

**Barbieri, N. y Guerra, R. (2011), “¿Personas o mercado? La competitividad de los Centros Especiales de Trabajo y las Empresas de Inserción: un estudio de caso”, *Revista Española del Tercer Sector*, v. 19, Set-Dic, pp. 171-181**

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta los resultados de una investigación realizada en el marco de un proyecto Equal-Fondo Social Europeo en el ámbito territorial de Girona. Por un lado, se pretendió contribuir a la iniciativa de los socios del proyecto (gobiernos, universidad y organizaciones del tercer sector) desarrollado bajo el lema *Equidad, crecimiento económico y cooperación local en el acceso al trabajo*. Y en relación a ello, se buscó mejorar el conocimiento de las empresas de inserción (EI) y los centros especiales de trabajo (CET). Así, elegimos analizar el grado de competitividad de este tipo de organizaciones, una dimensión del tercer sector escasamente atendida. Buscamos determinar y medir los factores de competitividad de las EI/CET, es decir, aquellos elementos que diferencian a las organizaciones, otorgándoles una mayor capacidad para competir, crecer y generar beneficios económicos y sociales.

Este trabajo se estructura en tres apartados diferentes. En primer lugar, se presenta el diseño de la investigación: objetivos, perspectiva de análisis y estrategia metodológica. Se discute la pregunta de investigación y se definen y caracterizan las EI/CET: actividades y finalidades principales, problemas a los que se enfrentan, imbricación en el tercer sector y la importancia de su estudio. En segundo lugar, se presentan los principales resultados de la investigación. Se indaga tanto en las oportunidades de mejora de las organizaciones como en sus ventajas competitivas. Se analiza también el dilema al que se enfrentan las organizaciones en el momento de definir su estrategia de competitividad: su orientación a las personas o al mercado. Finalmente, en tercer lugar, se presentan las aportaciones de la investigación.

## 2. DISEÑO Y ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

### **Los objetivos y la perspectiva del análisis**

Esta investigación parte del objetivo de mejorar el conocimiento sobre el funcionamiento de las EI y los CET, así como su capacidad para contribuir de forma equilibrada tanto al desarrollo económico como a la promoción de la igualdad de oportunidades. La investigación se centró en analizar el grado de competitividad de este tipo de organizaciones, una dimensión

del tercer sector escasamente atendida. Partimos de una pregunta de investigación determinada y coherente con nuestros objetivos: ¿en qué factores son más competitivas las EI y los CET respecto de las empresas tradicionales? Definamos entonces los términos de esta pregunta. La competitividad, según Sharples and Milham (1990), es la habilidad para entregar bienes y servicios a tiempo, en el lugar y del modo deseado por los clientes, a un precio tan bueno o mejor que el que puedan ofrecer otros proveedores, al mismo tiempo que se consigue un retorno, al menos equivalente al coste de oportunidad, de los recursos empleados. Esta viene adquiriendo una mayor notoriedad en los últimos años en los planes de gobierno a nivel global, especialmente desde el comienzo de la actual crisis económica.

Por su parte, la determinación de los factores de competitividad puede variar en función del sector empresarial e incluso del país<sup>1</sup>. Aunque si nos centramos en el binomio competitividad - tercer sector social, la literatura académica es más limitada<sup>2</sup>. En nuestra investigación, hemos asumido el reto de comparar el comportamiento competitivo de las EI/CET con la empresa tradicional. Para operacionalizar el término de empresa tradicional y poder establecer un ámbito de comparación, consideramos como empresa tradicional aquellas que han sido objeto de un estudio del CIDEM de la Generalitat de Catalunya (Duch, 2006), del programa *Crèixer*. Esta decisión presenta la dificultad de trabajar con conceptos y prácticas en parte distantes al *ethos* del tercer sector, y en particular de las EI/CET. Sin embargo, este reto fue contemplado e incorporado en el proceso de investigación, de manera que se potenciara el objetivo de resaltar las particularidades del funcionamiento de las organizaciones objeto de estudio. Así, siguiendo el estudio del CIDEM, el análisis de los casos de estudio abordó factores de competitividad que consideramos de especial relevancia para las EI/CET:

