámbito de aplicación y a las necesidades específicas de la organización, en nuestro caso, de las EI. Así:

- En un nivel macro, el ámbito de encuadre de la investigación es el de la ES.
- En un nivel micro, el entorno concreto de las EI, como ya vimos, nos sitúa en un espacio en el que por una parte se da un acompañamiento como un proceso educativo explícito y por otro, un acompañamiento vinculado a la capacitación laboral.
- En cuanto al enfoque teórico, optamos por seguir a Bass (1985) en sus planteamientos sobre el liderazgo transformacional y su propuesta de modelo de análisis denominado liderazgo de rango total o de rango completo.
- Relacionado con lo anterior, pero en su aplicación en los contextos organizacionales, dicho análisis nos podrá llevar a descubrir qué habilidades directivas y de liderazgo conviene implementar en propuestas de capacitación concretas.

En cuanto al enfoque teórico desde el que nos posicionamos, Bass (1985) parte de los diferentes modelos de liderazgo de Burns. En este sentido, Burns (1978) define el liderazgo como un proceso de reciprocidad entre las personas que pertenecen a un

grupo o equipo. Un proceso de influencia entre la persona que lidera y quienes le siguen con el interés de alcanzar aquellos objetivos comunes que serán beneficiosos para la organización (Noriega, 2008).

La concepción de Bass (1985) sobre el liderazgo es más holística e integradora que la que propone Burns (1978). Mientras que este último señala como estilos de liderazgo opuestos el transaccional y el transformacional; Bass los considera complementarios y no excluyentes. Es decir, quien lidera puede mostrar rasgos de un estilo u otro de acuerdo al contexto y a las personas a su cargo. Esto le lleva a formular y desarrollar el enfoque de liderazgo de rango total o completo (Bass y Avolio, 1994) que, además de los aspectos transformacional y transaccional, incluirá el estilo *laissez-faire*.

Bass (1999) señala que, en su evolución, el liderazgo transformacional deviene un liderazgo al que denomina de rango total o de rango completo. Un liderazgo que se muestra a través de las conductas de la persona que lidera y que se plantea como un modelo que se basa en la realidad heterogénea que muestran los comportamientos de quienes lideran las organizaciones. Esto es, para entender el modelo de rango total o completo, debemos situarnos dentro del concepto de liderazgo transformacional, entendiendo que no hay liderazgo de rango total sin partir de la base del transformacional como marco desde el que la persona que lidera va a ejercer su dirección (Bass y Avolio, 1994). Por otro lado, para entender todo esto desde una mirada integradora debemos acercarnos a los conceptos desde una visión más pragmática que epistemológica. Esto es, los términos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* pueden ser definidos como conceptos independientes desde un punto de vista teórico pero, para poder entenderlos dentro del ámbito aplicado en el contexto real de las organizaciones, deben ser comprendidos como conceptos interdependientes.

### **4.5.1 Aportaciones del liderazgo de rango total al acompañamiento en las empresas de inserción**

Uno de los aspectos que justifican y dan valor a nuestro estudio es precisamente la escasa investigación existente en el campo del liderazgo aplicada a las organizaciones de la ES, en general, y a las EI, en particular.

En el caso del liderazgo de rango total, el instrumento utilizado para su análisis en los entornos organizacionales ha sido el cuestionario MLQ<sup>72</sup>. En este sentido, los estudios

---

<sup>72</sup> El MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) es un instrumento utilizado habitualmente para la medición del liderazgo de rango total en entornos organizacionales.

que encontramos en cuanto al análisis del liderazgo desde el modelo de rango total son escasos y se acotan a entornos en los que el estilo de liderazgo se plantea con el objetivo de motivar a las personas que forman parte de la organización con la intención de que permanezcan en la misma *sine die*. Sin embargo, en el caso del acompañamiento en las EI, el mismo tiene una duración determinada en el tiempo, cuyo objetivo final, como ya vimos en el capítulo anterior, es el de que la persona trabajadora en inserción (PTI) deje la EI y se incorpore al mercado laboral ordinario.

Sin embargo, por su adaptación al contexto, entendemos que es posible justificar el uso de los estilos de liderazgo que componen el liderazgo de rango total (transformacional, transaccional y *laissez-faire*), contribuyendo al acompañamiento que la PTA y la PTP van a realizar del itinerario de inserción sociolaboral de la PTI.

### 4.5.2 El liderazgo en las organizaciones de la Economía Social

En las últimas décadas, la ES y sus organizaciones están viviendo una expansión a nivel global, tal y como pudimos ver reflejado en el primer capítulo. Los procesos y tendencias de mejora del sector privado basados en la competitividad económica han contagiado a las organizaciones del tercer sector con el objetivo de mejorar su calidad y competitividad en el mercado, pero sin dejar de perder sus objetivos sociales. La innovación social se ha convertido en un eje estratégico en el que la amplia mayoría de las entidades de la ES están centrando sus esfuerzos en los últimos años. En este contexto, el aprendizaje y el conocimiento y «la unión sinérgica entre conocimiento e innovación» (Marcuello & Saz, 2008:73) se han convertido en fuente de ventajas en cuanto a la competitividad de las organizaciones, en general, y de las entidades de la ES, en particular. A la vez, uno de los aspectos en los que las organizaciones de este tercer sector han focalizado su interés en los últimos años se ha centrado en la capacitación de las figuras de gestión en temas relacionados con el liderazgo y la dirección estratégica (Carreras, Leaveron & Sureda, 2009; Cordobés, Carreras & Sureda, 2019).

Sin embargo, si bien los avances en innovación social en material de liderazgo y dirección estratégica en el ámbito de la ES están siendo relevantes, los mismos se están dando, principalmente, en el terreno concreto de las cooperativas, por un lado, y en las figuras y roles de dirección y gestión de las organizaciones de la ES, por otro. Quedando excluidos los roles correspondientes a personal de atención directa —mandos intermedios— que dirigen equipos de personas dentro del entorno de las diferentes entidades de la ES (Cordobés, Carreras & Sureda, 2019). Así, dentro del contexto de las empresas sociales, salvando el caso de las cooperativas, otro tipo de empresas,

como pueden ser los centros especiales de empleo y las EI, muestran sus carencias y necesidades en este sentido (Villajos, Sanchís & Ribeiro, 2012).

En cuanto al liderazgo aplicado a entornos de la ES en general, en coherencia con los valores y principios sociales como característica identitaria de las empresas sociales, diferentes estudios muestran una prevalencia del liderazgo transformacional como modelo tendente a mostrar una gran presencia en el clima organizacional en comparación con empresas de la economía capitalista (Contri *et al.*, 2004; Sepúlveda, 2009; Gabriel-Ferreira, 2016; Pértuz, 2019).

Romero (2018) ya señala que las empresas sociales son entornos complejos en cuanto a la estructura y organización de las relaciones laborales. En este sentido se plantea la necesidad de que las personas que ejercen como líderes puedan mostrar rasgos que combinen diferentes estilos (transformacional, transaccional, *laissez-faire*), necesarios para poder adaptarse a la demanda concreta de cada situación. Campos y Campos (2015) señalan también que no existe un estilo de liderazgo ideal ni tampoco puro, lo que muestra la necesidad de personas versátiles que ejerzan el liderazgo bajo un amplio rango de estilos. Así, diferentes estudios apuntan a las posibilidades que muestra el liderazgo de rango total a la hora de dirigir a personas en entornos organizacionales del tercer sector (Pedraja & Rodríguez, 2004; Silva *et al.*, 2013; Silva *et al.*, 2016; Lema, 2017; Torres *et al.*, 2017; Islas, 2019).

### **4.5.3 Características del liderazgo en las empresas de inserción**

Es importante señalar que hasta la fecha no encontramos estudios que vinculen las habilidades del liderazgo organizacional con el acompañamiento que se realiza en las EI. Sin embargo un análisis comparativo entre los estilos del liderazgo de rango total y el acompañamiento en las EI nos permite apreciar rasgos comunes.

Una primera mirada al acompañamiento que se realiza en las EI viene a poner el acento en la tensión existente entre los roles de acompañamiento en cuanto al objeto de su función específica. La PTP, más centrada en las competencias laborales, y la PTA, en las competencias personales y relacionales. En este sentido y en la traslación del acompañamiento al liderazgo, Boumans y Landeweerd (1993) señalan que el liderazgo enfocado en la tarea puede incidir positivamente sobre la productividad, pero negativamente sobre el bienestar de las personas. Un liderazgo efectivo pondrá su foco también en las relaciones humanas provocando una mejora tanto en la productividad como en la satisfacción personal.

En cuanto a la relación que establecen la PTA y la PTP con la PTI, se basa en la

## HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

capacidad de generar un vínculo que posibilite establecer un clima de confianza que favorezca la capacidad de influir sobre las PTI con el objetivo de incidir positivamente en la persona y de promover su proceso y acompañar su itinerario. En este sentido, Ganga y Navarrete (2013) señalan que las personas que ejercen el liderazgo con características transformacionales,

«provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado».

Ganga & Navarrete (2013:68)

En relación a esto, también es importante señalar que una característica clave de las EI como empresa social es el hecho de que las personas se sientan parte de la misma y de sus proyectos.

Por otro lado, el acompañamiento es entendido como proceso a lo largo de la trayectoria de la PTI en la EI. En este sentido, teniendo como meta el objetivo de mejorar su empleabilidad, la adaptación al momento concreto —fase del proceso de acompañamiento— que la PTI está viviendo, es un factor clave para conseguir el éxito de la inserción laboral. Contreras (2008) introduce el factor de madurez de la persona liderada como elemento clave a la hora de orientar el liderazgo hacia la dimensión productiva o hacia las relaciones interpersonales y, así, concluye, citando a Erikson *et al.* (2008):

«...que el tipo de liderazgo debe ejercerse de acuerdo con la madurez de los trabajadores, es decir, su motivación hacia el logro de resultados, disposición, habilidad para tomar decisiones, responsabilidad, conocimiento y experiencia. Cuando la madurez de un empleado es baja, el liderazgo debe orientarse hacia la tarea y cuando es alta, a las relaciones humanas, aspecto que debería estudiarse en futuros estudios».

Contreras (2008, p. 69)

En cuanto a las diferentes fases del acompañamiento, Aeres & Faedei (2014) ya señalaban que el acompañamiento a lo largo de las diferentes fases parte de un primer

momento en el que la presencia y el control por parte de la PTA y la PTP es de gran intensidad, y que conforme se va avanzando en las etapas se busca y favorece la autonomía personal y la iniciativa de la PTI, con el objetivo de llegar al momento de la transición al mercado laboral ordinario, con plenas garantías para que la PTI asuma las riendas de su proceso. En este sentido podemos encontrar analogías relacionadas con el liderazgo vinculadas a cada rol (PTA y PTP) y al momento del proceso. Teniendo en cuenta que los estilos que componen el liderazgo de rango total, tal y como hemos visto con anterioridad, se expresan de una manera básica del siguiente modo:

- Transformacional: busca motivar y se centra en las necesidades de la persona.
- Transaccional: se basa en el intercambio mutuo y se centra en los objetivos.
- *Laissez-faire*: tendente a retirarse y dejar hacer.

La PTA mostrará, en general, una tendencia al estilo transformacional durante todo el proceso de acompañamiento, aunque con mayor intensidad en la fase inicial y con una mayor tendencia hacia el estilo *laissez-faire* en la fase de transición. Si bien, de acuerdo a determinadas situaciones que se puedan dar en relación a la PTI a lo largo de las diferentes fases, es posible que la PTA deba mostrar rasgos del estilo transaccional relacionados con la corrección de conductas no deseadas.

A la vez, la PTP, centrada en la consecución de objetivos de carácter laboral entre los que también se encuentra la producción, mostrará una mayor tendencia al estilo transaccional en los primeros momentos del acompañamiento, produciéndose un trasvase al estilo *laissez-faire* en los momentos finales (fase de transición y acompañamiento tras la salida de la EI).

Por otro, hemos de tener en cuenta que pese a estas tendencias que se pueden plantear como hipótesis a la hora de vincular acompañamiento y estilos de liderazgo, nos encontramos, por un lado, con que las personas que ejercen el liderazgo, en este caso el acompañamiento, van a combinar las tres tipologías del liderazgo que estamos viendo. A la vez, los entornos concretos de las empresas sociales, tal y como hemos visto, muestran una tendencia «natural» al liderazgo transformacional (Martínez-Carrasco *et al.*, 2013), tanto para la PTA como la PTP, expresándose estas en una serie de características que debe mostrar la persona que ejerce el liderazgo en los entornos sociales entre las cuales destacan:

«la creatividad, la participación, la motivación, la tolerancia como valor humano, entre otras. Igualmente, estas características llevan a alcanzar más metas, ampliando los intereses, brindando una atención individualizada a cada

## HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

seguidor del equipo, según sea su necesidad de cambio, creando ideas para la satisfacción personal en cuanto a las decisiones tomadas».

Pértuz (2018:387)

Este hecho conlleva a poder afirmar que, si bien la PTP en comparación con la PTA, en el entorno de la EI, va a tener una mayor tendencia que la PTA a mostrar rasgos del estilo transaccional, si pudiésemos comparar el liderazgo que ejerce la PTP sobre la PTI, con el que la PTI se podrá encontrar en el futuro en la empresa ordinaria, podemos afirmar que la PTP, seguramente tendría un sesgo más transformacional que los mandos de las empresas ordinarias, en los que el estilo transaccional puede ser más explícito.

Por otro lado, si bien podemos suponer diferencias considerables entre los estilos de liderazgo que muestran la PTA y la PTP cuando son personas diferentes las que desempeñan dichos roles, cuando nos encontremos EI en las que la misma persona asuma el rol de PTA y PTP debido a sus propias estructuras de funcionamiento, los estilos que muestren, posiblemente, tengan más que ver con su tendencia natural a mostrar unos rasgos u otros.

En definitiva, podemos considerar que el desarrollo del liderazgo en las EI es un asunto a abordar desde cualquiera de sus niveles (Villajos, Sanchís & Ribeiro, 2012) siendo necesario el considerar la posibilidad de establecer criterios unificados que contemplen la interrelación liderazgo y acompañamiento, sea ejercido este por la PTA como por la PTP.

### 4.6 Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo hemos buscado justificar la relación existente entre el liderazgo organizacional y las empresas de la ES. Sin ser el objeto de esta investigación profundizar en el liderazgo y las diferentes corrientes teóricas de mayor relevancia, nos hemos visto en la necesidad de realizar una breve revisión conceptual del término, así como de los modelos teóricos con una mayor relevancia en el ámbito de las organizaciones en general y de las entidades y empresas del tercer sector de una manera más concreta.

Tal y como señalan Martínez-Carrasco *et al.* (2013:132) al hablar del funcionamiento y estructura de las empresas de la ES, «la complejidad de las organizaciones y de las circunstancias que determinan la eficacia en su desempeño, unido a la heterogeneidad de sectores y modelos de empresa existentes, dificulta cualquier aproximación cuantitativa o cualitativa al problema». La realidad compleja de estos entornos viene a mostrar que el liderazgo transformacional, como tipología de liderazgo relacionado con la motivación, la preocupación por las personas y su bienestar, y su mejor capacidad para adaptarse a los cambios constantes es una tendencia presente en las organizaciones de la ES, como muestra el análisis de los diferentes estudios relacionados con el liderazgo en las empresas de la ES (Contri *et al.*, 2004; Sepúlveda, 2009; Martínez-Carrasco *et al.*, 2013; Gabriel-Ferreira, 2016; Pértuz, 2019).

Sin embargo, también hemos de tener en cuenta que en el entorno de las EI, como ya vimos en el capítulo anterior, un amplio grupo de PTI tiene una serie de características identitarias que las definen como personas con un bajo nivel de empleabilidad debido a su baja cualificación profesional, a la falta de hábitos laborales y a la dificultad en cuanto al uso de habilidades sociolaborales. Si tenemos en cuenta las limitaciones que señalaban Bass y Avolio (1994) y Godoy y Bresó (2013) al afirmar que las personas que ejerzan un liderazgo transformacional ante personas con bajos niveles competenciales en cuanto a responsabilidad, autonomía y proactividad, lo tendrán más complicado para desarrollar su labor. Podemos extrapolar este hecho a que en el caso de las EI, al menos en los primeros momentos, puede ser adecuado mostrar rasgos de liderazgo transaccional en algunas áreas, con el objeto de ir generando hábitos y conductas laborales positivas en las PTI. Así, en la medida en que la responsabilidad, la autonomía y la proactividad se van incorporando a la PTI, tanto la PTA como la PTP pueden ir mostrando, de una manera más explícita, rasgos transformacionales.

Otro aspecto clave señalado por Almirón *et al.* (2015) se relaciona con que los beneficios

del liderazgo transformacional suelen ser visibles a largo plazo. Esto nos lleva a una paradoja relativa si nos atenemos a lo que acabamos de señalar: por un lado, es posible que al inicio de la trayectoria de la PTI en la EI sea necesario, de una manera más explícita, mostrar rasgos relacionados con el estilo transaccional y, por otro, la necesidad de que el estilo transformacional esté presente desde el inicio con el objeto de favorecer la creación de vínculos de confianza que incidan positivamente en la motivación de la PTI. Si bien, estamos de acuerdo en que una misma persona que ejerza el liderazgo puede mostrar indistintamente rasgos transaccionales y transformacionales, en el caso de las EI, cuando existen personas diferentes que desempeñan el rol de PTA y PTP, puede ser hasta cierto punto funcional el hecho de que en el ejercicio del rol la PTA pueda mostrar, de una manera más explícita, conductas de liderazgo transformacional y la PTP conductas relacionadas con el liderazgo transaccional, sin que esto modifique el hecho de que ambos roles puedan mostrar ambos estilos a la vez.

En cuanto al estilo *laissez-faire*, siempre desde un análisis en el que contemplamos los aspectos funcionales del mismo, podemos señalar que guarda una relación directa con la madurez y la autonomía de las PTI (Contreras, 2008). Es decir, en la medida que las mismas muestran estas conductas —previsiblemente al final de la trayectoria en la EI— tanto la PTA como la PTP pueden y deben mostrar un estilo de corte *laissez-faire*, debido a que, por un lado, incide positivamente en la motivación de las personas lideradas (Pacsi *et al*, 2015) y, por otro, a la necesidad de que la PTI asuma la responsabilidad de su proceso tras la salida de la EI y su incorporación a la empresa ordinaria (Campos & Campos (2015).

Un hecho importante y diferencial entre Burns (1978) y Bass (1985) cuanto a la expresión de los estilos de liderazgo en una situación es que mientras Burns plantea que una persona que ejerce el liderazgo en una situación determinada, o bien mostrará un estilo transaccional o bien un estilo transformacional, Bass (1985) plantea que ambos estilos pueden darse de una manera complementaria a la vez y en una misma situación. Es decir, la persona que ejerce el liderazgo puede mostrar a la vez rasgos del estilo transformacional y rasgos del estilo transaccional (Bass y Avolio, 1994).

Por todo esto, coincidimos con Pedraja & Rodríguez (2004), Silva *et al.* (2013, 2016), Lema (2017), Torres *et al.* (2017) o Islas (2019) en diferentes estudios, al señalar las posibilidades que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* pueden mostrar y aportar al entorno de las organizaciones del tercer sector y de las empresas de la ES.

Para cerrar este bloque, señalar que, fruto de un análisis comparativo entre ambos

## HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

conceptos, liderazgo y acompañamiento, hemos podido comenzar a establecer ciertos presupuestos entre la relación existente entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* y el acompañamiento que realizan la PTA y la PTP en las diferentes fases que se van dando a lo largo de la trayectoria de la PTI en la EI.

### Conclusiones del marco teórico

Si bien en las conclusiones finales de nuestro estudio detallaremos con mayor concreción algunos aspectos clave de nuestra investigación, no queremos dejar pasar la oportunidad de establecer algunas ideas clave a modo de resumen que nos sirvan para ubicarnos con mayor precisión en el marco empírico.

Así, tal y como se plantea en la introducción, el estudio parte de un objetivo general que se formula del siguiente modo:

- Analizar el liderazgo de la PTA y la PTP, en sus roles y en las fases de acompañamiento, desde el enfoque de liderazgo de rango total o completo (compuesto por los enfoques transaccional, transformacional y *laissez-faire*) en el que, como característica general, la persona que ejerce el liderazgo va a hacerlo adecuándolo a la situación y a la persona a la que pretende liderar.

Relacionadas con los objetivos específicos, podemos establecer una serie de conclusiones:

1. Poner en valor la importancia de la Economía Social como marco de referencia de esta investigación, tanto más en momentos de crisis en las que el estado del bienestar no puede dar respuesta por sí solo a las necesidades de la sociedad actual.
2. Aproximarnos a las empresas de inserción, ubicándolas en el marco de la Economía Social como empresas con un objetivo social pero que realizan su actividad productiva insertas en el mercado capitalista.
3. Aproximarnos al concepto de exclusión social como fenómeno sobre el que las empresas de inserción van a intervenir.
4. Describir el acompañamiento que realizan las PTA y PTP, analizando las labores concretas de su rol en las diferentes fases del proceso de acompañamiento a la PTI.
5. Realizar una aproximación a las teorías del liderazgo profundizando en los estilos de liderazgo que comprenden el modelo de rango total o completo.

El análisis de los diferentes capítulos del marco teórico nos sitúa en un marco previo al bloque empírico que viene a servir como encuadre preliminar del mismo.

Una síntesis de las conclusiones ya detalladas viene a señalar que la Economía Social, si bien ya cuenta con una larga historia, a raíz de la crisis del estado del bienestar,

emerge como un nuevo paradigma que antepone a las personas y sus problemas al interés económico. Un modelo que además es complementario a la acción de los estados y de sus políticas, y que es capaz de jugar con las reglas del mercado utilizándolas como un medio para conseguir sus fines.

Situada entre lo público y lo privado, la Economía Social ha experimentado una fuerte expansión en el contexto de la UE y del propio Estado español como así lo demuestra su integración en las políticas públicas a través de la consecución de los objetivos marcados en relación al interés social (Chaves & Monzón, 2018).

En este modelo de Economía Social nos vamos a encontrar una infinidad de actores con diferentes denominaciones y estructuras organizacionales que tienen el nexo común de actuar bajo el marco de la *Carta de principios de la Economía Social* promovida por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF) que establece los siguientes principios:

- Primacía de la persona y del objetivo social por encima del capital;
- Adhesión voluntaria y abierta;
- Control democrático ejercido por sus miembros (no afecta a las fundaciones, puesto que no tienen socios);
- Combinación de los intereses de los miembros usuarios y/o del interés general;
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad;
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos;
- Utilización de la mayoría de los excedentes para la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, los servicios de interés para los miembros y el interés general.

Dentro de la Economía Social, nos vamos a encontrar, además, dos subsectores complementarios y a la vez diferenciados: el subsector de mercado, conformado principalmente por cooperativas, mutualidades y empresas sociales, y el subsector no de mercado, conformado por asociaciones, fundaciones y otras instituciones sin fin de lucro al servicio de los hogares. Si bien la diferencia fundamental de los mismos se manifiesta en participar o no del mercado, ambos subsectores comparten el hecho común de ser «entidades microeconómicas de carácter libre, voluntario y abierto, con procesos de decisión democrática, creadas desde la sociedad civil para satisfacer y resolver necesidades de individuos, hogares o familias y no para retribuir o dar coberturas a inversores o empresas capitalistas» (Monzón & Chaves, 2020b:30).

## HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

Dentro de los diferentes actores de la Economía Social, en nuestra investigación nos centraremos en las empresas de inserción, una modalidad de empresa social perteneciente al subsector de mercado que tiene la particularidad de centrar su labor en la inclusión social y laboral de las personas y/o colectivos en situación o riesgo de exclusión. Su objetivo último es la inserción laboral de las mismas en el mercado laboral ordinario a través de un proceso de acompañamiento que busca la mejora de la empleabilidad de las personas de inserción (PTI) que se basa en trayectorias de aprendizajes, formales e informales, con una duración no superior a los tres años.

Dichos itinerarios se basan en un modelo de acompañamiento que pasa por diferentes fases a lo largo de la estancia de la persona de inserción (PTI) en la EI.

Estas fases, son:

- Fase de acogida y diagnóstico inicial.
- Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.
- Fase de transición al mercado laboral ordinario.
- Fase de acogida y diagnóstico inicial.

Una de las claves del éxito en cuanto a la mejora de la empleabilidad de las PTI emana del tipo de acompañamiento que van a desempeñar las figuras profesionales que ejercen el rol de persona técnico de acompañamiento (PTA) y persona técnico de producción (PTP). Cada una de las cuales se va a centrar en las competencias sociales y personales, la PTA y, en las competencias laborales, la PTP.

Dicho acompañamiento se realiza desde una función en la que se tutela y dirige a las personas de inserción y en las que PTA y PTP deben implementar unas habilidades de liderazgo propias de las funciones de cualquier persona que dirige y tiene personas a su cargo. Este modo de ejercer el liderazgo no es homogéneo en el tiempo, sino que va modificándose también en relación a la fase en la que la PTI se encuentre

En nuestro caso, justificamos la semejanza existente entre el acompañamiento que PTA y PTP realizan a lo largo del itinerario de la PTI en la EI y el modelo de liderazgo de rango total o completo que presentan Avolio y Bass (1999) en los que las personas que ejercen el liderazgo pueden mostrar rasgos correspondientes a los estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire*.

**MARCO EMPÍRICO**

## Capítulo 5. Metodología de la investigación

### 5.1 Introducción

### 5.2 Posicionamiento del investigador

### 5.3 Los objetivos de la investigación y las hipótesis de partida

### 5.4 Enfoque metodológico de la investigación

#### 5.4.1 Algunas consideraciones en relación a la metodología cualitativa utilizada

### 5.5 Selección de la muestra

### 5.6 Técnicas e instrumentos para la investigación

#### 5.6.1 Grupos de formación y discusión (GFyD)

#### 5.6.2 El cuestionario

##### 5.6.2.1 Estructura del cuestionario

##### 5.6.2.2 Indicadores de liderazgo asociados a la variable de cada estilo

## Capítulo 5. Metodología de la investigación

### 5.1 Introducción

*«Lo subjetivo y lo objetivo se complementan en el acto de la creación».*

**BENITO QUINQUELA MARTÍN**

Una vez desarrollados los aspectos teóricos vistos en los capítulos anteriores y que fundamentan la presente investigación es necesario describir la metodología empleada para la investigación de campo. Para su justificación, seguimos a Zamanillo (1987:78) cuando plantea que «la adquisición de una postura metodológica implica conocer la realidad, la cual se encuentra condicionada tanto por la naturaleza del objeto como por la base ideológico-cultural del profesional-investigador».

La proximidad del doctorando en su carrera profesional durante casi veinte años a contextos fronterizos al objeto de estudio no tiene por qué suponer una limitación en cuanto a una pérdida de objetividad: Todo lo contrario, tal y como señala García Ferrando (1992), esta cercanía al objeto de análisis ha de verse como complemento a la actividad de quien investiga. Stenhouse (1987) señala en este sentido que el contacto directo y planificado con el objeto de análisis supone la posibilidad de sumar y enriquecer.

Dicho esto, en primer lugar se expondrá el posicionamiento teórico del investigador como elemento clave para entender el objeto de análisis. En segundo lugar, los principales interrogantes, los objetivos y las preguntas de investigación. En tercer lugar, se justificará la estrategia de confección de instrumento, recolección de datos y su análisis, así como las circunstancias en que ha tenido lugar el trabajo de campo.

### 5.2 Posicionamiento del investigador

En la introducción de esta tesis de investigación ya se planteó que el objeto la misma tenía que ver con explorar la relación existente entre los estilos de liderazgo que comprenden el liderazgo de rango total o completo, esto es, transformacional, transaccional y *laissez-faire*, ante las funciones de acompañamiento de las PTA y PTP en las distintas fases de las trayectorias laborales de las PTI.

Así, el marco empírico ha sido diseñado a partir del bagaje profesional previo del investigador: primero —durante diecinueve años— en una cooperativa de iniciativa

social como técnico de producción y acompañamiento en un CEE y, posteriormente, en una segunda fase profesional y actual —desde hace trece años— como formador y *coach* de personas y equipos de trabajo en temas relacionados con el liderazgo y la dirección de personas, en el ámbito de la intervención social y educativa. En este sentido, se muestra necesario conocer el lugar desde el que se posiciona el investigador «pues es quien integra lo que se dice y quién lo dice» (Delgado, 1995:77). La reflexividad como propuesta de análisis se muestra necesaria en este acercamiento al objeto, pues habla de la conexión del investigador con la situación que se investiga. En términos de Bourdieu, Camboredon y Passeron (2008:46) «la reflexividad exige la explicitación de los postulados de partida de toda práctica con pretensiones científicas, es un efecto de control epistemológico». Quien investiga se vuelve sobre sí mismo y su experiencia para examinar de una manera crítica el efecto que tiene sobre el estudio y el impacto en las interacciones con las personas que participan.

Coincidimos con Plummer quien, siguiendo a Denzin, señala que «los investigadores deben tomar partido, deben investigar asuntos que sean biográficamente relevantes para sí mismos, deben prestar atención a experiencias relevantes para ellos, deben privilegiar el lenguaje de los sentimientos y las emociones sobre el de la racionalidad y la ciencia, deben examinar múltiples discursos, deben escribir textos polifónicos, a varias voces, que incluyan la experiencia del propio investigador. Ello llevaría a un nuevo compromiso con un proyecto auto-reflexivo, moral y político en las humanidades y en las ciencias sociales» (Plummer, 2005:13).

Por lo tanto, nuestro posicionamiento es fruto de decisiones a diferentes niveles. En el ámbito laboral y profesional, esta tesis parte de la trayectoria profesional ya mencionada del investigador. En el ámbito teórico nos ubicamos en el espacio de la ES y su vinculación a los fenómenos de exclusión, como hemos explicado en el capítulo primero. También se vincula a los postulados del liderazgo transformacional de Bass (1985), Bass & Stodgill (1990) y Bass & Avolio (1994), como ya dejamos claro en el capítulo cuarto. En el plano metodológico desde la pluralidad de los diferentes puntos de vista y las percepciones del fenómeno (Bourdieu, 1999) nos posicionamos en la perspectiva interpretativa que proponen diversos autores (Tuthill & Asthon, 1983; Guba & Lincoln, 2002; Tójar, 2006).

### 5.3 Los objetivos de la investigación y las hipótesis de partida

Nuestra práctica profesional en el ámbito social con colectivos en situación o riesgo de exclusión nos ha permitido cuestionarnos las necesidades formativas y de supervisión de los equipos de profesionales de la intervención socioeducativa de atención directa a dichos colectivos, en temas relacionados con la dirección de personas en términos de liderazgo. Dichos interrogantes subyacen a nuestro deseo de realizar una investigación de carácter cualitativo (Janesick, 1998). Las cuestiones a responder son las siguientes:

- A su vez, el liderazgo en el acompañamiento que realizan la PTA y la PTP ¿se adapta a la fase del proceso en el que se encuentra la PTI?
- ¿Son diferentes las habilidades percibidas por las PTA y las PTP, relacionadas con el acompañamiento de las PTI?

Como ya vimos en el capítulo 4, el liderazgo, como herramienta de mejora en la formación de mandos intermedios y superiores, ha experimentado un gran desarrollo, primero en el terreno de las grandes empresas y posteriormente en el de las pymes de la economía capitalista. En este sentido:

- Este enfoque del liderazgo puede extrapolarse a las empresas sociales del ámbito de la ES y más concretamente al entorno de las EI.
- Se puede establecer un modelo de formación en acompañamiento que tenga como base las habilidades propias del modelo de liderazgo de rango total o completo.
- Las habilidades de acompañamiento guardan relación con determinadas habilidades asociadas al modelo de liderazgo de rango total que comprende los estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire*.

El supuesto de partida lo formulamos de la siguiente manera:

El acompañamiento a las personas en proceso de inserción que llevan a cabo la PTA y la PTP en las EI requiere de un estilo de liderazgo propio y condicionado por el rol. A su vez, el estilo de liderazgo en cada rol también va modificándose conforme la PTI va avanzando en las diferentes fases del proceso de acompañamiento. Los modelos de liderazgo desde los que partimos presentan estilos de liderazgo en los que las personas a cargo van a permanecer en la organización por un tiempo indefinido (Bass, 1985; Bass & Stogdill, 1990; Bass & Avolio, 1994). En este sentido, no se conocen estudios sobre el liderazgo aplicados a entornos similares a las EI, con la característica particular de formar a personas para que una vez mejorada su empleabilidad abandonen la

organización para realizar su actividad laboral en otra empresa. Encontramos algunos elementos extrapolables en el modelo de Hersey y Blanchard & Johnson (2007) en relación a personal novel y personal consolidado en el puesto de trabajo. Estos aspectos guardan relación con su motivación y su formación, pero su desarrollo no justifica el uso del modelo. Así, entender la evolución del modo de ejercer el liderazgo por parte de las PTA y las PTP solo es justificable, a nuestro parecer, tomando las fases del acompañamiento como bloques, en cierta medida estancos, para explicar el liderazgo que se da en cada una de las mismas.

Para poder atender a dicho supuesto, el propósito fundamental de nuestro trabajo empírico se plantea así:

- Identificar los estilos de liderazgo que se dan en cada fase del proceso de acompañamiento.

### **5.4 Enfoque metodológico de la investigación**

Debido a la complejidad del objeto de estudio, consideramos necesario una aproximación a los estilos de liderazgo que se dan a lo largo del proceso de acompañamiento de las PTI en las EI, desde un enfoque que combine diferentes perspectivas y técnicas que den a la investigación un carácter de complementariedad. En este sentido, la investigación tiene un claro componente cualitativo que incluye una dimensión cuantitativa, porque tal y como señalan diversos autores (Ruiz & Ipuzua, 1989; Munarriz, 1992), la combinación de datos cuantitativos y cualitativos permite una mejor captación del pleno significado del objeto de estudio.

Sierra Bravo (1995) realiza una distinción entre los dos métodos principales de investigación científica: cuantitativos y cualitativos. El primero es el método considerado inductivo. Parte de la observación de una gran cantidad de casos particulares que nos permiten definir determinadas propiedades generales de la población objeto de estudio. El segundo, método cualitativo, tiene un carácter deductivo y se basa en el estudio profundo de algunos casos individuales con el fin de comprender lo mejor posible la situación objeto de análisis.

Tabla 5.1. Metodología cuantitativa y cualitativa

Metodología cuantitativa	Metodología cualitativa
El objetivo es describir, explicar y predecir.	El objetivo es entender e interpretar.
La finalidad de la investigación es describir o predecir, construir y comprobar una teoría.	La finalidad de la investigación es entender con mayor profundidad un fenómeno, construir una teoría
El diseño está previamente determinado.	El diseño puede ajustarse durante la investigación.
El tamaño de la muestra es amplio.	El tamaño de la muestra es pequeño.
Los datos se transforman en códigos numéricos.	Los datos se transforman en códigos verbales.
La información es amplia, extrapolable, cuantificable y objetiva.	Los resultados no son cuantificables ni extrapolables, además de interpretarse de forma subjetiva.
Únicamente se conoce aquello que se ha previsto.	Puede aparecer constructos no previstos previamente.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Salas Vallina (2013).

En el caso de nuestra investigación, somos conscientes de que la dimensión cuantitativa no cumple los requisitos mencionados, al menos en su totalidad y de una manera contrastada y validada. Aun así consideramos su uso justificado por entender que aporta información relevante.

Se ha escogido una aproximación cualitativa para poder estudiar cómo se autopercibe el personal de acompañamiento de las EI en términos de liderazgo. La metodología cualitativa permite observar, describir y comprender la realidad estudiada. En nuestro caso, también parte de una limitación en cuanto al proceso y su uso queda justificado, ya que nos ayuda a construir una visión de la realidad más completa, pues partimos de que «el todo es más que la suma de las partes»<sup>73</sup>.

Siguiendo a Strauss y Corbin (2002), consideramos que es la más apropiada cuando la naturaleza del objeto de estudio requiere detalles complejos de algunos fenómenos como sentimientos y pensamientos ligados a la autopercepción, difíciles de obtener por otros métodos de investigación. A la vez, tal y como señalan Denzin y Lincoln (2011), entendemos la metodología cualitativa como una actividad que sitúa al observador en la realidad concreta que se estudia. Implica la realización de prácticas que interpreten el mundo y sus representaciones con el objetivo de visibilizarlas.

---

<sup>73</sup> De la psicología de la Gestalt.

No obstante, y siguiendo a Calderón (2002), somos conscientes de la contaminación existente fruto de la subjetividad implícita a raíz de la propia experiencia y bagaje profesional así que, teniendo esto en cuenta, nos posicionaremos a una distancia prudencial del objeto que nos permita acercarnos mejor a los hallazgos conseguidos (Báez, 2007; Uceda, 2011).

En el acercamiento al tema de investigación optamos por hacerlo desde la triangulación como estrategia. Denzin (2017) define la triangulación como una combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación en el fenómeno singular. Según el tipo de triangulación se puede hablar de:

1. Triangulación de fuentes de datos que consiste en la consideración del punto de vista de los distintos grupos que conforman la realidad objeto de estudio.
2. Triangulación de investigador que supone la participación de varias personas investigadoras en el proceso y cuyo objetivo es compensar el sesgo potencial derivado del análisis de los datos desde una única perspectiva.
3. Triangulación teórica aplicando en la investigación las distintas teorías existentes sobre un tema con el objeto de encontrar los aspectos complementarios aplicables al tema de investigación que aportan las distintas perspectivas.
4. Finalmente, la triangulación metodológica consiste en la combinación de varios métodos de recogida y análisis de datos para acercarse a la realidad investigada.

Navarro *et al.* (2004:2)

En la investigación optamos por una triangulación metodológica mediante el uso combinado de técnicas cuantitativas y cualitativas. En la base de la misma está la idea de que recopilar información desde distintas perspectivas favorece al enriquecimiento del proceso de investigación. En el caso de la investigación social esto es especialmente útil debido a que su objeto de estudio es multidimensional y complejo (Navarro *et al.*, 2004). Desde este enfoque, no hay oposición entre métodos, sino complementariedad. En la triangulación en la investigación cualitativa es muy común el uso de más de un instrumento para recoger información, siendo habitual el uso de entrevistas, cuestionarios con preguntas abiertas, grupos de discusión, etc. (Cabrera, 2005). Actualmente, como técnica cualitativa grupal, en contextos socioeducativos

también se utilizan las tertulias dialógicas cimentadas en que el aprendizaje dialógico se basa en que la realidad se construye a través de las interacciones entre las personas. En este sentido, Guba & Lincoln (2012) señalan que el paradigma participativo se organiza en torno a que la realidad se comprende como un resultado de la participación de los sujetos, quienes desde sus propias (inter)subjetividades, interactúan con la realidad. El enfoque dialógico permite incorporar las opiniones e intereses de quienes participan, normalmente excluidos de los procesos de legitimación científica (Alonso & Saso, 2001).

Así pues, para la implementación de esta triangulación, en una primera fase se realizó una extensa revisión bibliográfica sobre el acompañamiento en las EI y sobre los modelos de liderazgo.

Con el objetivo de realizar una aproximación al acompañamiento en las EI se utilizaron fuentes documentales de investigaciones publicadas y memorias de Aeres y Faedei (como las federaciones que aglutinan el mayor número de EI de España).

Tras la revisión bibliográfica, en nuestra investigación, y optando por la triangulación de métodos ya señalada, hemos utilizado cuestionarios de elaboración propia y grupos de formación desde un enfoque dialógico.

En invierno de 2019, nuestra primera propuesta metodológica pretendía utilizar el cuestionario MLQ para medir el liderazgo. Tras profundizar en el mismo y revisar el cuestionario original y diferentes adaptaciones, decidimos no utilizarlo. En primer lugar por la dificultad de adaptarlo al entorno concreto de las EI y a las fases del acompañamiento; pero también, en segundo lugar, por las propias limitaciones metodológicas del instrumento para resolver nuestra pregunta de investigación, con la dificultad añadida de que el cuestionario MLQ<sup>74</sup> debe ser completado también por las personas sobre las que se ejerce el liderazgo en condiciones de anonimato. La experiencia de investigaciones previas en EI en las que las PTI han tenido que completar cuestionarios nos hacía temer una aplicación defectuosa.

---

<sup>74</sup> El MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire), o MLQ5x en su versión corta, es un cuestionario cuantitativo creado por Bass y Avolio (1990) para medir el liderazgo en las organizaciones. Se basa en el modelo de liderazgo propuesto por Bass (1985), denominado Modelo de Liderazgo de Rango Total (o Completo).

Descartado el uso del cuestionario MLQ, optamos por la opción de trabajar con un grupo reducido (entre veinte y veinticinco personas), ofreciendo una combinación de acciones, primero una formación dirigida al grupo, que debía realizar posteriormente dos sesiones de discusión y estar disponible para entrevistas en profundidad. Este planteamiento se vio interrumpido al coincidir con el inicio de la pandemia de la COVID-19 y el confinamiento severo.

Optamos, pues, por una tercera propuesta metodológica, la que presentamos a continuación y que está condicionada por las circunstancias, así como por los plazos para la presentación de la tesis. Como ya hemos señalado, entendemos que los procedimientos metodológicos son mejorables y aceptamos la obtención de unos resultados correctos y aceptables fruto de la combinación de unos instrumentos que, si bien distan de la excelencia, estamos convencidos aportan información relevante para la investigación presente y sugieren nuevas vías para explorar el liderazgo en el contexto de las EI.

Tabla 5.2 Procedimiento para la triangulación de datos obtenidos

METODOLOGÍA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	OBJETIVO
Cuantitativa	Análisis de datos de fuentes secundarias <sup>75</sup> . Junio 2020 a octubre 2020.	Realizar una fotografía de las PTA y las PTP en las EI en España.
	Cuestionario elaboración propia (dimensión cuantitativa).  Generado entre Junio 2020 a Septiembre 2020.	Elaborar un perfil de las PTA y PTP de la muestra. Identificar su autopercepción con respecto a los estilos de acompañamiento y con respecto a estilos de liderazgo en las diferentes fases del acompañamiento.
Cualitativas	Grupo Formación y Discusión I (GFyC). Realizado el 8/10/2020 (3h) 98 participantes	Dimensión formativa: profundizar en los estilos de liderazgo adecuados al acompañamiento de las PTI.  Dimensión dialógica: debatir y reflexionar sobre el liderazgo en relación al acompañamiento en las diferentes fases.
	Grupo de Formación y Discusión II (GFyC) Realizado el 5/11/2020 (3h) 40 participantes	Se recoge información cualitativa complementaria en las puestas en común, en las preguntas abiertas que se proponen y al compartir el caso práctico

<sup>75</sup> Información de datos en capítulo 2 del marco teórico.

Cualitativas	<p>Cuestionario elaboración propia (dimensión cualitativa)</p> <p>Generado entre junio 2020 a septiembre 2020.</p> <p>Los cuestionarios se pasan entre octubre y noviembre del 2020.</p>	<p>Cuestionario de preguntas abiertas con el objetivo de realizar un análisis reflexivo de los contenidos abordados.</p>
--------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.1 Algunas consideraciones en relación a la metodología cualitativa utilizada

La investigación cualitativa se fundamenta en procesos inductivos en los que se explora y se describe el objeto de investigación con la intención de generar perspectivas teóricas Sampieri (1998). En el caso concreto del uso de cuestionarios en investigación cualitativa, el mismo autor señala que la única opción de poder utilizarlos en dicha metodología es mediante el uso de preguntas abiertas.

Partimos de la realidad que supone el acompañamiento en las EI, fijada normativamente con unas características concretas y unas metodologías que llevan ya algunas décadas implementándose y en una constante evolución y mejora en su diseño. Siguiendo a Vargas (2009), la investigación aplicada busca, después de la sistematización de la práctica, utilizar los conocimientos adquiridos a modo de enlace entre ciencia y sociedad, con el objetivo de retornar el conocimiento al objeto que se investiga. En nuestro caso, que el análisis del aprendizaje adquirido en el grupo de formación pueda revertir en elementos que puedan ayudar a la reflexión y a la mejora de los procesos de acompañamiento.

Siguiendo a Barba (2013), algunas características de la metodología cualitativa que hemos querido tener presentes en nuestra investigación son las siguientes:

1. El problema a investigar emerge de la realidad y de las necesidades concretas de las y los profesionales de acompañamiento. Así, en un primer momento se contacta con Faedei y se plantea el objetivo de la investigación tomando en cuenta sus necesidades concretas de aspectos formativos relacionados con el liderazgo.
2. Se busca comprender y/o transformar la realidad. En nuestro caso, la posibilidad de establecer una relación entre habilidades de liderazgo y el acompañamiento en las EI.