- Desarrollo del área comercial y de ventas: capacidad de la organización para la planificación comercial, gestión y control de las ventas. Disponibilidad de métodos para obtener un buen conocimiento de los canales de distribución, el mercado y la competencia.
- Colaboración con terceros: grado y modo de colaboración con otras organizaciones (sector propio y otros sectores), así como su vinculación a asociaciones de primer y segundo nivel.
- Investigación y desarrollo: capacidad de la organización para planificar la I+D, el grado de ejecución de sus planes y la existencia (o previsión) de un departamento específico.

---

<sup>1</sup> Solé at alt. (2003) clasifican los factores de competitividad en nueve grupos: dirección estratégica, productividad, innovación, calidad, comercialización, internacionalización, financiación, cualificación y motivación de los recursos humanos, más un grupo que incluye, entre otros, la marca, la imagen o la capacidad de adaptación a la demanda.

<sup>2</sup> Destaca Pellegrin (2007), quien identifica cinco elementos clave para la competitividad en las organizaciones de inserción laboral: la financiación, el papel de los emprendedores sociales, la capacidad innovadora, el *empowerment* de los beneficiarios y la cooperación entre organizaciones del tercer sector u otros sectores.

- Desarrollo de productos y servicios: previsión presupuestaria para su nuevo desarrollo, grado de inversión en la investigación de mercado, método y criterios de evaluación.
- Compras y logística: capacidad de coordinación de la cadena de suministro y sus procesos, en toda su extensión. Desde la planificación de las compras hasta la entrega/prestación de servicio y atención al cliente.
- Producción: grado y metodología de planificación, seguimiento y conocimiento de la estructura productiva propia y la de los competidores. Flexibilidad productiva, estandarización de procesos y control y seguimiento del rendimiento de la producción.
- Internet y uso de nuevas tecnologías: grado de integración en sus operaciones. A modo de ejemplo, son relevantes el uso de tipos de sistemas EDI (intercambio electrónico de datos) o la implementación de sistemas ERP (planificación de recursos).
- Sistemas de gestión de calidad y medio ambiente: disponibilidad y grado de cumplimiento. Incluye, entre otros, la medición de la calidad de sus productos, la gestión de la reclamación de los clientes y el conocimiento de los costes ambientales de su actividad.
- Prevención de riesgos laborales: grado de conocimiento de la legislación y su aplicación. Evaluación de los diferentes puestos de trabajo, plan de emergencia, entre otros aspectos.
- Control de gestión: grado de planificación y seguimiento de los presupuestos, desglose de costes de productos y servicios, y la comparación de datos de costes con datos externos.
- Estructura organizativa y liderazgo empresarial: definición de los puestos de trabajo, evaluación de rendimiento de las personas, flexibilidad de la empresa, entre otros aspectos.

### **Importancia de las EI y los CET como objeto de estudio**

Según la Ley 44/2007 para la regulación del régimen de las empresas de inserción, las EI se definen como cualquier sociedad mercantil o cooperativa que realice actividades económicas 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. Las EI deben estar promovidas y participadas por entidades promotoras de carácter social sin ánimo de lucro al menos en un 51% del capital social. Por su parte, los CET son empresas constituidas con el objetivo principal de desarrollar un trabajo productivo y con la finalidad de asegurar un lugar de trabajo remunerado, prestando servicios de ajuste personal y social que requiera su personal con disminución. Pueden ser creadas por administraciones públicas o cualquier persona física o jurídica, hecho que se confirma en la diversidad de titulares existentes: asociaciones, sociedades mercantiles, cooperativas, etc.