3. La búsqueda bibliográfica no tiene por qué anteceder a la dimensión práctica del estudio. En nuestro caso, sin embargo, la literatura sobre teorías de liderazgo está en la base de la formación y también de los cuestionarios y los guiones para la discusión.
4. La selección de la muestra se realiza en función de la situación a estudiar. En este caso, condicionada por los cambios en la metodología y atendiendo, tal y como hemos explicado anteriormente, a un acuerdo de intereses mutuos. Faedei partía de un interés en realizar la formación sobre liderazgo para el personal de acompañamiento y para el autor de esta tesis, capacitado para dicha formación. Tenía, así, la posibilidad de utilizar un espacio reflexivo vinculado a la investigación a la par que poder aplicar las técnicas de recogida de información con los participantes.
5. El objeto de estudio —en este caso las personas que participan— no son agentes pasivos, sino participantes activos. En nuestro caso, nos encontramos además con diferentes niveles de participación dependiendo del instrumento utilizado: grupo amplio en los GFyD y grupo intermedio según el grupo que completa los cuestionarios. En este sentido, Sampieri (1998) señala que los cuestionarios abiertos se convierten en una opción cuando el número de participantes que forman el grupo es limitado.
6. La planificación de la investigación puede modificarse en función de los avances de la misma. Si bien, en nuestro caso, las circunstancias particulares han estado sujetas a las circunstancias del contexto.
7. El componente ético de la investigación se basa en dos aspectos: sociales (negociación, colaboración, confidencialidad, equidad, imparcialidad y compromiso con el conocimiento) y personales (valores mostrados por el investigador o investigadora) y debe estar al servicio de los grupos, desde una negociación constante con las personas participantes. En un sentido concreto, partimos de que en la investigación se recogen datos sensibles, lo que nos lleva a guardar un especial celo con la confidencialidad y el uso de los datos. Para ello seguimos las recomendaciones de buenas prácticas del Código Europeo de Conducta para la Integridad de la Investigación (Allea, 2018). Previamente a la participación las personas fueron informadas del objeto de la investigación. También se informó de la privacidad de los datos y de su custodia.

8. La validez de la investigación tiene su base fundamental en la capacidad para transformar el entorno y mejorarlo. Torrego-Egido (2014) la denomina validez democrática, señalando que es la que aporta la colaboración entre el equipo de investigación y las personas participantes implicadas en el proceso de estudio. En nuestro caso, para las personas que participan en los GFyC, la dimensión formativa de los mismos supone un espacio de reflexión e incorporación de conocimientos y habilidades en materia de liderazgo. A la vez para el equipo de investigación, los GFyC incluyen la posibilidad de contrastar las cuestiones que se plantean en ese vínculo que establecemos entre acompañamiento y liderazgo.

### 5.5 Selección de la muestra

Con el propósito de que la investigación fuera representativa de la realidad del acompañamiento en las EI en España, en noviembre de 2019 se contacta con Faedei que plantea las necesidades formativas sobre el liderazgo en el acompañamiento a las PTI. En la misma se acuerda realizar una sesión formativa presencial con un grupo de entre 20/25 participantes (PTA y PTP). La misma conllevaría completar los cuestionarios elaborados para la recogida de información y la participación en entrevistas individuales para terminar de dar validez a lo visto en el grupo formativo y en los cuestionarios. Remitiéndonos a los objetivos de la investigación, era necesario encontrar un espacio formativo cuyo eje principal en la formación tuviese un espacio de tertulia dialógica buscando el indagar las características del acompañamiento en términos de habilidades relacionadas con el liderazgo en las diferentes fases del acompañamiento que llevan a cabo la PTA y la PTP.

Las fechas inicialmente propuestas para la realización de dicha formación iban a ser entre mayo y junio de 2020. La situación de pandemia a raíz de la COVID-19 y el confinamiento consiguiente desde marzo a junio de 2020 impidió la posibilidad de realizar dicha propuesta tal y como estaba planteada. A la espera de ver cómo evolucionaba la situación, en julio de 2020 se decide reorientar dicho grupo formativo a una propuesta *online* y abierta a todas las EI que forman parte de Aeres/Faedei. Este aspecto no contemplado en su inicio dio como resultado que el número de participantes pudiese aumentar de una manera considerable.

La inscripción inicial a la formación contó con cerca de doscientas personas de las que finalmente participaron 138 en las dos sesiones (98 en la primera sesión y 40 en la segunda) mayoritariamente PTA seguidas por un volumen aceptable de PTP; también

participaron en la formación personal de dirección de las EI y personal técnico prospector de empleo; finalmente completaron los cuestionarios 59 personas (35 PTA, 16 PTP y 8 otros roles profesionales). Al inicio del capítulo siguiente presentamos el perfil sociodemográfico de la muestra que completa los cuestionarios.

### 5.6 Técnicas e instrumentos para la investigación

Tal y como se avanzaba en epígrafes previos, en el presente trabajo, debido a la complejidad del fenómeno de estudio, se ha optado por una investigación que combine diferentes instrumentos y metodologías. Además de los datos que provienen de las fuentes secundarias (informes y memorias Aeres & Faedei), se ha realizado una formación grupal a la que hemos denominado Grupos de Formación y Discusión (en adelante, GFyD) y se han aplicado unos cuestionarios creados *ad hoc* de metodología mixta.

#### 5.6.1 Grupos de formación y discusión (GFyD)

Uno de los elementos que condiciona la metodología grupal parte del hecho de tener que, necesariamente, vincularlo a una propuesta formativa debido a las exigencias de Faedei. En este sentido hemos de ser honestos al considerar como limitación la dimensión formativa en vez de un diálogo libre en un grupo más reducido. Sin embargo, la posibilidad de grabar dicha sesión sí que nos permite el uso de las reflexiones y aportaciones de las PTA y las PTP a la hora de abrir las discusiones tras la presentación de los contenidos teóricos. El gran grupo (noventa personas en la primera sesión y cuarenta y ocho en la segunda) tan solo nos permite que unas pocas personas puedan participar verbalmente en tiempo real y el resto a través del chat. Por otro lado, un aspecto que puede ser considerado como positivo respecto al grupo es que el mismo nos permite explicar y comentar el cuestionario que deberán completar *a posteriori* y las dudas que puedan surgir a la hora de completarlo.

Entendiendo que partimos de un grupo con una metodología *ad hoc* a las circunstancias que le preceden. En la búsqueda de metodologías grupales que puedan encajar en nuestra propuesta, pensamos que los grupos de enfoque dialógico pueden justificar la dimensión participativa de la misma. Así, Alonso & Saso (2001) señalan que el enfoque dialógico se fundamenta en tres premisas clave:

- El análisis de la realidad se basa en la reflexión de las personas que actúan.
- Las personas que actúan orientan sus acciones a partir de sus propias interpretaciones y decisiones.

- Las personas que actúan definen constantemente su vida en relación a los demás y al contexto.

La tertulia o grupo de discusión no siempre emerge en un espacio de diálogo entre iguales. Muchas veces, el planteamiento inicial parte de una acción estratégica de la propia organización. Este aspecto puede generar distorsiones en las aportaciones de sus miembros, fruto de la influencia que ejerce la organización o la persona que dirige el grupo y la investigación. Es por ello que quien dirige la investigación debe hacer un esfuerzo constante en evitar dicho impacto, a la vez, la combinación de diferentes herramientas también debe ayudar a provocar un resultado menos sesgado por las distorsiones (Alonso & Saso, 2001).

Los grupos de discusión dialógicos tienen como característica propia la interpretación y reflexión de forma colectiva y entre iguales. Quienes componen el grupo pueden conocerse o no, pero tienen relación como participantes en una actividad común. Este aspecto nos facilita un entorno de confianza y diálogo en el que se habla un mismo lenguaje en términos de significado. Para que en el grupo de discusión comunicativo se dé una comunicación entre iguales la persona investigadora tiene que integrarse en él. Es obvio que tiene unos conocimientos diferentes de los que posee el resto de personas que participan. Cuando nos proponemos trabajar con un grupo de estas características el objetivo no es tanto la observación o el análisis sino la participación en un plano de igualdad (Flecha, Vargas & Davila, 2004).

En cuanto a la recogida de información, se opta por realizar y grabar las sesiones formativas con la plataforma *blackboard collaborate* con el objeto de poder ser analizadas posteriormente y servir de material de soporte para la organización.

La secuencia de las sesiones de los GFyD fue como sigue:

Tabla 5.3 Sesión formativa con enfoque dialógico

Habilidades de liderazgo para la PTA y la PTP	
Actividad	Objetivos
1 Presentación de la sesión y asistentes con la siguiente pregunta: Punto fuerte y aspecto a mejorar en el acompañamiento.	Tras la presentación de la sesión y el objetivo se lanza la pregunta con el objetivo de comenzar a autopercebirse en el acompañamiento.
2 Características de la gestión de equipos en contexto de intervención social. Las empresas sociales.	Los aspectos relacionados con la gestión de equipos (en este caso de PTI) se relacionan directamente con su modo de acompañar en las distintas fases del acompañamiento.
3 Puesta en común.	Reflexionar y compartir aspectos relacionados con su trabajo en el acompañamiento.
4 Contenidos explicativos: aspectos básicos del liderazgo.	Tras presentar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y <i>laissez-faire</i> , se busca relacionarlo con su trabajo de acompañamiento y sus fases.
5 Puesta en común.	Reflexionar sobre qué características de cada estilo de liderazgo se pueden ir conectando con el acompañamiento y sus fases.
6 Práctica sobre estilos de influencia. Supuesto práctico en el que se pide que describan brevemente su intervención como PTA/PTP. Posteriormente se analizan, revisan y comentan las respuestas.  Para la confección del caso se realiza una revisión de situaciones cotidianas que la PTA y la PTP se encuentran con las PTI. Basándonos en la información que se dispone en el marco del Proyecto Emplea 2014/2018 en el que la dirección de la tesis como quien investiga han participado, se elabora un caso TIPO. (VER ANEXO)	El objetivo es proponer un supuesto práctico sobre un caso cercano a su realidad y en el que puedan mostrar su tendencia a la hora de intervenir como líderes.  Como aspecto clave, la información que se ofrece es escasa y concreta, con el objetivo de que al resolver el caso con una propuesta, la PTA y la PTP establezcan presuposiciones a partir de su experiencia y sus tendencias a la hora de intervenir. En la resolución se propone que trasladen si el resultado es extrapolable a otras situaciones similares. El objetivo en este caso es observar el estilo de liderazgo utilizado en el caso, revisar si es una tendencia generalizable y, por último, reflexionar sobre otras posibilidades de resolución que hubiesen podido mejorar la resolución.
7 Puesta en común.	El objetivo es ir revisando y analizando los estilos que emergen en sus propuestas de intervención sobre el caso.
8 Explicación del cuestionario	Con el objetivo de poder completar el cuestionario de la investigación, se realiza una explicación detallada del mismo para que puedan completar las preguntas aclarando dudas. También se ofrece la posibilidad de contrastar dudas que aparezcan vía correo-e.
9 Puesta en común y evaluación.  ¿Qué aspectos me han parecido más interesantes? ¿Qué me ha aportado la sesión con respecto a mi trabajo de acompañamiento?	En este momento, se plantea volver a tomar conciencia con los contenidos dados (en relación a las habilidades de dirección y liderazgo de personas) y qué aspectos del contenido pueden ser interesantes incorporar a su práctica profesional.

Fuente: Elaboración propia.

Las dos sesiones tienen una duración de 3,5 h aproximadamente. En la primera, es difícil poder establecer un diálogo libre en el que todos puedan participar, por el gran número de integrantes por lo que se limita a un grupo más reducido en el que finalmente intervienen unas veinte personas en cada una de las sesiones. Se propone que a la hora de compartir todos y todas lo hagan en el chat de la plataforma y en todo caso se ofrece la aportación abriendo micro para un grupo reducido (unas diez personas) que sirva de síntesis y puesta en común de cada bloque. En el bloque final se ofrece la posibilidad de incorporar aspectos o reflexiones que no se hayan compartido previamente.

El grupo formativo y de discusión (GFyS), en nuestro caso, supone una primera aproximación de las PTA y las PTP a los conceptos de liderazgo abordados y proporciona una reflexión previa para poder responder los cuestionarios.

### 5.6.2 El cuestionario

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados en la investigación social por la gran cantidad de ventajas que aporta, al poder obtener información rápida de manera global (Buendía, 1999; Fernández, 2008). «Consiste en un listado de preguntas estandarizadas y que son formuladas de manera idéntica a cada encuestado» (Cea 2001:254). La elección del diseño de cuestionario se asocia al problema que se quiere investigar y por la hipótesis de la que se parte y tiene una finalidad eminentemente descriptiva (Alaminos & Castejón, 2006).

En esta línea, el cuestionario fue elaborado *ad hoc* con la intención de:

- Obtener datos demográficos de la muestra,
- para conseguir información relevante sobre los miembros que participan en el GFyC en relación al acompañamiento que realizan a lo largo de la trayectoria laboral de la PTI en la EI.

Siguiendo a Ruiz (2012:73), «las preguntas fueron formuladas de manera simple, breve, concisa, con un lenguaje claro y fácilmente comprensible evitando las ambigüedades». En su caso, aquellas que podían ser susceptibles de confusión pudieron ser aclaradas durante las sesiones formativas.

Se diseñó un modelo de cuestionario con preguntas cerradas, semiabiertas y abiertas.

En referencia a las preguntas cerradas, se planean dos bloques de preguntas:

- De índole sociodemográfico.

- De medición de las actitudes de las PTA y las PTP en relación a los estilos de liderazgo utilizados en cada fase del acompañamiento.

Para la medición de estas actitudes se diseñó un cuestionario con escala tipo Likert. Se justifica la utilización de esta escala puesto que los cuestionarios de este tipo son eficientes en la identificación de actitudes y conductas en grupos profesionales de este tipo (Alaminos & Castejón, 2006). Además, su utilización nos permite la elaboración de escalas trasladables a representaciones gráficas.

Los cuestionarios tipo Likert requieren de una revisión a juicio de expertos para su validación<sup>76</sup>. En nuestro caso no hubo tal validación, más allá de la supervisión de los codirectores de la tesis, pero sí se utilizó un pase piloto a un grupo con perfiles cercanos a la muestra. En concreto a dos grupos formativos de profesionales del trabajo social que realizaron un curso sobre Habilidades de liderazgo en trabajo social, en el CODTS de Valencia los meses de julio y septiembre de 2020. Dicho pase piloto sirvió para reorientar y reformular las cuestiones que finalmente quedarían reflejadas en la parte del cuestionario correspondiente al análisis de actitudes de liderazgo en relación al acompañamiento y sus fases.

Por otro lado, las preguntas semiabiertas y abiertas se plantean dentro del enfoque cualitativo de la investigación. En este sentido, cuando la cantidad de personas a entrevistar no es muy grande, este uso permite a quien investiga registrar y procesar de manera adecuada la información obtenida. Álvarez-Gayou (2013) se refiere al mismo como «cuestionario de investigación cualitativa».

Por tanto, el cuestionario con preguntas semiabiertas y abiertas incluye una serie de cuestiones cuya respuesta no se encuentra previamente codificada. Así, las personas pueden responder con su opinión o conocimiento sobre el tema que se les pregunta.

Abarca *et al.* señalan en este sentido que «en la mayoría de los casos, el cuestionario abierto es entendido como una guía de entrevista estructurada; sin embargo, para Álvarez-Gayou los cuestionarios abiertos son considerados como una herramienta de obtención de información que puede prescindir del “cara a cara” con la persona entrevistada (...)» (Abarca *et al.*, 2013, p.130); algo especialmente importante en el momento de recogida de información.

---

<sup>76</sup> La validación del instrumento no se llevó a cabo a consecuencia de la premura de tiempo.

### 5.6.2.1 Estructura del cuestionario

En cuanto a la estructura del cuestionario, podemos señalar que el mismo consta de tres tipos de preguntas:

1. Cuestiones orientadas a conseguir información del perfil sociodemográfico de la muestra.
2. Preguntas cerradas que tienen el objetivo de realizar un perfil de la muestra en cuanto a estilos de liderazgo en relación a las fases del acompañamiento.
3. Cuestiones sobre una situación práctica real que hayan vivido en la empresa de inserción y una serie de preguntas abiertas asociadas al caso, que buscan poder completar el análisis de los estilos de liderazgo asociados a cada fase y cada rol profesional.

En el primer bloque se plantean las siguientes cuestiones:

- Edad
- Sexo
- Estudios
- Rol profesional
- Antigüedad en la empresa
- Antigüedad en el puesto
- Localización territorial de la EI
- Nº de PTI de la EI

En cuanto al segundo bloque se organiza como un cuestionario de preguntas cerradas de las que se obtienen datos cuantitativos sobre el liderazgo y las fases del acompañamiento.

Para ello, hay una pregunta vinculada a cada una de las fases y a su vez de cada estilo con la posibilidad de cinco niveles de respuesta (escala tipo Likert) que van desde el nivel más bajo al de mayor frecuencia en cuanto a utilizar o no un determinado estilo de liderazgo. Así:

1. Nunca, 2. Rara vez, 3. A veces, 4. A menudo y 5. Frecuentemente/siempre.

El objetivo es poder visualizar gráficamente las tendencias de las PTA/PTP en cuanto a su autopercepción del estilo más adecuado a cada fase del proceso de acompañamiento.

Las preguntas que se plantean en este primer bloque, y que se diferencian entre PTA y PTP, son las siguientes:

1.- Estilo *laissez-faire* para PTA/PTP. La PTI es una persona adulta y desde ahí debe ser libre y autónoma para dirigirse. Se interviene poco sobre la PTI y se delega mucho en su responsabilidad y capacidad.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

2.- Estilo Transaccional para PTA/PTP. La PTI es una persona con necesidades, pero en el contexto laboral estas quedan en un segundo plano. Se dirige a la PTI dando orientación y definiendo lo que se espera de ella concretamente. A partir de la consecución de los objetivos marcados se la premia y refuerza.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

3.- Estilo Transformacional para PTA/PTP. La PTI es una persona con necesidades y satisfaciéndolas se alcanzará un mayor grado de compromiso, responsabilidad y autonomía en su trabajo. Se trabaja el vínculo sobre la PTI con el objetivo de favorecer su implicación a un nivel superior y no solo en la consecución de objetivos de producción.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

En el tercer bloque del cuestionario se parte de un supuesto práctico real con las siguientes premisas:

Tras la realización de la sesión *online* y concretamente ubicados en el enfoque de liderazgo de rango total. Estilos que componen el liderazgo de rango total:

- Estilo *laissez-faire* (escaso o inexistente supervisión).
- Estilo transaccional (centrado en resultados y objetivos. Directividad. Recompensa en la consecución de objetivos.)
- Estilo transformacional (centrado en la persona y necesidades. Dialogante y participativo. Implica a la persona a su cargo a nivel de valores y desde el compromiso de un objetivo común).

Teniendo en cuenta las siguientes fases en el proceso de acompañamiento a las PTI en las EI:

- 1.- Fase de acogida y diagnóstico inicial.
- 2.- Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.
- 3.- Fase de transición al mercado laboral ordinario.
- 4.- Acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción.

A continuación:

- Describe una situación de acompañamiento en la que hayas aplicado un estilo de liderazgo de los tres nombrados y te hayas sentido cómodo en el mismo a la vez que el resultado ha sido positivo (dicha situación puede ser intentando aplicar lo visto en la sesión formativa o recordando alguna situación pasada). Contexto en el que tuvo lugar la situación: producción o acompañamiento, a solas o delante de otros trabajadores, otros...

- ¿En qué fase de acompañamiento se dio la situación descrita?

- ¿Hubieses variado en algún matiz tu estilo si la situación se hubiese dado en cualquier otra fase del proceso de acompañamiento? Indica el nombre del estilo que utilizaste y justifica brevemente tu respuesta.

- ¿Sería lo mismo si la situación la vive una PTA que una PTP? Justifica la respuesta y si es posible pon algún ejemplo.

- Señala tres habilidades clave para ejercer tu labor profesional en la Fase de acogida y diagnóstico iniciales.
- Señala tres habilidades clave para ejercer tu labor profesional en la Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.
- Señala tres habilidades clave para ejercer tu labor profesional en la Fase de transición al mercado laboral ordinario.
- Señala tres habilidades clave para ejercer tu labor profesional en el acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción.
- Define tu modo de ejercer el liderazgo sobre las PTI brevemente. ¿Cómo es tu estilo de dirigir las? (dos líneas máximo).
- ¿Cuál es tu mejor cualidad/habilidad como persona que dirige o lidera a las PTI? Descríbela en una frase.
- ¿En qué aspectos sientes que tendrías que mejorar? Descríbelo en una frase.

### 5.6.2.2 Indicadores de liderazgo asociados a la variable de cada estilo

En el siguiente apartado hemos realizado una tabla de indicadores de liderazgo vinculados a cada uno de los estilos de liderazgo desde los que trabajamos. Esto es: transformacional, transaccional y *laissez-faire*. Para ello nos hemos apoyado en los indicadores relacionados con las habilidades propias de dichos estilos de liderazgo que aparecen en varias adaptaciones del cuestionario MLQ5x (Vega, 2004; Silva, 2010, Meza & Flores, 2014).

Si bien no lo utilizamos, sí hemos aprovechado los indicadores genéricos que trabaja y que muestran tendencias de los tres estilos de liderazgo con los que venimos trabajando. Al ser el doctorando un profesional especializado en el ámbito, y siendo consciente de que se trata de una aproximación subjetiva, resulta pertinente para su contraste con el resto de dimensiones del cuestionario.

La tabla de indicadores que proponemos se distribuye en cuatro tipologías de variable de liderazgo y una serie de indicadores asociados a la misma. Incluimos un grupo de indicadores compatibles a la vez con el liderazgo transformacional y con el transaccional.

Tabla 5.4 Variables de liderazgo e indicadores asociados

VARIABLE	INDICADORES
Transformacional	Empatía
	Escucha activa
	Comunicación
	Capacidad de generar confianza
	Adaptación al cambio
	Capacidad de motivación
	Compromiso
	Cercanía y calidez
	Flexibilidad
	Inteligencia emocional
	Empoderar/Paciencia
	Trabajo en equipo
	Asertividad
	Proactividad
	Gestión de conflictos
Positividad	
Transaccional	Recompensa
	Constancia
	Firmeza
	Dirección
	Control
	Definición de objetivos
	Reconocimiento
	Claridad
Corregir	
<i>Laissez-faire</i>	Capacidad de delegar
	Autorresponsabilidad
	Autonomía
	Madurez
	Dejar hacer

Fuente: elaboración propia a partir de Vega, 2004; Silva, 2010, Meza & Flores, 2014.

Para tabular la información de las preguntas abiertas del cuestionario, vinculadas a habilidades del liderazgo asociadas al acompañamiento, hemos agrupado las respuestas obtenidas relacionadas con las variables. Tal y como se refleja en la Tabla 5.5.

Tabla 5.5 Tipos de respuestas del cuestionario asociadas a los indicadores

VARIABLE	INDICADORES	TIPOS DE RESPUESTA
TRANSFORMACIONAL	Empatía	Empatía, ponerse en lugar del otro, actitud empática, etc.
	Escucha activa	Escucha, escucha activa, capacidad de escucha.
	Comunicación	Comunicación, habilidades comunicativas, saber comunicar, etc.
	Generar Confianza	Confianza, crear espacio de confianza, generar confianza, mostrar confianza, etc.
	Creatividad	Adaptación, ayudar a los cambios, promover cambios, etc.
	Capacidad de motivación	Motivación, hacer sentir a la persona que la EI es un buen lugar para crecer personal y profesionalmente.
	Compromiso	Comprometerse, trabajar el compromiso, compromiso con la PTI, etc.
	Cercanía y calidez	Ser cercano, trabajar el vínculo, mostrarse cercano, mostrar calidez, conexión, etc.
	Apoyo	Apoyar, capacidad de dar <i>feedback</i> positivo.
	Resiliencia	Resiliencia, tolerancia a la frustración, etc.
	Empoderar Flexibilidad	Empoderar, empoderamiento, etc. Paciencia, capacidad de adaptar a cambios, ser flexible ante la PTI, etc.
	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo, fomentar la colaboración, el trabajo en grupo, etc.
	Asertividad	Asertividad, ser asertiva, capacidad asertiva.
	Proactividad	Ser proactiva, proactividad, tomar la iniciativa para dar ejemplo.
Gestión de conflictos	Abordar, resolver, afrontar, mediar, etc. en los conflictos interpersonales.	
Positividad	Ser positivo, ver lo positivo de las situaciones.	
TRANSACCIONAL	Responsabilidad	Cumplir normas, racional, hacer lo que se espera.
	Constancia	Constancia, perseverancia, ser constante, etc.
	Firmeza Dirección	Firmeza, mostrar firmeza, ser firme. Dirigir, liderar, liderazgo, dar dirección, etc.
	Control	Mantener el control, tener las situaciones bajo control.
	Definición de objetivos Reconocimiento	Definir metas, objetivos. Dar reconocimiento ante actitudes positivas, refuerzo positivo, reforzar, recompensar, reconocer el trabajo bien hecho.
	Claridad	Claridad, posicionamiento claro, información clara, concreción, etc.
	Corregir	Corregir, cambio de actitudes negativas, llamar la atención, penalizar, etc.
LAISSEZ- FAIRE	Capacidad de delegar Autorresponsabilidad	Delegar, compartir responsabilidades. Facilitar actitudes responsables, promover la autorresponsabilidad.
	Autonomía	Trabajar la autonomía de la PTI.
	Madurez	Fomentar la madurez de la PTI.
	Dejar hacer	Intervenir cada vez menos.

Fuente: elaboración propia.

## Capítulo 6. Resultados

### 6.1 Introducción

### 6.2 Población muestra

#### 6.2.1 Participantes en el estudio por EI y comunidad autónoma

#### 6.2.2 Rol profesional y formación

### 6.3 Fases de acompañamiento y estilos de liderazgo en PTA y PTP

#### 6.3.1 Fase de acogida y diagnóstico inicial

##### 6.3.1.1 Los estilos de liderazgo en la fase de acogida y diagnóstico inicial

##### 6.3.1.2 Grupos de formación y discusión

##### 6.3.1.3 Recapitulación: el liderazgo en la acogida

#### 6.3.2 Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad

##### 6.3.2.1 Los estilos de liderazgo en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad

##### 6.3.2.2 Grupos de formación y discusión

##### 6.3.2.3 Recapitulación

#### 6.3.3 Fase de transición al mercado laboral ordinario

##### 6.3.3.1 Los estilos de liderazgo en la fase de transición al mercado laboral ordinario.

##### 6.3.3.2 Grupos de formación y discusión

##### 6.3.3.3 Recapitulación

#### 6.3.4 Acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción

##### 6.3.4.1 Los estilos de liderazgo en la fase de acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción

##### 6.3.4.2 Grupos de formación y discusión

##### 6.3.4.3 Recapitulación

### 6.4 Resultados por estilos de liderazgo

#### 6.4.1 Resultados estilo de liderazgo *laissez-faire* en la PTA

#### 6.4.2 Resultados estilo de liderazgo transaccional en la PTA

#### 6.4.3 Resultados estilo de liderazgo transformacional en la PTA

#### 6.4.4 Resultados estilo de liderazgo *laissez-faire* en la PTP

#### 6.4.5 Resultados estilo de liderazgo transaccional en la PTP

#### 6.4.6 Resultados estilo de liderazgo transformacional en la PTP

#### 6.4.7 Fortalezas y limitaciones del liderazgo en las PTA/PTP

#### 6.4.8 Conclusiones sobre los estilos de liderazgo

## Capítulo 6. Resultados

### 6.1 Introducción

El objeto de este capítulo es presentar los resultados y realizar un análisis de la autopercepción de los estilos de liderazgo en el acompañamiento que las PTA y las PTP aplican en las EI en las diferentes fases del proceso de inserción de las PTI. El supuesto de partida de esta investigación es que el acompañamiento a las personas en proceso de inserción que llevan a cabo las PTA y las PTP en las EI requiere de un estilo que se vaya adaptando a las diferentes fases del acompañamiento.

A su vez, se busca relacionar el acompañamiento que realizan estas figuras profesionales con los tres estilos que componen el liderazgo de rango total (liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo *laissez-faire*). Nuestro supuesto, tal y como hemos explicado en la conclusión del marco teórico, es que el acompañamiento de las PTI tiene más posibilidades de ser eficiente, eficaz e integral, en definitiva mejor, si se desempeña desde la perspectiva del liderazgo de rango total.

A continuación, se irán exponiendo los datos obtenidos organizados de la siguiente manera:

1. Una primera parte en la que se presentará el perfil sociodemográfico de la muestra.
2. Una segunda parte en la que se presentarán los resultados globales del cuestionario junto a las aportaciones de los grupos de formación y discusión. El análisis se realizará atendiendo a las cuatro fases del acompañamiento propuestas en el marco teórico. En este apartado, presentaremos los datos cuantitativos expresados en los estilos de liderazgo presentes en cada fase. El objeto de esta segunda parte es realizar un análisis de la autopercepción de los estilos de liderazgo en el acompañamiento de las PTA y las PTP en las EI en relación a las diferentes fases del proceso de inserción de las PTI. Para ello nos ubicaremos en las cuatro fases propuestas en el marco teórico: 1) fase de acogida y diagnóstico inicial, 2) fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad, 3) fase de transición al mercado laboral ordinario y 4) fase de acompañamiento tras la salida de la EI.
3. Una tercera parte en la que haremos una presentación de los resultados basándonos en una revisión de cada uno de los estilos de liderazgo: *laissez-*

*faire*, transaccional y transformacional y su presencia en cada una de las fases del acompañamiento con el objetivo de complementar la mirada poniendo el foco, en este caso, en cada estilo de liderazgo en lugar de en cada fase.

## 6.2 Población y muestra

El universo de la muestra corresponde a las EI que hay en España y, más concretamente, los y las profesionales que ejercen el rol de PTA y PTP. Para ello se contacta con Faedei como entidad representativa de las federaciones territoriales de EI presentes en nuestro país. El vínculo con Faedei tiene una trayectoria previa al haber participado en un proyecto de investigación conjunto.

### 6.2.1 Participantes en el estudio por EI y comunidad autónoma

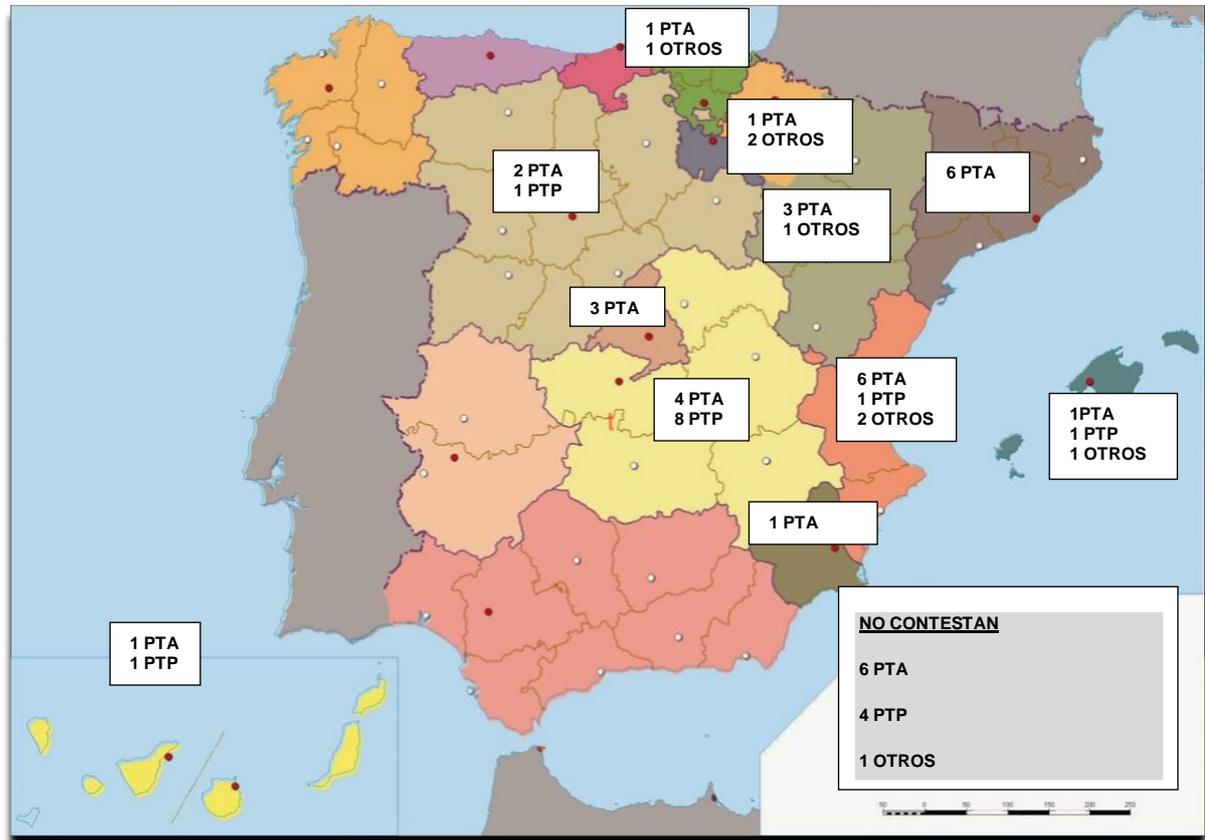
Del universo anterior, la muestra concreta se realiza sobre un grupo de profesionales de apoyo y producción, PTA y PTP, que trabajan en EI de todo el estado español y con las que se contacta a través de Faedei. En los GFyD participan un total de 138 personas de las cuales, 59 personas, además, completan los cuestionarios (35 PTA, 16 PTP y 8 Otros roles).

Con el fin de mantener la confidencialidad en cuanto a la participación de las personas y las empresas que han colaborado en el estudio, la nomenclatura que vamos a emplear utiliza las siglas de la comunidad autónoma seguida de un número. Así, las personas que han participado trabajan en treinta y una empresas de once comunidades autónomas:

- Comunidad Castilla la Mancha: CCM1 (4 PTA y 4 PTP), CCM2 (2 PTP), CCM3 (1 PTP) y CCM4 (1PT).
- Comunidad Valenciana: CV1 (2 PTA y 1 PTP), CV2 (1 PTA y 2 otros), CV3 (1 PTA) y CV4 (2 PTA).
- Comunidad de Aragón: CA1 (1 PTA), CA2 (1 PTA), CA3 (1 PTA) y CA4 (1 otros).
- Comunidad Islas Baleares: CIB1 (1 PTA, 1 PTP y 1 otros).
- Comunidad Castilla y León: CCL1 (1 PTA), CCL2 (1 PTA) y CCL3 (1PTP).
- Comunidad Foral de Navarra: CFA1 (1 PTA), CFN2 (1 otros) y CFN3 (1 otros).
- Comunidad de Madrid: CMA1 (1 PTA), CMA2 (1 PTA) y CMA3 (1 PTA).
- Euskadi: E1 (1 PTA) y E2 (1 otros).
- Comunidad Islas Canarias: CIC1 (1 PTA) y CIC2 (1PTP).
- Cataluña: C1 (2 PTA), C2 (2 PTA), C3 (1 PTA) y C4 (1 PTA).

- Comunidad de Murcia: CMU1 (1 PTA).
- NC (No Contesta): 6 PTA, 4 PTP y 1 otros.

Gráfico 6.3 Distribución territorial de la muestra de participantes



Fuente: Elaboración propia.

El mapa del Gráfico 6.3 nos permite visualizar esta distribución por territorios.

Tabla 6.1 Distribución de la muestra de participantes en el cuestionario por EI, rol profesional y por comunidad autónoma

EMPRESA DE INSERCIÓN	OTROS	PTA	PTP	COMUNIDAD AUTÓNOMA
C1		2		CATALUÑA
C2		2		CATALUÑA
C3		1		CATALUÑA
C4		1		CATALUÑA
CA1		1		ARAGÓN
CA2		1		ARAGÓN
CA3		1		ARAGÓN
CA4	1			ARAGÓN
CCL1		1		CASTILLA Y LEÓN
CCL2		1		CASTILLA Y LEÓN

CCL3			1	CASTILLA Y LEÓN
CCM1		4	4	CASTILLA LA MANCHA
CCM2			2	CASTILLA LA MANCHA
CCM3			1	CASTILLA LA MANCHA
CCM4			1	CASTILLA LA MANCHA
CIB1	1	1	1	ISLAS BALEARES
CIC1		1		ISLAS CANARIAS
CIC2			1	ISLAS CANARIAS
CMA1		1		COMUNIDAD DE MADRID
CMA2		1		COMUNIDAD DE MADRID
CMA3		1		COMUNIDAD DE MADRID
CMU1		1		COMUNIDAD DE MURCIA
CFN1		1		NAVARRA
CFN2	1			NAVARRA
CFN3	1			NAVARRA
CV1		2	1	COMUNIDAD VALENCIANA
CV2		1		COMUNIDAD VALENCIANA
CV3	2	1		COMUNIDAD VALENCIANA
CV4		2		COMUNIDAD VALENCIANA
E1		1		EUSKADI
E2	1			EUSKADI
NC	1	6	4	NC
Total general	8	35	16	-----

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior podemos observar el perfil de la muestra en cuanto a roles profesionales y comunidad autónoma a la que pertenecen, siendo relevante en todo caso que de las cincuenta y nueve personas que participan, pese a que la mayoría han contestado a todas las preguntas y cuestiones, en algunos casos hay alguna discrepancia en la suma, debido a la falta de respuesta en la contestación. Así, se desconoce la procedencia de 6 PTA, 4 PTP y 1 Otro su perfil profesional.

Tabla 6.2 Empresas de inserción participantes y Nº de PTI de las mismas

EMPRESA DE INSERCIÓN	Nº de PTI	COMUNIDAD AUTÓNOMA
C1	Más de 50	CATALUÑA
C2	De 10 a 20	CATALUÑA
C3	Más de 20	CATALUÑA
C4	De 5 a 9	CATALUÑA
CA1	Más de 20	COMUNIDAD DE ARAGÓN
CA2	De 10 a 20	COMUNIDAD DE ARAGÓN

CA3	Más de 20	COMUNIDAD DE ARAGÓN
CA4	Más de 50	COMUNIDAD DE ARAGÓN
CCL1	De 10 a 20	CASTILLA Y LEÓN
CCL2	NC	CASTILLA Y LEÓN
CCL3	NC	CASTILLA Y LEÓN
CCM1	Más de 50	CASTILLA LA MANCHA
CCM2	De 10 a 20	CASTILLA LA MANCHA
CCM3	NC	CASTILLA LA MANCHA
CCM4	De 5 a 9	CASTILLA LA MANCHA
CIB1	Más de 20	ISLAS BALEARES
CIC1	De 5 a 9	ISLAS CANARIAS
CIC2	Más de 20	ISLAS CANARIAS
CMA1	NC	COMUNIDAD DE MADRID
CMA2	De 5 a 9	COMUNIDAD DE MADRID
CMA3	De 5 a 9	COMUNIDAD DE MADRID
CMU1	De 1 a 4	COMUNIDAD DE MURCIA
CFN1	Más de 20	NAVARRA
CFN2	De 1 a 4	NAVARRA
CFN3	Más de 50	NAVARRA
CV1	De 1 a 4	COMUNIDAD VALENCIANA
CV2	Más de 20	COMUNIDAD VALENCIANA
CV3	De 10 a 20	COMUNIDAD VALENCIANA
CV4	De 10 a 20	COMUNIDAD VALENCIANA
E1	Más de 20	EUSKADI
E2	Más de 20	EUSKADI
NC	NC	NC

Fuente: Elaboración propia.

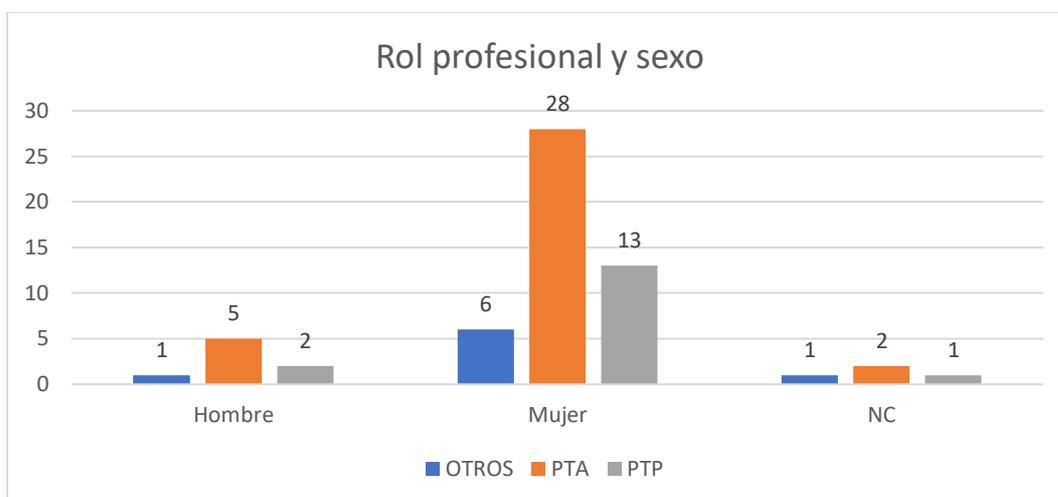
La tabla anterior nos indica el número de PTI de las entidades participantes. En este sentido, los y las profesionales de apoyo y producción (PTA y PTP) que participan en el estudio pertenecen a diferentes grupos de EI en cuanto a volumen de PTI en las mismas. Teniendo en cuenta que en la investigación nos encontramos con EI en las que participa un solo profesional, mientras que en otras pueden llegar hasta ocho personas de una misma EI, los datos agrupados señalan que del total de EI, tres tienen más de cincuenta PTI (distribuidas diferentes centros de trabajo), nueve tienen entre veinte y cincuenta PTI, seis tienen de diez a veinte PTI, cuatro tienen de cinco a nueve PTI y otras cuatro tienen de una a cuatro PTI.

Perfil de las PTA y las PTP participantes en la muestra.

Las siguientes gráficas y tablas nos muestran una fotografía del perfil de la muestra que nos puede permitir ubicarnos en el contexto de lo que nos vamos a encontrar en los

resultados.

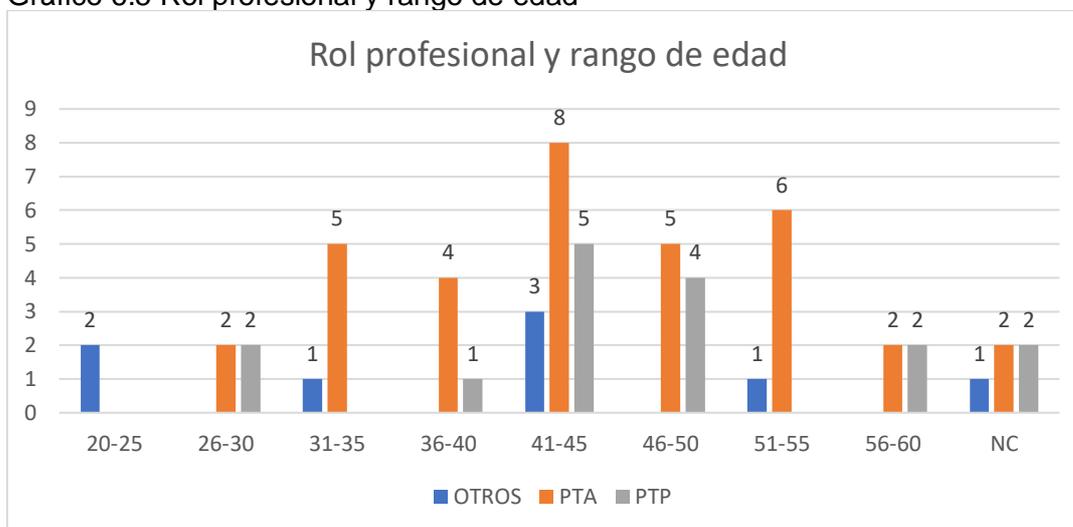
Gráfico 6.4 Rol profesional y sexo



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como podemos observar en el Gráfico 6.4, en la recogida de datos participan un total de cincuenta y nueve personas, de las cuales, en cuanto a su rol profesional, nos encontramos con treinta y cinco PTA, dieciséis PTP y ocho personas con roles varios que forman parte de las EI y que en algún momento pueden tener alguna función de acompañamiento con las PTI. La distribución por sexo nos muestra que de las cincuenta y nueve personas que participan, cuarenta y siete son mujeres, ocho son hombres y cuatro no contestan. Las funciones de acompañamiento y producción son ejercidas mayoritariamente por mujeres. Los datos que nos proporciona Faedei en su *Memoria Social 2019* y en anteriores no nos permiten contrastar este aspecto debido a que en la misma no aparecen desagregados los datos referentes al personal de acompañamiento.

Gráfico 6.5 Rol profesional y rango de edad



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la distribución de los diferentes roles por edades, los datos nos muestran una distribución bastante homogénea en cuanto a la agrupación de la muestra por edades, si bien en la franja de entre cuarenta y cincuenta años prácticamente se concentra la mitad de nuestra muestra.