Así, tanto las EI como los CET son ejemplos de tipos de entidades que pueden ser consideradas parte del tercer sector, pero que en determinados casos su personalidad jurídica (sociedades mercantiles, laborales, cooperativas) podría resultar contradictoria con una definición estricta de este sector<sup>3</sup>. Como se observa en la tabla número 1, las EI/CET comparten pero también difieren en algunas características.

a) Actividad comercial: como empresas, ambas son estructuras productivas que trabajan en el mercado produciendo bienes o prestando servicios.

b) Finalidad: las EI buscan la integración sociolaboral de personas en situación de exclusión social, pero al mismo tiempo se quiere destacar su capacidad de producir bienes y servicios y de generar de puestos de trabajo. Por su parte, los CET tienen como objetivo proporcionar trabajo a personas con discapacidad y, de forma complementaria, prestar servicios de ajuste personal y facilitar la integración laboral en el régimen de trabajo ordinario.

**Tabla 1.** Resumen de las características de las EI y los CET. Fuente: elaboración propia

	<b>Empresas de inserción</b>	<b>Centros especiales de trabajo</b>
<b>Actividad</b>	Producción de bienes y de servicios	Producción de bienes y de servicios
<b>Finalidad</b>	Integración sociolaboral	Ofrecer un lugar de trabajo
<b>Colectivo beneficiario</b>	Personas en riesgo de exclusión social	Mayoritariamente, personas con un grado de disminución igual o superior al 33%
<b>Formación</b>	Práctica laboral (“aprender trabajando”)	Servicios de ajuste personal y social
<b>Temporalidad</b>	Transitoria	Intermitente, pero continuado en el tiempo
<b>Forma jurídica</b>	Variada	Variada

c) Colectivo beneficiario: mientras las EI se dirigen, entre otros, a ex drogodependientes, ex reclusos, jóvenes que no han finalizado estudios obligatorios o desempleados de larga duración, como mínimo el 70% del colectivo trabajador de los CET deben ser personas con un grado de disminución igual o superior al 33%.

d) Formación: en las EI, ésta es clave para la inserción, pero no como núcleo central sino a partir de la práctica laboral (“aprender trabajando”). Por su parte, los CET incorporan servicios de ajuste personal y social (servicios terapéuticos, de integración social y cultural).

<sup>3</sup> Un ejemplo en este sentido es la inclusión de las EI en el Anuario 2009 del Tercer Sector Social de Cataluña (Observatori del tercer sector, 2009), a diferencia de lo que sucedía en el Libro blanco del tercer sector cívico-social (Castiñeira y Vidal, 2003), donde este tipo de organizaciones no habían resultado objeto de estudio. Por eso, el estudio de este tipo de organizaciones puede darnos pautas sobre las fronteras siempre en movimiento del tercer sector y sobre algunos de sus retos más importantes en un contexto económico como el actual.

e) Temporalidad de las acciones: las EI son consideradas empresas de tránsito, pero se debate la necesidad de facilitar la ocupación a una persona con discapacidades en el curso de toda su vida. Sobre los CET, las opiniones también se reparten entre aquellos que los consideran plataformas de acceso al mundo laboral ordinario y quienes los entienden como espacio de trabajo para personas que necesitan un soporte intermitente pero continuado en el tiempo.

En definitiva, en un contexto de recursos escasos y de profundización extensiva e intensiva de muchas desigualdades sociales, así como de crecimiento de la competitividad de las empresas tradicionales, las EI/CET se enfrentan a retos diversos y al dilema de cómo orientar su propia estrategia de competitividad. Nuestros casos de estudio escogidos representan estos retos y la metodología utilizada pretende ser coherente con el objetivo de analizarlos.

### **Muestra y etapas de la investigación**

*Muestra.* Para realizar el estudio se ha escogido una muestra de cinco organizaciones representativas del sector en la provincia de Girona, de acuerdo con su volumen de trabajadores en el proceso de inserción: Cáritas Diocesana de Girona (que cuenta con la empresa Economía Solidària S.L), Grup MIFAS, (empresas Giropark S.A., Giroassist S.L y Tafidi S.L.), la Fundació DRISSA, la Fundació Ramon Noguera, la Fundació OSCOBE (empresa Brot-Serveis integrals de jardineria S.L). De acuerdo con el registro de la Generalitat de Catalunya, en la comarca del Gironès existen 2 CET y 10 EIS. La muestra del estudio, por lo tanto, incluye casi un 50% de las empresas y representa al 65% de los usuarios de la comarca.

*Método y fases.* Se ha realizado un estudio *case study* del tipo *theory testing* (Voss et al., 2002), utilizando técnicas cualitativas, basadas en 5 entrevistas semi-estructuradas con las empresas objeto de estudio, así como otras 4 entrevistas abiertas con expertos en el sector. La metodología de trabajo ha implicado cuatro fases claramente diferenciadas.

a) Inicio: definición, conjuntamente con el financiador de la investigación (Proyecto Equal), del objeto y alcance del proyecto. Planteamiento y discusión de la pregunta de investigación.

b) Entrevistas preliminares: entrevistas individualizadas y colectivas con todos los socios participantes del proyecto Equal, con el objetivo de elaborar una aproximación a la realidad empírica del sector y recopilar información sobre sus necesidades.

c) Entrevistas semi-estructuradas: ronda de entrevistas individuales y semi-estructuradas con cada organización objeto de estudio. En esta fase se pretendía recoger la información que permitiera el posterior análisis comparativo del comportamiento competitivo de la

organización del tercer sector con el de la empresa tradicional. Las entrevistas, realizadas a los máximos responsables de cada organización, fueron abordadas a partir de los factores de competitividad definidos previamente. Con una dedicación de dos horas por entrevista, se preguntó de modo indirecto sobre aspectos clave para cada factor de competitividad. Se trata de aspectos que el entrevistador tiene definidos previamente de forma precisa, y que afloran fácilmente al hacer una descripción de la actividad de la empresa. Una vez finalizada la entrevista, el entrevistador valora cada uno de estos aspectos en un rango de 1 a 3 (de menor a mayor relevancia sobre el factor de competitividad).

d) Análisis: centrado en la competitividad de las organizaciones de la muestra. A partir de los resultados agregados de las entrevistas se realizó un análisis comparativo con los resultados agregados de la empresa tradicional. Se ha optado por un análisis agregado para poder realizar un estudio cualitativo que profundizara en la identificación de fortalezas y debilidades del sector.

### 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación permitió observar comportamientos diferenciados entre la empresa tradicional y las EI/CET. Tal y como se muestra a continuación, las primeras se orientan más al producto y/o a la prestación de servicio, y las segundas a la estructura interna. Estos resultados reflejan la puntuación media de la muestra de ambos tipos de organizaciones.

Para la exposición de los resultados, se han agrupado los factores de competitividad, mostrando aquellos en los que cada tipo de organización tiene una cierta ventaja competitiva.

En primer lugar, la investigación permitió comprobar que la empresa tradicional ha resultado más competitiva que las EI/CET en los siguientes factores:

- Área comercial y de ventas. La empresa tradicional demuestra un mayor conocimiento del mercado y de sus canales de distribución, y al mismo tiempo disponen de una planificada acción comercial. En cambio, las EI/CET se basan, para su acción comercial, básicamente en el conocimiento del producto o servicio que prestan.
- Investigación y desarrollo. La empresa tradicional dispone de una cierta estandarización de la I+D y al mismo tiempo existe un compromiso mayor por parte de la dirección para apoyar estas iniciativas.
- Compras y logística. La empresa tradicional tiene una actitud más proactiva para la búsqueda periódica en nuevos productos y proveedores. Gestiona de una manera

estructurada a sus proveedores y se plantea regularmente la posibilidad de producir en lugar de comprar.