Tabla 6.3 Antigüedad en la EI por edades

Edad	Antigüedad en la EI				Total
	De 0-2 años	De 3-5 años	De 6-10 años	Más de 10 años	
20-25	2				2
26-30	3	1			4
31-35	4	1		1	6
36-40	4			1	5
41-45	5	5	2	4	16
46-50	3	1	1	4	9
51-55		1	1	5	7
56-60	4				4
NC					6
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>59</b>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la antigüedad en las EI, en la tabla 6.1 podemos observar que veinticinco tienen muy poca antigüedad en la EI. Tampoco podemos obviar el volumen importante de profesionales con más de diez años de experiencia en las EI (más del 25%).

Tabla 6.4 Antigüedad en el rol (PTA, PTP y otros) por edades

Edad	Antigüedad en el rol				Total general
	De 0-2 años	De 3-5 años	De 6-10 años	Más de 10 años	
20-25	2				2
26-30	2	1			3
31-35	4	1	1		6
36-40	4		1		5
41-45	9	4	1	2	16
46-50	4	1	2	2	9
51-55		2	1	4	7
56-60	3	1			4
NC					7
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>59</b>

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 6.2 nos señala la antigüedad de los profesionales en el ejercicio concreto del rol como PTA y como PTP.

Tabla 6.5 Antigüedad en la EI frente a antigüedad en el rol de PTA o PTP

ROL	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO (PTA/PTP)
PTA	4 años	4 años
PTA	1 mes	1 mes
PTA	1 año y medio	1 y medio
PTA	6 años	6 años
PTA	19 meses	19 meses
PTA	18 años	8 meses
PTA	3 años	3 años
PTA	16 meses	16 meses
PTA	10 años	10 años
PTA	1 año y 10 meses	1 año
PTA	1 año	1 año
PTA	2 años	2 años
PTA	10 años	5 años
PTA	4 años	4 años
PTA	3 años	2 años
PTA	2 meses	2 meses
PTA	1 mes y medio	1 mes y medio
PTA	14 años	14 años
PTA	17 años	5 años
PTA	2 años	1 año
PTA	10 años	5 años
PTA	3 años	1 mes
PTA	1 año	1 año
PTA	7 años	2 años
PTA	2 años	1 año
PTA	1 año y 10 meses	1 año y 10 meses
PTA	7 años	2 meses
PTA	13 meses	2 meses
PTA	20 años	2 años
PTA	1 año	1 año
PTA	1 año	1 año
PTA	19 años	2 años
PTA	15 años	12 años
PTP	3 años	1 año y 10 meses
PTP	1 año	1 año
PTP	5 años	5 años
PTP	3 años	3 años
PTP	10 años	10 años
PTP	7 años	4 años
PTP	4'5 años	3 años
PTP	1 año y medio	1 año y medio
PTP	20 años	20 años
PTP	15 años	10 años
PTP	19 años	5 años
PTP	13 años	2 años
PTP	3 años	6 meses
PTP	2 años	2 años

Fuente: elaboración propia.

La tabla 6.3 nos muestra la antigüedad de los profesionales en el ejercicio concreto del rol como PTA y como PTP en contraste con la antigüedad en la EI. En cuanto a los datos concretos aparece lo siguiente: de las treinta y cinco PTA que participan en la investigación, veinte comenzaron a trabajar en la EI directamente en el puesto de PTA,

mientras que quince, accedieron al puesto después de un tiempo en la EI ocupando otro puesto laboral. En el caso de las PTP, de las dieciséis personas que participan en la investigación, solo catorce contestan a este bloque de preguntas. De las mismas, siete comenzaron a hacerlo directamente en el rol de PTP y siete ocuparon el puesto de PTP después de realizar otros trabajos en la EI. Los resultados nos muestran que alrededor del 50% de PTA y PTP venían desempeñando otras labores profesionales en las EI, lo que indica que existe una cierta circulación desde otros puestos al rol profesional de PTA o PTP.

Si agrupamos en dos bloques por antigüedad entre aquellas PTA y PTP que llevan más de diez años o menos de cinco nos encontramos que veintiuna de treinta y cinco PTA llevan menos de cinco años en la EI y de esas veintiuna, cinco lo hacen después de realizar otras tareas en la EI. Por otro lado las que llevan más de diez años siete de veintiuna, comienzan a ejercer como PTA después de haber ocupado otros puestos. Pese a que hay un cierto aumento en cuanto a personas que llevan más de diez años con respecto a las de menos de cinco años que promocionan a PTA, los resultados no justifican en este caso afirmar que, en una comparativa de antigüedad, haya un mayor porcentaje de PTA que hayan llegado a promocionar por llevar más años en la EI.

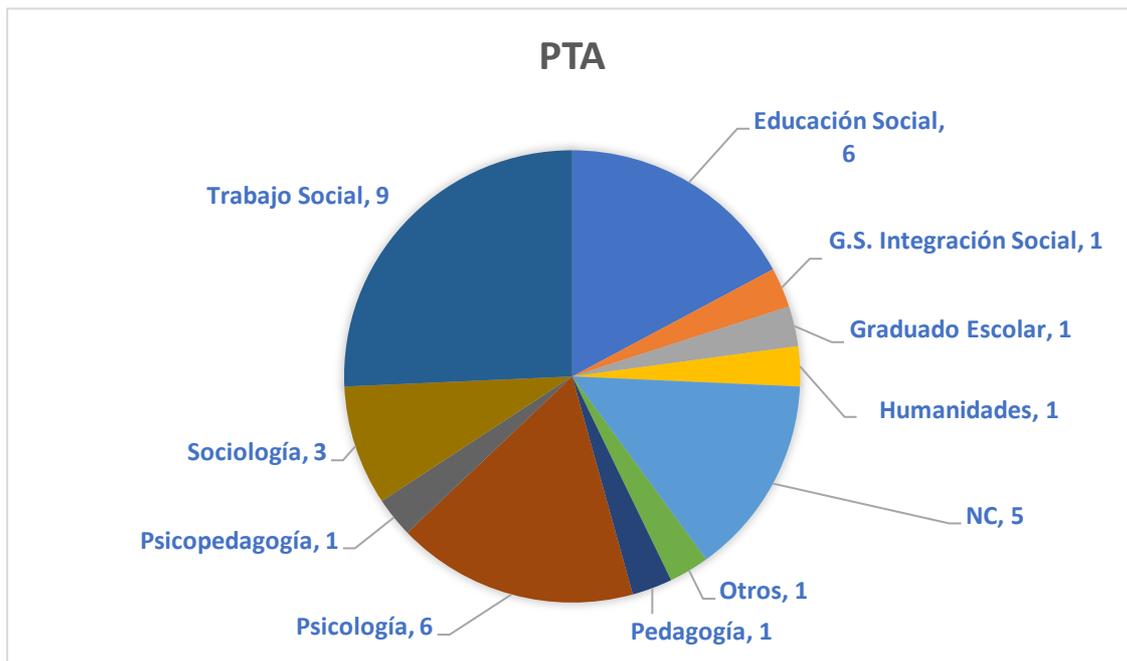
En el caso de las PTP, de esas catorce, siete PTP acceden al puesto después de haber realizado otras tareas en la EI, tres de siete llevan más de diez años en la EI; tres, menos de cinco años y una entre cinco y diez. Como hemos señalado, debido al bajo número de la muestra, pese a que pongamos en valor los datos, hay que tomarlos como irrelevantes en cuanto a establecer alguna conclusión al respecto.

### **6.2.2 Rol profesional y formación**

En este bloque realizaremos una aproximación a la formación de base de las diferentes figuras profesional que participan en el estudio.

Así, el gráfico 6.6 nos muestra que de las treinta y cinco personas que desarrollan su actividad profesional en el rol de PTA, nueve tienen la titulación de trabajo social, seis, de Educación Social y seis de Psicología. El resto —mayoritariamente— se distribuyen en titulaciones afines a las anteriores.

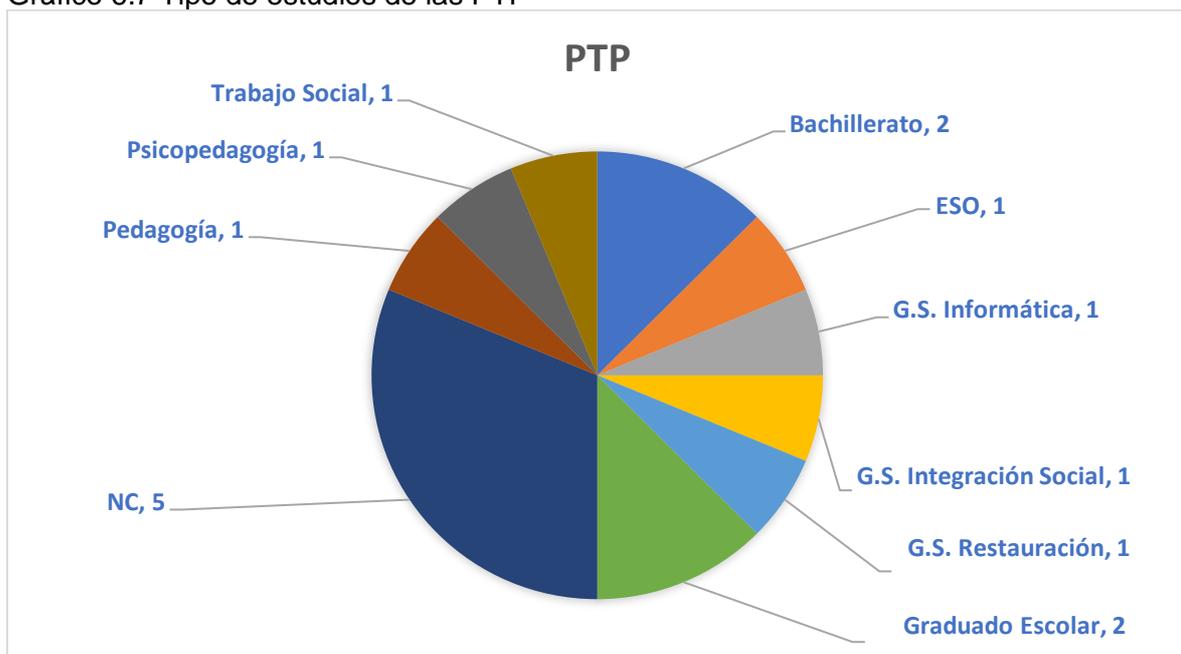
Grafico 6.6 Tipo de estudios de las PTA



Fuente: Elaboración propia.

Como elemento a destacar, se puede señalar que las figuras que desempeñan el rol de PTA tienen un perfil formativo con titulación universitaria en el campo de la intervención social, tanto en su vertiente más cercana a la Sociología como a la educativa (Trabajo Social, Educación Social, Sociología, Integración Social, Psicopedagogía, Pedagogía, etc.). La Psicología también aparece como una formación de base de las personas que desempeñan el rol de las PTA.

Gráfico 6.7 Tipo de estudios de las PTP

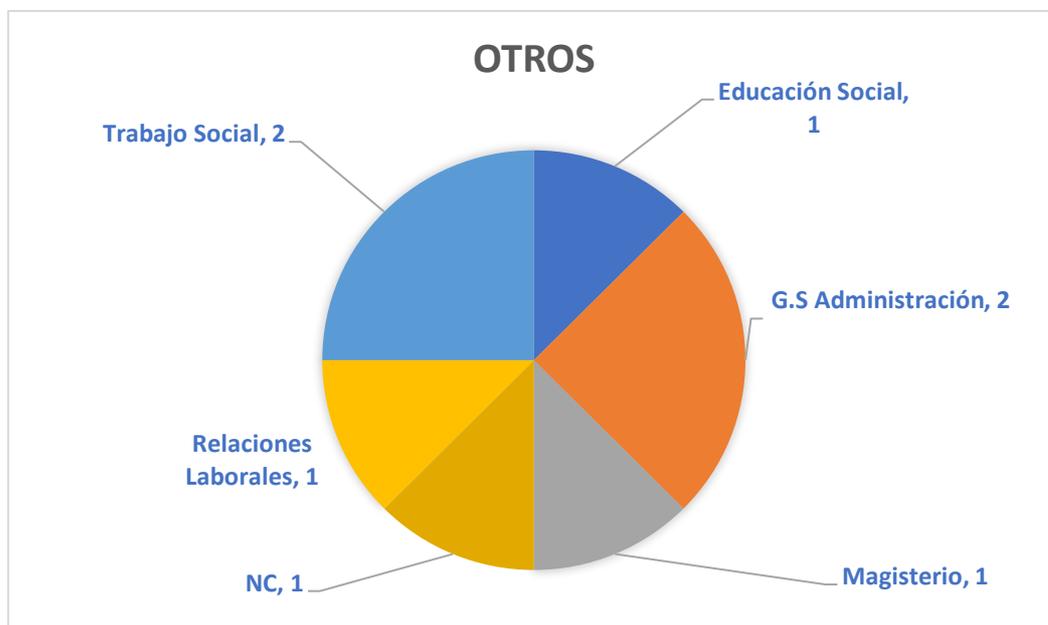


Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 6.7 nos muestra que de las dieciséis personas que desarrollan su actividad profesional en el rol de PTA, una tiene la titulación de Trabajo Social, una Psicopedagogía, una Pedagogía, otra Psicología. El resto —mayoritariamente— se distribuye en titulaciones afines a las anteriores.

En cuanto a las PTP, los datos del Gráfico 6.7 nos muestran un rasgo muy heterogéneo de los perfiles educativos de las personas que ejercen dicho rol. En cuanto a lo que nos encontramos en la muestra y como elemento reseñable, de las dieciséis PTP aparecen, además de un subgrupo de profesionales cercanos al ámbito de la Intervención Social y Educativa (una en Trabajo Social, una Psicopedagogía, otra Pedagogía, una Integración Social), algún profesional con formación específica (un G.S. Restauración, un G.S. en Informática) referida a la actividad específica de la EI y, sobre todo, un grupo mayoritario sin una cualificación especial o, en todo caso, de perfil de titulación bajo, que previsiblemente desarrollan su rol bajo el paraguas de la propia experiencia (dos Bachillerato, una en ESO y cinco No Contestan (NC)) . En todo caso, puede ser demasiado aventurado establecer una generalización para una muestra que podemos considerar reducida en relación a las PTA.

Gráfico 6.8 Tipo de estudios de otros profesionales de la muestra



Fuente: Elaboración propia.

Sin tener una relevancia importante en los resultados objeto de la investigación, nos permitimos señalar que hay un bloque de profesionales que, sin ser PTA o PTP, señalan tener algún tipo de relación puntual con las PTI (gerencia, administración o personal prospector de empleo). Son un total de ocho personas que participan en los GFyD y

deciden completar los cuestionarios. Los perfiles por tipología de estudios son: dos de Trabajo Social, una Educación Social, una Magisterio, una Relaciones Laborales, dos Grado en Administración y una NC.

### **6.3 Fases de acompañamiento y estilos de liderazgo en PTA y PTP**

En el siguiente bloque de resultados vamos a analizar la autopercepción de las PTA y las PTP en cuanto a estilos de liderazgo y tendencias asociadas a los mismos vinculados a fases del proceso de acompañamiento.

Tomando como referencia la propuesta de cuatro fases vista en el marco teórico, iremos analizando los resultados en cada fase. Junto a la información obtenida en los GFyC, en cada una de las mismas, analizamos tres tipos de preguntas del cuestionario:

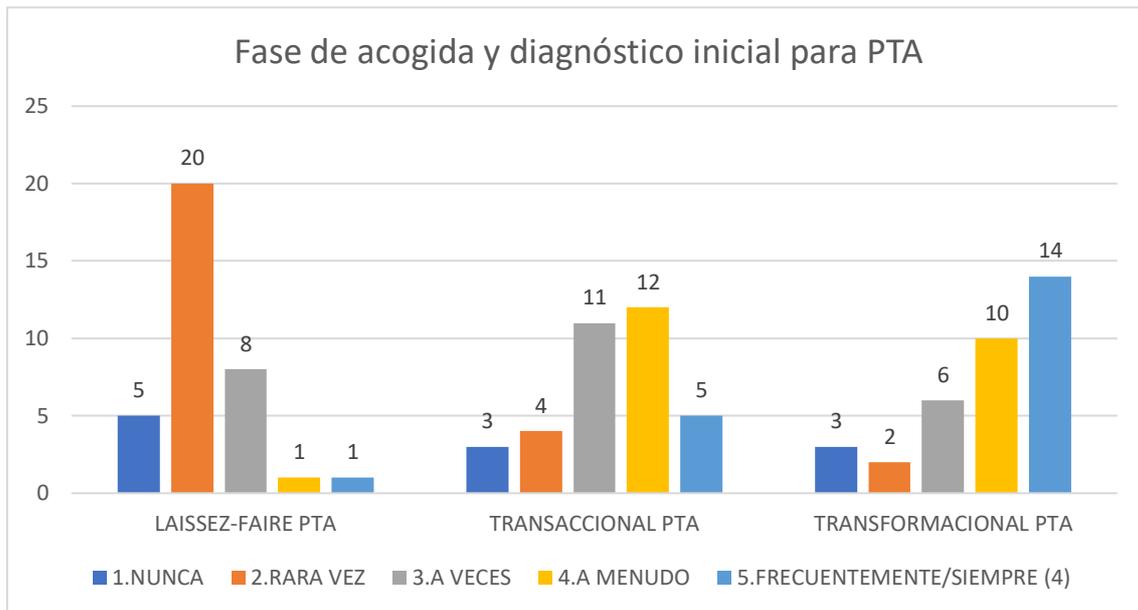
- Preguntas cerradas sobre autopercepción por fases y liderazgo.
- Supuesto práctico. En el siguiente bloque se plantea una serie de cuestiones que parten de una situación real vivida en el acompañamiento a PTI. Parte de la explicación de la situación y una serie de cuestiones asociadas a ir determinando qué estilo de liderazgo se utilizó.
- Preguntas semiabiertas vinculadas a profundizar en la autopercepción en cuanto a tendencias asociadas a cada estilo de liderazgo que se dan en cada fase.

En el primer bloque, realizaremos un análisis de los datos del cuestionario de las cuestiones planteadas a las PTA y las PTP en relación a cómo se perciben respecto a los tres estilos de liderazgo que componen el modelo de rango total o completo, vinculados a las fases del proceso de acompañamiento a las PTI.

#### **6.3.1 Fase de acogida y diagnóstico inicial**

Como ya señalábamos en la revisión bibliográfica, además de la evaluación inicial y el diseño del itinerario de acompañamiento, un aspecto clave en esta fase es la generación de un vínculo relacional entre la PTI y los profesionales de acompañamiento. Linares, Córdoba & Zacarés (2012:85) señalan que «es una fase de comunicación y conocimiento de expectativas mutuas entre el trabajador y la empresa».

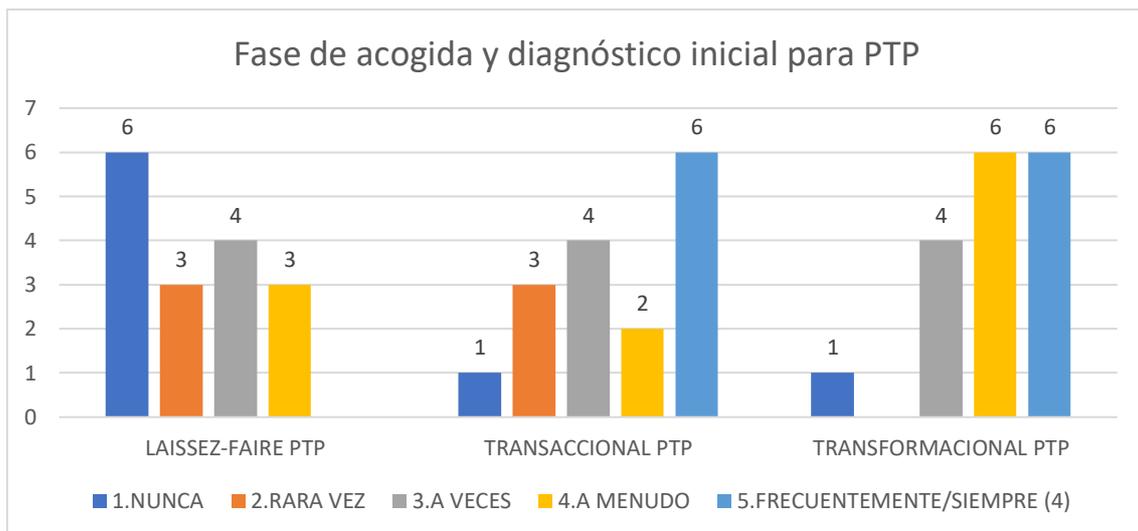
Gráfico 6.9 Estilos de liderazgo en la PTA en la fase de acogida y diagnóstico inicial



Fuente: Elaboración propia sobre datos del cuestionario.

En cuanto a las tendencias que encontramos en los estilos de liderazgo por parte de la PTA, podemos observar cómo las habilidades inherentes al estilo transformacional, más relacionadas con la comunicación, la empatía y la escucha, son las que predominan en esta fase, si bien el estilo transaccional también tiene una presencia importante, como estilo que favorece la clarificación de expectativas, objetivos y normas.

Gráfico 6.10 Estilos de liderazgo en la PTP en la fase de acogida y diagnóstico inicial



Fuente: Elaboración propia sobre datos del cuestionario.

Si bien, como ya señalábamos al hablar de la muestra, el número de aportaciones de las PTP era algo limitado en comparación con el de las PTA, atendiendo a los datos

obtenidos en el bloque cuantitativo que podemos observar en el gráfico anterior, las PTP se autoperciben ejerciendo un liderazgo predominantemente transformacional y, en todo caso, con una presencia del estilo transaccional algo más acentuada que en las PTA.

En cuanto al estilo de liderazgo *laissez-faire*, entendido en su dimensión positiva como un estilo con tendencias a ceder la responsabilidad a la PTI con el objetivo de promover la autodirección y la propia toma de decisiones, en esta primera fase tiene muy poco peso específico y su presencia es residual.

### **6.3.1.1 Los estilos de liderazgo en la fase de acogida y diagnóstico inicial**

En el análisis de los gráficos a partir de los datos cuantitativos del cuestionario, hemos podido observar que en la fase de acogida y diagnóstico inicial, existe una ligera tendencia en la que el estilo que predomina es el transformacional, seguido de cerca por el estilo transaccional en las PTA. Así, si sumamos las respuestas, a menudo y frecuentemente<sup>77</sup>, obtenemos el dato de 24/35<sup>78</sup> en el estilo transformacional, frente a 17/35 en el estilo transaccional.

En el caso de las PTP, esta tendencia se iguala y ambos estilos tienen una presencia similar, al igual que con la PTA. Si sumamos las respuestas, a menudo y frecuentemente, obtenemos el dato de 12/16<sup>79</sup> en el estilo transformacional, frente a 8/16 en el estilo transaccional.

Por otro lado, en esta primera fase, el estilo *laissez-faire* es prácticamente residual (2/35 para PTA y 7/14).

Sin embargo, en cuanto a la presencia de los estilos que predominan en las PTA y las PTP en el resto de cuestiones relacionadas directamente con el liderazgo, en esta primera fase, sí que apreciamos diferencias relevantes.

En este sentido, para las PTA el estilo transformacional tiene una clara presencia en esta fase, sobre todo en relación a algunas situaciones relevantes que pueden darse durante la misma.

---

<sup>77</sup> A partir de aquí, con el objetivo de darle valor al análisis de resultados, cuando demos un dato concreto agruparemos las respuestas, a menudo y frecuentemente por un lado y nunca, rara vez, por otro.

<sup>78</sup> Siendo 35, el total de PTA que han participado en la encuesta y 24 las que han contestado en ese valor (a partir de aquí ídem).

<sup>79</sup> Siendo 16, el total de PTP que han participado en la encuesta y 12 las que han contestado en ese valor (a partir de aquí, ídem).

Así, varias PTA relatan una situación real vivida en su trabajo en relación a las PTI que muestran con mayor claridad estas tendencias en cuanto al liderazgo. Por ejemplo, podemos observar la puesta en marcha del plan individualizado en la que la cooperación, la motivación, el apoyo y la atención a las necesidades de la PTI son elementos relevantes del **estilo de liderazgo transformacional**<sup>80</sup>.

Así, el acuerdo de objetivos y el fomento de un ambiente en el que la PTI se pueda sentir segura es un rasgo claro del estilo transformacional:

«Como técnico de acompañamiento, apliqué el estilo transformacional para **acordar los objetivos a alcanzar con cada trabajadora**. De esta forma pudimos diseñar un itinerario personalizado para cada caso basado en sus necesidades e intereses. Esto lo realizo en despacho, a puerta cerrada sin interferencias de otros trabajadores para **fomentar un clima de seguridad y tranquilidad en la persona**» (PTA11).

Desde el estilo transformacional se indaga y ayuda a tomar conciencia a la PTI con el objetivo de poder acompañar en ese clima de confianza que se verá reflejado en un futuro en la motivación de la misma:

«Un caso de un trabajador con menos de cuatro meses en la empresa, que proviene de un proyecto de rehabilitación y ha tenido dos recaídas. Estamos haciendo la intervención desde el estilo transformacional, ya que se le plantea solicitar la baja desde un recurso terapéutico para iniciar unos meses de terapia intensiva y **él plantea sus dudas personales y sus miedos de perder la oportunidad si deja de trabajar, pero sabe que es necesario por su situación personal tan delicada y frágil**. La intervención se realiza a solas en tutoría» (PTA 15).

Otro aspecto muy ligado al estilo transformacional es la atención a los sentimientos y las necesidades de la PTI:

---

<sup>80</sup> A partir de aquí, en las citas textuales y con el objetivo de poder diferenciar con mayor claridad cuándo las PTA o las PTP están utilizando un estilo de liderazgo determinado utilizaremos los siguientes colores de fondo: **Estilo de liderazgo transformacional**, **estilo de liderazgo transaccional** y **estilo de liderazgo *laissez-faire***.

«En uno de los servicios de limpieza, una trabajadora que no llevaba mucho tiempo en la empresa, y su encargada me transmite que va perdida en el trabajo y no termina de adaptarse.

Tengo una entrevista con ella y le pregunto **cómo se siente** en el trabajo y **cómo se organiza**. Me reafirma lo que su encargada me ha comentado. **Dejo a la trabajadora que tome las riendas de la solución y me proponga qué necesita para comprender mejor sus funciones**. Me pide un documento en el que venga detallado qué funciones debe hacer cada día, dependiendo en el turno que le toque trabajar» (PTA 22).

La escucha activa es otra de las variables relacionadas con el estilo transformacional que con más frecuencia se va a repetir:

«En la fase inicial, con una PTI con dificultades para contener la rabia y con consecuencias en las relaciones con los otros/as, **fue necesario escucharle y ayudarle a entender** cómo su respuesta al final se volvía contra ella misma...» (PTA 14).

Esa atención y preocupación por la persona favorece el cambio de actitudes incidiendo positivamente en su motivación. **La flexibilidad y la capacidad de redirigir por parte de las figuras de dirección** también son rasgos relacionados con el estilo transformacional:

«En el acompañamiento de un trabajador que se mostraba iracundo con la actitud y poca intensidad de voluntad de trabajo de otro trabajador. Basé el acompañamiento en **conocer las necesidades** que él sentía que no estaban siendo cubiertas y que lo tenían trabajando sin ganas. En el proceso vimos que hacía falta limitar sus responsabilidades pues se sentía que tenía que cargar con la supervisión de los demás trabajadores, que no forma parte de sus responsabilidades en el trabajo. Pidió más presencia de la dirección en el almacén. Desde que **se le ha escuchado y el trabajador ha cambiado totalmente su actitud y se le ve tranquilo y contento**, mejorando la relación de todo el equipo. **La dirección ha mostrado empatía y ha entendido que había una falta de presencia y liderazgo en el lugar de producción**» (PTA 26).

Una dimensión clave en esta primera fase es la de diseñar el itinerario de inserción. En este sentido, la **dimensión transaccional** del liderazgo se muestra necesaria con el **objetivo de que el mismo quede perfilado de una manera concreta**. En relación al

establecimiento de objetivos es importante señalar la diferencia con la PTA11 en la que en la cita textual aparece «acordar objetivos», señalándolo como estilo transformacional, mientras que en este caso aparece «marcamos objetivos», señalado con estilo transaccional. La diferencia es clara pues mientras que en PTA11 hay un acuerdo consensuado con la PTI, en PTA7, la PTI previsiblemente no participa:

«Es en la elaboración del acuerdo de inserción donde le **marcamos los objetivos** a trabajar durante el itinerario» (PTA 7).

En la misma línea, el liderazgo transformacional también puede tener sus limitaciones y cuando el cambio no se da o a la persona le cuesta centrarse y coparticipar en el diseño del itinerario, las habilidades directivas en cuanto a marcar y proponer unos objetivos claros, propias del liderazgo transaccional, pueden ser las más apropiadas:

«En fase de adaptación se trabaja con un PTI en tema documentación de vehículo con liderazgo transformacional que no da resultado, no se cumplen objetivos y se pasa a un liderazgo transaccional, **marcando objetivo-resultado y comienza a dar resultado**» (PTA 18).

«Con una de las trabajadoras de inserción, se ha desarrollado el estilo transaccional, **centrándose en las necesidades de la misma, estableciendo metas y objetivos** a través de herramientas de comunicación» (PTA8).

En cuanto a las PTP en esta primera fase podemos señalar un aspecto que se puede intuir aunque no aparece de una manera tan explícita. En este sentido, ya señalábamos que las PTP se percibían utilizando el estilo transformacional y comenzaba a aparecer una mayor tendencia que en las PTA a utilizar el estilo transaccional. Esto se ve con mayor claridad en los ejemplos que tenemos a continuación en los que, pese a mostrar también rasgos del estilo transformacional, el **estilo transaccional** se ve con mayor presencia que en el caso de las PTA.

La indicación directiva sobre lo que la PTI tiene que hacer y si no es así quién pagará las consecuencias es un rasgo clave en el estilo transaccional:

«Has de demostrar que tienes que **ser responsable** y ser consciente de **que lo que ocurra es responsabilidad mía**» (PTP 3).

Una muestra clara de la combinación de ambos estilos aparece reflejada en los siguientes ejemplos:

«Hace cinco años comenzó a trabajar con nosotros una persona que parecía estar integrado en el grupo, pero que no rendía igual que los demás, lo que provocaba cierto malestar entre sus compañeros; durante los primeros quince días en los que además de enseñarle las funciones del puesto del trabajo e intentar conocerle un poco más, también observé que cojeaba; este tiempo me ayudó a que me contara que justo antes de empezar a trabajar se había caído de la bici, esto le causaba bastante dolor y para disimular andaba despacio y arrastrando un poco una pierna. Dado que la situación se dio en producción, no dijo nada en la entrevista de trabajo por si eso podía ser causa a tener en cuenta para no contratarle» (PTP 6).

Tanto en el ejemplo anterior como en el siguiente, es importante señalar que la presencia de ambos estilos muestra diferencias relacionadas con las diferentes dimensiones. Así, suele ser habitual que en relación a las competencias laborales y de aprendizaje aparezca el estilo transaccional, mientras que en aspectos relacionados con las necesidades (PTA6) y la motivación (PTA8), se muestren rasgos del estilo transformacional:

«En la fase de acogida y diagnóstico inicial, normalmente uso el estilo transformacional. Es con el que me encuentro más cómoda. Normalmente lo hago a solas, busco la implicación de la persona, ubicarle bien en el lugar que se encuentra, dejarle claro cuáles son sus funciones, presentarle al equipo y vincular con él/ella desde el primer momento» ( PTP 8).

En nuestra investigación es importante revelar cómo las PTA y las PTP perciben cómo se debe trabajar en relación a su rol de acompañamiento y qué habilidades de su rol como profesionales que ejercen el liderazgo son necesarias en cada una de las fases del acompañamiento a la PTI. Así, en la siguiente tabla, hemos agrupado de acuerdo a los indicadores de cada variable, las respuestas obtenidas sobre qué habilidades relacionadas con el liderazgo son necesarias en la fase de acogida y diagnóstico inicial.

Tabla 6.6 Indicadores asociados a la variable estilo de liderazgo en fase de acogida y diagnóstico inicial<sup>81</sup>

VARIABLE	INDICADORES	PTA	PTP
<b>TRANSFORMACIONAL</b>	Empatía	18/35	4/16
	Escucha activa	17/35	5/16
	Comunicación	8/35	3/16
	Generar Confianza	7/35	3/16
	Creatividad	1/35	
	Capacidad de motivación	10/35	1/16
	Compromiso	2/35	
	Cercanía y calidez	6/35	2/35
	Apoyo		
	Resiliencia	2/35	
	Empoderar		
	Flexibilidad	3/35	3/16
	Trabajo en equipo		
	Asertividad	1/35	
	Proactividad	1/35	
	Gestión de conflictos		1/16
Positividad	1/35		
<b>TRANSACCIONAL</b>	Responsabilidad		
	Constancia		1/16
	Firmeza		3/16
	Dirección		4/16
	Control		
	Definición de objetivos	2/35	1/16
	Reconocimiento		1/16
	Claridad		3/16
<b>LAISSEZ- FAIRE</b>	Corregir		
	Capacidad de delegar		
	Autorresponsabilidad		
	Autonomía		
	Madurez		
	Dejar hacer		

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados son relevantes y confirman los hallazgos de esta sección. Así, para las PTA aparecen como habilidades importantes las relacionadas con la empatía (18/35), escucha activa (17/35), capacidad de motivación (14/35), habilidades de comunicación

<sup>81</sup> En cuanto a los indicadores, la frecuencia de respuestas viene determinada en las columnas PTA y PTP. En el caso de las PTA, sobre x/35 significa que sobre un total de 35 respuestas, x PTA han puntuado en ese indicador y en el caso de las de la PTP lo mismo sobre un total de 16 respuestas.

(8/35), generar un clima de confianza (7/35); todas ellas vinculadas de un modo significativo con el liderazgo transformacional. Con respecto a las PTP, estas mismas habilidades también son importantes: empatía (4/16), escucha activa (5/16), habilidades de comunicación (3/16) y generar confianza (3/16); pero a la vez comienzan a aparecer de una manera relevante una serie de habilidades vinculadas al liderazgo transaccional: firmeza (3/16), dirección (4/16) y claridad al dar instrucciones (3/16).

### 6.3.1.2 Grupos de formación y discusión

Algunas conclusiones que podemos extraer de las puestas en común de los grupos formativos con respecto a los estilos de liderazgo en la fase de acogida y diagnóstico inicial tienen que ver con el momento en el que nos situamos. Así:

Para las PTA, por encima de otros aspectos, es el momento de trabajar el vínculo relacional y entender el bagaje —la mochila de experiencias— con el que la PTI llega a la EI para poder establecer las pautas de un itinerario *ad hoc*. Esto nos lleva a la implementación de habilidades propias del liderazgo transformacional.

En el caso de las PTP, tienen la percepción de que lo que realmente importa a las PTI es «comenzar a trabajar y sentirse útiles»; en este sentido la formación en el puesto y el establecimiento de metas se reflejan en su punto de vista. Desde ahí, pese a considerar importante la creación del vínculo, las habilidades propias del liderazgo transaccional tienen un peso relevante.

### 6.3.1.3 Recapitulación: el liderazgo en la acogida

A modo de conclusión sobre tendencias de las PTA y las PTP en la fase de acogida y diagnóstico inicial podemos señalar que, cuando se les pregunta directamente a las PTA y las PTP qué estilo desempeñan en esta primera fase, la respuesta común es que se perciben ejerciendo un liderazgo más cercano al transformacional. Sin embargo, el análisis de los supuestos prácticos y de otras cuestiones en las que no se pregunta directamente sobre el estilo de liderazgo, los resultados muestran que mientras que las PTA se mantienen en el liderazgo transformacional, en el caso de las PTP, los resultados presentan una tendencia a ejercer, casi al mismo nivel, un liderazgo transaccional.

En este sentido, si bien como veremos a continuación, para las PTA el estilo transformacional forma casi parte de su modo de entender el acompañamiento. En esta primera fase parece tener una significación mayor por ser clave en este momento la creación de un buen vínculo que suponga el sentar las bases del inicio del acompañamiento. En cuanto a la PTP, más centrada en el inicio de la actividad laboral

en el puesto de trabajo de la PTI, es lógico pensar que, si bien es consciente de que la misma en este momento necesita adaptarse al entorno, para la PTP se convierte en prioritario el aprendizaje de las normas y la mecánica del trabajo que se realiza, de ahí esta presencia significativa del estilo transaccional como estilo más centrado en la tarea y en la consecución de objetivos.

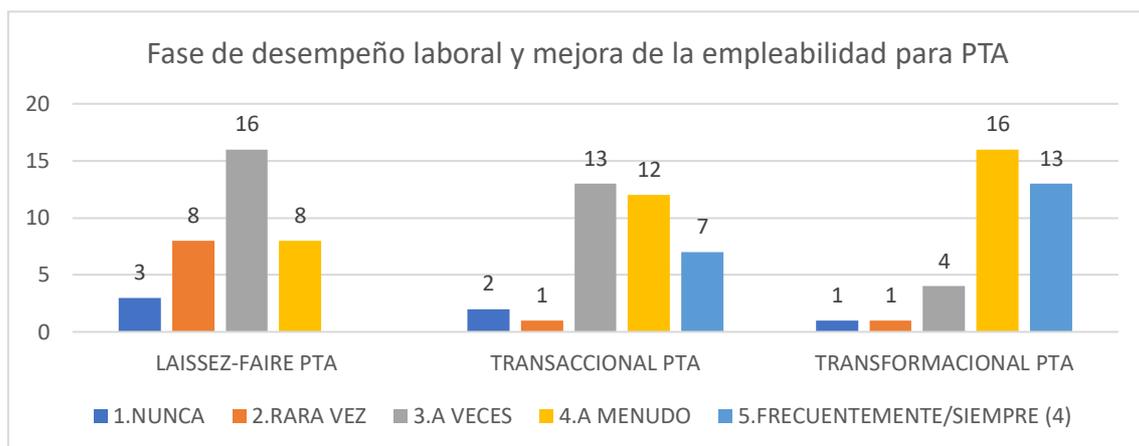
**6.3.2 Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad**

La fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad viene a suponer el eje central del trabajo que se realiza sobre la PTI en su trayectoria en la EI en cuanto volumen de contenidos sociolaborales y formativos para la mejora de su empleabilidad. En cuanto a tiempo de permanencia en la EI, es la de mayor duración y se centra en la experiencia laboral en un puesto real (Llinares, Córdoba & Zacarés (2012).

En la revisión bibliográfica ya pudimos ver cómo el objetivo central de esta fase es el acompañamiento en el desarrollo y adquisición de competencias profesionales. «Este acompañamiento implica la necesidad de dedicar tiempo, dialogar, analizar, preguntar, reunirse con las personas y también con los equipos de trabajo, para hacer un correcto seguimiento del proceso» (Aeress & Faedei, 2014:41).

En cuanto a las tendencias que encontramos en los estilos de liderazgo por parte de la PTA, en el gráfico siguiente podemos observar cómo el estilo transformacional sigue presente, en tanto que el estilo transaccional comienza a tener una mayor relevancia en comparación con la fase anterior.

Gráfico 6.11 Estilos de liderazgo en la PTA en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad

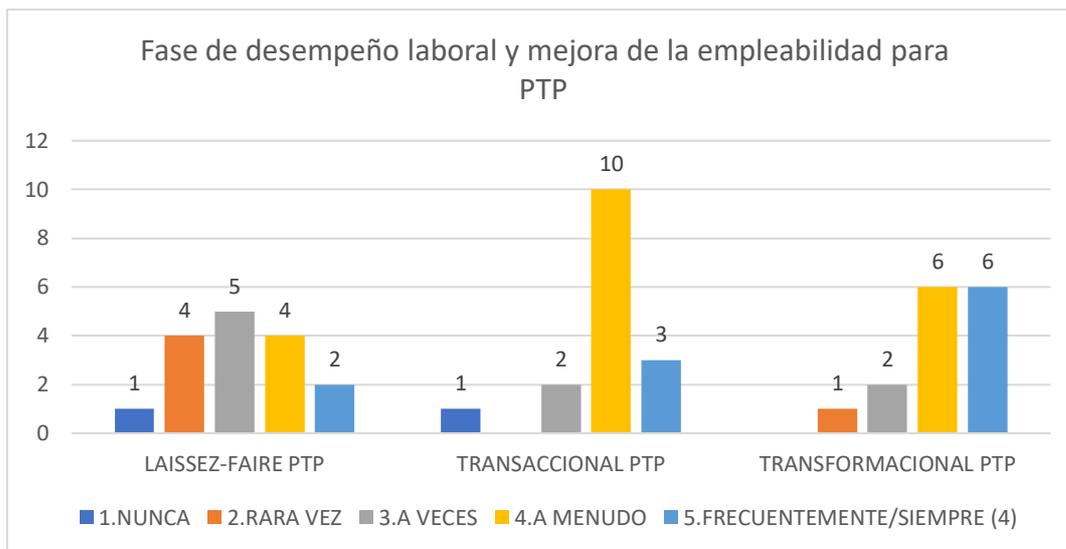


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior y, en cuanto a la autopercepción de las PTA en esta fase, podemos observar también que el estilo *laissez-faire* tiene una baja relevancia, 8/35, aunque hay

un ligero incremento con respecto a la fase de acogida. Este aspecto, que podría entrar en cierto conflicto con las suposiciones iniciales en las que señalábamos que el estilo *laissez-faire* va a tener mayor presencia en los momentos finales del acompañamiento, puede quedar justificado en el análisis de algunas respuestas cualitativas que veremos a continuación, en las que las PTA apuntan a que en esta fase, sobre todo hacia el final, se comienza a trabajar la autonomía y la madurez de la PTI en cuanto a ir asumiendo responsabilidades. En el caso de las PTP podemos observar cómo los resultados confirman las suposiciones iniciales al obtener que el estilo transaccional es claramente visible en esta fase al sumar alto y obtener el dato de 13/16. En el estilo transformacional los resultados también son coherentes y relevantes, al obtener el dato de 12/16. En el estilo *laissez-faire*, el resultado, también de una manera acorde a los supuestos previos, se puntúa bajo en esta fase, 6/16.

Gráfico 6.12 Estilos de liderazgo en la PTP en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al estilo de liderazgo *laissez-faire*, entendido en su dimensión positiva, en el caso de las PTP, al igual que en la primera fase, en esta tiene una importancia residual tal y como confirmaremos en las respuestas del siguiente apartado.

### 6.3.2.1 Los estilos de liderazgo en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad

En cuanto al análisis de este bloque de ejemplos, es necesario señalar que la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad ha representado el mayor número de ejemplos obtenidos, como podía ser de esperar, teniendo en cuenta, por un lado, que en dicha fase es en la que se dan más actuaciones sociolabores y socioeducativas, y

por otro, que es la fase en la que, presumiblemente, las PTI van a permanecer durante un periodo mayor de tiempo en su trayectoria en la EI.

En el análisis de los gráficos a partir de los datos cuantitativos del cuestionario, hemos podido observar que, en la fase de mejora de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad, los resultados venían a mostrar que, en el caso de las PTA, los estilos transformacional y transaccional mostraban una presencia similar, mientras que en el caso de las PTP, el estilo transaccional comenzaba a tener una presencia algo mayor que el estilo transformacional.

Teniendo esto en cuenta, los resultados que reflejan los ejemplos de prácticas de las PTA vinculados a esta fase comienzan a confirmar que tanto la presencia del **estilo transformacional** como la del **estilo transaccional** comienza a mostrarse de una manera significativa y a la vez. Es decir, tal y como señalábamos en el marco teórico (Bass & Avolio, 1994), la persona que ejerce el liderazgo va a ser capaz de mostrar, en una misma situación, rasgos transaccionales y transformacionales.

En las siguientes afirmaciones de las PTA observamos que el estilo transaccional comienza a tener una presencia relevante en esta fase y en este caso. Ante el incumplimiento del acuerdo, la consecuencia puede llegar a ser la no renovación:

«Estilo **transaccional/transformacional**. Situación de acompañamiento a solas. Un trabajador muy joven (veinte años) con el que apenas ha dado tiempo a trabajar pues se incorpora en el mes de marzo y con la pandemia se va a ERTE y se incorpora tardíamente hacia agosto. Se incorpora con **faltas de puntualidad constantes**, alega malestar gástrico y por tanto falta al trabajo (no notifica ausencias a tiempo ni contesta a las llamadas del trabajo, etc.). Los compañeros de trabajo enseguida le tildan de "flojo, escaqueado...". Se termina su contrato a finales de año, **la empresa valora no renovarle**» (PTA 6).

En este caso, ante una situación en la que la PTI no cumple con sus obligaciones, se utiliza el estilo transaccional con el objetivo de provocar el cambio de actitud a través, en este caso, de las consecuencias que previsiblemente puede acarrear el seguir con esa actitud (es significativo que la gerente esté presente):

«**Se mantiene con él una tutoría junto a la gerente donde se le hace una llamada de atención respecto a la responsabilidad y el respeto al equipo.** Mejoran las ausencias los "lunes", pero continúan el resto de problemas en la

tarea diaria. Se mantienen dos tutorías dirigidas a detectar hábitos saludables (alimentación, sueño, etc.)...» (PTA 6).

Continúa el ejemplo en este caso ya desde un estilo transformacional y siendo la PTA la que aborda los siguientes temas:

«Se trabaja desde el acompañamiento con él objetivos de autocuidado e identificación de malos hábitos. Se consigue diagnóstico médico, se mejora alimentación y horarios de sueño. Se logra puntualidad, no hay nuevas faltas al trabajo. Se le va a renovar el contrato entendiendo que hay mucho por trabajar aún. Pendiente de comunicar esta nueva situación si los objetivos siguen cumpliéndose. A falta de trabajar otros aspectos en el día a día» (PTA 6).

En el siguiente ejemplo, si bien la PTA13 se percibe realizando un abordaje transaccional, es bastante obvio que el estilo transformacional está muy presente al hablar de «empatía y comprensión de la situación», «buscamos soluciones» (de una manera conjunta) y «ofrecemos ayuda para abordar sus temas», colaborando pero no haciéndolo nosotras. En cuanto al estilo transaccional se muestra en que la situación se da en un contexto de acuerdos en el que la PTA ofrece cosas a cambio de una respuesta positiva por parte de la PTI.

«En estas últimas semanas estoy trabajando mucho con el estilo transaccional. El contexto de la PTI es de agobio económico: facturas de luz sin pagar, alquiler vivienda alto (se corresponde con otro momento económico suyo y no el actual), reestructuración de deuda, hija adolescente.... Ante una demanda por parte de la PTI de ayuda y notar cómo la situación descrita influía en desempeño laboral, inicio reuniones de acompañamiento. 1º Toma de conciencia de su realidad, con mucha empatía y comprensión de su situación; 2º pensar en soluciones organizadas vs. urgencia permanente; 3º Ponemos sobre la mesa las interferencias personales con las laborales y buscamos soluciones (algunas de ellas, quizás más directivas, pero sin que se notase, es decir enfocamos la conversación y la toma de decisiones donde más o menos queríamos); 4º vemos necesidades y analizamos cómo ir cubriéndolas; 5º Ofrecemos ayuda para abordar sus temas, pero no lo hacemos nosotras, “no voy a Hacienda, pero te ayudo a pedir una cita *online* porque no tienes pc y nos comprometemos a aprender a sacarla, por ejemplo» (PTA 13).

Tal y como señalábamos en el análisis de los gráficos del apartado anterior, el **estilo *laissez-faire*** comienza a aparecer en esta fase, sobre todo vinculado a momentos más cercanos a la fase de transición.

En el siguiente ejemplo (PTA 20) observamos una intervención sobre un caso a lo largo de la fase de mejora de la empleabilidad en la que se dan los tres estilos de liderazgo: **transformacional**, **transaccional** y ***laissez-faire***. Es un caso detallado en profundidad y es interesante ir desgranándolo desde el principio por lo que incluimos, en este caso, información previa que nos sirve para ponernos en situación:

«Se trata de un trabajador que inició su proceso con nosotros hace dieciocho meses, derivado por un servicio de intermediación laboral. El trabajador comenzó realizando un curso de prelaborales en nuestra Fundación. Después de un periodo, tras conocer al trabajador y de que el mismo se sintiera preparado para dar el paso a la EI se le seleccionó por sus buenas competencias transversales y experiencia profesional. En estos momentos ejerce como conserje en un centro comunitario subcontratado por nuestra empresa. Él ya había desempeñado esta función en su vida laboral anterior, incluso para la Administración pública, pero una serie de acontecimientos en su vida personal, rupturas, duelos, fracaso oposiciones etc. acabaron llevándolo a una fuerte depresión y por tanto a una desconexión del mundo laboral, de sus propias capacidades, pérdida de autoconfianza etc.» (PTA 20).

En este caso, vemos cómo la PTA habla de la PTP indicando que su abordaje en los momentos iniciales ha sido desde un estilo transaccional que se muestra también a través del refuerzo positivo cuando la PTI responde de una manera positiva. A continuación, cuando habla del proceso en el que intervienen PTA y PTP, comienza a señalar cómo el estilo que aparece es el transformacional, buscando generar en la PTI autoconfianza y reforzando cuando aparecen las inseguridades:

«El acompañamiento desde el técnico de inserción ha sido muy personalizado. En las fases iniciales de adaptación a su puesto de trabajo se necesitó de un estilo más transaccional, centrado en los resultados que su jefe de área del centro comunitario esperaba de él. Aunque poco a poco fuimos hacia el estilo más transformacional, centrado en la persona, con el objetivo de recuperar la autoconfianza en el trabajador. Impulsándolo a través del refuerzo positivo en relación a la ejecución de su trabajo, el trabajador ha logrado volver a recuperar

competencias profesionales y habilidades de su desempeño laboral como conserje. Seguimos sosteniendo cuando aparecen las inseguridades pero el trabajador es totalmente autónomo» (PTA 20).

En el siguiente bloque, podemos intuir cómo la PTA comienza a mostrar rasgos del estilo *laissez-faire*, al intentar incidir en la autonomía y madurez de la PTI (lo que puede implicar comenzar a retirarse en algunos temas):

«En relación a objetivos formativos para mejorar competencias o potenciar las ya ejercidas, después de un tiempo, estamos en momento de búsqueda de intereses y motivación junto a la identificación y análisis de su perfil laboral. En este sentido ha mostrado mayor resistencia a realizar cambios o nuevos aprendizajes (relacionados con una mayor autonomía). Una combinación de estilo *laissez-faire* y directivo a partir de mis sugerencias y de sus demandas-necesidades-intereses está comenzando a dar resultados. En la última entrevista me ha comunicado que quiere sacarse el carnet de conducir. Siente que es algo que le motiva mucho en estos momentos y que nunca ha sentido como una necesidad. Después de muchos años, ahora sí se lo plantea, incluso más allá de una necesidad laboral. Tengo la intuición de que el trabajador anda en un buen camino, que ha vuelto a conectar con él mismo, con el deseo. Podría ser el inicio de una nueva etapa en su vida tomando las riendas de su proceso personal y laboral» (PTA 20).

En este caso, la PTA21 procura que la PTI madure con el objetivo de poder ser más autónoma (posible estilo *laissez-faire*) pero también se establece una negociación en la que la PTI debe ofrecer algo (cambio de actitud) para poder ser valorada positivamente, pues de lo contrario puede haber consecuencias:

«Un trabajador empezó a tener recurrentes faltas de puntualidad o asistencia por problemas personales. Se trabajó el que la PTI asumiera la responsabilidad de sus propias acciones (autonomía) y asumiera cambios significativos para modificar esa nueva conducta. Tuvo lugar en una sesión de tutoría a solas» (PTA 21).

Como ya señalábamos en el bloque teórico acerca del estilo *laissez-faire*, la persona que ejerce el liderazgo interviene cuando la situación lo requiere. En este caso, la PTA 23 muestra una intervención sobre un conflicto, facilitando la comunicación, pero

dejando a la PTI y la PTP que establezcan el acuerdo a cumplir:

«En **conflicto entre PTP y PTI**. Discrepancias entre formas de trabajar, se **abordó cómo solucionarlo promoviendo la comunicación de dificultades entre ellos**» (PTA 23).

El siguiente caso es similar al anterior, y la PTA 24 gestiona la situación como facilitador de la comunicación pero delegando el acuerdo —estilo *laissez-faire*— en las PTI:

«Durante una sesión de acompañamiento surgió un problema entre dos trabajadores de inserción; se plantearon las alternativas para encontrar la solución y entre las dos personas se llegó a un acuerdo para solucionarlo. Se empleó un estilo reflejo en el **que ellos asumieron sus opciones y se comprometieron a cambiar**» (PTA 24).

Sin embargo, como ya hemos venido señalando y observando en los gráficos, si bien el estilo transformacional es inherente al rol de la PTA en cualquier fase, en la fase de desempeño y mejora de la empleabilidad lo va a ser de una manera más explícita. Así, aspectos como **acompañar, trabajar inseguridades, demostrar confianza** son una clara muestra de esto en los siguientes ejemplos:

«**Acompañamiento** para adquirir nuevas responsabilidades en el puesto de trabajo, pasar a ser repartidor. Se realiza la intervención a solas, **trabajando inseguridades, conociendo su opinión y demostrándole que confiamos en él**» (PTA 27).

«**Estilo transformacional; acompañamiento** a solas; búsqueda de la mejor opción de un curso de español, **motivación del PTI**, compromiso de asistencia al curso, seguimiento y **reflexión sobre el aprovechamiento**» (PTA 19).

Cuando la PTA utiliza el estilo transformacional, por lo general, el resultado va a ser un cambio comportamental positivo en la PTI. Tal y como señalábamos en el marco teórico, el estilo transformacional favorece el cambio de actitudes negativas:

«Actualmente **estoy aplicando un estilo transformacional** con uno de nuestros empleados y por el momento está teniendo resultados positivos para ambas partes. También he notado que **él intenta llamar mi atención de forma positiva** para demostrarme que está siguiendo los pasos que le recomendé» (PTA 2).

Ante una situación que está provocando una carga emocional importante, la escucha activa de la PTA 16 va a generar, además de rebajar el nivel de estrés, confianza de la PTI hacia la PTA:

«En el acompañamiento a un PTI que estaba enfadado con otro PTI, hice un apoyo sin cuestionar, simplemente escuchando y dejando que la PTI encontrara su propia respuesta» (PTA 16).

En el caso de las PTP, al igual que en las PTA, en esta fase pueden darse los estilos transformacional y transaccional indistintamente en una misma situación. Así, en el siguiente ejemplo, podemos observar cómo la PTA3 utiliza el estilo transformacional en la dimensión relacional... «se buscó el origen del problema», «desde la empatía y reforzando el vínculo», pero el estilo transaccional se expresa de una manera clara al utilizar términos como «redirigir la situación» o cuando la PTP se atribuye la responsabilidad del cambio al verbalizar «pero no he conseguido su autonomía»:

«Una trabajadora que llevaba meses sin consumir alcohol tuvo una recaída por un problema personal. El estilo utilizado fue transformacional, se buscó el origen del problema haciendo que la persona se diera ella misma cuenta de por qué lo hacía y se ayuda a redirigir la situación realizando una supervisión activa e intentando encontrar otra vez estabilidad para que no volviera a recaer... he aplicado el estilo transformacional, en un perfil muy concreto desde la empatía y reforzando en vínculo. Persona con alto grado de exclusión, circunstancias muy especiales, sin lazos familiares, sin vivienda en condiciones... A la hora de trabajar en producción, concretamente en la selección de ropa, puedo decir que se ha avanzado mucho, ha habido muchos logros y cambios, pero no en todos los departamentos. Concretamente en selección de ropa para la venta de segunda mano, ha habido avances, pero no he conseguido su autonomía, sin estar revisado su trabajo por más filtros. Es una persona a la que le vale todo. No entiende rechazar por la falta de botones, un enganche en la prenda... lógicamente, antes de esta oportunidad de trabajo esta persona ha vivido de la caridad. Ha logrado, sin embargo, aprender otras rutinas de trabajo en las que sí es autónoma» (PTP 3).

En el siguiente ejemplo PTA 4, no explica el caso, pero sí su actuación en la que tiene la percepción acertada de haber utilizado el estilo transformacional, aunque de una manera velada se intuye también la utilización del estilo transaccional:

«Transformacional. Se explicó las necesidades, el objetivo y la importancia de su participación comprometida en el proceso de trabajo» (PTP 4).

También nos encontramos con ejemplos concretos de intervenciones conjuntas entre la PTA y la PTP en las que hay una buena autopercepción en la utilización de los estilos. En el siguiente caso, la PTP 5 señala la utilización de los tres estilos a la hora de intervenir como así se puede intuir en las frases remarcadas. Sin embargo el estilo transformacional, como estamos viendo a lo largo del análisis de los resultados, en mayor o menor medida se muestra de una forma natural en el contexto del acompañamiento en las EI, en todas las fases y en ambos roles:

«Utilizamos los tres estilos, dependiendo del contexto y de las personas, pero el que más procuramos utilizar es el **estilo transformacional**. Un caso fue con una persona que no estaba siendo participativa en las reuniones de grupo, en las tutorías se mostraba parca en palabras y en el trabajo diario iba a un ritmo demasiado lento con lo que cargaba de trabajo al resto.

Fue un trabajo común entre la técnica de acompañamiento y el de producción. Una vez se detectó el asunto, el PTP se lo comunicó a la PTA. Comenzamos hablando con ella en privado, primero con la PTA a solas y después con ambos. **Le motivábamos** para que se animase **a participar en el equipo** de trabajo y que **tomase la iniciativa** en alguna cuestión en el trabajo diario. Al cabo de unas semanas de interiorización, en las reuniones de equipo se le cedía la palabra para que comentase cuestiones de organización del día, o del reparto de las labores del equipo. Finalmente **detectamos una mejora en su quehacer y en su implicación**, y **es ella misma la que se lanza a proponer**» (PTP 5).

En los dos siguientes ejemplos podemos observar algo que también comienza a ser significativo, especialmente en el caso de las PTP. Así, en la dimensión personal, cuando la PTI muestra sus problemas, el estilo que suele aparecer es el transformacional (PTP 7). Sin embargo, cuando pasamos al área laboral, el estilo transaccional se muestra con bastante claridad (PTP 10).

«Cuando una de mis compañeras llegó con un problema personal (siendo ella madre soltera con dos hijos) y no quería trabajar. Y hablamos a solas para **motivarla y que no se dejara el trabajo**» (PTP 7).

«En producción, una vez una trabajadora desatendía sus funciones porque empezó a autogestionarse en el trabajo. Y **tuve que hablar con ella y marcar unos objetivos claros a corto plazo y bajo supervisión**. Esto ocurrió a solas» (PTP 10).

En cuanto a los resultados que reflejan las cuestiones relacionadas con los indicadores específicos asociados a las variables vinculadas a cada estilo de liderazgo, en la tabla nos encontramos lo siguiente:

Tabla 6.7 Indicadores asociados a la variable estilo de liderazgo en fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad

VARIABLE	INDICADORES	PTA	PTP
<b>TRANSFORMACIONAL</b>	Empatía	14/35	1/16
	Escucha activa	11/35	3/16
	Comunicación	6/35	3/16
	Generar Confianza	7/35	2/16
	Creatividad	1/35	
	Capacidad de motivación	10/35	1/16
	Compromiso	4/35	
	Cercanía y calidez	6/35	2/35
	Apoyo	3/35	1/16
	Resiliencia	1/35	
	Empoderar		
	Flexibilidad	6/35	5/16
	Trabajo en equipo	2/35	3/16
	Asertividad	4/35	4/16
	Proactividad	1/35	2/16
<b>TRANSACCIONAL</b>	Gestión de conflictos	4/35	3/16
	Positividad	1/35	
	Responsabilidad		1/16
	Constancia	1/35	1/16
	Firmeza		1/16
	Dirección		3/16
	Control		
	Definición de objetivos	2/35	3/16
	Reconocimiento		1/16
	Claridad		2/16
<b>LAISSEZ- FAIRE</b>	Corregir		1/16
	Capacidad de delegar		
	Autorresponsabilidad		
	Autonomía	1/35	
	Madurez		
	Dejar hacer		

Fuente: elaboración propia.

Del mismo modo que en la fase de acogida y diagnóstico inicial, los resultados de este apartado correspondientes a la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad muestran concordancia con el resto del bloque.

Así, para las PTA, mientras que siguen apareciendo significativamente habilidades relacionadas con indicadores vinculados al liderazgo transformacional como son la empatía, la escucha activa, la comunicación y la motivación, también comenzamos a encontrar la presencia de una serie de indicadores vinculados al liderazgo transaccional como pueden ser las habilidades operativas relacionadas con la definición de objetivos (planificación, establecimiento de metas, capacidad organizativa, etc.)

Es importante señalar un aspecto que tiene que ver con que aparentemente hay indicadores que tienen una mayor presencia en la fase uno y que aquí parecen perder importancia. Esto es así porque los resultados no reflejan tanto el que los indicadores relacionados con las habilidades propias de la primera fase dejen de ser operativos, sino más bien que —además— las habilidades vinculadas al liderazgo transaccional comienzan a ser relevantes también para las PTA.

Por otro lado, los resultados para las PTP vienen a indicar que, en esta fase, las habilidades vinculadas a la variable liderazgo transaccional toman una especial relevancia, tal y como observamos en los indicadores asociados que muestran mayor presencia, como la definición de objetivos, la asertividad o la gestión de conflictos.

### **6.3.2.2 Grupos de formación y discusión**

En cuanto a la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad, algunas ideas y conclusiones que podemos extraer de las puestas en común de los grupos con respecto a los estilos de liderazgo aparecen sintetizadas del siguiente modo:

- Para las PTA, es la fase del «trabajo importante» en relación a las PTI ya que se ha generado un vínculo y los objetivos del itinerario de acompañamiento están definidos. Entienden que su liderazgo es en esta fase una combinación del estilo de liderazgo transaccional (conseguir metas y objetivos concretos) y del estilo de liderazgo transformacional (estando atentas a las necesidades de las PTI desde la escucha y la empatía).
- En el caso de las PTP, en esta fase la PTI ya ha incorporado los conocimientos básicos para el trabajo y se busca mejorar su ritmo de trabajo y su cualificación incorporando nuevos aprendizajes. También se incide en que en esta fase es en la que suelen aparecer conflictos con otras PTI, o incluso con personal de estructura, y con los que hay que ser firme para evitar que vayan a más. Las

habilidades relacionadas con el estilo de liderazgo transaccional son las que más presencia tienen en la gestión de personas que realizan las PTP.

### **6.3.2.3 Recapitulación**

En relación a las tendencias de las PTA y PTP en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad existe concordancia entre la percepción de ambos roles a la hora de percibirse como líderes que muestran, de una manera activa y prácticamente al mismo nivel, habilidades inherentes tanto al liderazgo transformacional como al transformacional.

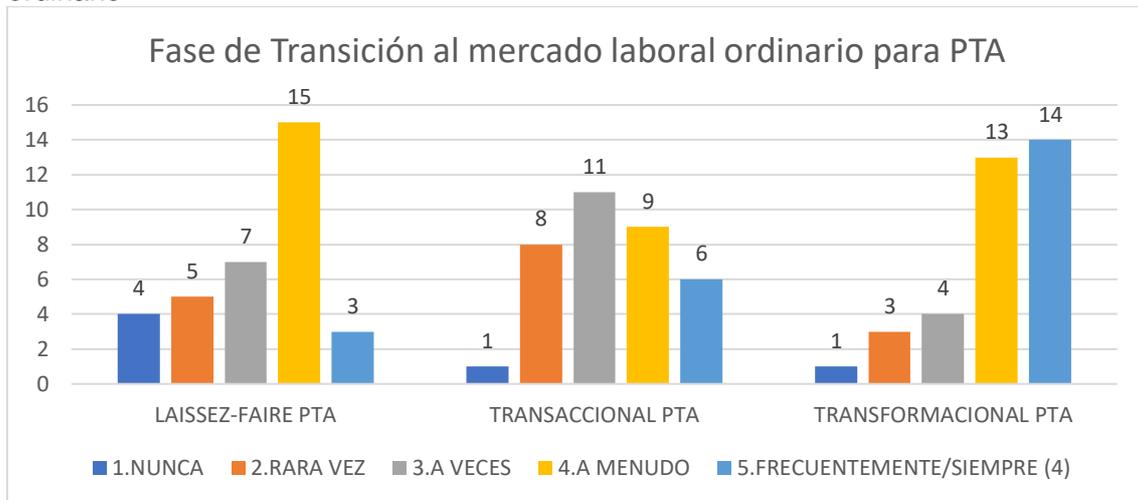
Por otro lado, con respecto a las habilidades más relacionadas con el liderazgo *laissez-faire*, es necesario señalar que algunas PTA plantean que hacia el final de la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad, y ya cercanos a la fase de transición, se comienza a delegar y promover la responsabilidad y la autoimplicación de las PTI.

### **6.3.3 Fase de transición al mercado laboral ordinario**

Podemos afirmar que la transición al mercado laboral ordinario es el objetivo central de las EI. En la misma se asume que las PTI han alcanzado un nivel competencial — personal, técnico-profesional y sociolaboral— con garantías suficientes para poder acceder al mercado laboral ordinario. Como ya señalábamos en el marco teórico, en esta fase se concluyen y evalúan los procesos de aprendizaje de la PTI. En esta fase, si la empresa dispone de ese rol, se incorpora el personal técnico prospector de empleo. Para Aeres & Faedei (2014), la inserción laboral en la empresa ordinaria es un aspecto que debe estar presente desde el inicio de la trayectoria laboral de la PTI en la EI. Por otro lado, en la fase de transición, cobran especial importancia el abordaje de competencias relacionadas con la promoción de la autonomía personal de la PTI.

En este sentido, una primera aproximación a las tendencias del liderazgo de las PTA en esta fase la podemos observar en el siguiente gráfico. En el mismo, el liderazgo transformacional sigue teniendo una importancia vital en el ejercicio del rol; sin embargo, los rasgos inherentes al liderazgo *laissez-faire* van a presentar una especial relevancia.

Gráfico 6.13 Estilos de liderazgo de la PTA en la fase de transición al mercado laboral ordinario



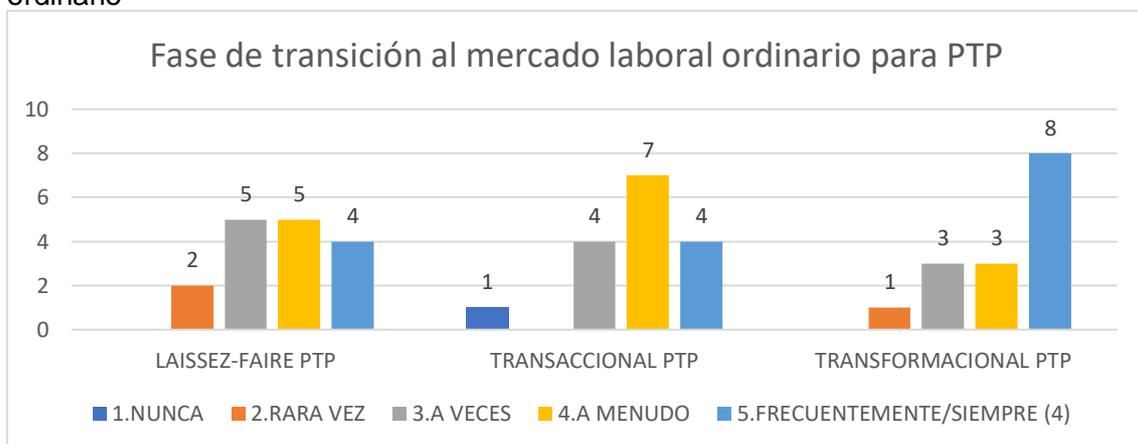
Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que estamos en una fase en las que las PTA perciben cómo en el ejercicio de su rol es importante comenzar a trabajar el empoderamiento y la autonomía personal de la PTI. En este sentido, si comparamos la presencia del estilo *laissez-faire* con la fase inicial nos encontramos lo siguiente; 2/35 en la fase inicial frente a 18/35 en esta fase. Cuando en el siguiente bloque analicemos la presencia del liderazgo en cada una de las fases podremos ver con mayor claridad estas diferencias.

Por otro lado, como ya señalábamos, el estilo transformacional en la PTA sigue teniendo esa presencia constante en cuanto a su nivel de importancia y consistencia, como estilo en el que la motivación, la empatía, la escucha y atención a las necesidades de la persona son indicadores básicos del mismo.

En el gráfico siguiente podemos observar unos valores parecidos entre estilos de liderazgo para la PTP en la fase de transición al mercado laboral ordinario.

Gráfico 6.14 Estilos de liderazgo de la PTP en la fase de transición al mercado laboral ordinario



Fuente: elaboración propia.

En el caso de la autopercepción de las PTP en esta fase, podemos observar cómo existe una presencia importante y casi al mismo nivel de los estilos transaccional y transformacional. Sin embargo, como en apartados anteriores y a partir del resto de resultados, la presencia del estilo transaccional en las PTP, en la práctica, tiene un mayor impacto e incidencia.

En cuanto al estilo de liderazgo *laissez-faire*, podemos observar cómo en esta fase, al igual que ocurría con las PTA, comienza a tener una mayor presencia (9/16 para PTP), entendiéndose que en este momento se puede decir que el trabajo de la PTP prácticamente ha finalizado en su dimensión de capacitación en competencias laborales y que, por tanto, la PTI se encuentra preparada para su salida al mercado laboral ordinario. Es el momento de delegar y promover la autonomía de la PTI.

### 6.3.3.1 Los estilos de liderazgo en la fase de transición al mercado laboral ordinario

El análisis de los gráficos basados en los datos cuantitativos del cuestionario nos ha mostrado que en esta fase, tanto para la PTA como para la PTP, el estilo *laissez-faire* tiene una especial relevancia, pues se entiende que es el momento de fomentar la autonomía y la responsabilidad de la PTI. En el análisis del resto de resultados, esta concordancia se hace patente y se confirma esa mayor presencia del **estilo de liderazgo *laissez-faire***. El **estilo de liderazgo transformacional** sigue mostrándose consistente, sobre todo en las PTA, y el **estilo de liderazgo transaccional** muestra una menor intensidad, siendo significativa su presencia vinculándose a tareas relacionadas con la evaluación y el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, el siguiente ejemplo es ilustrativo:

«Acompañamiento realizado por la técnico de acompañamiento a la inserción en el que **combinamos el estilo transaccional y el transformacional**. Se trataba de un proceso de inserción laboral muy marcado por **las circunstancias personales y familiares de la trabajadora, la enfermedad y muerte de su pareja**, pero que por otro lado **no podíamos dejar de lado los objetivos marcados**» (PTA1).

A lo largo de la trayectoria de la PTI en la EI puede ser normal que aparezcan momentos de estancamiento o incluso de retroceso, a veces por situaciones relacionadas con el entorno de la persona y en otras como parte de procesos internos que pueden tener que ver con miedos que aparecen a cómo afrontar la salida y a con lo que se puedan encontrar. En el siguiente ejemplo, la PTA 9 señala:

«**Modelo transformacional**. Como PTA en la fase de transición me encontré con una situación de estancamiento-retroceso del PTI. Repasamos objetivo inicial y plan de trabajo. **Proceso y logros**. Sentimiento frente a malos momentos para verbalizar cómo se han vivido (el PTI no se ha sentido bien con los resultados y sí con el reconocimiento de su trabajo. También **anotamos otros logros**: vivienda, relaciones interpersonales...). Decide dar continuidad al proceso pese a la dificultad; **reconoce logros**» (PTA 9).

A la hora de concretar aspectos como la búsqueda de empleo es importante situar a la PTI en realidades alcanzables. Esto es, poniendo en valor sus capacidades y recursos, pero ayudando también a tomar conciencia de los límites. Cuando se implica a la PTI en su proceso, dándole valor a sus aportaciones, se está ejerciendo un liderazgo transformacional, como ejemplifica el caso expuesto por la PTA 25:

«En la fase de búsqueda de trabajo, a la hora de concretar el perfil ocupacional o el sector donde hacer su nueva búsqueda, la persona tenía claro que ahora quería seguir en nuevo sector de residuos pero como encargado (función que ha ejercido muy puntualmente). Mediante preguntas y repasando experiencia laboral, se concluyó que sería interesante hacer un *mix*, ya que aporta mucha experiencia como comercial y tiene grandes competencias para ejercer este rol, pero introduciendo el nuevo sector que es el residuo, aunque no como encargado, ya que no ha podido trabajar las competencias y habilidades de liderazgo para llevar a su cargo personal. Finalmente, **mediante el tipo de liderazgo participativo, donde él fue dando opciones junto a mis aportaciones, se concretó otro nuevo ámbito donde buscar trabajo, como comercial del sector de residuo industrial. Ahora está supermotivado**, rehaciendo su CV y buscando empresas a las que poder realizar autocandidatura» (PTA 25).

«En nuestra empresa uno de los objetivos es la búsqueda de empleo para las mujeres de inserción... En muchos casos es complicado encontrar algo que agrade a la persona en cuestión; ya en algún caso concreto buscan empleos en los que no están preparados ni formados para ello, por ejemplo, sin tener el graduado escolar quiere empleo de licenciatura, y llega a ser complicado que la persona en cuestión interiorice sus limitaciones. Es importante trabajarlos y **resaltar todas las cosas que la PTI hace bien**» (PTA 28).

Como ya hemos venido señalando, la presencia del estilo *laissez-faire* en esta fase

aparece fruto de lo que es importante en este momento del acompañamiento a la PTI... En el siguiente caso, la PTA3 lo ejemplifica en el momento de trasladar la responsabilidad y la iniciativa del proceso a la PTI para fomentar su autonomía.

«Durante la fase de transición al mercado de trabajo, en una sesión de acompañamiento, la tarea de inscripción como demandante de empleo. Se explica lo que la persona tiene que hacer, **se le da la responsabilidad a la persona dejando que tome su tiempo para hacerlo** pero con una fecha tope» (PTA 3).

Cuando el acompañamiento a lo largo de los distintos momentos se ha ido realizando de una manera adecuada, los resultados muestran frutos. En el siguiente caso, si bien no aparecen indicaciones sobre el estilo utilizado por la PTP 1, sí que se muestran en el efecto que producen en la PTI. Para que la PTI deje ver iniciativa y predisposición debe producirse un trasvase de responsabilidades de PTP a PTI; de alguna manera la PTP tiene que «dejar hacer» a la PTI para que se responsabilice de su propio proceso:

«Conversación entre el técnico y empleado sobre el momento de la salida del proyecto, sobre qué se puede mejorar y cómo se puede encontrar trabajo más fácilmente... La conversación se realiza a solas, ya que es un tema personal. A pesar de ser varios temas difíciles de tratar, se consigue un resultado positivo, ya que **el empleado muestra iniciativa para mejorar en el empleo, mejorar su formación y predisposición en la búsqueda de empleo**» (PTP 1).

Si bien la PTP 2 señala que utiliza el estilo transaccional en relación a un tema, de nuevo vinculado al área laboral, a otro nivel, se muestra que ha sido capaz de confiar en la PTI dotándola de recursos y confiando en ella, lo que ha dado como resultado autonomía e incluso capacidad de liderar a otros:

«Estilo transaccional en la fase de transición, la PTI no estaba segura de hacer bien una tarea y después de **trabajar en el aprendizaje** e insistir en que puede realizar la tarea hemos llegado a la conclusión de que es totalmente capaz de realizarla con **autonomía y ahora es la responsable y encargada de enseñárselo a otra compañera**» (PTP 2).

En cuanto al análisis de variables de los estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire* respecto a los indicadores asociados que nos encontramos en la fase de transición al mercado laboral ordinario nos encontramos lo siguiente:

Tabla 6.8 Indicadores asociados a la variable estilo de liderazgo en la fase de transición al mercado laboral ordinario

VARIABLE	INDICADORES	PTA	PTP
<b>TRANSFORMACIONAL</b>	Empatía	2/35	3/16
	Escucha activa	3/35	1/35
	Comunicación	4/35	1/16
	Generar Confianza	9/35	4/16
	Creatividad		
	Capacidad de motivación	de 10/35	6/16
	Compromiso	2/35	2/16
	Cercanía y calidez	3/35	1/16
	Apoyar	3/35	
	Resiliencia	2/35	2/16
	Empoderar	6/35	2/16
	Flexibilidad	7/35	4/16
	Trabajo en equipo		
	Asertividad		
	Proactividad	1/35	
	Gestión de conflictos		
<b>TRANSACCIONAL</b>	Positividad	1/35	1/16
	Responsabilidad		1/16
	Constancia	1/35	
	Firmeza		1/16
	Dirección	2/35	1/16
	Control		
	Definición de objetivos	7/35	3/16
	Reconocimiento		1/16
<b>LAISSEZ- FAIRE</b>	Claridad		2/16
	Corregir	1/35	
	Capacidad de delegar	3/35	
	Autorresponsabilidad	4/35	2/16
	Autonomía	3/35	1/16
	Madurez		
	Dejar hacer		

Fuente: elaboración propia.

El análisis de resultados correspondiente a los indicadores relacionados con las variables de estilos de liderazgo asociados a esta fase muestran concordancia con el resto de apartados de este bloque.

Así, para las PTA aparecen como habilidades importantes las relacionadas con la

variable liderazgo transformacional: confianza, la capacidad de motivación, la flexibilidad y la capacidad de empoderar. En cuanto a la variable liderazgo transformacional, los indicadores relacionados con la clarificación de objetivos y la planificación son en este momento importantes para la PTA. En cuanto a la variable liderazgo *laissez-faire*, la PTA muestra una puntuación relevante en: capacidad para delegar, autorresponsabilidad y fomento de la autonomía.

#### **6.3.3.2 Grupos de formación y discusión**

La información obtenida de los espacios de discusión con respecto a la fase de transición al mercado laboral ordinario muestran que tanto para las PTA como para las PTP es clave trabajar la motivación de la PTI. En este sentido es un momento clave pues se juega con que el miedo a abandonar la burbuja que supone la EI como espacio de protección puede llegar a bloquear y empequeñecer a la PTI. En este sentido se muestra necesario empoderar a la PTI para que confíe en sus capacidades... «Si cualquier persona puede, ellas y ellos también pueden» y que sea consciente de que el acompañamiento no se acaba al salir de la EI.

#### **6.3.3.3 Recapitulación**

A modo de conclusión sobre tendencias de las PTA y las PTP en la fase de transición al mercado laboral ordinario, podemos observar lo siguiente:

En cuanto al liderazgo transformacional en esta fase, existe concordancia entre la PTA y la PTP al considerar clave en este momento el entender que es importante trabajar desde la motivación a la PTI con el objetivo de favorecer su autonomía para su salida al empleo ordinario.

En cuanto al liderazgo transaccional en esta fase, también encontramos concordancia en cuanto a los resultados que obtenemos en la PTA y la PTP. En esta fase, la intensidad de este estilo se reduce pero no considerablemente, tal y como podíamos prever en nuestras suposiciones. Esto es así debido a que en esta fase, acciones vinculadas a variables relacionadas con el liderazgo transaccional como son la evaluación y el análisis de los objetivos de la trayectoria de la PTI tienen una gran importancia en este momento.

También en concordancia con nuestros supuestos, algunos elementos relacionados con la expresión de habilidades propias del estilo de liderazgo *laissez-faire* son relevantes en esta fase. Esto es así debido a que es el momento en el que la PTI está cercana a su salida de la EI y es elemental haber trabajado su autorresponsabilidad y conseguir su plena autonomía.

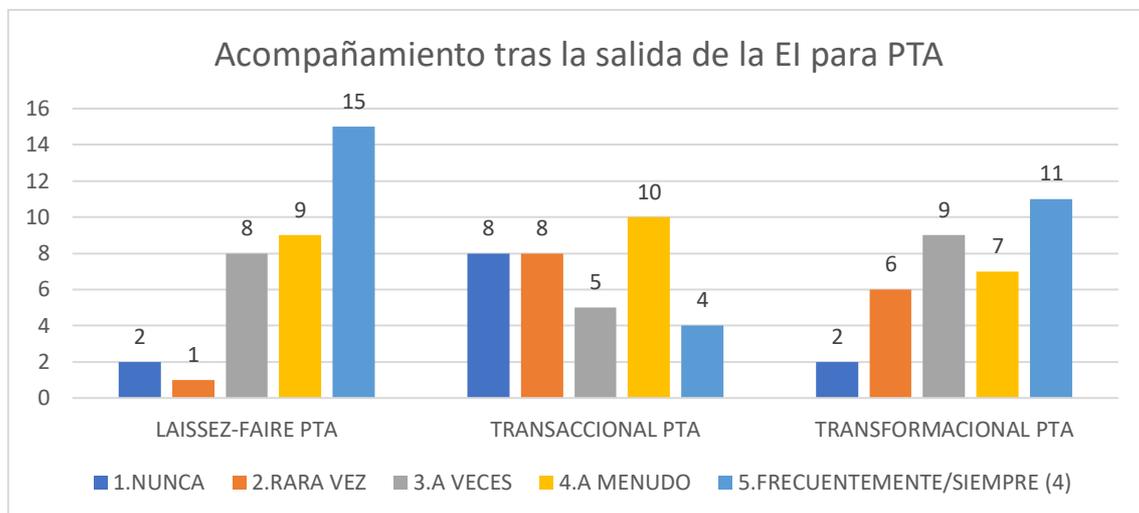
**6.3.4 Acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción**

Como ya justificamos en nuestro planteamiento teórico, el cambio que supone para la PTI su salida al empleo ordinario justifica el que —al menos en términos relacionados con el estilo de liderazgo que se ejecuta— tenga una consideración específica. Para la PTI supone un cambio muy grande en cuanto al momento que vive, si hablamos de estar dentro o fuera de la EI.

Para Aeres & Faedei (2014), el seguimiento que se realiza una vez la PTI se ha incorporado al mercado laboral es de menor intensidad que el que se realiza durante sus estancia en la EI. Existe poca información en cuanto a resultados de estudios sobre este momento. Para Martínez-Rueda *et al.* (2019), tras la salida de la EI, el apoyo de los profesionales durante un tiempo sigue siendo relevante para afianzar el éxito del proceso de inclusión laboral.

En cuanto a los resultados del bloque cuantitativo del cuestionario sobre los estilos de liderazgo más acordes a esta fase en relación a las PTA, el gráfico nos muestra lo siguiente:

Gráfico 6.15 Estilos de liderazgo en PTA en la fase de acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción

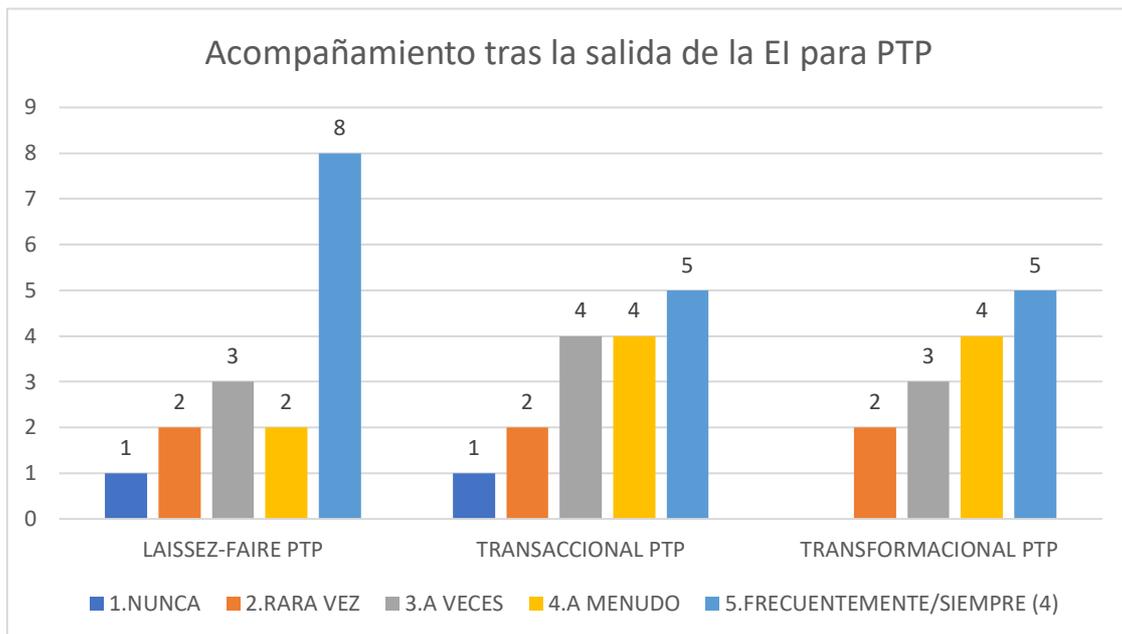


Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las PTA, la gráfica muestra cómo, tras la salida de la empresa de inserción, la autonomía personal de la PTI se convierte en un factor clave, 24/36 en *laissez-faire*, así como aspectos relacionados con el estilo transformacional como el empoderamiento y la tolerancia a la frustración. Paradójicamente, el estilo transaccional también muestra un incremento aparentemente inusual en relación a posibles suposiciones 14/36. Sin embargo en el análisis de otros resultados vinculados a las preguntas abiertas,

encontramos la posible respuesta a este hecho. La misma puede guardar relación con dos aspectos, por un lado, una actitud proactiva en cuanto al apoyo a las PTI fruto de la preocupación por el éxito del proceso y, por otro, con aspectos vinculados a indicadores de la variable del liderazgo transaccional, como son la constancia, la definición de objetivos en esta fase en cuanto a las acciones, el reconocimiento y la dirección proactiva.

Gráfico 6.16 Estilos de liderazgo en PTP en la fase de acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las PTP, en la gráfica anterior, encontramos concordancia entre los resultados que nos muestran con respecto a las PTA. Como elementos a destacar, el estilo *laissez-faire* es el que con diferencia tiene mayor puntuación, siendo coherente con otros resultados (10/16). Es también reseñable que las PTP, cuando intervienen en esta fase, puntúan alto en actitudes del liderazgo transformacional relacionadas con la motivación, la confianza y la escucha, como factores correlacionados con la ayuda a tolerar las frustraciones de las PTI tras su salida de la EI. Los datos relativamente altos del estilo transaccional (9/16), al igual que ocurría con las PTA, deben ser analizados desde una mirada que integre el resto de resultados en los que previsiblemente se hace referencia a la preocupación por el éxito del proceso que conlleva un cierto celo sobre las PTI.

**6.3.4.1 Los estilos de liderazgo en la fase de acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción**

Uno de los aspectos recurrentes en esta fase en la que coinciden la PTA y la PTP es la gestión de la frustración al encontrarse fuera del entorno de la EI. De alguna manera, sienten que, pese a trabajar las expectativas de las PTI previamente, las mismas esperan que de alguna manera el entorno de la EI se replique en el nuevo lugar de trabajo. En este sentido, el trabajo previo es clave. Hacer sentir a la PTI que tiene la capacidad y los conocimientos para trabajar en entornos normalizados, esto es empoderar y motivar, aunque no siempre el resultado es el esperado, Así, en el siguiente caso, pese a que PTA 4 intenta incidir en la PTI con el objetivo de motivarla a continuar en la empresa y que confíe en que con el tiempo se aclimatará, otros aspectos que se escapan al control de la PTA<sup>82</sup> no ayudan a que en este caso, el objetivo de inserción en el mercado laboral ordinario se cumpla.

«La trabajadora de inserción hacía una semana que había encontrado un trabajo fruto de la BAE pero echaba de menos la EI y le resultaba duro el puesto actual (turnos, trabajo con congelado, exigencia productiva...). Por otra parte le ofrecen desde la EI una sustitución de una baja en un puesto de estructura. La trabajadora tiene dudas de si mantener el nuevo trabajo o dejarlo y coger la sustitución. Yo le aconsejo que se mantenga en el nuevo trabajo pues lleva poco tiempo y se aclimatará al puesto y podrá tener futuro en la empresa pues es buena trabajadora. Además le recuerdo que la sustitución es temporal. Pero ella decide dejarlo y coge la sustitución» (PTA 4).

Tabla 6.9 Indicadores estilos de liderazgo en fase de acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción

VARIABLE	INDICADORES	PTA	PTP
<b>TRANSFORMACIONAL</b>	Empatía	5/35	
	Escucha activa	11/35	5/16
	Comunicación	7/35	3/16
	Generar Confianza	5/35	2/16
	Creatividad	1/35	
	Capacidad de motivación	8/35	3/35
	Compromiso	1/16	

<sup>82</sup> Quizás una praxis deficiente de la EI, tentando a la PTI con algo difícil de rechazar en un momento de temor ante las dificultades que aparecen en el nuevo trabajo.

	Cercanía y calidez	5/35	1/16
	Apoyar	4/35	2/16
	Resiliencia	4/35	2/16
	Empoderar	2/35	2/35
	Flexibilidad	2/35	
	Trabajo en equipo	2/35	
	Asertividad		
	Proactividad		
	Gestión de conflictos	2/35	
	Positividad	1/35	1/16
	Responsabilidad		1/16
	Constancia	3/35	
	Firmeza		
	Dirección	3/35	/16
	Control		
<b>TRANSACCIONAL</b>	Definición de objetivos	3/35	1/35
	Reconocimiento	3/35	
	Claridad		
	Corregir		
<b>LAISSEZ- FAIRE</b>	Capacidad de delegar	6/35	2/16
	Autorresponsabilidad	2/35	1/35
	Autonomía	3/35	1/16
	Madurez		
	Dejar hacer	1/35	

Fuente: elaboración propia.

### 6.3.4.2 Grupos de formación y discusión (GFyD)

Algunas ideas que podemos rescatar de los GFyD en relación a la fase de acompañamiento tras la salida de la EI tiene que ver con la importancia de motivar y empoderar a las PTI con el objetivo de que crean y confíen en sus posibilidades. Esto es así para todas las PTA y para aquellas PTP que intervienen en esta fase (este aspecto depende de cada EI, no encontrando un criterio uniforme en cuanto a decidir cuándo una PTP interviene o no tras la salida de la EI).