- Sistemas de calidad y medio ambiente. La empresa tradicional mide de una manera más estandarizada la calidad de sus productos, gestiona las reclamaciones de sus clientes, demuestra un conocimiento mayor de los costes ambientales de su actividad y dispone de mejores mecanismos para su formación continua en estos campos.

Ahora bien, estos resultados no implican que las EI/CET no tengan en cuenta estos factores de competitividad, sino que de las entrevistas no se desprende un conocimiento tan profundo ni se evidencia que exista una política significativa aplicada para estos factores.

En segundo lugar, el estudio permitió comprobar que las EI/CET han demostrado una ventaja competitiva en los siguientes factores:

- Estructura organizativa y de liderazgo. Las EI/CET se preocupan significativamente de identificar los puestos de trabajos, gestionar de modo estandarizado los expedientes del personal, planificar su formación y personalizar elementos para motivar a los trabajadores.
- Control de gestión. En el tercer sector existe una amplia normativa que supervisa la actividad de las organizaciones, hecho que condiciona la especial atención que éstas prestan a los aspectos financieros, sea en la elaboración y cumplimiento de presupuestos o en el control exhaustivo de sus costes. En términos generales, estos elementos posicionan mejor a las EI/CET en los aspectos vinculados al factor de gestión. Sin embargo, se evidencia en la investigación una oportunidad de mejora en aspectos como la comparación de datos financieros con datos externos, aspecto privilegiado por la empresa tradicional.
- Prevención de riesgos laborales. En la mayoría de los elementos relacionados con este factor, las EI/CET demuestran una mayor sensibilidad y dotación de recursos para prevenir riesgos laborales y formar a sus trabajadores.

Por último, nuestra investigación revela que existen una serie de factores en los que ambos tipos de organizaciones tienen una posición competitiva similar.

- Colaboración con terceros. En ambos casos, los resultados muestran limitada colaboración con terceros. Específicamente, las EI/CET pueden potenciar la colaboración en el ámbito social, aspecto en que tienen una mejor posición competitiva que la empresa tradicional. Igualmente, tienen la oportunidad de mejorar en los mecanismos de colaboración a nivel empresarial, un elemento que la empresa tradicional ha desarrollado en mayor medida.
- Producción. A pesar de la igualdad general, los elementos que posicionan a cada tipo de organización son diferentes. Por un lado, la empresa tradicional tiene un mejor

conocimiento de la estructura productiva de sus competidores, y es más flexible en sus procesos. Por otra, las EI/CET tienen una mejor estandarización de la producción y se concentran significativamente en el control, seguimiento y análisis del rendimiento de la producción.

### **El dilema de la competitividad**

Como se ha indicado anteriormente, no existe una definición sobre cuáles son los factores de la competitividad que pueda evitar tener en cuenta el contexto de las organizaciones estudiadas, de manera que este hecho refuerza la existencia de un significativo grado de subjetividad en su percepción<sup>4</sup>. Atendiendo a esta subjetividad, se consultó a las organizaciones entrevistadas sobre su percepción de la competitividad, una consulta que también se había realizado a la empresa tradicional en estudios previos, como el del CIDEM (Duch, 2006). En la tabla 3 se reflejan las percepciones de las organizaciones objeto de estudio de nuestra investigación y las de la empresa catalana:

**Tabla 3.** Percepción de los factores de competitividad y su aplicación. Fuente: elaboración propia

	<b>EI/CET</b>	<b>Empresa tradicional</b>
<b>Factores percibidos como claves para la competitividad</b>	Calidad, innovación y dirección estratégica	Calidad, innovación y comercialización
<b>Factores en los que las empresas basan su competitividad</b>	Recursos humanos, dirección estratégica y financiación	Calidad, innovación y recursos humanos