La gestión de la frustración de las PTI tras la salida también es un aspecto relevante y que tiene que ver, o bien cuando la PTI después de un tiempo tiene dificultades para encontrar un empleo, o bien cuando el que ha encontrado no cumple sus expectativas por diferentes causas.

En general, la salida de la PTI al mercado laboral ordinario es un aspecto que «preocupa» y en el que sienten que, en algunos casos, la PTI queda «más desprotegida».

### 6.3.4.3 Recapitulación

A modo de conclusión sobre tendencias de las PTA y las PTP en la fase de transición al mercado laboral ordinario, podemos señalar:

- Respecto al liderazgo transformacional, tanto la PTA como la PTP sienten que es un momento en el que un aspecto clave es la motivación, entendida como ayudar a la PTI a mantener el nivel de energía en la búsqueda de empleo o en la adaptación al nuevo entorno laboral. En este sentido, también son recurrentes las respuestas de la PTA y la PTP sobre la gestión de la frustración cuando la PTI no encuentra trabajo o cuando el que ha encontrado no responde a sus expectativas.
- Mientras que en todos los casos las PTA participan de esta fase del acompañamiento, dependiendo de la EI, nos encontramos situaciones en las que unas PTP siguen trabajando en esta fase con las PTI, mientras que en otras, su relación acaba en la fase de transición.
- En general, en cuanto al liderazgo transformacional encontramos que existe concordancia con los resultados anteriores; sin embargo, un hecho que aparece en el caso de aquellas PTP que intervienen en esta fase es que parecen mostrar rasgos de la variable transformacional relacionados con el apoyo, la motivación, la tolerancia a la frustración y la escucha de las PTI, con mayor intensidad que en la fase anterior.
- La variable transaccional también es coherente en cuanto a resultados globales sin apenas incidencia.
- Por último, la variable relacionada con el estilo de liderazgo *laissez-faire* muestra valores coherentes con el resto de resultados, siendo reseñables en los indicadores: autonomía, capacidad de delegar y autorresponsabilidad.

## 6.4 Resultados por estilos de liderazgo

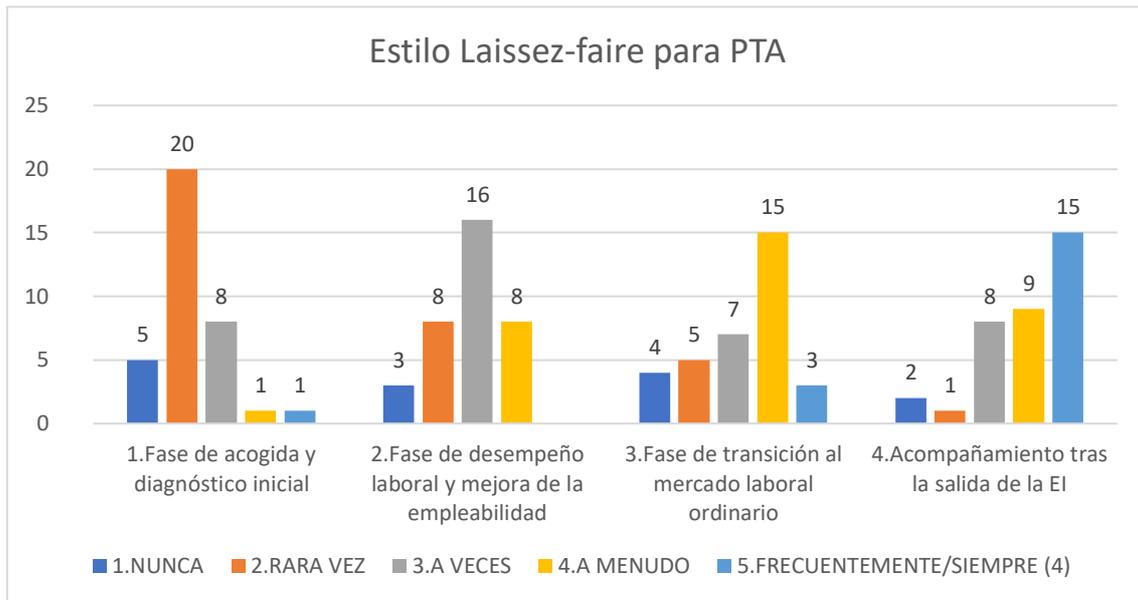
Como ya hemos señalado, en este apartado vamos a presentar los resultados de los estilos de liderazgo desde una perspectiva longitudinal. Esta mirada nos permite realizar un recorrido gráfico de cada estilo a lo largo de cada fase. Permittiéndonos de esta manera poder realizar una interpretación complementaria en la que el foco central ya no es cada fase del acompañamiento, sino cada uno de los estilos.

### 6.4.1 Resultados estilo de liderazgo *laissez-faire* en la PTA

El Gráfico 6.17 nos muestra las respuestas a la primera cuestión de este bloque dirigida a las PTA y con respecto al estilo *laissez-faire*.

Tal y como señalábamos en relación al estilo de liderazgo *laissez-faire*, en su concepto más restringido se puede definir como la ausencia de liderazgo. Sin embargo, también señalábamos una dimensión funcional del mismo al entender que podía ser útil en entornos muy concretos, sobre todo haciendo referencia a la capacidad de autonomía de la persona para realizar su tarea con una escasa supervisión por parte del líder.

Gráfico 6.17 Estilo *laissez-faire* de la PTA en cada fase del proceso



Fuente: Elaboración propia.

Si observamos la gráfica 6.17, los resultados que aparecen muestran el uso creciente del estilo *laissez-faire* desde la fase 1 a la fase 4.

(-) **Incidencia estilo *laissez-faire* PTA** (+)

Acogida (2/35) Desempeño (8/35) Transición (18/35) Salida EI (24/35)

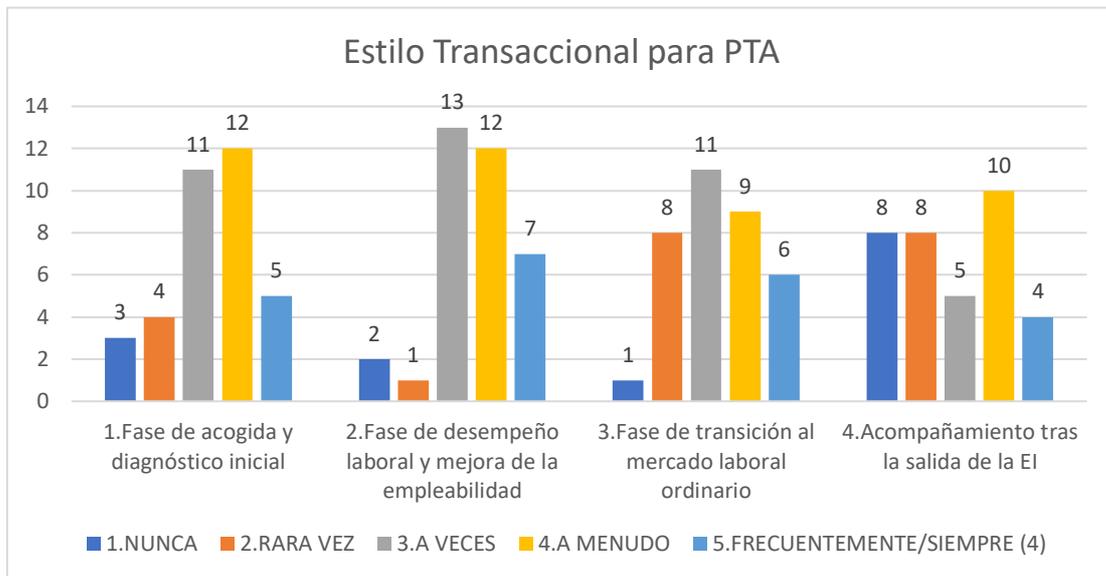
Las respuestas obtenidas muestran la existencia de una evolución del estilo *laissez-faire* a lo largo de las fases siendo poco adecuado para ser utilizado en la fase de acogida y diagnóstico inicial y con una mayor presencia hacia el final de la trayectoria de la PTI en la EI, cuando en las fases 3 y 4, de transición al mercado laboral ordinario y acompañamiento tras la salida, el estilo *laissez-faire* tiene una mayor presencia de su utilización por parte de las PTA. En este sentido, las fases del acompañamiento cercanas a la salida de la PTI al entorno laboral ordinario se plantean, tal y como ya observamos en el capítulo sobre acompañamiento, como un comenzar a delegar en la PTI la responsabilidad de su proceso, con el objetivo último de hacerse cargo de su

proceso desde la autorresponsabilidad y sin que llegue a ser necesario ningún tipo de apoyo ni acompañamiento.

**6.4.2 Resultados estilo de liderazgo transaccional en la PTA**

Como ya señalamos anteriormente, el liderazgo transaccional se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. Básicamente el liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual la persona que lidera promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos.

Gráfico 6.18 Estilo transaccional de la PTA en cada fase del proceso



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, las PTA, al valorar la utilización del estilo de liderazgo transaccional a lo largo de las distintas fases del proceso de acompañamiento a la PTI, muestran una mayor tendencia a utilizar un acompañamiento con mayor supervisión, control y presencia (compatible con las características del liderazgo transaccional) en las dos primeras fases del acompañamiento; comenzando a reducir la intensidad del estilo transaccional hacia las fases últimas del proceso de acompañamiento (de transición).

En cuanto a datos de respuesta concretos:

**(-) Incidencia estilo transaccional PTA (+)**



**Acogida (17/35) Desempeño (19/35) Transición (15/35) Salida EI (14/35)**

Este aspecto viene a mostrar que, para la salida al mercado laboral ordinario, la percepción de las PTA indica la necesidad de ir trasladando la responsabilidad de su

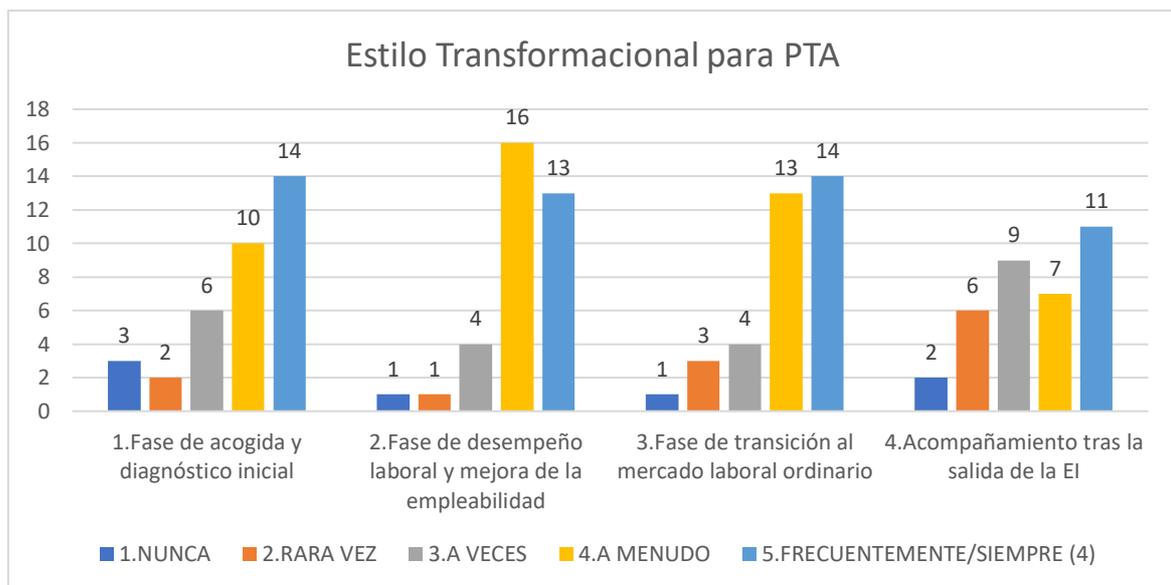
propio proceso a la PTI, sobre todo cuando hablamos de la supervisión y el control de la adquisición de las habilidades necesarias para dirigirse en el trabajo.

**6.4.3 Resultados estilo de liderazgo transformacional en la PTA**

El liderazgo transformacional se caracteriza porque su esfuerzo se centra en descubrir las motivaciones de las personas con las que trabaja, y transformarlas. Por lo tanto, la persona que lidera de forma transformacional se centrará en la creación de un cambio positivo a través de la motivación con el objetivo de incrementar su autorresponsabilidad y su rendimiento.

Como ya señalamos, las características de este estilo son altamente compatibles con las del acompañamiento de las PTA hacia las PTI en su trayectoria en la EI casi de una manera transversal en cada fase del proceso.

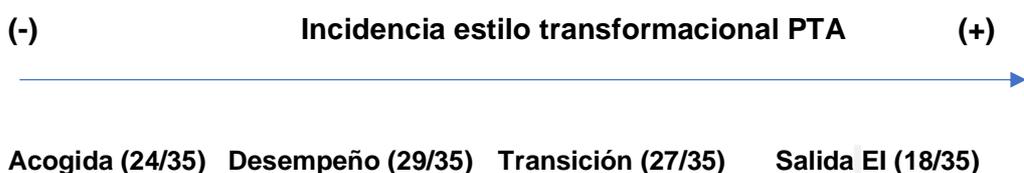
Gráfico 6.19 Estilo transformacional de la PTA en cada fase del proceso



Fuente: Elaboración propia.

Nuestro supuesto encuentra respaldo empírico y el liderazgo transformacional se ajusta a todas las fases del acompañamiento de las PTA, como muestran claramente los resultados (Gráfico 5.19).

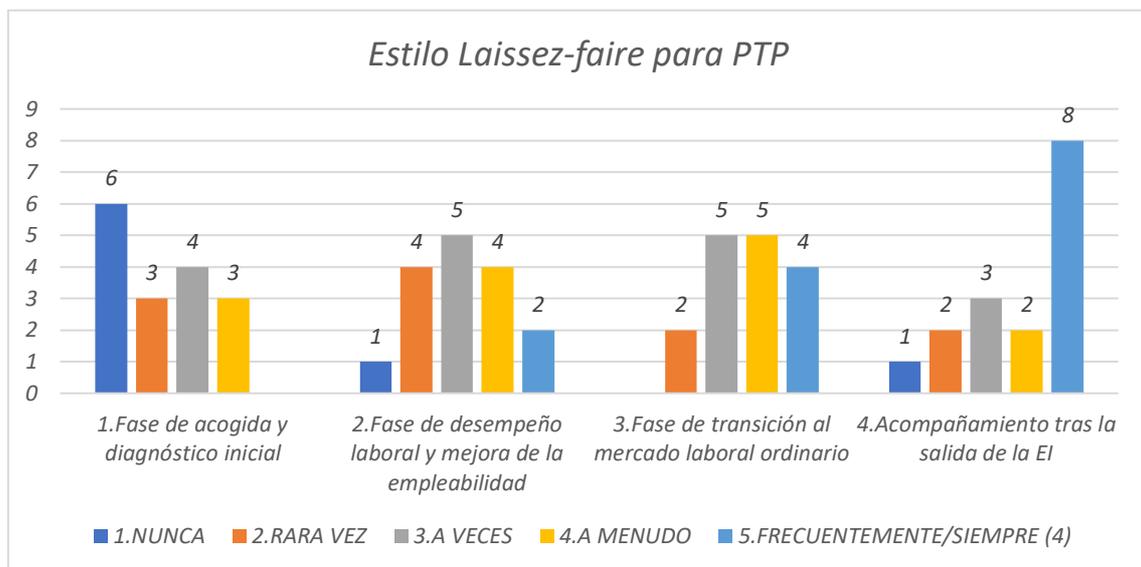
En cuanto a datos de respuesta concretos:



Una mirada general al gráfico muestra que para las PTA, el estilo de liderazgo transformacional está presente con gran intensidad en cada una de las fases del proceso; si bien en la fase cuatro observamos una ligera tendencia a la disminución.

**6.4.4 Resultados estilo de liderazgo *laissez-faire* en la PTP**

Gráfico 6.20 *Estilo Laissez-faire* para PTP en cada fase del proceso



Fuente: Elaboración propia.

Las tendencias que aparecen son compatibles con que el liderazgo *laissez-faire* para la PTP en las primeras fases tiene poco que aportar al acompañamiento, evolucionando hacia su utilización en la última fase del proceso de acompañamiento.

En cuanto a datos de respuesta concretos:

**(-) Incidencia estilo *laissez-faire* PTP (+)**

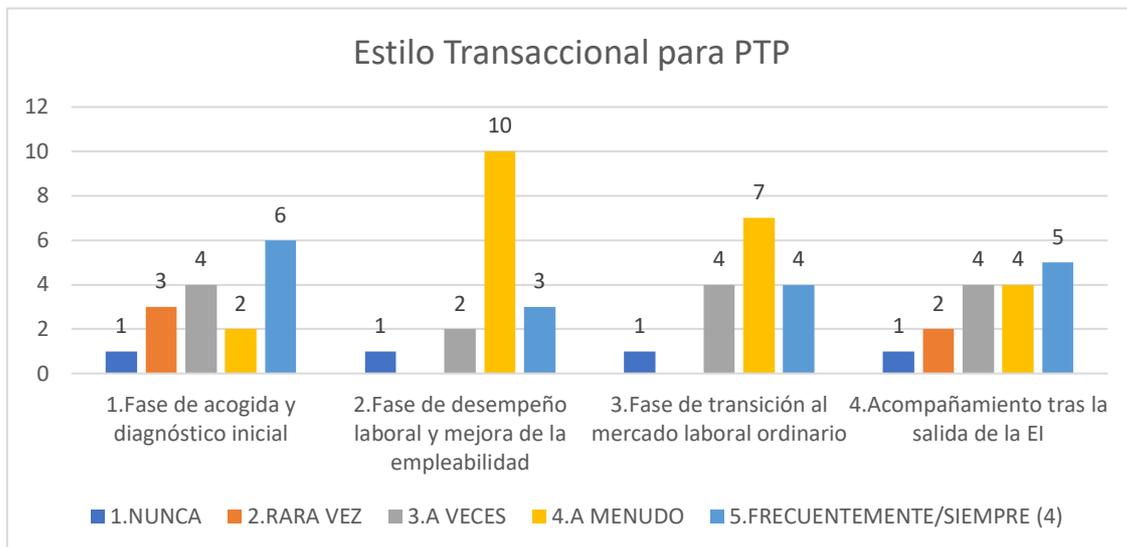
**Acogida (3/16) Desempeño (6/16) Transición (9/16) Salida EI (10/16)**

En este caso, si bien el sumatorio a menudo, frecuentemente/siempre no muestra diferencias significativas, si observamos solo el valor frecuentemente/siempre obtenemos lo siguiente: Acogida 0, Desempeño 2, Transición 4 y Salida EI 8; lo que muestra una congruencia con el resto de resultados y tendencias que aparecen.

**6.4.5 Resultados estilo de liderazgo transaccional en la PTP**

De los resultados del bloque anterior, podemos señalar al liderazgo transaccional como un liderazgo más cercano a las PTP en su vertiente tradicional. En este sentido es un liderazgo «ocupado» y «preocupado» en la consecución de objetivos.

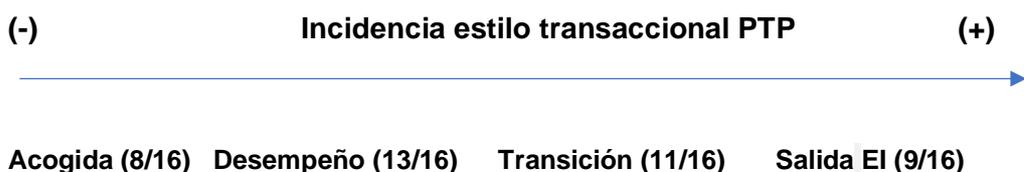
Gráfico 6.21 Estilo transaccional de la PTP en cada fase del proceso



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior podemos observar que, si bien el liderazgo transaccional aparece con mayor intensidad durante la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad, es un estilo en apariencia más apropiado para la PTP. Como ya indicamos, estas tendencias son congruentes con el resto de resultados.

En cuanto a datos de respuesta concretos:

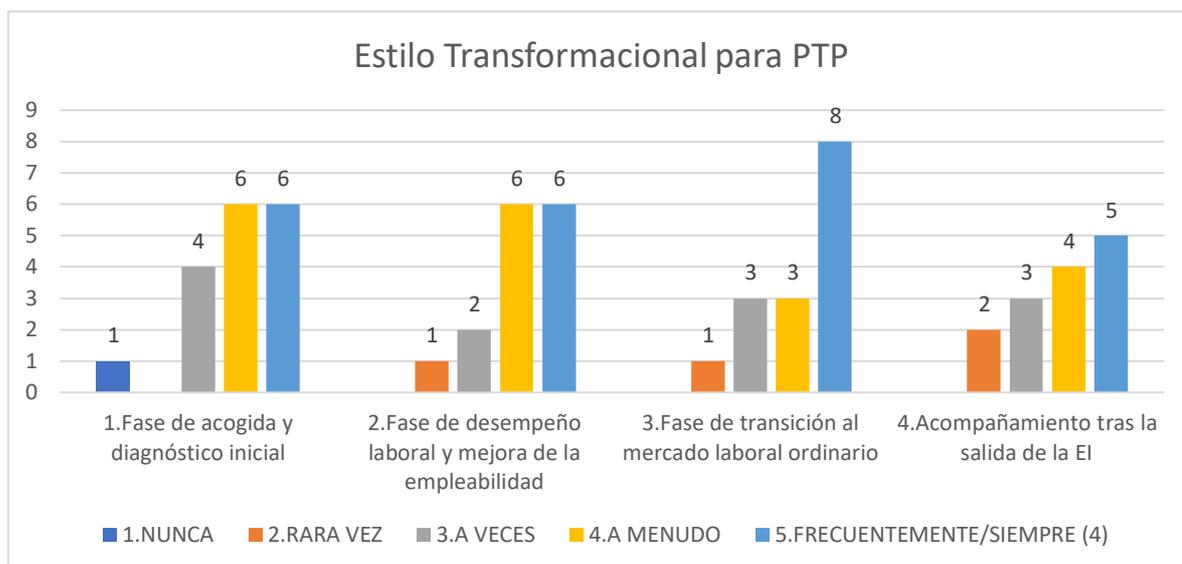


En este caso, también podemos observar que el estilo transaccional se muestra de una manera clara, con mayor o menor intensidad en las PTP a lo largo de las diferentes fases del acompañamiento.

#### 6.4.6 Resultados estilo de liderazgo transformacional en la PTP

En cuanto al análisis de los resultados que nos encontramos con respecto al liderazgo transformacional en las PTP a lo largo de las fases del acompañamiento, la auto percepción de las mismas señala un nivel alto de este estilo a lo largo de las sucesivas fases.

Gráfico 6.22 Estilo transformacional de la PTP en cada fase del proceso



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, no podemos afirmar que este resultado guarde coherencia con el resto de hallazgos. Así, si bien es cierto que las PTP muestran rasgos transformacionales en su modo de ejercer el liderazgo, observamos que puede haber una cierta tensión en cómo se perciben o querrían ejercer el liderazgo, frente a cómo finalmente lo desarrollan, en el que el estilo transaccional es más obvio.

En cuanto a datos de respuesta concretos:

**(-) Incidencia estilo transformacional PTP (+)**



**Acogida (12/16) Desempeño (12/16) Transición (13/16) Salida EI (9/16)**

Si bien en nuestras suposiciones iniciales el estilo transformacional en las PTP podíamos presuponerle una incidencia baja, los resultados van mostrando una presencia importante a lo largo de las diferentes fases, tal y como observamos en el gráfico anterior.

#### 6.4.7 Fortalezas y limitaciones del liderazgo en las PTA/PTP

Una de las características de nuestra investigación es su carácter aplicado. En este sentido, el interés previo por la formación en habilidades de liderazgo mostrado por Faedei, ante la propuesta de investigación en términos de su aplicación en el diseño de programas formativos, coincide con nuestro deseo de explorar las posibilidades que el liderazgo aplicado puede aportar a la mejora del acompañamiento en las EI.

En este sentido, en términos prácticos, se muestra necesario contar con los profesionales objeto del estudio y de la propuesta formativa para poder detectar de dónde parten la PTA y la PTP, esto es:

- En cuanto a sus rasgos y cualidades en los que se perciben capaces realizando su trabajo.
- En relación a aquellos aspectos intrapersonales que sienten que tendrían que mejorar.

En este sentido el cuestionario, en su dimensión cualitativa, incluye tres preguntas clave que habitualmente se utilizan en el campo práctico de la implementación de cualquier proyecto de formación aplicado a la empresa. Una relacionada con las fortalezas propias percibidas, otra que apunta a los aspectos a mejorar y una tercera en la que se pide que se definan en su estilo de liderazgo.

El análisis de las respuestas obtenidas<sup>83</sup> nos indica claramente el tipo de cualidades o rasgos propios, relacionados con las habilidades del liderazgo en el que se apoyan las PTA y las PTP.

Tabla 6.10 Puntos fuerte de las PTA y PTP. Autopercepción de habilidades

VARIABLE	INDICADORES	PTA	PTP
<b>TRANSFORMACIONAL</b>	Empatía	21/35	1/16
	Escucha activa	10/35	2/16
	Comunicación	12/35	4/16
	Generar Confianza	10/35	2/35
	Creatividad	2/35	
	Capacidad de motivación	7/15	2/16
	Compromiso		
	Cercanía y calidez	6/35	1/16
	Apoyo	4/35	
	Resiliencia	2/35	
	Empoderar	4/35	1/16
	Flexibilidad	5/35	3/16
	Trabajo en equipo	2/35	2/35
	Asertividad	2/35	1/16
	Proactividad	2/35	
	Gestión de conflictos		1/35
	Positividad		

<sup>83</sup> Un aspecto de metodología es que en el caso de los puntos fuertes y aspectos a mejorar, para evitar la dispersión en las respuestas, se limita a que indiquen un máximo de tres aspectos.

TRANSACCIONAL	Responsabilidad		1/16
	Constancia		
	Firmeza		4/16
	Dirección		2/16
	Control		
	Definición de objetivos	2/35	4/16
	Reconocimiento		
	Claridad		1/16
LAISSEZ- FAIRE	Corregir		1/16
	Capacidad de delegar	1/35	
	Autorresponsabilidad		1/35
	Autonomía	2/35	
	Madurez		
	Dejar hacer		

Fuente: elaboración propia.

Una vez señalado esto, podemos ver en la tabla anterior cómo las habilidades en las que se perciben las PTA estarían ubicadas, de un modo muy claro, principalmente en el estilo transformacional, y en los indicadores concretos de empatía (21/35), capacidad de escucha (10/35), generar confianza (10/35), habilidades de comunicación (12/35) y capacidad de motivación (7/35). En relación a esa autopercepción señalada, encontramos algunas respuestas concretas que van en esa línea.

La empatía, la capacidad de escucha, el interés por motivar, estar atenta a las necesidades de las PTI desde el respeto son algunos rasgos transformacionales que definen el estilo de liderazgo de las PTA como tendencia: «Escuchando y motivando» (PTA5); «escucho con empatía e intento poner a la persona frente a su problema y que pueda buscar una solución» (PTA31); «trabajo mucho la empatía y el visualizar y enfocar desde fuera para ver las diferentes opciones que tenemos según la persona a tratar y su situación personal» (PTA33); «motivándolas e implicándolas en su trabajo» (PTA1); «Centrado en la persona, uso estilo en función de la misma» (PTA6).

En segundo término, encontraríamos otro grupo de habilidades que también puntúan por encima del resto como son la capacidad de mostrar cercanía y calidez (6/35), la de ser flexibles (5/35), mostrar apoyo (4/35) y la capacidad de empoderar (4/35). Así podemos ver algunos ejemplos: «Mi liderazgo encajaría en el modelo transformacional, pues que intento adaptar mi intervención ajustada a las personas y sus realidades» (PTA18); «desde la cercanía y el respeto mutuo, sabiendo distinguir los distintos roles y tiempos» (PTA26).

Si bien, hemos señalado que la tendencia de las PTA es a usar el estilo transformacional, la realidad del acompañamiento en las EI es mucho más compleja y

completa, lo que conlleva a implementar los diferentes estilos de liderazgo en un marco flexible e integral. En este sentido, nos encontramos también algunas respuestas que apuntan a un liderazgo que integra rasgos del estilo *laissez-faire* y transaccional, así:

«Mi objetivo es ejercer el apoyo-sostén y el reflejo (exploran sus opciones y deciden) como estilo de acompañamiento con la finalidad de que la persona asuma la responsabilidad de su proceso y sea más autónoma» (PTA11); «Mi estilo está entre delegativo y participativo, intentando que la persona madure y sea la que se responsabilice de las acciones a hacer y, en caso de no avanzar, se intenta que sea una decisión más participativa» (PTA13); «Escucho con empatía, reformulo, indago y construimos juntos la acción a seguir» (PTA16); «Escucho a la persona e intento que ella misma encuentre la solución. Después de una reflexión se busca de manera conjunta la acción a realizar» (PTA22).

Por otro lado, en cuanto a las PTP, y atendiendo en este caso a una muestra con mayor limitación en cuanto al número, podemos observar cómo las habilidades en las que se perciben más fuertes muestran una mayor dispersión, y si las comparamos con las de las PTA, podemos observar cómo las PTP puntúan mejor en el estilo transaccional (4/16), en firmeza y (4/16) en clarificación de objetivos, puntuando algo más bajo en el transformacional, sobre todo en comparación con las PTA. Podemos pensar que esto es así fruto del acompañamiento diferente que se realiza a las PTI desde cada uno de los roles. Sin embargo, un análisis de los resultados y respuestas anteriores apuntan a señalar que, por una parte, las PTP muestran un estilo más transaccional en el área laboral:

«Demostrarles que son útiles para la vida laboral» (PTP4); «Motivando con estímulos cuando hacen bien el trabajo» (PTP8); «Exigir para sacar lo mejor» (PTP9).

Y por otra, sobre todo en aspectos sociolaborales y personales, van a mostrar rasgos transformacionales:

«Me gusta motivar, más transformacional» (PTP6); «Con autoridad y con habilidad para transmitir compromiso al equipo y que cada uno desarrolle sus habilidades y las siga cultivando. Que perciba que avanza» (PTP3); «Más transformacional, aunque el transacción también» (PTP10); «Persuasivo y motivador» (PTP13). «Transformacional principalmente y soltando más al final»

(PTP12); «Mi modo es entre liderazgo democrático y dirigir, dependiendo de cada momento o situación» (PTP1).

Si bien, de la misma manera que con las PTA, se puede intuir que las PTP —y esto teniendo en cuenta que el número de respuestas es bajo para poder afirmarlo con rotundidad— van a mostrar unos rasgos que combinen los diferentes estilos. Así nos encontramos con respuestas como:

«Medio dejar hacer y guiar después de pensar» (PTP2); «Depende mucho de la persona, pero normalmente hay una mezcla de solución, investigación, reflejo» (PTP14); «Motivándoles y delegando en ellos actuaciones en cuanto al trabajo para que se impliquen y participen en el buen desarrollo de la actividad» (PTP16).

En cuanto a la percepción que tanto la PTA como la PTP tienen sobre los aspectos a mejorar en relación a su rol, la tabla 6.11 nos muestra los siguientes datos:

Tabla 6.11 Aspectos mejorables de las PTA y PTP. Autopercepción de habilidades

VARIABLE	INDICADORES	PTA	PTP
<b>TRANSFORMACIONAL</b>	Empatía		4/16
	Escucha activa		4/16
	Comunicación		2/16
	Generar Confianza		5/16
	Creatividad		
	Capacidad de motivación		5/16
	Compromiso		
	Cercanía y calidez		3/16
	Apoyo		2/16
	Resiliencia		
	Empoderar		
	Flexibilidad	6/35	6/16
	Trabajo en equipo		
	Asertividad	9/35	1/16
	Proactividad		
Gestión de conflictos	8/35	1/16	
Positividad			
<b>TRANSACCIONAL</b>	Responsabilidad	2/35	
	Constancia	3/35	
	Firmeza	8/35	1/16
	Dirección	5/35	1/16
	Control	1/35	
	Definición de objetivos	4/35	
	Reconocimiento		
<b>LAISSEZ- FAIRE</b>	Claridad	3/35	1/16
	Corregir	8/35	
	Capacidad de delegar	3/35	1/16
	Autorresponsabilidad		
	Autonomía	2/35	
	Madurez		
	Dejar hacer		

Fuente: elaboración propia.

Así, en cuanto a las carencias o limitaciones en las que se perciben las PTA y las PTP con respecto a determinadas habilidades relacionadas con el liderazgo podemos señalar que, en el caso de las PTA, reflejan necesidades de mejorar en aspectos relacionados sobre todo con algunos rasgos transaccionales como firmeza (8/35), dirección (5/35), capacidad para corregir (8/35) y definir objetivos (4/35), y con rasgos transformacionales relacionados con la asertividad y la gestión de conflictos: asertividad (9/35), gestión de conflictos (8/35) y flexibilidad (6/35).

En cuanto a las PTP, en este caso podemos observar cómo se perciben carentes en algunos indicadores más relacionados con la variable liderazgo transformacional. Así, aparecen con mayor significación los indicadores: empatía (4/16), escucha activa (4/16), generar confianza (5/16), capacidad de motivación (5/16), flexibilidad (6/16) y cercanía y calidez (3/16).

Podemos entender que los resultados, de una manera genérica, son coherentes con el resto de bloques, sin que haya ningún indicador disonante, salvo casos excepcionales que, de manera puntual, se alejan de las tendencias.

### **6.4.8 Conclusiones sobre los estilos de liderazgo**

Algunas conclusiones que podemos extraer de este bloque de resultados son las siguientes:

Con respecto al liderazgo transformacional, es un estilo que aparece con una tendencia relevante en el entorno de las EI y con elementos muy comunes al acompañamiento que tanto las PTA como las PTP realizan durante cada una de las fases respecto a las PTI. Si bien esto es así de una manera explícita en las PTA en el abordaje de todas las áreas competenciales del acompañamiento (competencias técnico-profesionales, competencias sociolaborales y competencias personales), en el caso de las PTP podemos decir que este estilo aparece reflejado con algo menos de incidencia y, en todo caso, acotado a las competencias sociolaborales y competencias personales.

En relación al liderazgo transaccional, es un estilo que parece adecuado para el rol de la PTP en cada una de las fases y de un modo especial en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad. Si bien, aparece de una manera explícita en el área de las competencias técnico-profesionales, hay que decir que en el resto de áreas se muestra con menor incidencia y en todo caso aparece junto al estilo transformacional.

En este sentido, si bien en nuestras suposiciones partíamos de la idea de que mientras que el estilo de liderazgo transformacional iba a aparecer claramente identificado al rol de PTA, el estilo de liderazgo transaccional lo haría en el rol de PTP. La realidad que

nos encontramos, al menos desde una nueva perspectiva al análisis de los datos, es que las PTP sienten que les vendría bien para realizar su trabajo determinadas habilidades del estilo de liderazgo transformacional, pero que tienen que ejercer el estilo transaccional debido a que, de alguna manera, es inherente al rol de PTP y por tanto, siendo responsables del área técnico-profesional, es lo que cabe esperar de ese puesto. Sin embargo con las PTA, nos encontramos algo similar hacia el otro sentido. Así, siendo claro que como profesionales de acompañamiento, las PTA viven en el estilo transformacional, en ocasiones sienten que deberían incorporar algunas habilidades relacionadas con el liderazgo transaccional, tales como firmeza, dirección y capacidad de corregir. A la vez, también sienten que tendrían que mejorar en habilidades del estilo de liderazgo transformacional relacionadas con la asertividad y la gestión de conflictos. En este sentido podemos intuir que la cercanía, calidez, empatía y capacidad de escucha pueden ser vividas en cierto conflicto con la asertividad, la capacidad de corregir, etc. La dificultad se expresa en un elemento común que va más allá de las EI y que aparece en el uso de ambos estilos por parte de cualquier persona que ejerza el liderazgo en un entorno organizacional. Así, el conflicto se muestra en que si muestro cercanía y empatía (estilo transformacional), no puedo poner límites y ser firme (estilo transaccional).

Este es un conflicto que, si bien en nuestras suposiciones iba a aparecer de una manera interpersonal entre los roles de PTA (más cercano al transformacional) y PTP (más cercano al transaccional), en el análisis de datos y basándonos en lo anterior, este conflicto también se vive de un modo intrapersonal al darse ambos estilos en cada uno de los roles, generando esa parte de conflicto entre lo que tengo que hacer y lo que quiero hacer.

En cuanto a la expresión de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en cada una de las fases los resultados permiten afirmar que las PTA, atendiendo a las gráficas, mantienen el estilo transformacional que se relaciona con acompañamiento en cada una de las fases. Es decir, la PTA suele expresarse en el estilo transformacional a lo largo de toda la trayectoria de la PTI en la EI.

En cuanto a estilo transaccional en la PTA, los resultados nos señalan que, en general, las PTA van a puntuar bajo en este estilo, si bien, en la fase de desempeño laboral existe un incremento en el puntaje con respecto al resto de fases, siendo relevante el hecho que previsiblemente, va a ser la más larga en cuanto al tiempo que la PTI va a pasar en la EI. Un análisis más profundo de los datos, nos lleva a darnos cuenta de que la dimensión en la que la PTA puntúa más alto en esta fase es en el desarrollo de

competencias sociales relacionadas con el trabajo.

En cuanto a la PTP nos encontramos que en relación al estilo transformacional, va a puntuar sobre un nivel medio, en comparación, algo más bajo que las PTA, a lo largo de las tres primeras fases (acogida inicial, desempeño laboral y transición), mientras que en la última fase hay una caída importante fruto de, en unos casos, porque la PTP ya no interviene en este momento; y en otros porque entiende que es el momento en el que la PTI debe asumir sus responsabilidades.

En cuanto al estilo transaccional en la PTP, señalar que aparece de una manera relevante en las fases de desempeño laboral y transición al mercado laboral ordinario, puntuando algo más bajo en la fase inicial y, sobre todo, en la fase de acompañamiento tras la salida de la EI, siendo coherente este dato por los mismos aspectos que hemos explicado en el estilo transformacional para la PTP en esta última fase.

En cuanto al liderazgo *laissez-faire*, podemos señalarlo como un estilo funcional, tanto para las PTA como para las PTP, apropiado para la fase de transición al mercado laboral ordinario y de un modo especial para la fase de acompañamiento tras la salida de la EI. En todo caso, suele ser un estilo que acompaña a otros y se expresa en momentos y situaciones concretas, siempre al final de la trayectoria de la PTI en la EI y/o condicionado cuando la PTI alcanza un nivel en el que realiza bien lo que se pide, tiene autonomía y puede responsabilizarse de sus tareas.

Los resultados han venido a mostrar que en el caso de las PTA, el estilo *laissez-faire* puntúa muy bajo en la fase inicial, incrementa su presencia en la fase de desempeño laboral (sobre todo hacia el final de la misma en la que se comienza a incidir en la autonomía y madurez de la PTI) y, sobre todo, se muestra presente en la fase de acompañamiento tras la salida de la EI.

En el caso de las PTP, el estilo *laissez-faire* puntúa muy bajo en las tres primeras fases (acogida inicial, desempeño laboral y transición) y se incrementa de una manera considerable en la fase de acompañamiento tras la salida de la EI debido a los aspectos antes citados; o bien porque la PTP no participa en esta fase, o bien porque entiende que es el momento en el que la PTI debe asumir sus responsabilidades.

## Capítulo 7. Conclusiones de la tesis

### 7.1 Limitaciones

### 7.2 Conclusiones

#### 7.2.1 Conclusiones del marco teórico

#### 7.2.2 Conclusiones del marco empírico

### 7.3 Recomendaciones

#### 7.3.1 Recomendaciones sobre la investigación

##### 7.3.1.1 Sobre la metodología

##### 7.3.1.2 Sobre el contenido

#### 7.3.2 Sobre la práctica del acompañamiento

## Capítulo 7. Conclusiones de la tesis

### 7.1 Limitaciones

*«Ten siempre a Ítaca en tu mente.  
Llegar allí es tu destino.  
Mas no apresures nunca el viaje.  
Mejor que dure muchos años  
y atracar, viejo ya, en la isla,  
enriquecido de cuanto ganaste en el camino»*

**Konstantino Kavafis**

Somos conscientes del aprendizaje obtenido fruto del proceso por el que hemos transitado a lo largo de los años que ha durado nuestra investigación. Desde los inicios nos hemos desviado del camino, hemos entrado en laberintos y atravesado desiertos. Ha habido personas que nos han acompañado un tiempo y otras que se incorporaron más tarde. Todo ello, sin desdeñar nada, ha contribuido al resultado final de esta tesis. Sin embargo, todos estos aprendizajes también nos han hecho conscientes de aquellos aspectos mejorables de la misma.

Al abordar las limitaciones de nuestro estudio, hemos decidido circunscribirlas a dos dimensiones que consideramos clave a la hora de realizar cualquier investigación académica y que van a poder afectar a la misma en su resultado final. Por una parte, una dimensión que corresponde a factores relacionados con el propio investigador y por otra, a factores relacionados con la metodología.

En este sentido, la primera limitación surge del propio investigador. Si bien es cierto que cualquier investigación debe cumplir con rigor los estándares académicos de una manera innegociable, también lo es que el bagaje y la experiencia del mismo puede ser un factor que enriquece y a la vez que limita. Así, mientras que la experiencia profesional del investigador en el ámbito de la Economía Social que ya señalábamos anteriormente puede suponer el poder acceder a un conocimiento profundo del campo y de las particularidades del mismo, no es menos cierto que puede devenir también en posibles lastres cargados de subjetividades y prejuicios. En este sentido, el investigador es preso de su subjetividad y se responsabiliza de lo que conlleva.

Otro aspecto relacionado con la experiencia en un terreno adyacente al de las EI, como pueden ser los CEE, es el hecho de tener una tendencia natural hacia la practicidad y la simplificación. El profesional, por lo general, atiende a lo concreto, a lo que facilita su

labor sin desarrollar teorías que la sustenten o en todo caso basándose en las de otras personas. Responde a las necesidades urgentes que emergen en el día a día reflexionando y actuando. En ocasiones tiene sus cuitas con la academia y atiende con desdén a sus recomendaciones que entiende, en muchos casos, desconectadas de la realidad y que cuestionan sus prácticas desde una racionalidad que es incapaz de entender las dificultades del día a día.

En este sentido, no llega a ser consciente de lo valioso que puede ser la generación de sinergias que sumen a su práctica la reflexividad y el análisis de las personas que investigan.

Un tercer aspecto que también influye en cierta medida en el modo de investigar y de acercarse al conocimiento está relacionado con la disciplina de la que proviene el investigador, en este caso el Trabajo Social. Sin caer en complejos innecesarios que cuestionen el propio cuerpo teórico, sí que es necesario señalar que, tal y como afirma Ramírez (2009), el Trabajo Social en su vertiente investigadora, si bien es cierto que en las últimas décadas ha realizado un esfuerzo importante a la hora de investigar y construir un cuerpo teórico propio, tradicionalmente se ha apoyado en otras disciplinas al carecer de métodos propios de análisis.

En cuanto a la metodología podemos señalar varias cuestiones que nos hacen pensarlas como limitaciones y, en todo caso, como una puerta abierta a futuras investigaciones relacionadas con el objeto de este estudio:

Un primer factor a tener en cuenta tiene que ver con la ausencia de estudios previos sobre el tema que relacionen ambos campos: el del liderazgo y el del acompañamiento. Así, en ocasiones hemos tenido que acudir a fuentes a las que se les podía intuir cierta proximidad. Esto nos ha llevado a un gran esfuerzo a la hora de poder interrelacionar las mismas con un mínimo de coherencia argumentativa. En este sentido, consideramos el objetivo cumplido en parte, pero somos conscientes de que las cosas se podrían haber realizado de otro modo de haber podido tener pautas previas que nos abrieran el camino de inicio a la hora de arrancar y sobre todo en el momento de cruzar ambos ámbitos en un mismo plano.

Relacionado con este último aspecto, respecto a la falta de estudios previos, en el análisis de los datos y tras completar la interpretación de los resultados, podemos pensar que se podría haber incluido alguna pregunta que nos permitiera indagar de un modo más profundo, por ejemplo, en el análisis del caso práctico. En este sentido, el cuestionario se planteó inicialmente con la idea de poder abordar algunas de las cuestiones en una entrevista en profundidad en la que se pudiesen aclarar conceptos e

interpretaciones. En este caso, en parte, pensamos que el hecho de poder explicar el cuestionario durante una parte de los GFyD pudo ayudar a aclarar dudas y posibles diferencias de interpretación. Así, nos hemos encontrado con mucha información de carácter cualitativo proporcionada en los cuestionarios que, por otro lado, no ha llegado a alcanzar el nivel de profundidad que las entrevistas habrían podido aportar.

Otro aspecto inherente a cualquier investigación en la que la recogida de datos se realiza sobre el propio sujeto de estudio tiene que ver con el sesgo que proporcionan los datos autoinformados, pues el contraste y la verificación supone un hándicap importante. En este sentido Avello *et al.* (2019:3) ya señalan como limitaciones relacionadas con este aspecto, las siguientes:

1. «memoria selectiva, o sea, recordar o no recordar experiencias o eventos que ocurrieron en algún momento en el pasado;
2. efecto “telescopio”, donde los auto-informantes recuerdan eventos que ocurrieron una vez como si ocurrieran en otro tiempo;
3. atribución, que se refiere al acto de atribuir eventos positivos y resultados a la propia persona, pero atribuyendo eventos negativos y resultados a fuerzas externas; y
4. la exageración, el acto de representar resultados o embellecer eventos como más significativos de lo que realmente fueron».

Una limitación que no podemos obviar en nuestra investigación ha sido la gestión de los tiempos a la hora de llevar a cabo el trabajo relacionado con el marco empírico. En este sentido diversos retrasos por cuestión de agenda unidos a la situación de pandemia nos llevaron a pensar en un cambio en cuanto a la propuesta inicial, más orientada a un análisis cualitativo a través de entrevistas en profundidad y grupo de discusión. Así, tras la incertidumbre y la imposibilidad de la misma optamos por la que finalmente realizamos. Siendo conscientes de la inconsistencia de los cuestionarios en los que tiene que ver con la falta de validación, se opta por la posibilidad de recoger la mayor cantidad de información a través de los mismos y de los propios GFyD. La información recogida y analizada, en ocasiones, puede pecar de reduccionista y simple.

Así, de una manera retrospectiva pensamos que el tiempo ha sido una limitación en el análisis de la información, ya que en algunos casos se podría haber profundizado en el cruce de datos y la elaboración de resultados más detallados. En este sentido, se pueden echar de menos un análisis de los resultados realizando cruces, teniendo en el sexo, la edad, la antigüedad, comparativas entre PTA y PTP de la misma EI,

comparativas por territorios, etc. Si bien en este sentido es justificable que los resultados a partir de la muestra hubiesen ofrecido información más anecdótica que con posibilidades de ser generalizable al resto de EI.

El tamaño de la muestra también puede ser considerado una limitación. Así, la muestra con la que pudimos llegar a trabajar es relativamente pequeña, sobre todo en lo que concierne al subgrupo de PTP en comparación con las PTA. Quizá se podría haber incidido en ser más selectivos a la hora de la formación de los GFyD; sin embargo, también hay que poner en valor el gran esfuerzo puesto por las partes, tanto Faedei como las PTA y PTP participantes, y también el propio investigador y sus directores, para la realización de los GFyD, de la recogida de información a través de los cuestionarios y de un análisis, en ocasiones simple, pero a nuestro juicio válido y consistente.

Los aspectos éticos y la confidencialidad siempre son factores limitantes en la obtención de información significativa cuando se realizan entrevistas a informantes clave, como es el caso de esta investigación. Así, pese al cuidado y celo que hemos puesto a la hora de mantener la confidencialidad, la sombra de poder ser reconocidos en alguna respuesta siempre es un elemento que puede reducir la aportación de información concreta de mayor valor.

En lo concreto, podemos señalar algunas cuestiones que seguro habrían podido completar la investigación con una mayor solvencia habiéndonos permitido realizar un análisis más profundo, así:

- Si bien en nuestra investigación un aspecto que teníamos claro desde el principio tenía que ver con el marco empírico y la posibilidad de realizar un análisis sobre el propio campo, la elaboración de un cuestionario *ad hoc* nos colocó en la tesitura de tener que valorar aspectos relacionados con la validación del mismo en cuanto a la posibilidad de atender la premura de los tiempos. Lo más adecuado hubiese sido la validación a juicio de expertos (Galicia, Balderrama & Edel, 2017), pues la misma nos habría permitido tratar de proporcionar evidencias sobre equivalencias en las áreas, complejidad en los códigos, complejidad cognoscitiva y demanda comunicativa (Garrote & Rojas, 2015).
- Si bien en los resultados nos encontramos con información relevante que ya de por sí justifica el acierto en la metodología y los instrumentos, hemos obtenido mucha otra a modo de indicios, que nos lleva a pensar en lo interesante y necesario que habría sido el poder contrastarla con posterioridad en un grupo de discusión conformado por PTA y PTP.

- Entendiendo que el liderazgo, como fenómeno, se conforma en una diada: persona que lo ejerce vs. persona sobre la que se actúa, realizar un análisis del liderazgo sin contar con una de las partes, en este caso las PTI, deviene ya en una información sesgada en los resultados. Si bien en el capítulo de metodología ya señalábamos la complicación de poder obtener información de las PTI, basándonos en lo que nos han mostrado experiencias previas en las que han podido participar, también es cierto que los resultados de otras investigaciones (Marhuenda *et al.*, 2018b) nos habrían permitido cruzar información proporcionada por las PTI en relación al acompañamiento, con el objetivo de poder relacionarla con los estilos de liderazgo que perciben en las personas que lo realizan (PTA y PTP).
- Otro aspecto que consideramos como limitación ha sido la escasez de ejemplos sobre la fase de acompañamiento tras la salida de la EI. En este sentido, podríamos haber conseguido algo más de información al respecto incidiendo de una manera explícita en la aportación de casos relacionados con ese momento, si bien también ha podido haber otros factores externos a la metodología que pueden haber incidido a la hora de obtener información relevante sobre el momento relacionado con el acompañamiento tras la salida de la EI (Marhuenda *et al.*, 2020 y Martínez-Rueda *et al.*, 2019). En este sentido, podemos considerar como factores relevantes relacionados con la falta de información en esta fase los siguientes: la debilidad, de un modo general, del seguimiento de las PTI una vez han salido de la EI, la falta de ejemplos concretos de este momento, la complejidad a la hora de obtener datos confiables sobre esta fase y las situaciones de ERTE del mercado de trabajo en el momento de realizar los GFyD (teniendo en cuenta la dificultad de encontrar a PTI, en esta última fase, insertas en entornos laborales normalizados).

En definitiva, de la experiencia recogida en este trabajo, podemos señalar que de comenzar de nuevo la investigación, a buen seguro habríamos podido hacer las cosas de otro modo y al menos con un mayor nivel de profundidad y solvencia académica que pudiese justificar por qué y para qué se han podido hacer determinadas cosas casi de una manera intuitiva.

## 7.2 Conclusiones

### Desde donde partimos...

*«Necesitamos resistir la tiranía de las bajas expectativas.  
Necesitamos abrir nuestros ojos a la desigualdad que queda.  
No desbloquearemos todo el potencial del lugar de trabajo  
hasta que veamos cuán lejos de la igualdad realmente estamos».*

**SHERYL SANDBERG**

A lo largo de la historia han existido y existen sociedades más o menos igualitarias en las que la tensión entre las personas, debido a las situaciones de desventaja entre unos y otros, ha sido proporcional al nivel de consciencia y malestar en su seno. La desigualdad es un concepto social que se remonta a los albores de la sociedad y que ha sido materia de interés de la Sociología desde sus inicios, como materia de reflexión y estudio.

Si Hobbes ha perdido la esperanza para el hombre al señalar que «el hombre es un lobo para el hombre» y atribuir la desigualdad social a la naturaleza humana, Rouseau analiza el origen de la desigualdad yendo más allá de la misma como hecho natural, planteándola como un hecho político que conlleva a la discriminación y al conflicto social.

Este hecho deviene en unas desigualdades económicas que se traducen en una disponibilidad de acceso a los recursos muy diferente entre los individuos de la sociedad. Un reparto de riquezas tan discrepante que favorece que cada vez sea mayor la brecha entre individuos ricos y pobres, y las oportunidades de unos y otros tal y como señala Oxfam-Intermon<sup>84</sup>.

Desigualdades a las que la economía de mercado no solo no puede dar respuesta sino que, además, son consecuencia y resultado de su modo de funcionamiento. Una lógica basada en la riqueza y en la que los beneficios económicos están por encima de las personas y sus necesidades.

En la actualidad, la globalización ha favorecido el hecho de internacionalizar las crisis, convirtiéndolas en un hecho global para el conjunto de las sociedades. Con la crisis de los estados de bienestar los gobiernos fueron perdiendo la capacidad de responder por

---

<sup>83</sup> La Economía de la desigualdad (Oxfam-Intermon). Disponible en: <https://blog.oxfamintermon.org>

sí solos a las demandas que las sociedades planteaban, debiendo establecer nuevos modelos que dieran respuesta a las necesidades.

En este escenario de crisis de los sistemas de bienestar, la Economía Social y el tercer sector vuelven a resurgir fruto de la respuesta de una ciudadanía que entiende que, ante sus problemas sociales, ni la economía de mercado tiene interés ni los gobiernos capacidad de dar una respuesta adecuada.

### 7.2.1 Conclusiones del marco teórico

Con el análisis del marco teórico que hemos expuesto, se ha pretendido establecer el estado de la cuestión de nuestra investigación con el objeto de poder desarrollar el estudio empírico. En esta primera parte, hemos realizado una revisión de los distintos enfoques teóricos relacionados con el concepto de ES. Acercarnos a los mismos resulta básico para poder situar el punto de partida de nuestra investigación.

En nuestro caso, poder justificar y entender que las habilidades directivas inherentes a los estilos de liderazgo que componen el modelo de rango total o completo de Bass y Avolio (1994), estilo transformacional, transaccional y *laissez-faire*, se dan de una manera complementaria y a la vez en las PTA y PTP, a lo largo de las diferentes fases del acompañamiento a las PTI. Si bien, las habilidades se pueden mostrar de una manera simultánea, el hecho de que predominen las vinculadas a un estilo u otro va a depender tanto del rol como de la fase del proceso de acompañamiento en la que se encuentre la PTI. Nuestro supuesto básico es que, en el caso de la PTA, como tendencia general, el estilo de liderazgo transformacional va a predominar sobre el transaccional a lo largo de las diferentes fases, comenzando a aparecer una mayor tendencia al estilo de liderazgo *laissez-faire* hacia la fase de transición y, especialmente, en la fase de acompañamiento tras la salida de la EI. Por otra parte, en el caso de la PTP, el estilo de liderazgo transaccional, como tendencia general, va a tener una mayor presencia que el transformacional. Al igual que en el caso de la PTA, en la PTP, en la fase de transición y especialmente en la de acompañamiento tras la salida de la EI, el estilo *laissez-faire* comienza a mostrarse de una manera explícita.

Desde el primer capítulo hemos podido ver cómo, entre otros aspectos, fruto de la crisis de los estados de bienestar, la ES ha ido teniendo un crecimiento exponencial ocupando en la actualidad una posición relevante en las estructuras socioeconómicas de los estados de nuestro entorno. Este crecimiento y expansión de las organizaciones de la ES y de las empresas sociales ha favorecido el incremento de aspectos relacionados con la profesionalización de las personas que trabajan en las mismas, tanto en las labores relacionadas con la gestión y la administración como en otras áreas. Fruto de

esa expansión que consolida y aumenta las estructuras de las entidades, algunos elementos de los modelos organizacionales que llevan décadas funcionando en las empresas de la economía tradicional comienzan a ser incorporados también por las empresas de la Economía Social al ser vistos como necesarios e interesantes para la mejora de las mismas. Así, entre otros, aspectos relacionados con el liderazgo y con la innovación aparecen en el escenario de las entidades del tercer sector y de la ES con el objetivo de ser más competitivas en el mercado, en términos de eficacia y eficiencia, sin dejar de atender a sus prioridades sociales (Radrigán, Dávila & Penaglia, 2012).

Por otro lado, hemos podido ver cómo los estudios relacionados con el liderazgo y su implementación en las organizaciones de la ES comienzan a tener un cierto recorrido en el campo de la gestión y administración de dichas organizaciones y de una manera más específica en el ámbito de las cooperativas (Carreras, Leaverton & Sureda, 2009; Cordobés, Carreras & Sureda, 2019). Sin embargo, dentro del contexto de las empresas sociales, salvando el caso de las cooperativas, otro tipo de empresas como pueden ser los CEE y las EI, muestran sus carencias y necesidades en aspectos relacionados con la capacitación en temas de liderazgo y gestión de equipos (Villajos, Sanchís & Ribeiro, 2012).

Mientras que la literatura confirmaba nuestras intuiciones en cuanto a las carencias relacionadas con la capacitación en temas de liderazgo de aquellos profesionales del ámbito de la ES que gestionan a personas, el trabajo empírico ha venido a confirmar el interés y la necesidad, en nuestro caso de las PTA y las PTP, de adquirir competencias relacionadas con la gestión y dirección de personas.

En nuestro estudio, partíamos además de unas suposiciones que nos llevaban a pensar que analizar el acompañamiento que realizan PTA y PTP desde la perspectiva del liderazgo de rango total, conformado por los estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire*, podía ser muy interesante debido a las peculiaridades del acompañamiento que se realiza en las EI, en relación a otro tipo de entornos organizacionales. Estos aspectos serían:

- La mejora de la empleabilidad de las PTI en las EI se basa en trayectorias de aprendizaje limitadas en el tiempo (hasta un máximo de tres años). Este acompañamiento transcurre a través de una serie de fases que van desde la acogida inicial hasta la incorporación de la PTI al mercado laboral ordinario. En este sentido, estas trayectorias de aprendizaje que transcurren por diferentes momentos van a requerir de las PTA y las PTP variaciones en cuanto a los estilos de liderazgo a utilizar a lo largo de las diferentes fases. Tal y como se va

desarrollando el acompañamiento, si bien pensamos que la PTA va a expresarse desde un estilo transformacional a lo largo de las diferentes fases, el mismo va a ser más necesario al inicio del proceso, cuando se están creando vínculos y relaciones de confianza con la PTI, y en la fase de empleabilidad, cuando surjan situaciones que requieran una escucha activa y empatía por parte de la PTA ante determinadas situaciones de índole personal y social. Sin dejar de utilizar el estilo transformacional como base de referencia, la PTA debe ir mostrando un estilo *laissez-faire* hacia el final de la trayectoria de la PTI en la EI y, de una manera especial, en la fase de acompañamiento tras la salida de la EI, cuando se busca que la PTI asuma las riendas de su proceso, sea autónoma y se responsabilice de su situación cuando los apoyos desaparezcan. En relación a la PTP, partimos de que, como responsable del área laboral, su estilo, si lo comparamos con la PTA, va a tender más hacia el transaccional, sobre todo en las fases de acogida y mejora de la empleabilidad en la que se incide, de una manera especial, en el aprendizaje y en la adquisición de hábitos y en la que la directividad, propia del estilo transaccional, puede ser más eficaz en estos momentos. Hacia el final de la trayectoria de la PTI en la EI, también va a ser necesario que la PTP vaya delegando responsabilidades, con el objetivo final de que la PTI se responsabilice de su proceso.

- En relación a los perfiles de las PTI, podemos señalar que corresponden a personas y colectivos en situación o riesgo de exclusión, lo que suma al factor de baja empleabilidad y a aspectos relacionados con su situación personal y social. Así, estas peculiaridades de las PTI convierten el ejercicio del liderazgo en un elemento sensible a la hora de poder entender las problemáticas que presentan, a la par que se les va capacitando y exigiendo en la asunción de responsabilidades. Este aspecto va a requerir de una manera genérica en ambos roles una presencia del estilo transformacional a lo largo de toda la trayectoria, si bien, en la PTA puede ser más obvio, en la PTP también lo va a ser, sobre todo si comparamos esta labor de técnico de producción con la de cualquier encargado de producción de un entorno laboral normalizado. Si pudiésemos hacer esa comparativa, las PTP aparecerían como personas que ejercen un liderazgo de corte transformacional.
- Por último, las figuras que habitualmente desempeñan el acompañamiento en las EI son la PTA y la PTP, ambas con roles diferenciales que se expresan en estilos de liderazgo diferentes. En una EI tipo, y atendiendo a lo que el *Manual de acompañamiento de Faedei* (2014) señala en relación a las funciones de las

PTA y las PTP, ambos roles van a actuar de una manera claramente complementaria, ejerciendo la PTA un estilo más de corte transformacional y la PTP con una tendencia hacia el transaccional.

Todas estas suposiciones que podemos intuir en el análisis comparativo entre el acompañamiento que se realiza en las EI (Capítulo 3) y los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*, que conforman el liderazgo de rango total, se van a ver reflejadas en el análisis de resultados del marco empírico y que señalaremos más concretamente en el siguiente apartado.

Otro aspecto relevante de nuestro estudio hace referencia a la propuesta de utilización, en relación al acompañamiento en la EI, de cuatro fases en lugar de tres. Si bien, en el Capítulo 3 ya veíamos cómo la literatura oficial (Faedei, 2014) propone las siguientes tres fases de acompañamiento:

1. Fase de acogida y diagnóstico inicial.
2. Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.
3. Fase de transición al mercado laboral ordinario.

Tal y como justificábamos en ese momento, desde la perspectiva del liderazgo con la que trabajamos, tiene mayor coherencia realizar una división de la fase de transición en dos fases. Una que correspondería al momento en el que se inicia el proceso de transición y en la que la PTI todavía permanece en la EI, y otra que haría referencia al momento en el que la PTI ya ha abandonado el entorno de la EI pero que todavía es supervisada desde la misma durante un periodo de tiempo. Desde nuestra propuesta, ambos momentos de la transición tienen aspectos lo suficientemente diferenciales en cuanto al acompañamiento que se realiza y a los estilos de liderazgo que se van a aplicar, que permiten realizar esta división de la fase de transición quedando del siguiente modo:

1. Fase de acogida y diagnóstico inicial.
2. Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.
3. Fase de transición al mercado laboral ordinario.
4. Fase de acompañamiento tras la salida de la EI.

Es obvio pensar que lo que ocurre en la fase de transición mientras la PTI está en la EI va a ser muy diferente a lo que la va a vivir cuando abandone la EI. Desde nuestra propuesta, en la fase de transición al mercado laboral ordinario, se trabaja preparando a la PTI para ese cambio. Se aborda lo que se podrá encontrar desde la generalización

de situaciones hipotéticas. La PTI se ubica en sus temores y en sus deseos en cuanto a lo que podrá ser. El trabajo en esta fase, si bien se bien tiene un componente de desarrollo de la autonomía de la PTI (estilo *laissez-faire*), principalmente tiene que ver con el empoderamiento y hacer confiar a la PTI en sus propios recursos cuando pueda encontrarse con situaciones complejas (estilo transformacional).

Sin embargo, en la fase de acompañamiento tras la salida de la EI, pasamos a encontrarnos con la realidad concreta de la PTI. Sus miedos pasan a ser una realidad más contrastable. La respuesta habitual de la PTI ante las situaciones complicadas va a ser la de retroceder y, quizá, querer abandonar. El acompañamiento en este momento requiere por un lado de ayudar a la PTI a que confíe en sus recursos y capacidades (estilo transformacional) y, sobre todo, desprendernos de la responsabilidad del proceso de la PTI para que ella pueda asumirlo (estilo *laissez-faire*).

En el último capítulo del marco teórico hemos buscado justificar la elección del liderazgo de rango total como un enfoque adecuado a las particularidades del acompañamiento en las EI. Para ello hemos realizado una revisión de las principales corrientes teóricas sobre el liderazgo desde una perspectiva de su aplicación a contextos organizacionales y empresariales. Los entornos en los que se realiza a la vez una intervención social y laboral, como puede ser el caso de las EI, son entornos complejos que requieren de unas características en cuanto a estilos de liderazgo que muestren flexibilidad, capacidad de adaptación, motivación y compromiso. En este sentido, Martínez-Carrasco *et al.* (2013) señalan que el funcionamiento y estructura de las empresas de la ES, por su complejidad y circunstancias, requieren de un liderazgo que encaje con las habilidades que muestra el estilo transformacional. En nuestro caso optamos por realizar una propuesta de análisis desde el modelo de Bass y Avolio (1994) por considerarlo más completo y permitir la posibilidad de que diferentes rasgos relacionados con los estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire* se puedan dar a la vez en la misma persona que ejerce el liderazgo. El mismo incluye, además del estilo transformacional, los estilos transaccional y *laissez-faire*.

La realidad de cualquier entorno laboral se basa en dos presupuestos genéricos:

- Por un lado, la incorporación de personas que previsiblemente carecen de experiencia laboral pero que se les presupone unos conocimientos de base para ejercer la tarea.
- Por otro, *a priori*, son personas que van a desarrollar su trabajo por un tiempo indefinido.

En estos entornos, el liderazgo que se va a ejercer va a darse de una manera habitual

de un modo lineal, es decir, previsiblemente al inicio desde un estilo más transaccional para evolucionar, en un contexto ideal, a un liderazgo de corte más transformacional.

Sin embargo, la realidad de las EI, tal y como ya hemos visto y señalado, condicionada por el corto espacio de tiempo que la PTI va a estar en la EI, por las características propias de las PTI, por los roles diferenciados que desempeñan el acompañamiento y porque la persona se prepara para desarrollar su trabajo en otra empresa, muestra la necesidad de estilos de liderazgo dinámicos y flexibles.

En definitiva, como preámbulo a las conclusiones del marco empírico, podemos señalar que abordar el acompañamiento que se realiza en las EI, desde una perspectiva que tenga en cuenta los estilos de liderazgo que ejecutan cada uno de los roles (PTA y PTP) en cada una de las fases del proceso, además de ser un aspecto novedoso debido a la ausencia de estudios similares, puede ofrecer, por una parte, aportaciones complementarias a los procesos de análisis del acompañamiento a las PTI y, por otra, vías interesantes que puedan implementarse en la formación y capacitación de las personas que vayan a ejercer los roles relacionados con el acompañamiento.

Consideramos que las EI, desde una perspectiva del liderazgo que se ejerce sobre las personas trabajadoras, no son entornos comparables a los modelos de empresa del mercado ordinario, pero tampoco al resto de empresas sociales como es el caso de las cooperativas o CEE. Esto va a condicionar el que, al menos con respecto a las PTI, el liderazgo ejercido sea dinámico y muy adaptado a las circunstancias personales y del proceso. Por otro lado, la paradoja que supone que las PTI vayan a desarrollar su actividad laboral futura en empresas del mercado ordinario obliga, de alguna manera, a actuar, en términos de liderazgo, utilizando los estilos que por lo general se va a encontrar en dichos entornos, esto es, de un modo habitual el estilo transaccional .

### **7.2.2 Conclusiones del marco empírico**

En cuanto al marco empírico, a través del análisis de los resultados obtenidos en los grupos de formación y discusión (GFyD) y de los cuestionarios que se completaron con posterioridad, hemos dado respuesta al siguiente objetivo específico:

1.- Identificar los estilos de liderazgo que se dan en cada fase del proceso de acompañamiento.

Tal y como ya señalamos en el apartado de limitaciones, somos conscientes de algunas de las debilidades que cuestionan las técnicas de investigación utilizadas en cuanto a validación y contraste de las mismas. Sin embargo, consideramos el valor interpretativo de los resultados al elaborar las conclusiones (Tillema, Mena & Orlan, 2009).

Así, a pesar de las debilidades y las complicaciones encontradas a lo largo de nuestro estudio y que señalaremos en las limitaciones, pensamos que la información obtenida sobre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* y su relación con el acompañamiento que PTA y PTP realizan en las EI es significativa y de gran valor en su dimensión teórica pero, sobre todo, en las posibilidades de aplicación al entorno de las EI y más concretamente al acompañamiento que realizan las PTA y PTP.

En cuanto a los estilos de liderazgo que las PTA y las PTP utilizan en el acompañamiento a lo largo de las diferentes fases de la trayectoria de la PTI en la EI, lo primero que podemos señalar es que, si bien nuestras suposiciones partían de pensar que la PTA y la PTP iban a mostrar durante el acompañamiento dos estilos claramente diferenciados en cada uno de los roles —estilo transformacional para PTA y estilo transaccional para PTP—, las mismas tan solo se cumplen en parte, pues si bien esa tendencia para la PTA y la PTP existe, no es tan marcada como podíamos intuir. Así, en la práctica nos encontramos con que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional están presentes en cada uno de los roles en cierta medida y relativamente. En este sentido nos encontramos con el hecho de que tanto la PTA como la PTP encuentran ciertas debilidades en su acompañamiento en relación a determinadas carencias en cuanto a habilidades a la hora de dirigir. Este hecho les hace sentir que podría ser positivo para el desarrollo de sus funciones el incorporar algunos rasgos del estilo menos explícito en su rol. Esto les podría ayudar a ejercer un liderazgo más completo. Así:

- La PTA, que de alguna manera convive con el liderazgo transformacional en el ejercicio de su rol, considera que podría ayudarle al desarrollo del acompañamiento a la PTI el poder incorporar algunos rasgos del liderazgo transaccional como pueden ser: firmeza, capacidad de corregir o capacidad de dirigir en lo concreto. La inclusión de los mismos permitiría a la PTA expresarse con un liderazgo más completo en aquellos momentos del acompañamiento relacionados con situaciones en las que la PTI no responde adecuadamente a lo que se espera de ella, en este caso, el hecho de que la PTA esté demasiado enfocada en atender las problemáticas que puedan estar afectando a la PTI puede generar una cierta dificultad a la hora de atender los elementos relacionados con la empleabilidad y la dirección sociolaboral. Así, si soy demasiado cercana y empática como PTA, puedo encontrarme con dificultades a la hora de marcar un límite o corregir errores. Además, en cuanto a la presencia de ciertas habilidades propias del liderazgo transformacional, también encuentra dificultades a la hora de gestionar conflictos y mostrar asertividad. En este

sentido, la PTA ha de tener en cuenta que con respecto a la PTI actúa como modelo y, si expresa dificultades en el manejo de este tipo de habilidades propias de los entornos laborales en los que se trabaja con otras personas, estas carencias se van a trasladar a la capacidad de la PTI para manejarlas en el futuro, cuando viva situaciones de conflicto en el trabajo normalizado.

- Por otro lado, la PTP, que habitualmente, dentro del contexto de las competencias sociolaborales, se maneja más desde un estilo de liderazgo transaccional, en aquellas situaciones en las que tiene que abordar aspectos relacionados con la dimensión personal y social de la PTI, siente tener determinadas carencias en habilidades inherentes al estilo transformacional, como son la empatía, la escucha activa, la flexibilidad, generar confianza y la motivación. La incorporación de las mismas, permitiría a la PTP un ejercicio del liderazgo más completo, pudiendo ayudar en aquellas situaciones en las que las PTI dudan de cumplir sus objetivos.

En cuanto al estilo de liderazgo *laissez-faire*, nuestras suposiciones partían del hecho de pensar que la persona en la fase de transición al mercado laboral ordinario y en especial en el momento posterior en el que la persona ya se ha incorporado a una empresa normalizada y durante un tiempo se la sigue acompañando, es el momento clave para que la PTI se muestre autónoma y madura para acometer las situaciones que va a vivir en el nuevo puesto de trabajo. Así, en relación a esto podemos establecer varias conclusiones:

- Por un lado, desde nuestra intuición, justificada en el Capítulo 4, en la que planteábamos la necesidad de desdoblar la fase de transición al mercado laboral ordinario incluyendo una cuarta fase denominada: acompañamiento tras la salida de la EI, los resultados obtenidos nos permiten señalar que en relación al acompañamiento, existen suficientes argumentos para justificar dicho desdoble. En este sentido, no son iguales los apoyos que la PTA y la PTP tienen que dar a la PTI en estos dos momentos diferenciados.
- En el caso de las PTA, mientras que en la fase de transición muestran un liderazgo transformacional con una incidencia de 27/35, en la fase de acompañamiento tras la salida, la incidencia baja a 18/35. En cuanto al estilo transaccional en el caso de las PTA en esta fase, ya de por sí nos encontramos con una presencia de este estilo relativamente baja para ambas fases, en ambos casos 14/35, lo que supone una reducción de la presencia del estilo transaccional con respecto a la fase inicial y de desempeño, teniendo en cuenta, además, que el estilo transaccional ya de por sí tiene una presencia media-baja

en la PTA a lo largo de toda la trayectoria laboral de la PTI en la EI. En cuanto al estilo *laissez-faire* para la PTA, en la comparativa entre fases, mientras que en la fase de transición nos encontramos con unos valores absolutos de 15/35 en el ítem «a menudo», y 3/35 en el de «frecuentemente/siempre», cuando observamos el mismo dato en la fase de acompañamiento tras la salida de la EI, los valores absolutos suben a 9/35 en el ítem «a menudo» y a 15/35 en el de «frecuentemente/siempre».

- En el caso de las PTP, nos encontramos dos tipos de situaciones con respecto a las fases de transición y de acompañamiento tras la salida de la EI. Por una parte, tenemos una serie de PTP que participan en ambas fases y otras que participan solo en el momento de la transición mientras la PTI todavía permanece en la EI. Si bien, en el cuestionario no se preguntaba directamente sobre este aspecto, sí que nos encontramos con algunas PTP que señalan de una manera explícita que no participan en esta fase 4 (consideramos que esto incide en confirmar nuestra intuición a la hora de desdoblar la fase de transición que propone Faedei (2014) en las dos fases que proponemos, ya que, de alguna manera, para un grupo importante de EI, esa diferenciación en el acompañamiento ya se da de una manera fehaciente. Con esta aclaración, los resultados muestran que en estas dos fases, el estilo transformacional sigue teniendo una cierta relevancia 11/16 en fase 3, y 9/16 en fase 4, lo que nos indica, si los contrastamos con otros resultados del cuestionario, que para las PTP es importante, en estos dos momentos, el trabajar aspectos relacionados con la capacidad de motivación y de generar confianza en las PTI, con el objetivo de, posteriormente, fomentar la autonomía y el empoderamiento. En cuanto al estilo transaccional en las PTP en estas dos fases, si bien ya señalábamos que es el estilo que mayor tendencia muestra en las mismas, tiene una cierta reducción con respecto a las fases anteriores. Lo cierto es que mantiene unos niveles altos para lo que se podía esperar, 4/16 en la fase 3 para el valor absoluto «frecuentemente/siempre» y 5/16 en la fase 4 para el mismo valor. Si bien estos resultados son comprensibles y coherentes cuando los contrastamos con algunos aspectos que para las PTP son importantes en estos momentos y que tienen que ver con la responsabilidad y constancia con el objeto posterior de que las PTI sean autónomas. En relación al estilo *laissez-faire* para las PTP en las fases 3 y 4 obtenemos los siguientes resultados: 4/16 en la fase 3, y 8/16 en la fase 4. Los mismos guardan relación con el resto de resultados y son coherentes con la importancia que algunas PTP señalan al hablar del fomento de la

autonomía en la fase de transición y de la necesidad de que las PTI se responsabilicen de su proceso cuando dejan la EI y comienza la fase de acompañamiento tras la salida.

La presencia de un estilo *laissez-faire* en el liderazgo que ejercen la PTA y la PTP, en estas últimas fases, va a ser clave para favorecer la autonomía y la madurez de la PTI. De no ser así, nos podemos encontrar con que los temores y miedos de las PTI les impidan culminar el objetivo final de la inserción en el mercado laboral ordinario. Por desgracia, tan solo tenemos un ejemplo de casos en esta última fase. Si bien el mismo puede ser considerado una mala praxis de la EI, al ofrecerle un puesto a una PTI que estaba encontrándose con problemas de adaptación en la empresa ordinaria en la que se había incorporado, nos permite justificar la afirmación de que en esta última fase acompañar desde el estilo de liderazgo *laissez-faire* puede ayudar a que la persona venza sus temores y los afronte. El caso siguiente que plantea una PTA es revelador en este sentido:

«La trabajadora de inserción hacía una semana que había encontrado un trabajo fruto de la BAE pero echaba de menos la EI y le resultaba duro el puesto actual (turnos, trabajo con congelado, exigencia productiva...). Por otra parte le ofrecen desde la EI una sustitución de una baja en un puesto de estructura. La trabajadora tiene dudas de si mantener el nuevo trabajo o dejarlo y coger la sustitución. Yo le aconsejo que se mantenga en el nuevo trabajo pues lleva poco tiempo y se aclimatará al puesto y podrá tener futuro en la empresa pues es buena trabajadora. Además le recuerdo que la sustitución es temporal. Pero ella decide dejarlo y coge la sustitución» (PTA 4).

Durante esta fase la PTI se encuentra en un momento especialmente frágil y sensible y sin el soporte que supone encontrarse en la EI con apoyos continuos y en un entorno conocido durante un periodo de casi tres años y en el que se atiende de una manera cercana a su situación. La salida supone un momento hasta cierto punto traumático y en el que se debe vivir un duelo. La realidad del empleo ordinario no va a ser tan cálida y conocida, por lo que los miedos aparecen y el deseo de volver al *statu quo* también. Si encima, desde la EI se le ofrece la posibilidad de volver, va a ser muy complicado que la PTI se niegue, porque en definitiva es lo que va a desear. Si el objetivo de la EI es la inclusión en el empleo ordinario y cuando lo está consiguiendo le ofrece un puesto de trabajo, de alguna manera no está realizando de una manera adecuada su cometido, tanto más cuando la PTI ya estaba trabajando en empleo ordinario y además la PTA no estaba de acuerdo con la decisión.

En definitiva, las intuiciones desde las que partíamos nos invitaban a pensar que los estilos que podían aparecer estarían más acotados al rol. En nuestro caso el estilo transformacional para las PTA y el estilo transaccional para las PTP. Sin embargo, el análisis de resultados nos muestra una realidad más plural en la que, si bien las tendencias corresponden a nuestras suposiciones iniciales, las mismas son más sutiles de lo que podíamos imaginar y, tanto las PTA como las PTP tratan de ejercer un liderazgo más completo y con una tendencia al liderazgo transformacional condicionada por la asunción de roles que les obligan a diferenciarse en cuanto al estilo de liderazgo a mostrar. Así, podemos utilizar el símil del «poli bueno y poli malo» y, como señala Castro (2008), el rol diferencial viene determinado también por tener que ejercer en este caso la PTA un estilo más cercano y cálido al ocuparse más de los aspectos personales de la PTI (estilo transformacional) y la PTP un estilo más directivo y marcando límites, al tener que centrarse en la actividad laboral de la PTI (estilo transaccional).

En este sentido, el estilo transformacional, si bien aparece claramente identificado en las PTA, se muestra de una manera clara en ambos roles. En una comparación PTA y PTP, sí que va a ser cierto que la PTA muestra un estilo más transformacional con respecto a la PTP. Sin embargo, no podemos olvidar que las EI son entornos en los que la PTP también participa de un acompañamiento activo, cercano y tomando en cuenta la «mochila» de la PTI. Y esto es clave para entender que en una comparación entre la PTP con cualquier tipo de persona encargada con la que se vaya a encontrar la PTI en el futuro en un entorno laboral ordinario, la PTP va a mostrar un estilo claramente transformacional.

En cuanto a la aparición de los estilos a lo largo de las fases del acompañamiento, también partíamos de intuiciones que nos podían hacer pensar que el estilo *laissez-faire* tan solo se mostraría de una manera explícita en las últimas fases del acompañamiento (fase de transición y fase de acompañamiento tras la salida); sin embargo, los resultados han mostrado que si bien esto es así de una manera genérica, existen momentos a lo largo de las distintas fases en los que se trabaja la autonomía y la asunción de responsabilidades de las PTI, y en los que tanto la PTA como la PTP sienten la importancia de aplicar este estilo de manera puntual. Sin embargo, es importante distinguir que mientras se trabaja la autonomía de la PTI en la fase de transición, esto se hace en el entorno de la EI y bajo elementos que imaginan y presuponen lo que se encontrará; cuando nos situamos en la fase de acompañamiento tras la salida de la EI, lo que nos encontramos es la realidad en la que la PTA y la PTP han de soltar a la PTI y transmitirle que realmente creen en sus capacidades. No se trata solo de decir que se confía en ella, sino de hacerle sentir que esto es así.

### **7.3 Recomendaciones**

De la experiencia recogida en este trabajo podemos señalar que, tras la sensación existente de haber podido hacer las cosas de otro modo, no nos queda más que proponer aquellos elementos que pensamos que hubiesen podido mejorar el presente estudio y que, por otro lado, pueden dar continuidad al mismo en relación a la propia investigación (metodología y contenido) y sobre la práctica del acompañamiento. Así las principales recomendaciones serían:

#### **7.3.1 Recomendaciones sobre la investigación**

##### **7.3.1.1 Sobre la metodología**

Desde un punto de vista metodológico un aspecto que fue desestimado por cuestiones de tiempo fue la posibilidad de contrastar estos resultados con los que podría ofrecer el cuestionario MLQ5. Para ello, desde nuestra propuesta pensamos que podría ser interesante el poder realizar el análisis del liderazgo de rango total con esta herramienta. Para ello no solo habría que validar el cuestionario para las EI, sino que además habría que hacerlo para cada rol, PTA y PTP, y en cada una de las fases del acompañamiento, teniendo en cuenta que el cuestionario MLQ5 ha sido utilizado habitualmente en entornos en los que el liderazgo se ejerce de una manera lineal en el tiempo y sobre personas que previsiblemente pueden estar durante mucho tiempo en la organización. Esto nos permitiría poder hacer un análisis cuantitativo en cuanto a resultados, a través de una herramienta validada. En este sentido, en la medida de lo posible sería interesante incluir en este análisis a las personas trabajadoras de inserción con el fin de poder evitar o minimizar el sesgo de subjetividad al realizar el análisis desde la perspectiva de la personas que ejerce el liderazgo y desde el punto de vista de la persona que es liderada.

Por otro lado, la propuesta de los GFyD estaba limitada por el tiempo disponible y la necesidad de realizarla en un periodo concreto. Para una mayor solidez de los resultados hubiese sido interesante haber podido realizar varias sesiones espaciadas en el tiempo con el objetivo de poder analizar el impacto de la formación en el acompañamiento que realizan la PTA y la PTP. Del mismo modo, realizar el cuestionario al inicio y con posterioridad también nos hubiese podido ofrecer información de mayor relevancia y valor.

##### **7.3.1.2 Sobre el contenido**

Desde un punto de vista académico sería interesante poder seguir profundizando en la relación entre los estilos de liderazgo y el acompañamiento que se realiza en las EI. Las

líneas sobre las que se podría seguir investigando podrían ser:

- Incluir otros enfoques de análisis del liderazgo. A modo de ejemplo se podría realizar un análisis cualitativo desde el enfoque de liderazgo prosocial (Cirera, 2015). Dicho enfoque ha servido para describir el liderazgo en entornos relacionados con la ES, la Educación, la Sanidad y la Intervención Social, de manera aplicada «con un enfoque en la formación intra e inter personal de los profesionales a quienes tocaba guiar procesos de cambio grupal» (Cirera, 2015:16).
- Contrastar los estilos de liderazgo que se dan en las EI con otro tipo de empresas sociales que realizan acompañamientos análogos. Así, un estudio comparativo entre los estilos de liderazgo que se dan en las EI frente a los que se pueden dar en los CEE nos permitiría establecer conclusiones de mayor alcance.

### 7.3.2 Sobre la práctica del acompañamiento

Por último, desde un punto de vista aplicado a la práctica profesional, podemos señalar que, tal y como podíamos intuir, el abordaje del acompañamiento en sus diferentes fases desde una perspectiva aplicada del liderazgo de rango total y los estilos que en él se muestran nos permite afirmar que para las EI puede ser muy interesante el poder incluir, dentro de los procesos de capacitación y formación continua de las PTA y las PTP, programas formativos que contemplen aquellos aspectos que de una manera más nítida nos han ofrecido los resultados. La propia experiencia nos demuestra que los procesos formativos orientados a la capacitación en habilidades de gestión de personas y liderazgo tienen un mayor impacto cuando se plantean con una periodicidad que permita el abordaje de habilidades que puedan llevarse a la práctica y que posteriormente puedan ser evaluadas. Así, un programa formativo tipo podría plantearse con sesiones mensuales en las que se abordara una habilidad que sería llevada a la práctica durante ese periodo de tiempo y revisada en la primera parte de la siguiente sesión.

En relación a algunos aspectos que consideramos pueden ser útiles, podemos apuntar algunas indicaciones concretas:

- La situación de pandemia ha obligado a nuestra sociedad a repensar y modificar el modo de realizar muchas de las actividades que hacíamos a nuevas fórmulas adaptadas a la realidad actual. En este sentido la virtualidad a la hora de realizar actividades formativas ha permitido explorar nuevas opciones adaptadas al contexto. En el caso de las EI, la posibilidad de realizar actividades formativas *online* de mayor alcance en cuanto a número de personas y acceso desde cualquier lugar puede ser un aspecto a incluir a la hora de elaborar sistemas de

formación continua a través de seminarios que se lleven a cabo de una manera periódica y en la que se vayan abordando temas concretos a partir de un análisis previo de necesidades formativas.

- En cuanto a propuestas concretas de contenidos de estos seminarios, y al hilo de los resultados obtenidos en nuestra investigación, hemos de señalar que para las PTA aparece como urgente el abordar temáticas relacionadas con la asertividad y la gestión de conflictos. La valoración de los resultados nos lleva a pensar que en la práctica cotidiana la asertividad, como habilidad de liderazgo, se relaciona con la capacidad de poner límites, de corregir actitudes mejorables y de mostrarse con firmeza. Por otro lado, la habilidad para la gestión de conflictos se muestra necesaria, tanto para la PTA como para la PTP, a la hora de abordar las posibles situaciones de desencuentro fruto de la interrelación cotidiana en el entorno laboral.
- Un aspecto relevante con el que nos hemos ido encontrando de una manera indirecta a lo largo de nuestra investigación es la relación existente entre la motivación a lo largo del acompañamiento y el liderazgo. Al abordar el liderazgo transformacional en el marco teórico, ya destacábamos entre sus características que era un estilo en el que la persona que ejerce el liderazgo tiene entre sus objetivos conseguir motivar a las personas a su cargo con la intención de una mayor implicación en el proyecto común y en la implicación y el compromiso. En este sentido, no queremos dejar de señalar la relación existente entre la mejora de la empleabilidad de las personas en situación o riesgo de exclusión y la motivación que la PTA y la PTP procuran al trabajar con las mismas a lo largo de toda la trayectoria en la EI. Este aspecto ya era tratado en el IX Seminario estatal del personal de acompañamiento a la inserción en 2019. En el mismo ya se abordaba como un tema central en la fase de transición la importancia de la motivación en las PTI de cara a la inminente salida al mercado laboral ordinario.
- En las conclusiones ya hemos apuntado a que, de una manera genérica, tanto la PTA como la PTP muestran conductas relacionadas con el estilo de liderazgo transformacional. Entre las características de este estilo nos encontramos con aquellas relacionadas con la capacidad de empatizar y de escuchar. Desde nuestra experiencia, y coincidiendo también con la literatura científica, (Gil-Monte & Moreno-Jiménez, 2005; Thomaé *et al.*, 2006; Jenaro, Robaina & González, 2007, Del Valle, López & González, 2007), aquellas personas que ejercen roles de gestión de personas que tienen tendencia a la empatía pueden ser más susceptibles de ser afectadas por estrés profesional derivado del

contacto diario con personas en situación de vulnerabilidad con las cargas socioemocionales que ello conlleva. Si bien en los GFyD ya nos encontrábamos indicios relacionados con necesidades derivadas del estrés, estos aspectos no fueron abordados directamente en esta investigación. Sin embargo, con posterioridad, se realizó una actividad formativa a través de Faedei en la que participó un amplio grupo de las PTA y PTP incluidas en nuestro estudio y en la que se abordaron temas de autocuidado relacionados con el estrés que las PTA y PTP viven en su día a día y de una manera mayor desde el inicio de la pandemia fruto de la COVID-19. En este sentido, consideramos interesante la posibilidad de establecer mecanismos de supervisión profesional que ayuden a manejar el estrés de las PTA y las PTP a través de una gestión emocional adecuada. Siguiendo a Carmina Puig (2011) en sus estudios sobre supervisión profesional en profesionales análogos como son los que nos encontramos en contextos de intervención social, la supervisión ofrece a los profesionales «una oportunidad para mejorar las destrezas profesionales a través de la reflexión, el pensamiento y el autocuidado. La supervisión, entendida como metatrabajo, se sitúa en la interfaz entre la formación, el apoyo y el cuidado profesional» (Puig, 2011:47).

En definitiva, nos quedamos con la sensación de haber realizado una propuesta de trabajo de gran interés de la que hemos extraído resultados y conclusiones importantes pero que pueden quedarse a mitad de camino de la excelencia. Es fácil poner la mirada en lo que falta, pero elegimos ponerla en lo aprendido, en el camino recorrido y en los conocimientos incorporados y, en todo caso, utilizarlos como punto de partida para seguir avanzando.