La tabla muestra resultados que son de interés para la reflexión sobre la estrategia de competitividad que asumen las EI/CET. Resulta significativo que la empresa tradicional basa (de hecho) su competitividad en los mismos factores que percibe como claves (calidad e innovación); en cambio, las EI/CET no, y basa su competitividad en los recursos humanos, la dirección estratégica y la financiación. De esta manera, se vuelve visible el dilema de la estrategia de competitividad en las EI/CET. Como ellas mismas reconocen, las entidades tienen dos clientes finales: el usuario y el mercado. Y frente a la disposición limitada de recursos, suelen priorizar el cliente-usuario en el desarrollo de la estrategia de competitividad.

## **4. CONSIDERACIONES FINALES**

---

<sup>4</sup> Lau (2002) pone de manifiesto que las empresas europeas y americanas, durante la década de 1980, presentaban la calidad como prioridad estratégica para su competitividad, mientras que las empresas japonesas no mencionaban de forma explícita dicho concepto, ya que la calidad resultaba un elemento implícito en su proceso productivo.

Este trabajo permitió principalmente generar conocimiento específico sobre la competitividad de determinadas organizaciones estudiadas, pero también establecer algunos rasgos para la caracterización y debate sobre una temática vinculada al tercer sector en buena medida desatendida. Consideramos que la aplicación de nuevos marcos de análisis sobre objetos de estudio en parte desatendidos, puede generar conocimiento social y analíticamente relevante a su respecto. Así, hemos podido revelar que existe una cierta igualdad competitiva entre las EI y los CET respecto de la empresa tradicional. Más allá de que la empresa tradicional obtiene en nuestro análisis un mejor posicionamiento en una cantidad mayor de factores, vale aclarar que no todos los factores tienen un peso específico equivalente. El resultado del análisis se debe tomar como un indicador cualitativo que posiciona ese tipo de organización en relación a la empresa tradicional (pero dentro de los parámetros de esta última). Como se ha indicado, las organizaciones estudiadas destacan por la clara orientación hacia la persona y su capacidad para generar valor público, frente a la empresa tradicional y su orientación al mercado. Esta realidad comporta una posición destacada de dichas organizaciones en factores como la estructura organizativa y de liderazgo, el control de la gestión de los recursos o la prevención de riesgos laborales. Sin embargo, por otro lado, esta orientación condiciona el grado de competitividad en las áreas comercial, logística, I+D, y la gestión de la calidad y el medio ambiente.

Como se ha podido comprobar, las organizaciones afirman, por un lado, pertenecer a entidades de segundo nivel (federaciones, redes) y por otro se conciben entre ellas como competidoras y no como posibles colaboradoras. El análisis gira entonces la atención sobre la necesidad de recuperar una característica del tercer sector que forma parte de su naturaleza: la colaboración intra e intersectorial.

Al mismo tiempo, la necesidad de profesionalización del sector, legítima reivindicación de sus directivos, implica un proceso que todavía en muchos casos está por realizarse. La profesionalización es una oportunidad y al mismo tiempo un reto. Si se desarrolla respetando el *ethos* distintivo del sector, puede resultar un paso adelante en la construcción de un modelo de organización propio, competitivo y socialmente eficiente. Pero si no, puede acabar perjudicando la estructura y la imagen de las organizaciones, así como su posicionamiento en el mercado económico.

En definitiva, mejorar la competitividad de las EI y los CET pasa por asumir el reto de buscar el equilibrio y la potenciación mutua de la innovación social y la excelencia en la gestión de los procesos. El desarrollo e implementación de nuevas ideas que atiendan nuevas y viejas

necesidades sociales no debería dejarse exclusivamente en manos ni de la administración pública ni de las empresas tradicionales del mercado. A la pregunta (en forma de dilema) “¿personas o mercado?” las EI/CET están capacitadas para responder “personas y mercado”. Instrumentalizar la economía no es una perspectiva de trabajo que entre en contradicción con asegurar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.