## Referencias bibliográficas

- ABAD, J. R. B. (2000). "Concepto de representaciones sociales y exclusión." *Acciones e investigaciones sociales*, (11), 23-48.
- ABARCA, A., ALPÍZAR, F., SIBAJA, G. Y ROJAS, C. (2013). "Técnicas cualitativas de investigación." *San José, Costa Rica: UCR*.
- ABIÉ TAR, M., ROS-GARRIDO, A. & MARHUENDA, F. (2018): "Profesionales de apoyo a la inserción: formación y acompañamiento en empresas de inserción", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 155-183, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12698.
- ADELANTADO, J. (2000). "Las políticas sociales." *Unpublished manuscript, Barcelona*. Disponible en: <chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfmadadm/https://campus.usal.es/~dpublico/areacp/materiales/6.2.laspoliticassociales.pdf>
- AGUILERA, A., & PUERTO, D. P. (2012). "Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social." *Pensamiento & gestión*, (32), 1-26.
- ALAMINOS, A., & CASTEJÓN, J. L. (2006). "Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión." *Universidad de Alicante*.
- ALFONSO, R. (2016): "Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social" ,*CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 231-25
- ALMIRÓN-ARÉVALO, V., TIKHOMIROVA, A., TREJO-TORIZ, A.C., GARCÍA-RAMÍREZ, J.M. (2015): "Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional." *Reidocrea*, 4. 24-27. [<http://hdl.handle.net/10481/34629>]
- ALONSO, F. M., SABOYA, P. R., & GUIRADO, I. C. (2010): "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española". *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- ALONSO, J. G., & SASO, C. E. (2001). "El giro dialógico de las ciencias sociales: hacia la comprensión de una metodología dialógica." *Acciones e investigaciones sociales*, (12), 77-94.
- ARIZA-MONTES, A., RUÍZ-LOZANO, M., SIANES, A., FERNÁNDEZ-RODRÍGUEZ, V., LÓPEZ MARTÍN, M. C., & TIRADO VALENCIA, P. (2018). "Análisis del Retorno Social

de la Inversión (SROI) del Programa ROMI de la Fundación Secretariado Gitano”. In *Actas del XVII Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa-La Economía Social: transformaciones recientes, tendencias y retos de futuro*.

ARCE, V. M. A., & RADA, A. A. (2013). “Las cooperativas de utilidad pública e iniciativa social. Aspectos administrativos y fiscales.” *Boletín de la Asociación internacional de Derecho Cooperativo*, (47), 199-228.

ARONSON, E. (2001): “Integrating leadership styles and ethical perspectives” *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.

ARRIBA GONZÁLEZ DE DURANA, A. (2002). “El concepto de exclusión en política social”. No. 02–01; *Unidad de Políticas Comparadas (CSIC)*). Disponible en: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/1495/1/dt-0201.pdf>

ASCORRA-COSTA, P. (2008): “Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. Psicoperspectivas” *Individuo y Sociedad*, 7(1), 60-75.

ASKUNZE, C. (2016). “Empresas de Inserción en la economía social. Herramientas para la inclusión socio-laboral.” *Revista Jurídica de Economía Social y Corporativa*, (29), 15-49. Disponible en: <http://ciriec-revistajuridica.es/revista/29/>

ATIENCIE, G. Á., VÁZQUEZ, L. D., & GARCÍA, F. J. F. (2016): “Dimensiones explicativas y resultados a partir de variables socio-demográficas y socio-laborales en los estilos de liderazgo”. *Revista Economía y Política*, (24), 65-88.

ÁVALOS, J. L. R., ROQUEÑI, M. R., DE LA MATA, A. A., & ELORRIAGA, A. M. (2008). “Eficiencia en las empresas de inserción y apoyo público”. *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales*, (44), 39-54. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2936161>

AVELLO, R., RODRÍGUEZ, M. A., RODRÍGUEZ, P., SOSA, D., COMPANIONI, B., & RODRÍGUEZ, R. L. (2019). “¿ Por qué enunciar las limitaciones del estudio?.” *MediSur*, 17(1), 10-12.

AVOLIO, B. J., BASS, B. M., & JUNG, D. I. (1999): “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership”. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

AVOLIO, B. J., BASS, B. M., & ZHU, F. W. W. (2004): “Multifactor leadership

- questionnaire: manual and sampler set" *Mind Garden, Incorporated*.
- ALLEA. (2018). Código Europeo de Conducta para la Integridad en la Investigación. Disponible en: [www.allea.org](http://www.allea.org)
- BAQUERO, R. (2002): "Del experimento escolar a la experiencia educativa: La "transmisión" educativa desde una perspectiva psicológica situacional" *Perfiles educativos*, 24(97-98), 57-75.
- BARBA, J. J. (2013). "La investigación cualitativa en educación en los comienzos del siglo XXI." In M. Díaz & A. Giráldez (Eds.), *Investigación cualitativa en educación musical* (pp. 23–38). Barcelona: Graó.
- BARÓN, M. (1989): "El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva" *Revista de Psicología Social*, 4(2), 139-150.
- BASS, B. M. (1985): "*Leadership and performance beyond expectations*"
- BASS, B. M., & STOGDILL, R. M. (1990): "Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications". *Simon and Schuster*.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (Eds.). (1994): "Improving organizational effectiveness through transformational leadership". *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- BASS, B. M. (1999): "Current developments in transformational leadership: Research and applications". *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5.
- BASS, B. M., & STEIDLMEIER, P. (1999): Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior". *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- BASS, B. M. (2000): "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden". In *Liderazgo y Organizaciones que aprenden. Universidad de Deusto= Deustuko Unibertsitatea*. 331-261
- BASS, B. M., & RIGGIO, R. E. (2006): Transformational leadership" (2a ed.). *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates*
- BAZZANI-GAVIRIA, J., & VILLALOBOS-TORRES, D. (2014): "Liderazgo de Rango Total: revisión teórica del modelo" (*Doctoral dissertation, Universidad del Rosario*). URL: [chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfdmadadm/https://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/20218/7/JuanPolo-GermanAgudelo2019.pdf](https://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/20218/7/JuanPolo-GermanAgudelo2019.pdf) (Extraído 01/05/2020)
- BEDOYA-RODRÍGUEZ, A. E. (2016): "Del liderazgo transformacional al liderazgo

prosocial evidencias obtenidas en la dirección de organizaciones sanitarias catalanas = From leadership transformational to prosocial leadership: evidences obtained in the direction of catalan health organizations” *Universitat Autònoma de Barcelona*

BELASSIR, A., CALABOZO, L., & TRÉGUER, G. (2019). “Las empresas de inserción en España.” *En Marhuenda, empresas de inserción: economía social desde todos los puntos de vista. Noticias de la economía pública social y cooperativa. Noticias CIDEA*, (60), 39-44.

BLANCO, E. L., & POLO, M. Á. M. (2013). “El tránsito al empleo de las personas más desfavorecidas a través de las empresas de inserción.” *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(2), 467-478.

BLAKE, R., & MOUTON, J. (1964): “The managerial grid: The key to leadership excellence”. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350.

BORZAGA, C y DEFOURNY, J., (2001): “The Emergence of Social Enterprise, Routledge”. *Red Emes, London*

BOURDIEU, P. (1999): “La miseria del mundo.” *Madrid. Akal*.

BOURDIEU, P., CAMBOREDON J-C., & PASSERON J-C. (2008). “El oficio de sociólogo.” *Siglo XXI*.

BRETOS, I.; DÍAZ-FONCEA, M.; MARCUELLO, C. (2020) “La cooperativa de iniciativa social: un modelo de empresa social en España.” *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 135, e69186. Doi: <https://dx.doi.org/10.5209/reve.69186.1>.

BRUNET, I., BEZUNEGUI, A. Y PASTOR, I. (2000): “Les Tècniques d’Investigació Social i la seva Aplicació.” *Universitat Rovira i Virgili. Tarragona*.

BUDAR, M. D. R. V., & BELMONTE, J. A. T. (2012). “Técnicas de Investigación Social. las entrevistas abierta y semidirectiva.” *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, (1

BUENDÍA, L. (1999). “La investigación observacional.” En Buendía, L, Colás, P y Hernández, F. Métodos de investigación en psicopedagogía. *Madrid: McGraw-Hill*.

BUENO, J. R. (2011). “Concepto de representaciones sociales y exclusión.” *Acciones E Investigaciones Sociales*, 11, 23-48. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ais/ais.200011182](https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200011182)

BURBANO, N., & SAMACA, H. A. (2016): “Liderazgo de rango total y gestión del conocimiento: situación actual y perspectivas de desarrollo” *Doctoral dissertation, Universidad del Rosario*.

URL: chrome-extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/https://core.ac.uk/download/pdf/86436509.pdf ( Extraído 11/03/2020)

BURNS, J. M. (1978): "Leadership" *Harper & Row. New York*, 181.

CABRERA, F. C. (2005). "Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa." *Theoria*, 14(1), 61-71.

CADENA, P., RENDÓN, R., AGUILAR, J., SALINAS, E., DE LA CRUZ, F. D. R., Y SANGERMAN, D. M. (2017). "Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales." *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8 (7), 1603-1617.

CALDERÓN, C. (2002). "Criterios de calidad en la investigación cualitativa en salud (ICS): apuntes para un debate necesario." *Revista española de salud pública*, 76(5), 473-482.

CALDERÓN, B. y CALDERÓN, M.J. (2012) "La calidad del empleo de las entidades de la economía social en periodos de crisis". *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, nº 79, pp. 31-57.

CAMPOS-PALOMO, A. D., & CAMPOS-PALOMO, L. D. (2015): "Optimizando la gestión y administración profesionales. Comunicación y liderazgo laissez faire enfermero" *Revista española de comunicación en salud*, 6, 1.

CARDONA, P., & REY, C. (2008): "El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización". *IESE Occasional Papers*, 4, 3-12.

CARPIO, M., & SALAS, A. (2003). "La evolución del Estado del Bienestar y las aportaciones de la economía social y del Tercer Sector." *VV AA, La Economía Social y el Tercer Sector, Madrid: Escuela Libre Editorial*, 47-62.

CARRERAS, I., LEAVERTON, A., & SUREDA, M. (2009). "Líderes para el cambio social. Características y competencias para el liderazgo en las ONG." *Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE*.

CARUSO, D. R., & SALOVEY, P. (2012): "El directivo emocionalmente inteligente: La Inteligencia Emocional en la Empresa". *EDAF* (Vol. 7).

CARVAJAL VILLAPLANA, A. (2013). "Teorías y modelos: formas de representación de la realidad." *Revista Comunicación*, 12(1), 33-46. <https://doi.org/10.18845/rc.v12i1.1212>

CASTAÑO, R. (2013): "Un nuevo modelo de liderazgo por valores". *Tesis de Doctorado*,

Alcalá, Universidad de Alcalá (España),

<https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/20002>

CASTEL, R. (1995). "De la exclusión como estado a la vulnerabilidad como proceso." *En Archipiélago*, 21. P. 27-36

CASTRO, R. (2008). "Tiempo para decidir." Nabla Actividades Editoriales.

CASTRO, R. SANTERO, R. MARTÍNEZ, M.I. y GUILLÓ, N. (2013) "Impacto socioeconómico de las empresas de economía social en España. Una valoración cuantitativa de sus efectos sobre la cohesión social." *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 79, pp. 35-58

CEA, A. (2001). "Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social." *Madrid: Síntesis sociología*

CEBOLLA, I., TARAZONA, M. J. C., & GUILLERA, S. (2019). "Reconocimiento y acreditación de las competencias profesionales en las empresas de inserción." *En Marhuenda, empresas de inserción: economía social desde todos los puntos de vista. Noticias de la economía pública social y cooperativa. Noticias CIDEC*, (60), 50-54.

CERDÁ, E., & KHALILOVA, A. (2016). "Economía circular". *Economía industrial*, 401, 11-20.

CHAVES, R. (1999). "La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica". *CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa*. 33, 115-140.

CHAVES, R. (2007). "La economía social en las políticas públicas en España." *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (Ciriec España)*.

CHAVES, R. (2012). "Las políticas públicas y las cooperativas." *Economíaz. Revista Vasca de Economía*, num. 79, p. 168-199.

CHAVES, R., FAJARDO, G. & MONZÓN, J.L. Editores (2020) "Manual de Economía Social". *Tirant lo Blanch. Valencia*.

CHAVES, R. , MONZÓN, J. L., & ZARAGOZA, G. (2013). "La economía social: concepto, macromagnitudes y yacimiento de empleo para el Trabajo Social". *Cuadernos de trabajo social*, 26(1), 19-29. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_CUTS.2013.v26.n1.40269](http://dx.doi.org/10.5209/rev_CUTS.2013.v26.n1.40269)

CHAVES, R. & MONZÓN, J.L. (2016). "Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea." *Comité Económico y Social Europeo - CIRIEC*

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*, 93, 5-50, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901.

CHAVES, R., JULIÁ, J. F., & MONZÓN, J. L. (2019). “Libro blanco del cooperativismo y la economía social valenciana”. *CIRIEC-España*.

CHISVERT-TARAZONA, M. J., MARHUENDA FLUIXÁ, F., ROS GARRIDO, A., ABIÉTAR-LÓPEZ, M., PALOMARES-MONTERO, D., & BELVER, J. L. (2017). “Trayectorias de aprendizaje de Eraut y su revisión en el contexto de las empresas de inserción social.” *En CIAIQ 2017*. Disponible en :

<http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1377>

CHISVERT-TARAZONA, M.J., PALOMARES-MONTERO, D.,HERNAIZ-AGREDA, N. & SALINAS, M. (2018): “Trayectorias de aprendizaje en contextos informales. El caso de tres empresas de inserción”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 185- 216, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12695."

CIRERA AMORES, M. D. C. (2015). “Estudio cualitativo del liderazgo prosocial el Proyecto SPRING.” *Universitat Autònoma de Barcelona*.

CONFEDERATION OF BRITISH INDUSTRY (CBI) (1999). “Making employability work: An agenda for action.” *London: CBI*.

COMISIÓN EUROPEA (2001). “Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente.” *Bruselas: Comunicado de la Comisión* COM(2001) 678, final de 21 de n

COMISIÓN EUROPEA. (2010) “Comunicación de la Comisión: Europa 2020 .Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador (COM (2010) 2020 de 3/3/2010).” *Bruselas: Comisión Europea*. Recuperado de [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303\\_1\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_es.pdf).

COMISIÓN EUROPEA. (2010). “Comunicación sobre la Unión por la innovación, (COM (2010) 546final de 6/10/ 2010).” *Bruselas: Comisión Europea*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/Le-xUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0546:FIN:es:pdf>

COMISIÓN EUROPEA. (2010). “Comunicación La Plataforma Europea contra la Pobreza y la Exclusión Social: Un marco europeo para la cohesión social y territorial (COM (2010) 758 final de16/09/2010).” *Bruselas: Comisión Europea*. Recuperado de:

[http://eur-lex.europa.eu/LexUri-Serv/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:166:0018:0022:ES:pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2011:166:0018:0022:ES:pdf)

COMISIÓN EUROPEA (2011) "Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation, COM(2011) 682 final." *Comisión Europea*, Bruselas.

CONTRERAS, F. (2008): "Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación" *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72

CONTRERAS, F., JUÁREZ, F., BARBOSA, D., & URIBE, A. F. (2010): "Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas". *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7-17.

CONTRÍ, G. B., ROMERO, E. C., DE LA TORRE FERNÁNDEZ, A., & TOMÁS, V. R. T. (2004): "El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (50), 123-149.

COPÉ, M. L. R. (2017). "Medidas de políticas de empleo dirigidas a colectivos específicos en la etapa de ¿ recuperación económica?. La inclusión activa como paradigma." *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*. 137, 127-162.

CÓRDOBA, A.I., LLINARES, L.I. AND ZACARÉS, J.J. (2013). "Employability Assessment in Vocational Education and Transition to the Workplace. En J. Seifried y E. Wuttke (Eds.), *Transitions in Vocational Education, Research in Vocational Education*" (Vol. 2, pp. 181-200). *Opladen, Berlin: Budrich Publisher*

CORDOBÉS, M.; CARRERAS, I.; Y SUREDA, M. (2019): "¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias." *Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE*.

CROSSAN, M; VERA, D; NANJAD, L.(2008): "Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19(5): 569-581.

CRUZ-ORTIZ, V., SALANOVA, M., & MARTÍNEZ, I. M. (2013): "Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros". *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 13-32.

CRUZ ORTIZ, V. (2017): "Liderazgo Transformacional: Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel" *Doctoral dissertation, Universitat Jaume I*.

- CUADRA PERALTA, A., & VELOSO BESIO, C. (2007): Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones". *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- DAVISTER, C., DEFOURNY, J., GRÉGOIRE, O. (2004): "Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models". *Working Paper n°04/04*, www.emes.net.
- DE EULATE BADA, L. Á. (2017). "Empresas de inserción vascas: una herramienta eficaz y eficiente para la inclusión sociolaboral." *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria, Revista de servicios sociales*, (64), 189-201.
- DE GRIP, A., LOO, J., & SANDERS, J. (2004). "El índice de empleabilidad sectorial, la oferta y la demanda de trabajo." *Revista Internacional del trabajo*, 123(3), 243-267.
- DE LUNA, M. Á. C. (2014). "Realidad del Tercer Sector en España y crisis del Estado de Bienestar: retos y tendencias." *EHQUIDAD. Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (1), 115-134.
- DEES, J.G. & ANDERSON, B. (2006): "Framing Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought", *Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA Occasional Paper Series*, 1 (3), 39-66.
- DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. (Eds.) (2008): "Social Enterprise in Europe: recent trends and developments", *EMES Working Paper*, 08/01
- DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. (2012): "El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 7-34. Disponible en: <http://hdl.handle.net/2078/125385>
- DE LA HOZ, F. J., QUEJADA, R., & CONTRERAS, M. Y. (2012). "El desempleo juvenil: problema de efectos perpetuos." *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10(1), 427-439.
- DELGADO, M. (1995): "Métodos cualitativos de investigación social." *Madrid, Síntesis*.
- DEL VALLE, J. F., LÓPEZ, M., & BRAVO, A. (2007). "Job stress and burnout in residential child care workers in Spain." *Psicothema*, 610-615.
- DEN HARTOG, D. N., VAN MUIJEN, J. J., & KOOPMAN, P. L. (1997): "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ". *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- DENZIN, N. K., Y LINCOLN, Y. S. (2011). "The Sage Handbook of Qualitative Research." *London, Inglaterra: Sage*.

- DENZIN, NORMAN K. (2017) "El acto de investigación: una introducción teórica a los métodos sociológicos" *Editores de transacciones*.
- DÍAZ DE LA ROSA, A. (2007) "Las cooperativas de iniciativa social" *Anuario da Facultade de Dereito da Universidade de A Coruña*, 2007, 11: 201-210 ISSN: 1138-039X Disponible en: <http://hdl.handle.net/2183/2495>
- DÍAZ FONCEA, M., & MARCUELLO, C. & MARCUELLO, CH. (2012). "Empresas sociales y evaluación del impacto social." *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75),178-198. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=174/17425798010>
- DÍAZ-FONCEA, M., & MARCUELLO, C. (2014). "Las empresas sociales en España: concepto y características". *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria-Revista Vasca de Economía Social*. 8
- DOMÉNECH, G. (2015). "La regulación de la economía colaborativa. El caso Uber contra el taxi." *Ceflegal. Revista práctica de Derecho.*, 2015, vol. 175-176, p. 61-104.
- DÍAZ-FONCEA, M. & MARCUELLO, C. (2010): "Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB". *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº67, abril 2010, 23-44
- DÍAZ-FONCEA, M., & MARCUELLO, C. (2014). "Las empresas sociales en España: concepto y características." *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria - Revista Vasca de Economía Social*, (8).
- DÍAZ LÓPEZ, M. C. (2017). "Estudio sobre la empresa de trabajo temporal y el empleo." *Tesis doctoral. Universidad de Málaga*.
- DONATI, P. (2004). "Nuevas políticas sociales y Estado social relacional." *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 108(1), 9-47.
- ECHEVERRÍA SAMANES, B. (1997). "Inserción Sociolaboral." *Revista De Investigación Educativa*, 15(2), 85-115. Disponible en: <https://revistas.um.es/rie/article/view/122601>
- ELIZAGA, C. A. (2016). "Empresas de inserción en la economía social. Herramientas para la inclusión sociolaboral". *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 15-46.
- ERAUT, M. (1994): "Developing professional knowledge and competence". *London: Falmer Press*.

- ESPAÑA, G. D. (2013). "Plan nacional de acción para la inclusión social del reino de España 2013-2016." *Informes , estudios e investigación 2014*.
- ESPING-ANDERSEN, G. (2000). "Fundamentos sociales de las economías postindustriales." *Barcelona: Ariel*.
- ESTRATEGIA EUROPEA DE INSERCIÓN SOCIAL .*Cumbre de Lisboa*. Marzo 2000. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_es.htm#1](https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm#1)
- FAEDEI & AERESS. (2014). "El acompañamiento en las empresas de inserción"., *Faedei & Aeress*. Disponible en: [www.faedei.org/images/docs/documento49.pdf](http://www.faedei.org/images/docs/documento49.pdf)
- FAEDEI (2019): "Memoria social 2018", *FAEDEI*: Madrid.
- FAJARDO, I.G. (2012). "El fomento de la "Economía Social en la legislación española." *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*. 107. DOI: 10.5209/rev\_REVE.2012.v107.38747.
- FAJARDO, I. G. (2018). "La identificación de las empresas de economía social en España. Problemática jurídica." *REVESCO. Revista de estudios Cooperativos*, (128), 99-126.
- FAJARDO, I.G. (2020) "Derecho de la economía social". En Chaves, Fajardo & Monzón, *Manual de Economía Social, Tirant Lo Blanch*, 81-98
- FAJARDO, I & CHAVES, R. (2019). *La economía social en la Comunitat Valenciana: regulación y políticas públicas*.
- FARRELL, A., SOUCHON, A., & DURDEN, G. (1999): "A model of service performance enhancement: the role of transactional and transformational leadership". *Australia-New Zeland Marketing Academy Conference (ANZMAC); 28 Nov. 01 Dic 1999; Sydney, Australia*.
- FELBER, C. (2012). "La economía del bien común." *Barcelona: Deusto*.
- FERRADA, D. (2017). "Investigación participativa dialógica."
- FERNÁNDEZ, C. (2008). "La integración de sujetos inadaptados socialmente. Un estudio de caso: El centro de Menores Tierra de Orida." *Tesis doctoral. Universidad de granada*.
- FERNÁNDEZ, A. GALARRETA, J. & MARTÍNEZ, N. (2007): "Manual de Acompañamiento en las Empresas de Inserción: Una propuesta desde la práctica." Bilbao, *REAS Euskadi. EQUAL LAMEGI*. Disponible en: <http://www.faedei.org/images/docs/documento18.pdf>

- FERNÁNDEZ -TERREROS, J., 2006: "Entrenamiento en liderazgo y rendimiento de equipos de trabajo". *Bilbao: Universidad de País Vasco*.
- FIEDLER, F. E. (1967): "A theory of leadership effectiveness". *McGraw-Hill*.
- FIGUERAS, P. (1995). "Panorámica de la investigación sobre los procesos de inserción socio-profesional." *Revista de Investigación Educativa*, 25, 125-148.
- FLECHA, R., VARGAS, J., & DAVILA, A. (2004). "Metodología comunicativa crítica en la investigación en ciencias sociales: la investigación Workaló." *Lan Harremanak-Revista de Relaciones Laborales*, (11).
- FOESSA, F. (Ed.). (2008). "VI Informe sobre exclusión y desarrollo social en España 2008." *Fundación FOESSA*.
- FOESSA, F. (2019). "VIII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España." *Fundación FOESSA, Madrid*. Disponible en: <https://www.foessa.es/viii-informe>
- FRANCÉS, I. L. (2010). "El grupo de discusión como estrategia metodológica de investigación: aplicación a un caso." *Edetania. Estudios y propuestas socioeducativas*, (38), 147-156.
- GALA, M.G., & HABA, S.C. (2017). "La empresa social". *Cátedra de Empresa y Humanismo, Universitat de València*.
- GALLASTEGI, A. & MARTÍNEZ, N. (2011): "La Mejora de los Procesos de Acompañamiento en las Empresas de Inserción", *Bilbao: Gizatea*
- GALERA,G. & BORZAGA,C. (2009): "Social Enterprise. An international overview of its conceptual evolution and legal implementation" ,*Social Enterprise Journal*, 5 (3), 201-228.
- GALICIA ALARCÓN, L. A., BALDERRAMA TRÁPAGA, J. A., & EDEL NAVARRO, R. (2017). "Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual." *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 9(2), 42-53.
- GANGA, F., & NAVARRETE, E. (2013). "Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización." *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- GARCÍA DELGADO, J. L., & JIMÉNEZ, J. C. (2004). "Las cuentas de la economía social. El tercer sector en España". *Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Colección Economía. Madrid: Civitas*.
- GARCÍA, M. A. (2007). "Las empresas de inserción: el derecho al trabajo de todas las personas." *Salud Y Drogas*, 7(1), 107–135.

- "GARCÍA-FERRANDO, M. (1992). "Sociología analítica." *Madrid: CIS*.
- GARCÍA-PEÑALVO, F. J., & PARDO, A. M. S. (2015): "Una revisión actualizada del concepto de eLearning". *Décimo Aniversario. Education in the Knowledge Society*, 16(1), 119-144.
- GARCÍA-SOLARTE, M. (2015): "Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales". *Entramado*, 11(1), 60-79.
- GARDINER, J. J. Z. (2009): "Transcendent leadership: Pathway to global sustainability". *In First Working Collaboratively for Sustainability International Conference, Seattle University, Seattle*.
- GARROTE, P. R., & DEL CARMEN-ROJAS, M. (2015). "La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada." *Revista Nebrija de lingüística aplicada a la enseñanza de lenguas*, (18), 124-139.
- GIL, M. E., & RAMOS, N. (2013). "Las empresas de inserción en la economía social y solidaria: perspectivas y propuestas desde FAEDEI." *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1), 43-53. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_CUTS.2013.v26.n1.4075543](http://dx.doi.org/10.5209/rev_CUTS.2013.v26.n1.4075543)
- GIL-MONTE, P. R., & MORENO-JIMÉNEZ, B. (2005). "El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar." *Madrid: Pirámide*, 36-37.
- GODOY, L., & MLADINIC, A. (2009): "Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección". *Psykhé (Santiago)*, 18(2), 51-64.
- GODOY, R., & BRESÓ, E. (2013): "¿ Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.
- GOLEMAN, D., & BOYATZIS, R. (2008): "La inteligencia social y la biología del liderazgo". *Harvard Business Review*, 86(9), 86-95.
- GOLEMAN, D. (2010): "La práctica de la inteligencia emocional". *Editorial Kairós*.
- GOLEMAN, D. (2018): "Inteligencia emocional en la empresa". (*Imprescindibles*). *Conecta*.
- GÓMEZ, M. (2001). "Las políticas sociales en el welfare mix." *Reis*, (96), 71-93. doi:10.2307/40184384
- GONZÁLEZ, A. R. (2015). "Algunas consideraciones sobre el ánimo de lucro en las

cooperativas de iniciativa social. Análisis de su relación con los principios cooperativos.” *CIRIEC-España. Revista jurídica de economía social y cooperativa*, (26), 187-232.

GONZÁLEZ, O., GONZÁLEZ, O., RÍOS, G., & LEÓN, J. (2013): “Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario”. *Telos*, 15(3), 355-371.

GORDON, D. & SPICKER, P. (1999) “El glosario internacional sobre pobreza.” *Libros Zed*.

GREGORY, A., CORNELL, D., & FAN, X. (2011): “The relationship of school structure and support to suspension rates for Black and White high school students”. *American Educational Research Journal*, 48(4), 904-934.

GUBA, E., & LINCOLN, Y. (2002). “Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. Por los rincones.” *Antología de métodos cualitativos en la investigación social*, 113-145.

GUBA, E., & LINCOLN, Y (2012). “Controversias paradigmáticas, contradicciones y confluencias emergentes. En Denzin, y Lincoln. Manual de metodología cualitativa vol. II. Paradigmas y perspectivas en disputa.” *Gedisa editoria. España*

GUERRERO, C. (2005). “Itinerarios de inserción sociolaboral: una propuesta metodológica para personas en riesgo de exclusión social.” *Revista REDSI-Red Social Interactiva*, 6.

HAMPTON, D. R. (2001): “Administración”. *McGraw Hill* ,3<sup>o</sup> edición, 2<sup>a</sup> edición español, México.

HERNÁNDEZ-FERNAUD, E., RAMOS-SAPENA, Y., NEGRÍN, F., RUIZ-DE LA ROSA, C. I., & HERNÁNDEZ, B. (2011). “Empleabilidad percibida y autoeficacia para la búsqueda de empleo en universitarios.” *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 131-142.

HERRERO, M. (2015). “Las empresas sociales: un grupo en expansión en el ámbito de la Economía Social. Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea y su aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía española.” *Universitat de Valencia (Tesis sin publicar)*

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., & JOHNSON, D. E. (2007): “Management of organizational behavior “. (Vol. 9). *Upper Saddle River, NJ: Prentice hall*.

HERZOG, B. (2011). “Exclusión discursiva. Hacia un nuevo concepto de la exclusión social.” *Revista Internacional de Sociología*, 69(3), 607-626.

- HOUSE, R. J., WRIGHT, N. S., & ADITYA, R. N. (1997): "Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory". In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *The New Lexington Press management and organization sciences series and New Lexington Press social and behavioral sciences series. New perspectives on international industrial/ organizational psychology. The New Lexington Press/Jossey-Bass Publishers*. 535–625.
- HUERTA, J., & RODRÍGUEZ, G. (2006): "Creatividad. Habilidades directivas". *Pearson Educación de México*.
- HUBERT, A. (2010). "Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union." *BEPA*.
- IDALBERTO, C. (1999): "Introducción a la Teoría General de la Administración". *McGraw Hill*.
- ISLAS, M. A. (2019). "Relación entre estilos de liderazgo y responsabilidad social empresarial en las organizaciones productoras de uva de mesa sonoreense." *Tesis doctoral* disponible en: <https://ciad.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1006/912>
- JANESICK, V.J. (1998): "The dance of qualitative research design" en *Denzin y Lincoln. Strategies of qualitative inquiry. Handbook of qualitative research. Sage Publications*. 35-55.
- JENARO RÍO, C., FLORES ROBAINA, N., & GONZÁLEZ GIL, F. (2007). "Síndrome de burnout y afrontamiento en trabajadores de acogimiento residencial de menores." *International Journal of Clinical and Health Psychology*.
- JIMÉNEZ RAMÍREZ, M. (2008). "Aproximación teórica de la exclusión social: complejidad e imprecisión del término. Consecuencias para el ámbito educativo." *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 34(1), 173-186.
- JIMÉNEZ, J. M., CERVANTES, C. A. R., & LÓPEZ, M. H. (2018). "Los contratos reservados: una herramienta para el fortalecimiento de las entidades sociales." *CIRIEC-España. Revista jurídica de economía social y cooperativa*, (33), 295-332.
- JUÁREZ, RENES & OTROS (1995). "Población, estructura y desigualdad social." En *V Informe sociológico sobre la situación social en España, Síntesis, Documentación social*, 101: 67-132.
- KANUNGO, R. N., & MENDONCA, M. (1996): "Ethical dimensions of leadership". (Vol. 3). *Sage*.
- KLEIN, JL. & PITARCH-GARRIDO, MD. (2020) "La innovación Social". En Chaves,

- Fajardo & Monzón, *Manual de Economía Social*, Tirant Lo Blanch, 461-478
- LANTARÓN, B. S. (2016). "Empleabilidad: análisis del concepto." *Revista de Investigación en Educación*, 14(1), 67-84.
- LAPARRA, M. ET AL. (2007). "Una propuesta de consenso sobre el concepto de exclusión social. Implicaciones metodológicas". *Revista Española del Tercer Sector*, 5, 15-57.
- LAPARRA, M. Y PÉREZ ERANSUS, B. (2008): "Procesos de exclusión e itinerarios de inserción." *Fundación FOESSA: Cáritas Española*.
- LÁZARO, E. Y MARTÍNEZ, M. A. (2013). "El tránsito al empleo de las personas más desfavorecidas a través de las empresas de inserción." *Cuadernos de Trabajo Social*, 26, 467–478, doi: 10.5209/rev\_CUTS.2013.v26.n2.40228
- LEITHWOOD, K. (2009): "¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación". *Fundación Chile. Área de Educación*.
- LEMA, M. I. (2017). "El liderazgo transformacional como variable de influencia en el desempeño de organizaciones de Economía Popular y Solidaria: estudio de caso: red de productores agroecológica del Austro-provincia del Azuay–Ecuador", 2015–2016 *Master's thesis, PUCE*.
- LÓPEZ-ARANGUREN, L. M. (1999). "Las empresas de inserción, un nuevo y eficaz recurso en la lucha contra la exclusión The insertion companies, a new and effective resource against the exclusion." *Intervención Psicosocial*, 8(3), 299-306.
- LÓPEZ, A. M. (2011). "El discurso de la Unión Europea en materia de políticas de empleo y exclusión social. Análisis sociológico de la Estrategia Europea de Empleo." *Papers. Revista de Sociología*, 96(1), 35-54.
- DOI: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers/v96n1.109>
- LÓPEZ-BELMONTE, J., FUENTES-CABRERA, A., & MORENO-GUERRERO, A. J. (2018). "El liderazgo efectivo en los centros concertados de naturaleza cooperativa: Percepciones de sus docentes." *Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 318-339.
- LÓPEZ-BELMONTE, J., POZO-SÁNCHEZ, S., FUENTES-CABRERA, A., & FUENTES-CABRERA, P. Á. (2019). "Liderazgo de un grupo de trabajo saludable en una cooperativa educativa." *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 12(24), 129-144.

- LÓPEZ-GÓMEZ, M. (2017): "El liderazgo estudiantil en la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga: Propuesta pedagógica". *Granada: Universidad de Granada*. <http://hdl.handle.net/10481/45902>
- LÓPEZ-ZAFRA, E., & MORALES, J. F. (1999): "Niveles de análisis en el estudio de liderazgo carismático". *Revista de Psicología Social*, 14(2-3), 181-197.
- LOZANO, I., IGLESIAS, M. J., GINER, A., & SAULEDA, L. A. (2019). "Las tertulias dialógicas en la Educación Superior: un estudio cualitativo en la formación inicial docente."
- LOWE, K. B., GALEN KROECK, K., & SIVASUBRAMANIAM, N. (1996): "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic". *Leadership quarterly*, 7(3), 385.
- LUPANO, M., & CASTRO, A. (2005): "Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación". *Psicodebate 6. Psicología, cultura y sociedad*, 3(32), 108
- LUSSIER, R., & ACHUA, C. F. (2002): "Liderazgo". *Thomson Learning*.
- LLINARES INSA, L., CÓRDOBA IÑESTA, A.I., ZACARÉS GONZÁLEZ, J. (2012). "La medida de la empleabilidad en las empresas de inserción en el País Vasco: de la exclusión a la inserción sociolaboral." *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria. Revista de servicios sociales*, (51), 83-94.
- LLINARES, L.I., ZACARÉS, J.J. Y CÓRDOBA, A.I. (2016). Discussing employability: current perspectives and key elements from a bioecological model." *Employee Relations*. 38, 961-974.
- LLINARES INSA, L., CÓRDOBA IÑESTA, A.I., ZACARÉS GONZÁLEZ, J.J. & GONZÁLEZ-NAVARRO, P.: "Indicadores de empleabilidad: de la inclusión al desarrollo de las carreras laborales", *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, nº 36, 2020, pp. 365-387. DOI: 10.7203/CIRIEC-JUR.36.17016."
- MACHÍN, O. L., ALEMÁN, J. L. A., & RODRÍGUEZ, C. A. R. (2017). "Enfoques sobre la economía social y solidaria". *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 5(2), 137-146. sobre la economía social y solidaria" p. 137-146. Disponible en: <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/182>
- MANOSALVA, P., & VERGARA, P. (2012): "Estudio comparativo de los estilos de liderazgo presentes en los organismos públicos de la Ciudad de Punta Arenas." *Trabajo de Titulación, Universidad de Magallanes, Chile*, 31-32.
- MANZANERO, V. G. (2016). "De la formación permanente del profesorado a la

formación dialógica de la comunidad: análisis de una tertulia pedagógica comunitaria.” (*Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid*).

MARBÁN, V. Y RODRÍGUEZ, G. (2006). “Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social.” *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (56), 117-139. [Fecha de Consulta 11 de Febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=174/17405606>

MARCUELLO, C. (2007). “Empresas de inserción: puentes de inclusión en el mercado laboral.” *Ciriec-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (59), 5-6.

MARCUELLO, C., BELLOSTAS, A., CAMON, J., MARCUELLO, C., & MONEVA, J. M. (2005). “Las empresas de inserción en Aragón: características, evolución y futuro.” *Zaragoza, Fundear*. Disponible en: <http://www.unizar.es/geses/proyectos/DT15.pdf>

MARCUELLO, C., BELLOSTAS, A.J. & MARCUELLO, CH. (2008). “Informe sobre las Empresas de Inserción en España”. *Serie Informes CIRIEC*. Disp [https://www.researchgate.net/publication/280552033 Informe sobre las Empresas de Insercion en Espana](https://www.researchgate.net/publication/280552033_Informe_sobre_las_Empresas_de_Insercion_en_Espana)

MARCUELLO, C., & SAZ, M. I. (2008). “Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico.” *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (94), 59-79.

MARHUENDA, F., BERNAD J., Y NAVAS A. (2010). “Las prácticas en empresa como estrategia de enseñanza e inserción laboral: las empresas de inserción social.” *Revista de Educación*. Núm. 351, págs. 139-161

MARHUENDA, F. & BONAVÍA, T. (2011). “Estrategias de formación en las empresas de inserción social: aplicación del modelo de trayectorias de aprendizaje de Eraut.” En “Trabajo, empleabilidad y vulnerabilidad social.” *Valencia: Universitat de València*. 184-228

MARHUENDA, F., MARTÍNEZ-RUEDA, N., ARÓSTEGUI, I. & GALARRETA, J. (2020): “Nudos en el acompañamiento y la formación en las Empresas de Inserción: Agenda de temas pendientes”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 247-285. DOI: 107203/CIRIEC-E.98.16124

MARHUENDA, F. ET AL. (2018). “Aprender en el puesto de trabajo en las empresas de inserción”. “ *Investigación financiada por el Gobierno de España (EDU2013- 45919-R), realizada entre otoño de 2014 y otoño de 2018 (EMPLEA)*.

MARHUENDA, F. ET AL. (2018). “Análisis de los procesos formativos y de

acompañamiento que hemos identificado en las empresas de inserción, así como los contenidos formativos de esos procesos. Investigación financiada por el Gobierno de España (EDU2013-45919-R), realizada entre otoño de 2014 y otoño de 2018.” *Informe No Publicado*.

MARHUENDA-FLUIXÁ, F. (2018). “Learning at work: Researching personal development and competence building in work integration companies.” *Educar*, 54(2), 0491-509. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/educar.801>

MARHUENDA-FLUIXÁ, F. (2018). “Educadores militantes: Educar para la vida mediante el trabajo en empresas de inserción.” *Educatio Siglo XXI*, 36(2 Jul-Oct), 43-64. DOI: <https://doi.org/10.6018/j/333021>

MARHUENDA-FLUIXÁ, F. (2019). “Colaboración entre el grupo de investigación Transicions y el grupo de trabajo de acompañamiento a la inserción.” *En Marhuenda, empresas de inserción: economía social desde todos los puntos de vista. Noticias de la economía pública social y cooperativa. Noticias CIDEA*, (60), 69-74.

MARROW, A. J. (1977): “The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin”. *Teachers College Press*. URL: [https://nanopdf.com/download/the-practical-theorist\\_pdf](https://nanopdf.com/download/the-practical-theorist_pdf) (Extraído el 21/02/2020)

MARTÍNEZ-CARRASCO PLEITE, F., LÓPEZ YEPES, J. A., & MARÍN RIVES, J. L. (2013). “Estrategias, estilos de dirección, compromiso de los trabajadores, responsabilidad social y desempeño de las pequeñas y medianas empresas de economía social de la Región de Murcia.” *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (111), 108-136.

MARTÍNEZ-LEÓN, I., GARCÍA-RUIZ, L., & OLMEDO-CIFUENTES, I. (2016). “Diferencias de género en el estilo de liderazgo en las cooperativas de enseñanza.” *Ponencia presentada en XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, Valencia*.

MARTÍNEZ-RUEDA, N. M., ATUTXA, G. Y., BARANDICA, I. A., GUTIÉRREZ, J. R., & DE EULATE BADA, L. Á. (2019). “Innovando en el empleo inclusivo: proyecto de transición de empresas de inserción al mercado ordinario.” *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales*, (69), 53-68.

MARTÍNEZ-RUEDA, N. & ALVAREZ DE EULATE, L. (2015): “Mejorando los procesos de acompañamiento en las Empresas de Inserción: una experiencia de colaboración entre Gizatea y la Universidad de Deusto”, *Lan Harremanak*, 29(2), 236-244. DOI:

<<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>>

MARTÍNEZ-RUEDA, N., ARÓSTEGUI, I. & GALARRETA, J. (2018): "Organizational factors improving employability of Work Integration Social Enterprises", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 123-154, DOI:10.7203/CIRIEC-E.94.12697."

MARTÍNEZ RUEDA, N., GALLASTEGI, A., y YÁNIZ, C. (2012) "Evaluación y medición de competencias profesionales básicas en las empresas de inserción", *Bilbao, Gizatea*.

MARTÍNEZ-RUEDA, N., GALARRETA, J. & ARÓSTEGUI, I. (2018): "Empleabilidad y empresas de inserción: modelo de prestaciones y apoyos", *Zerbitzuan*, 67, 79-93. DOI: 10.5569/1134-7147.67.06

MARTÍNEZ-RUEDA, N. y GALARRETA, J. (2019): "El acompañamiento en las Empresas de Inserción. Avances en el modelo de Gizatea", *Bilbao, Gizatea*

MARTÍNEZ, I. A. M., PRADO, J. F. U., & RIVERA, B. R. G. (2014): "Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México". *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429.

MARTOS, M. V. (2007): "El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional". *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 217-234.

MASLOW, A. H. (1991). "Motivación y personalidad." *Ediciones Díaz de Santos*.

MASLOW, A. (2016). "El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser." *Editorial Kairós*.

MAYER, J. D., SALOVEY, P., & CARUSO, D. R. (2000): "Models of emotional intelligence". *RJ Sternberg (ed.)*.

MAYER, J. D., & SALOVEY, P. (2007): "Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test". *Toronto: Multi-Health Systems Incorporated*.

MAYNAR, A. G. (2007). "El momento actual de las Empresas de Inserción, un momento histórico." *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, (59), 7-32.

MAYNAR, A. G., & ARNAL, M. E. (2007). "Las empresas de inserción en España: normativa y características". *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, (59), 153-178. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2542498>

- MCCALL, M. W., & LOMBARDO, M. M. (1983): "Off the track: Why and how successful executives get derailed" (No. 21). *Center for Creative Leadership*.
- MEJÍA, S. E. (2007): "Liderazgo a través de la historia". *Scientia et technica*, 1(34).
- MENDOZA, M. R., & ORTIZ, C. (2006): "El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas". *Facultad de ciencias económicas*, X IV(1), 118-134.
- MENDOZA, J., ROMÁN, C. & HERNÁNDEZ, M. (2019): "La Economía Social y la contratación pública: la herramienta de los contratos reservados", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 213-244. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.97.14657.
- MERTENS, S. (1999). "Nonprofit organisations and social economy: Two ways of understanding the third sector". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 70(3), 501-520.
- MEZA-MEJÍA, M., & FLORES-ALANÍS, I. M. (2014). "El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso." *Revista educación*, 38(1), 101-115.
- MILLAR, R., & HALL, K. (2013). "Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care". *Public Management Review*, 15(6), 923-941.
- MÍNGUEZ, A. M. (2015). "La empleabilidad de los jóvenes en España: Explicando el elevado desempleo juvenil durante la recesión económica." *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 3-20.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2001). "Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España." *Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.
- MOLERO, F. (1995): "El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la Psicología Social". *Revista de psicología social*, 10(1), 43-60.
- MONJE, V. S. (2017). "Las empresas de inserción como salida laboral para las personas en riesgo de exclusión social." *Cuestiones Pedagógicas. Revista de Ciencias de la Educación*, (26), 131-144.
- MONTAGUT, T. (2014). "De la innovación a la Innovación Social." *Documentación Social*, 174, 15-30

- MONTALVÁN, S. E. S., AGUIRRE, I. P. V., SÁNCHEZ, J. P. P., & CONDOLO, C. R. Q. (2014): "Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional". *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61.
- MONZÓN, J.L. (1987). "La economía social en España", *Ciriec-España*, nº 0, 19-29.
- MONZÓN, J.L. (1992) "La Economía Social: Tercer Sector de un nuevo escenario." *En: DEFOURNY, J.; MONZÓN, J.L. (Dir)*, pp.11-16.
- MONZÓN, J.L. (2006)."Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector". *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (56), 9-24.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405602>
- MONZÓN, J.L. (2013) "Empresas Sociales y Economía Social: perímetro y propuestas metodológicas para la medición de su impacto socioeconómico en la U.E." *Revista de Economía Mundial*, nº 35, pp. 151-164.
- MONZÓN, J. L., & CHAVES, R. (2012). "La economía social en la Unión Europea". *Comité Económico y Social Europeo*.
- MONZÓN & CHAVES (2016) "Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea" *Estudio realizado por CIRIEC-International. Comité Económico y Social Europeo*
- MONZÓN, J.L. & CHAVES, R. (2017): "Recent evolutions of the Social Economy in the European Union", *Brussels: European Economic and Social Committee, CIRIEC*. DOI:10.2864/191345.
- MONZÓN & CHAVES (2020a) "Ámbito y entidades de la economía social no de mercado (tercer sector) en la Comunitat Valenciana". En Chaves & Monzón, *Libro blanco de la Economía Social y del Tercer Sector en la Comunitat Valenciana, CIRIEC*, 13-41
- MONZÓN & CHAVES (2020b) "Fundamentos de Economía Social". En Chaves, Fajardo & Monzón, *Manual de Economía Social, Tirant Lo Blanch*, 21-42
- MONZÓN, J. L., & HERRERO, M. (2016). "Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea: aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía española". *CIRIEC-España*, (87), 295.
- MOREIRA MARTÍNS, C. M. (2010): "Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares". *Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones*.

MORENO, O. V. (2001): "Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo". *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (26), 5-17.

MULDER, M., WEIGEL, T., & COLLINGS, K. (2008): "El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la UE: un análisis crítico". *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de profesorado*, 12(3), 1-25.

MUNARRIZ, B. (1992). "Técnicas y métodos en investigación cualitativa." En I Jornadas de Metodología de Investigación Educativa (A Coruña, 23-24 abril 1991), Universidade da Coruña, *Servizo de Publicacions*, 1992, p. 101-116. ISBN: 84-600-8006-4

MURIEL, R. N. (2017). "La empresa social en Europa y España: evolución, relevancia y desafíos." *Revista Española del Tercer Sector*. 2017. Nº 35. Madrid (pp. 117-140)

MUT, S. (2008). "Itinerarios de inserción socio laboral." *Revista de Formación y Empleo* Nº.11

NAVARRO ARDOY, L., PASADAS DEL AMO, S., & RUIZ RUIZ, J. (2004). "La triangulación metodológica en el ámbito de la investigación social: dos ejemplos de uso." *Instituto de Estudios Sociales de Andalucía (IESA/CSIC)*.

NICHOLLS, J. R. (1986): "Congruent leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 27-31. <https://doi.org/10.1108/eb053591>

NORIEGA, M. (2008): "La importancia del liderazgo en las organizaciones". *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29.

NORRIS, N. (1991): "The trouble with competence", *Cambridge Journal of Education*, 21, 3,331-341. DOI: 10.1080/0305764910210307

OMS (2019). "Informe sobre los resultados de la OMS: presupuesto por programas 2018-2019: examen de mitad de periodo (No. A72/35)." *Organización Mundial de la Salud*.

ORDOÑEZ, M. L., BOTELLO, B., & MORENO, L. E. (2017): "Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total". *Revista Espacios*, 38(61).

ORTEGA, B. S. (2016): "Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional". *Doctoral dissertation, Universitat de València*.

QUINTAO, C. (2007). "Empresas de inserción y empresas sociales en Europa". *CIRIEC-*

- España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (59), 33-59.
- QUINTAO, C. (2016). "The marketing and coaching functions in WISE. Exploratory study in 5 European countries." *EPP project. Unpublished document*.
- PADGETT, D. K. (2016). "Qualitative methods in social work research. " (Vol. 36). *Sage publications*.
- PALACIO, J. R. S., & CLIMENT, V. C. (2018). "Economía del Bien Común y finanzas éticas." *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (93), 241-264.
- PALOMINO, P. R. (2009): "Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura". *Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, (4), 1-16.
- PARRA, O. B., & GUILIANY, J. G. (2013): "Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional". *Telos*, 15(2), 165-177.
- PEDRAJA R, L., & RODRÍGUEZ P, E. (2004). "Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas." *Revista facultad de ingeniería-Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73.
- PEDREÑO, M. H. (2010). "El estudio de la pobreza y la exclusión social. Aproximación cuantitativa y cualitativa." *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 24(3), 25-46. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27419173003>
- PEDREÑO, M. H (2014). "Evolución de la exclusión social en la Región de Murcia: repercusiones sociales de la crisis." *Editum. Ediciones de la Universidad de Murcia*. DOI: 10.6018/editum.2169
- PEIRÓ, J. M. (1984): "Psicología de las organizaciones". *UNED. Madrid*.
- PÉREZ, E. G. (2009). "Empresas de inserción: cuestiones competenciales Estado/comunidades autónomas". *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (100), 265-293.
- PEREZ-GONZÁLEZ, N. (2014). "Empresas de inserción y mujer: efectos sobre la gestión y dirección empresarial. Una aplicación empírica a las empresas de inserción de la comunidad valenciana" *Doctoral dissertation, Universitat de València*.
- PÉREZ ERANSUS, B., ZUGASTI MUTILVA, N., & MARTÍNEZ SORDONI, L. (2019). "Coordinación interdepartamental y modelos de integración de servicios para la inclusión." *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, 2019, 2 (44), 81-

95.

PÉREZ, W. D. (2016): "Orígenes del debate librecambio-proteccionismo: Smith, Ricardo, Hamilton y List". *Mercados y Negocios (2594-0163 en línea; 1665-7039 en impreso)*, (2), 14-19. ISSN 2594-0163. URL:

<<http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/4903>>. (Extraído el 05/03/2020)

PERIÑÁN, M. D. M. V. (2004): "Liderazgo transformacional y sus efectos en las actitudes y desempeño de los seguidores". *Doctoral dissertation, Universidad de Sevilla*.

PERIS, R. (1998): "El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas". *Doctoral dissertation, Universitat Jaume I*. URL: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf>. (Extraído el 10/04/2020)

PERTÚZ, F. (2018): "Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial". *Telos*, 20(2), 377-400

PERUGINI, M. L. L., & SOLANO, A. C. (2006): "Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación". *Psicodebate*, 6, 107-122.

PIRELA, LIGIA, & CAMACHO, HERMELINDA, & SÁNCHEZ, MARHILDE (2004): "Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional". *Omnia*, 10(2),0. ISSN: 1315-8856. URL: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73710203>. (Extraído el 16/02/2020)

PLUMMER, K. (2005). "Documents of life. An invitation to a critical humanism." *London: Sage Pub*.

POOL, L. D., & SEWELL, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education+ Training*.

PUIG I CRUELLS, C. (2011). "Trabajo social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales." *Documentos de trabajo social: Revista de trabajo y acción social*, (49), 47-73.

RADRIGÁN, M. H., DÁVILA, A. M., & PENAGLIA VASQUEZ, F. E. (2012). "Gestión y liderazgos en los emprendimientos sociales: el caso del sector no lucrativo chileno." *Polis. Revista Latinoamericana*, (32).

RAMÍREZ, U. F. (2009). "Reflexiones sobre la investigación social y el Trabajo Social." *Tabula Rasa*, (10), 309-325.

RAMOS, F. S., & BAYTER, L. O. (2012): "Emprendimiento y Economía Social,

oportunidades y efectos en una sociedad en transformación”. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (75), 128-151.

RANGEL, Y. M. (2017): “Enfoque Complejo del Liderazgo Compartido en el Gerente Educativo”. (*Proyecto en ejecución*). *Revista Scientific*, 2(5), 304-320.

RAYA, E. (2006). “Indicadores de exclusión social. Una aproximación al estudio aplicado de la exclusión social.” *Bilbao: Universidad del País Vasco*.

RAYA DÍEZ, E. & MANUEL HERNÁNDEZ. 2014. “Acompañar los procesos de inclusión social. Del análisis de la exclusión a la intervención social”. *Revista Trabajo Social 16: 143-156*. Bogotá: Departamento de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia

RAZETO, L. (1999) “La Economía Solidaria: concepto, realidad y proyecto”. *Persona y Sociedad*, vol. III., no. 2.

REDONDO, D. (2008). “Las políticas activas de inclusión social: ¿ nuevas regulaciones.” *XI Jornadas de Economía Crítica*.

RESOLUCIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL DE NACIONES UNIDAS (2015) “Transformando nuestro mundo: La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible” OMS, A/RES/70/1 Disponible en <https://bit.ly/1O9BczJ>.

RIAÑO-GALÁN, A., GARCÍA-RUIZ, R., RODRÍGUEZ MARTÍN, A., & ÁLVAREZ-ARREGUI, E. (2016). “Calidad de vida e inserción socio-laboral de jóvenes con discapacidad.” *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(1), 112-127.

RIDLEY-DUFF, R., & BULL, M. (2011). “Understanding social enterprise: Theory and practice”. *London: Sage*.

RÍOS, G. C. (2003). “Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad.” *Red Aportes*.

RIQUELME, J. A. (2016): “Liderazgo transformacional y eficacia de defensa en situación de crisis decisional” *Doctoral dissertation, UNED*. URL: <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:IUGM-Jriquelme>(Extraído el 01/03/2020).

ROIG, V. & GONZÁLEZ, N. (2008) “Las figuras laborales en la empresa de inserción”. En “ El Trabajador Acompañante”. *Fundación Novaterra*. 197-212

ROMERO, M. (2018) “Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido.” *Revista Idelcoop, No 224, Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido*. ISSN 0327-1919. P. 64-79 / Sección: Reflexiones y Debates página

- ROST, J. C. (1991): "Leadership for the twenty-first century". *Greenwood Publishing Group*.
- ROUX, H. N. (2010). "El SROI (social return on investment): un método para medir el impacto social de las inversiones". *Análisis financiero*, 113, 34-43.
- ROUX, H. N. (2012). "Economía Social. Valoración y medición de la inversión social: Método SROI". *Ecobook*.
- RUEDA, I. M., LASA, J. G., & BARANDICA, I. A. (2018). "Empleabilidad y empresas de inserción: modelo de prestaciones y apoyos." *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales*, (67), 79-93.
- RUIZ, J.I. (2012) "Teoría y práctica de la investigación cualitativa." *Bilbao: Universidad de Deusto*
- RUIZ, F. A. M., & RODRÍGUEZ, J. M. P. (2013). "Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional". *Contribuciones a la Economía*, 2013-01.
- RUIZ, J.I. Y IPIZUA. (1989). "La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa." *Universidad de Deusto*. Bilbao
- RUIZ OLABUENAGA, J.I., IPIZUA, M.A. (1989). "La descodificación de la vida cotidiana." *Universidad de Deusto*. Bilbao.
- SAJARDO, A. (2004) "La Economía Social en el Nuevo Estado de Bienestar. Los servicios asistenciales y la integración socio-laboral." *En: JULIÁ, J.L. (Coord.): Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas. Colección Mediterráneo Económico, nº6*, pp. 289-310 (402).
- SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K., LIST, R., TOEPLER, S. & SOKOLOWSKI, W. *et al.* (1999) "Global Society. Dimensions of the Nonprofit Sector", *Baltimore: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project*.
- SALAS VALLINA, A. (2013). "Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo." *Universitat de Valencia. Tesis doctoral*. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10550/29078>
- SALAZAR, M. (2006). "El liderazgo transformacional, ¿ modelo para organizaciones educativas que aprenden". *UNRevista*, 1(3), 1-12.
- SALINAS, M.F., & MARHUENDA, F.: "Acceso al empleo de las personas con discapacidad: situación en el empleo en las personas con enfermedad mental", *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, nº 36, 2020, pp. 273-311.

DOI: 10.7203/CIRIEC-JUR.36.16980.

SALVÀ-MUT, F. (2008). "Itinerarios de inserción socio laboral." *Revista de Formación y Empleo*, Nº 11, julio 08.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F., LUCIO, P. B., VALENCIA, S. M., & TORRES, C. P. M. (1998). "Metodología de la investigación (Vol. 1, pp. 233-426)." *México, DF: McGraw-hill*.

SÁNCHEZ, A. J. (2008). "Perfiles específicos de riesgo." En González & Marhuenda (Eds.) *El trabajador acompañante*, 43-68

SÁNCHEZ, J. C., CARBALLO, T., MACHÍN, E., GUTIÉRREZ, A., & QUINTANA, R. (2010). "Influencia de la inteligencia emocional en la autoeficacia para el liderazgo". *International Journal of Developmental and Educational Psychology*

SAN JOSÉ, P., DEL CASTILLO, H. R., & CASTELLÓ, C. (2019). "Acompañamiento en empresas de inserción." *En Marhuenda, empresas de inserción: economía social desde todos los puntos de vista. Noticias de la economía pública social y cooperativa. Noticias CIDEA*, (60), 45-49.

SANTA BÁRBARA, E. S., & FERNÁNDEZ, A. R. (2010). "40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión". *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1), 25-39.

SAVALL, T. (2015). "La Economía Social y las políticas públicas. Análisis del cambio político, elementos condicionantes y resultados", *Doctoral dissertation, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia*.

SCHWARTZ, B. (1985). "La Inserció social i professional dels joves: informe Schwartz." *Diputació de Barcelona. Servei de Joventut [i] Gabinet de Publicacions*.

SEPÚLVEDA, L. Y. (2009). "Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG." *Tesis doctoral. Universidad Nacional de Colombia. Ingeniería Administrativa*. Disponible en <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/70191>

SEVILLANO MONJE, V. (2018). "Las empresas de inserción como salida laboral para las personas en riesgo de exclusión social." *Cuestiones pedagógicas*, 26, 131-144.

SIERRA BRAVO, R. (1995): "Técnicas de Investigación Social. " *10ª edición. Madrid: Paraninfo*.

SILVA, Y. (2010). "Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo." *Cuadernos de estudios empresariales*, 20, 127-144.

- SILVA-PERALTA, Y. F., DE VEGA, R. E., & LÓPEZ, A. B. (2013). "Liderazgo y voluntariado en organizaciones no lucrativas." *Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; Universidad Nacional de Mar del Plata; FACES. Facultad Ciencias Económicas Sociales*; 19; 40; 8-2013; 149-157
- SILVA, Y., OLSEN, C., PEZZI, L., & SANJURJO, N. (2016). "Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata." *Psicoperspectivas*, 15(3), 146-157.
- SOLIDARIA, E., & COMPLEMENTARIA, M. (2018). "Economía solidaria". *Economía Solidaria*. Disponible en [https://www.economiasolidaria.org/comercio\\_justo](https://www.economiasolidaria.org/comercio_justo).
- SOLÓRZANO, M., GUZMÁN, C., SAVALL, T. & VILLAJOS, E. (2018): "Identidad de la empresa social en España: análisis desde cuatro realidades socioeconómicas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92, 155-182. DOI:10.7203/CIRIEC - E.92.9236
- SOLANO, A. C., PERUGINI, A., BENATUIL, M. L., NADER, D., & SOLANO, M. C. (2007). "Teoría y evaluación del liderazgo". *Editorial Paidós*.
- STAKE, R. (1995). "The art of case study research." *Sage Publications*.
- STAKE, R. (1999). "Investigación con estudio de casos (2ªed)." *Morata. Madrid*.
- STENHOUSE, L. (1985) "Investigación y desarrollo del currículo." *Madrid: Morata*.
- STOGDILL, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literatura". *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- STOGDILL, R. M. (1974). "Handbook of leadership: A survey of theory and research". *Free Press*.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. (2002) " Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada." *Universidad de Antioquía. Colombia*.
- SUBIRATS, J. y GOMÀ, R. (Dir.) (2003). "Un paso más hacia la inclusión social. Generación de conocimiento, políticas y prácticas para la inclusión social." *Plataforma de ONGs de Acción Social*, en [http://plataformaongs.org/upload/88/94/un\\_paso\\_mas\\_hacia\\_la\\_inclusion\\_social.pdf](http://plataformaongs.org/upload/88/94/un_paso_mas_hacia_la_inclusion_social.pdf)
- SUBIRATS, J., RIBA, C., GIMÉNEZ, L., OBRADORS, A., GIMÉNEZ, M., QUERALT, D., ... & RAPOPORT, A. (2004). "Pobreza y exclusión social. Un análisis de la realidad española y europea." *Barcelona: Fundación La Caixa*.

- SUBIRATS, J., ALFAMA, E., & I PINEDA, A. O. (2009). "Ciudadanía e inclusión social frente a las inseguridades contemporáneas. La significación del empleo." *Documentos de Trabajo (Fundación Carolina)*, (32), 133-142.
- TEZANOS, J. F. (1999). "tendencias de dualización y exclusión social en las sociedades avanzadas. Un marco para el análisis". En J. F. tezanos (Ed.), *Tendencias en desigualdad y exclusión social. Tercer foro sobre tendencias sociales. Madrid: Sistema*.
- THIEME, C. (2007). "El desarrollo de competencias de empleabilidad en dos universidades chilenas: un estudio empírico." *Oikos: Revista de la escuela de administración y economía*, (24), 3.
- THOMAÉ, M. N. V., AYALA, E. A., SPHAN, M. S., & STORTTI, M. A. (2006). "Etiología y prevención del síndrome de burnout en los trabajadores de la salud." *Revista de Postgrado de la vía Cátedra de Medicina*, 153(1), 18-21.
- TILLEMA, H., MENA, J. YORLAND, L. (2009). "Formación de investigadores: perspectivas y procesos subjetivos implicados en la investigación educativa." *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*,12(3), 27-36.
- TINTORÉ, M, GÜELL, C. (2016). "Hacia Un Modelo De Liderazgo Educativo Transformacional y Prosocial en La Gobernanza de las Instituciones Educativas". *En: Proceedings of the 27 th. International Business Information Management Conference (27th IBIMA). Milán, Italia*, 1633-1645.
- TÓJAR, J.C. (2006) "Investigación cualitativa: comprender y actuar." *Col. Manuales de metodología de investigación educativa. Madrid. La Muralla*.
- TORRES, M. R. M., & RIAGA, C. O. (2006). "El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas". *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- TORRES, F. C., & RAMÍREZ, D. B. (2013). "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional". *Revista virtual universidad católica del norte*, 2(39), 152-164.
- TORRES, S. P. G., AGUILAR, J. D. C. G., TRUJILLO, L. B., CARAGUAY, V. E. C., & LORENZO, A. F. (2017). "Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha." *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 5(1), 19-31.
- TORREGO-EGIDO, L. (2014). "¿Investigación difusa o emancipatoria? Participación e inclusión en investigación educativa." *Magis. Revista Internacional de Investigación En*

*Educación*, 7(14), 113. doi:10.11144/Javeriana.M7-14.IDEP

TUTHILL, D., & ASHTON, P. (1983). "Improving educational research through the development of educational paradigms." *Educational Researcher*, 12(10), 6-14.

URIBE, M. (2005). "El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior". *Revista Prelac*, 1(1), 1-10.

UCEDA I MAZA, F. X. (2011). "Adolescentes en conflicto con la ley. Una aproximación comunitaria: trayectorias, escenarios e itinerarios." (Doctoral dissertation, Universitat de València).

VARELA, F. (2012). "Liderazgo en el Sector Público. Aproximaciones y Desencuentros con el Sector Privado". *Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile*.

VARGAS, ZR (2009) "La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencias científicas." *Educación*, vol 33, nº 1, p.155-165. *Universidad de Costa Rica*.

VÁZQUEZ-TOLEDO, S., BERNAL-AGUDO, J. L., & LIESA ORÚS, M. (2014). "La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa". *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

VECIANA, P., FONTANELLA, M., & SIMÓN, H. (2007). "Las empresas de inserción en España." *Barcelona: Fundación Un Sol Mon de Caixa de Catalunya*.

VEGA, M. I. Á. (1999). "Las empresas de inserción social como nueva forma de organización empresarial. Especial referencia a su régimen jurídico." *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 31, 47-84.

VEGA-VILLA, C., & ZAVALA-VILLALÓN, G. (2004). "Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno". Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>

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*, 46, 39-62. Disponible en: <http://ciriec-revistaeconomia.es/es/revista/2615/>

VILLAJOS, E., SANCHIS, J.R. & RIBEIRO, D. (2012): "Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 199-22. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798011>

VILLANUEVA SIERRA, J. J. (2012). "La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia

para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño”. Disponible en <https://gredos.usal.es/handle/10366/22593>

VILLASANTE, T. (2009): “Prólogo a metodología y técnica participativa”, en MONTAÑES. Metodología y técnica participativa: Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa. 13-17. Barcelona. Universitat Oberta de Catalunya.

WESSELINK, R., BIEMANS, H. J. A., VAN DEN ELSEN, E. Y MULDER, M. (2005). “Conceptual framework for competence-based VET in the Netherlands.” Disponible en: [http://www.vet-research.net/ecer\\_2005/fri09/session7a/P20050000789](http://www.vet-research.net/ecer_2005/fri09/session7a/P20050000789)

YORKE, M. (2006). “Employability in higher education: what it is-what it is not (Vol. 1).” York: Higher Education Academy. [https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/hea-learning-employability\\_series\\_one.pdf](https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/hea-learning-employability_series_one.pdf)

YUKL, G., GORDON, A., & TABER, T. (2002). “A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research”. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32. Disponible en : <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>

YUKL, G. (2008). “Liderazgo en las organizaciones”. *España: Pearson Educación*. Pp. 331-348, 352-354.

YUKL, G., MAHSUD, R., HASSAN, S., & PRUSSIA, G. E. (2013). “An improved measure of ethical leadership”. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

ZALEZNIK, A. (1991). “Leading and managing: Understanding the difference”. In M. F. R. Kets de Vries, *The Jossey-Bass management series. Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change* (p. 97–119). Jossey-Bass. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/record/1991-98988-004>

ZAMANILLO, T. (1987): “Fisonomía de los trabajadores sociales. Los problemas de identidad profesional”. *Cuadernos de Trabajo Social*. Nº 0. Pp. 85-104.

ZAMARRO, E. M. (2020). “Sinhogarismo de larga duración: trayectorias vitales e intervención institucional.” *Investigación aplicada en la ciudad de valencia* (Doctoral dissertation, Universitat de València).

ZARAGOZA-PASCUAL, G. (2014). “De la protección social al estado de bienestar.” *Revista de treball, economia i societat*, (72), 1-21.

ZUBERO, I. (Ed.). (2006). “Presentación del monográfico Empleo e inclusión” (Vol. 143). *Cáritas Española*.

## Legislación

Ley 13/ 1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI). BOE núm. 103, 30 de abril de 1982.

Ley 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad. BOE núm. 164, de 10 de Julio de 2001. Disponible en <https://www.boe.es/eli/es/l/2001/07/09/12>

Ley 7/2003, de 26 de marzo, de Inserción Sociolaboral. BOE núm. 87, de 11 de abril de 2003. Disponible en <https://www.boe.es/eli/es-ri/l/2003/03/26/7>

Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo. BOE núm. 312, de 30 de Diciembre de 2006. Disponible en <https://www.boe.es/eli/es/l/2006/12/29/43/con>

Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. BOE núm. 299, de 14 de Diciembre de 2007. Disponible en <https://www.boe.es/eli/es/l/2007/12/13/44/con>

Ley 27/2009, de 30 de diciembre, de medidas urgentes para el mantenimiento y el fomento del empleo y la protección de las personas desempleadas. BOE núm. 315, de 31 de diciembre de 2009. Disponible en <https://www.boe.es/eli/es/l/2009/12/30/27>

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. BOE núm. 76, de 30 de marzo de 2011. Disponible en <https://www.boe.es/eli/es/l/2011/03/29/5>

Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. BOE núm. 289, de 3 de diciembre de 2013.

Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. Disponible en <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2013/02/22/4>

Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. BOE núm. 272, de 09/11/2017. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/l/2017/11/08/9/con>

Directiva 2004/18/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de marzo de 2004, sobre coordinación de los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos de

obras, de suministro y de servicios. Disponible : <http://data.europa.eu/eli/dir/2004/18/oj>

Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE. Disponible en: <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj>

Relación de tablas y gráficos

Tabla 1.1 Pluralidad y núcleo identitario común de los actores de la ES.....33

Tabla 1.2 Entidades de la ES y del NPO.....35

Tabla 1.3 Las entidades de la ES en España.....45

Tabla 1.4 Clasificación del SEC-2010 de los actores de la Economía Social.....49

Tabla 2.1 Antecedentes a la Ley 44/2007 para la regulación de las empresas de inserción.....84

Tabla 2.2 Legislación Autonómica sobre empresas de inserción previa a la Ley 44/2007.....87

Tabla 2.3 Requisitos fundamentales de las EI según la Ley 44/2007.....91

Gráfico 2.1 Distribución geográfica de las EI en España.....98

Tabla 2.4 Forma jurídica de las entidades promotoras de las EI.....99

Gráfico 2.2 Evolución de las plantillas de las EI en cuanto a género.....100

Gráfico 2.3 Datos sociolaborales de las empresas de inserción en España.....101

Tabla 2.5 Datos sociolaborales de las EI participantes en la memoria.....101

Tabla 2.6 Datos económicos de las EI.....102

Tabla 2.7 Diferencial entre inversión pública y retorno.....102

Tabla 3.1 Diferencias entre los términos de pobreza y exclusión social.....116

Gráfico 3.1 Dimensiones vinculadas a la inclusión social.....125

Tabla 3.2 Definición de funciones específicas para servicios sociales y de empleo....135

Tabla 3.3 Dimensiones de la Escala de Factores de Empleabilidad (EFE).....138

Tabla 3.4 Personas trabajadoras de estructura y PTI en las EI.....144

Tabla 3.5 Perfiles sociodemográficos de las EI. Muestra del estudio.....145

Tabla 3.6 Fases del acompañamiento. Comparativa modelos.....149

Tabla 3.7 Roles responsables de los procesos del acompañamiento.....161

Gráfico 3.2 Evolución cíclica de la dependencia a la autonomía.....162

Tabla 4.1 Principales teorías del liderazgo.....172

Tabla 4.2 Tipologías de liderazgo de Hersey y Blanchard.....180

## RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 5.1 Metodología cuantitativa y cualitativa.....	223
Tabla 5.2 Procedimiento para la triangulación de datos obtenidos.....	226
Tabla 5.3 Sesión formativa con enfoque dialógico.....	232
Tabla 5.4 Variables de liderazgo e indicadores asociados.....	239
Tabla 5.5 Tipos de respuestas del cuestionario asociadas a los indicadores.....	240
Gráfico 6.3 Distribución territorial de la muestra de participantes.....	244
Tabla 6.1 Distribución de la muestra de participantes en el cuestionario por EI, rol profesional y por comunidad autónoma.....	244
Tabla 6.2 Empresas de inserción participantes y nº de PTI de las mismas.....	245
Gráfico 6.4 Rol profesional y sexo.....	247
Gráfico 6.5 Rol profesional y rango de edad.....	247
Tabla 6.3 Antigüedad en la EI por edades.....	248
Tabla 6.4 Antigüedad en el rol (PTA, PTP y otros) por edades.....	248
Tabla 6.5 Antigüedad en la EI frente a antigüedad en el rol de PTA o PTP.....	249
Gráfico 6.6 Tipo de estudios de las PTA.....	251
Gráfico 6.7 Tipo de estudios de las PTP.....	251
Gráfico 6.8 Tipo de estudios de otros profesionales de la muestra.....	252
Gráfico 6.9 Estilos de liderazgo en la PTA en la fase de acogida y diagnóstico inicial.....	254
Gráfico 6.10 Estilos de liderazgo en la PTP en la fase de acogida y diagnóstico inicial.....	254
Tabla 6.6 Indicadores asociados a la variable estilo de liderazgo en fase de acogida y diagnóstico inicial.....	260
Gráfico 6.11 Estilos de liderazgo en la PTA en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.....	262
Gráfico 6.12 Estilos de liderazgo en la PTP en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.....	263
Tabla 6.7 Indicadores asociados a la variable estilo de liderazgo en fase de desempeño	

laboral y mejora de la empleabilidad.....	271
Gráfico 6.13 Estilos de liderazgo de la PTA en la fase de transición al mercado laboral ordinario.....	274
Gráfico 6.14 Estilos de liderazgo de la PTP en la fase de transición al mercado laboral ordinario.....	274
Tabla 6.8 Indicadores asociados a la variable estilo de liderazgo en la fase de transición al mercado laboral ordinario.....	278
Gráfico 6.15 Estilos de liderazgo en PTA en la fase de acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción.....	280
Gráfico 6.16 Estilos de liderazgo en PTP en la fase de acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción.....	281
Tabla 6.9 Indicadores estilos de liderazgo en fase de acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción.....	282
Gráfico 6.17 Estilo <i>laissez-faire</i> de la PTA en cada fase del proceso.....	285
Gráfico 6.18 Estilo transaccional de la PTA en cada fase del proceso.....	286
Gráfico 6.19 Estilo transformacional de la PTA en cada fase del proceso.....	287
Gráfico 6.20 Estilo <i>laissez-faire</i> para PTP en cada fase del proceso.....	288
Gráfico 6.21 Estilo transaccional de la PTP en cada fase del proceso.....	289
Gráfico 6.22 Estilo transformacional de la PTP en cada fase del proceso.....	290
Tabla 6.10 Puntos fuerte de las PTA y PTP. Autopercepción de habilidades.....	291
Tabla 6.11 Aspectos mejorables de las PTA y PTP. Autopercepción de habilidades....	294

## Anexos

### Anexo 1

#### **Cuestionario para PTA y PTP orientado al análisis del estilo de dirección y liderazgo en el proceso de acompañamiento a las PTI**

Entendemos el liderazgo como una dimensión del acompañamiento en el que se plasma el modo en el que te relacionas con las personas bajo tu cargo para la consecución de los objetivos propuestos. En un proceso en el que se muestra tu estilo de dirección y supervisión de personas (en este caso de las PTI).

El siguiente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación de tesis doctoral y consta de varios apartados: una primera parte de aplicación de los contenidos de la sesión formativa a una situación práctica; una segunda parte con una serie de preguntas cortas, y una tercera parte con datos sociodemográficos de control que serán tratados de FORMA ABSOLUTAMENTE ANÓNIMA.

El cuestionario se puede completar en unos veinte minutos. No existe límite de tiempo para su realización.

**IMPORTANTE: SI POR CUALQUIER CIRCUNSTANCIA NO PUDISTE ESTAR EN LA SESIÓN *ONLINE*, PARA PODER COMPLETAR EL CUESTIONARIO ES NECESARIO QUE LA VISUALICES PREVIAMENTE o REVISES EL APARTADO DEL MATERIAL CORRESPONDIENTE (AL MENOS LA PARTE CORRESPONDIENTE AL LIDERAZGO QUE SE RELACIONA CON EL CUESTIONARIO)**

Agradecemos tu participación y tiempo.

a.-INDISPENSABLE PARA PODER REALIZAR LA 2ª SESIÓN FORMATIVA. Indica tu *e-mail* para recibir el enlace.

b.- Define tu modo de ejercer el liderazgo sobre las PTI brevemente. ¿Cómo es tu estilo de dirigir las? (dos líneas máximo).

c.- ¿Cuál es tu mejor cualidad/habilidad como persona que dirige o lidera a las PTI? Descríbela en una frase.

d.- ¿En qué aspectos sientes que tendrías que mejorar? Descríbelo en una frase.

## SUPUESTO PRÁCTICO APLICADO

Tras la realización de la sesión *online* y concretamente ubicados en el enfoque de liderazgo de rango total. Estilos que componen el liderazgo de rango total:

- Estilo *laissez-faire* (escaso o inexistente supervisión).
- Estilo transaccional (centrado en resultados y objetivos. Directividad. Recompensa en la consecución de objetivos).
- Estilo transformacional (centrado en la persona y necesidades. Dialogante y participativo. Implica a la persona a su cargo a nivel de valores y desde el compromiso de un objetivo común).

Teniendo en cuenta las siguientes fases en el proceso de acompañamiento a las PTI en las EI:

- 1.- Fase de acogida y diagnóstico inicial.
- 2.- Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.
- 3.- Fase de transición al mercado laboral ordinario.
- 4.- Acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción.

TE PIDO LO SIGUIENTE:

1.- Describe una situación de acompañamiento en la que hayas aplicado un estilo de liderazgo de los tres nombrados y te hayas sentido cómodo en el mismo, a la vez que el resultado ha sido positivo (dicha situación puede ser intentando aplicar lo visto en la sesión formativa o recordando alguna situación pasada). Contexto en el que tuvo lugar la situación: producción o acompañamiento, a solas o delante de otros trabajadores, otros.

2.- ¿En qué fase de acompañamiento se dio la situación descrita?

3.- ¿Hubieses variado en algún matiz tu estilo si la situación se hubiese dado en cualquier otra fase del proceso de acompañamiento? Indica el nombre del estilo que utilizaste y justifica brevemente tu respuesta.

Desde tu experiencia profesional como PTA/PTP, vistos los tres estilos de liderazgo que componen el enfoque de rango total (estilos transaccional, transformacional y *laissez-faire*), y teniendo en cuenta las fases de acompañamiento a la PTI citadas en la sección anterior,

¿En qué fases del acompañamiento podría ser adecuado y funcional el utilizar cada uno de los estilos —aunque sea con matices y con graduación—?

LEE ATENTAMENTE LA EXPLICACIÓN QUE VIENE A CONTINUACIÓN.

El liderazgo es un proceso complejo y que va a estar condicionado por diferentes factores: persona que lo ejerce (PTA/PTP), persona a su cargo (PTI) y el contexto laboral.

Desde una visión general te pido que respondas a las siguientes cuestiones marcando en qué grado podría ser aplicable cada uno de los estilos en cada fase del proceso de acompañamiento.

Las preguntas 4, 5 y 6 son EXCLUSIVAMENTE PARA PTA. Las preguntas 7, 8 y 9 son EXCLUSIVAMENTE PARA PTP.

Las preguntas 10,11 y 12 son para profesionales que ejercen ambos roles PTA y PTP.

Las preguntas 13, 14 y 15 son para otro tipo de profesionales que pueden llegar a intervenir en algún momento sobre las PTI.

4.- Estilo *laissez-faire* para PTA. La PTI es una persona adulta y desde ahí debe ser libre y autónoma para dirigirse. Se interviene poco sobre la PTI y se delega mucho en su responsabilidad y capacidad."

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

5.- Estilo Transaccional para PTA. La PTI es una persona con necesidades pero en el contexto laboral estas quedan en un segundo plano. Se dirige a la PTI dando orientación y definiendo lo que se espera de ella concretamente. A partir de la consecución de los objetivos marcados se la premia y refuerza.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

6.- Estilo transformacional para PTA. La PTI es una persona con necesidades y satisfaciéndolas se alcanzará un mayor grado de compromiso, responsabilidad y autonomía en su trabajo. Se trabaja el vínculo sobre la la PTI con el objetivo de favorecer su implicación a un nivel superior y no solo en la consecución de objetivos de producción.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

7.- Estilo *laissez-faire* para PTP. La PTI es una persona adulta y desde ahí debe ser libre y autónoma para dirigirse. Se interviene poco sobre la PTI y se delega mucho en su responsabilidad y capacidad.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

8.- Estilo transaccional para PTP. La PTI es una persona con necesidades pero en el contexto laboral estas quedan en un segundo plano. Se dirige a la PTI dando orientación y definiendo lo que se espera de ella concretamente. A partir de la consecución de los objetivos marcados se la premia y refuerza."

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

9.- Estilo transformacional para PTP. La PTI es una persona con necesidades y satisfaciéndolas se alcanzará un mayor grado de compromiso, responsabilidad y autonomía en su trabajo. Se trabaja el vínculo sobre la PTI con el objetivo de favorecer su implicación a un nivel superior y no solo en la consecución de objetivos de producción.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

10.- Estilo *laissez-faire* para personas que ejercen a la vez de PTA y PTP. La PTI es una persona adulta y desde ahí debe ser libre y autónoma para dirigirse. Se interviene poco sobre la PTI y se delega mucho en su responsabilidad y capacidad.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

11.- Estilo transaccional para personas que ejercen a la vez de PTA y PTP. La PTI es una persona con necesidades pero en el contexto laboral estas quedan en un segundo plano. Se dirige a la PTI dando orientación y definiendo lo que se espera de ella concretamente. A partir de la consecución de los objetivos marcados se la premia y refuerza.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado					

laboral ordinario
-------------------

Fase de acogida y diagnóstico inicial
---------------------------------------

12.- Estilo transformacional para personas que ejercen a la vez de PTA y PTP. La PTI es una persona con necesidades y satisfaciéndolas se alcanzará un mayor grado de compromiso, responsabilidad y autonomía en su trabajo. Se trabaja el vínculo sobre la PTI con el objetivo de favorecer su implicación a un nivel superior y no solo en la consecución de objetivos de producción.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

13.- Estilo *laissez-faire* para otro tipo de profesionales que intervienen en algún momento sobre la PTI. La PTI es una persona adulta y desde ahí debe ser libre y autónoma para dirigirse. Se interviene poco sobre la PTI y se delega mucho en su responsabilidad y capacidad.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

14.- Estilo transaccional para otro tipo de profesionales que intervienen en algún momento sobre la PTI. La PTI es una persona con necesidades pero en el contexto laboral estas quedan en un segundo plano. Se dirige a la PTI dando orientación y definiendo lo que se espera de ella concretamente. A partir de la consecución de los objetivos marcados se la premia y refuerza.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

15.- Estilo Transformacional para otro tipo de profesionales que intervienen en algún momento sobre la PTI. La PTI es una persona con necesidades y satisfaciéndolas se alcanzará un mayor grado de compromiso, responsabilidad y autonomía en su trabajo. Se trabaja el vínculo sobre la PTI con el objetivo de favorecer su implicación a un nivel superior y no solo en la consecución de objetivos de producción.

Fase	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente/s
Fase de acogida y diagnóstico inicial					
Fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad					
Fase de transición al mercado laboral ordinario					
Fase de acogida y diagnóstico inicial					

16.- ¿Sería lo mismo si la situación la vive una PTA que una PTP? Justifica la respuesta y si es posible pon algún ejemplo.

17.- Señala tres habilidades clave para ejercer tu labor profesional en la fase de acogida y diagnóstico iniciales.

18.- Señala tres habilidades clave para ejercer tu labor profesional en la fase de desempeño laboral y mejora de la empleabilidad.

19.- Señala tres habilidades clave para ejercer tu labor profesional en la fase de transición al mercado laboral ordinario.

20.- Señala tres habilidades clave para ejercer tu labor profesional en el acompañamiento tras la salida de la empresa de inserción.

#### DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

21.- EDAD

22.- SEXO

23.- NIVEL DE ESTUDIOS

SIN ESTUDIOS ESTUDIOS PRIMARIOS ESO/ SIMILAR

GRADO MEDIO GRADO SUPERIOR

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

OTROS

24.- TITULACIÓN

25.- ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

26.- ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO (PTA/PTP)

27.- PUESTO ACTUAL

PTA PTP

Otro:

28.-¿Cuántas PTI tiene tu empresa? ¿Y trabajadoras/es de estructura?

29.- TITULARIDAD DE LA EI (nombre de la entidad y si es una cooperativa, fundación, etc.).

30.- Otros (cualquier aspecto que quieras incluir y consideras que no aparece reflejado en el cuestionario).

31.- Si quieres recibir un certificado de participación en la investigación de la Universidad de Valencia, envía un correo a [manuel.salinas@uv.es](mailto:manuel.salinas@uv.es), indicando tu nombre y tu DNI y un correo electrónico de contacto (tus datos personales no aparecerán reflejados en los resultados del cuestionario). En la respuesta a la pregunta indica las tres últimas cifras de tu DNI junto con la letra del mismo.

32.- ¿Estarías dispuesto/a a colaborar en la investigación teniendo la posibilidad de hablar por teléfono con el objetivo de contrastar alguna de las preguntas del cuestionario? Si es así, completa los datos de la pregunta anterior para poder contactar contigo junto a un teléfono de contacto. A cambio podría ofrecerte la posibilidad de realizar una sesión práctica de *coaching* con el objetivo de revisar cualquier aspecto relacionado con tu trabajo.

**Anexo 2****GRUPO FORMATIVO Y DE DISCUSIÓN****CURSO - Habilidades de liderazgo para PTA y PTP****Actividad**

**1.- Presentación de la sesión.** Se presentan los contenidos a tratar durante la sesión, así como la estructura del taller compuesto por:

- Presentación del docente.
- Horario de la sesión.
- Contenidos (dimensión formativa y dimensión reflexiva y participativa).

Tras la presentación de la sesión y el objetivo se lanza la pregunta con el objetivo de comenzar a autoperibirse en el acompañamiento.

**2.- Presentación asistentes** con la siguiente pregunta: punto fuerte y aspecto a mejorar en el acompañamiento.

**3.- Aspectos básicos de la dirección de personas en empresas sociales**

Contenidos:

- Características de la gestión de equipos en contextos de intervención social.
- Los aspectos relacionados con la gestión de equipos (en este caso de PTI) se relacionan directamente con su modo de acompañar en las distintas fases del acompañamiento.
- Puesta en común.

Objetivo: reflexionar y compartir aspectos relacionados con su trabajo en el acompañamiento a las personas de inserción.

**4.- Aspectos básicos del liderazgo.** Se presentan diferentes estilos de liderazgo desde los modelos de Hersey y Blanchard y de rango total con un enfoque aplicado a los contextos organizacionales.

Tras presentar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*, se busca relacionarlo con su trabajo de acompañamiento y las fases del mismo.

Se presentan las fortalezas y debilidades de cada estilo y cómo los mismos se pueden presentar en los roles de PTA y PTP en cada una de las fases.

Objetivo: reflexionar sobre los estilos que tanto PTA como PTP implementan en su práctica profesional durante el acompañamiento que realizan a lo largo de la trayectoria de la PTI.

Puesta en común.

**6.- Práctica sobre estilos de influencia.** Supuesto práctico en el que se pide que describan brevemente su intervención como PTA/PTP. Posteriormente se analizan, revisan y comentan las respuestas.

Se presenta un caso genérico con muy poca información y se les pide que describan su intervención en un corto espacio de tiempo.

Para la confección del caso se realiza una revisión de situaciones cotidianas que PTA y PTP se encuentran con las PTI. A partir de la información que se dispone en el marco del Proyecto Emplea 2014/2018 en el que la dirección de la tesis y el investigador han participado, se elabora un caso TIPO. El objetivo es proponer un supuesto práctico sobre un caso cercano a su realidad y en el que puedan mostrar su tendencia a la hora de intervenir como «líderes».

### CASO PRÁCTICO

**LUGAR:** EMPRESA DE INSERCIÓN

**ALBERTO:** PTA/PTP (1 AÑO)

**SILVIA:** ANTERIOR PTA/PTP Y EN LA ACTUALIDAD EN UN PUESTO DE GERENCIA DENTRO DE LA MISMA ENTIDAD

**MANUEL:** PTI (11 MESES)

**JOSÉ:** PTI (2 AÑOS Y 3 MESES)

JOSÉ a SILVIA: es la tercera vez en este mes que tengo una fuerte discusión con MANUEL. Parece que trabaja mucho pero en realidad se escaquea de sus tareas y cuando mete la pata en algo, en la mayoría de ocasiones consigue que parezca que la responsabilidad ha sido de los demás. No soy el único que ha tenido problemas con él pero soy el que más se encara y le dice a la cara lo que no me parece bien. He hablado con Alberto, pero Manuel se lo “ha ganado” y al final le justifica todo y le resta importancia.. Si estuvieses tú, no le habrías permitido todo lo que hace y ya lo habrías puesto en su lugar. Si Alberto hiciese bien su trabajo, no tendríamos tantos problemas. Yo estoy bastante cansado y enfadado y al final no sé qué va a pasar...

COMO ANTERIOR PTA/PTP TE SIENTES IMPLICADA. JOSÉ HA SIDO UN TRABAJADOR QUE HA PLANTEADO POCOS PROBLEMAS Y HA TENIDO UNA BUENA ACTITUD EN SU PROCESO.

DESPUES DE ESCUCHARLE ¿QUÉ LE DIRÍAS A JOSÉ?

Como aspecto clave, la información que se ofrece es escasa y concreta, con el objetivo

de que al resolver el caso con una propuesta, la PTA y la PTP establezcan presuposiciones basándose en su experiencia y sus «tendencias» a la hora de intervenir. En la resolución se propone que trasladen si el resultado es extrapolable a otras situaciones similares. El objetivo en este caso es observar el estilo de liderazgo utilizado en el caso, revisar si es una tendencia generalizable y, por último, reflexionar sobre otras posibilidades de resolución que hubiesen podido mejorar la resolución.

Puesta en común.

**8.- Explicación del cuestionario** Con el objetivo de poder completar el cuestionario de la investigación, se realiza una explicación detallada del mismo para que puedan completar las preguntas aclarando dudas. También se ofrece la posibilidad de contrastar dudas que aparezcan con posterioridad vía *e-mail*, por teléfono o a través de videoconferencia.

**9.- Puesta en común y evaluación.**

¿Qué aspectos me han parecido más interesantes? ¿Qué me ha aportado la sesión con respecto a mi trabajo de acompañamiento? En este momento, se plantea el volver a tomar conciencia con los contenidos dados (en relación a las habilidades de dirección y liderazgo de personas) y qué aspectos del contenido pueden ser interesantes incorporar a su práctica profesional. También se comentan otros posibles intereses formativos relacionados con el acompañamiento y las habilidades de liderazgo.