



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 52, agosto 2005, pp. 411-432**

# **Capacidades emprendedoras del drogodependiente en proceso de inserción social: el autoempleo en el itinerario de inserción**

**Isidro de Pablo López (Dir.)  
Ana Cabezuelo Gallego  
Francisco Pizarro Escribano  
Begoña Santos Urda**

Universidad Autónoma de Madrid

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2005 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# Capacidades emprendedoras del drogodependiente en proceso de inserción social: el autoempleo en el itinerario de inserción

**Isidro de Pablo López (Dir.)**

Catedrático de Economía de la Empresa. Director CIADE  
Universidad Autónoma de Madrid

**Ana Cabezuelo Gallego**

**Francisco Pizarro Escribano**

**Begoña Santos Urda**

Universidad Autónoma de Madrid

## RESUMEN

*Existe consenso en las fases y estructuras que constituyen los Itinerarios de Inserción, e incluso en sus características. Sin embargo, no se ha introducido habitualmente en ellos elementos de autoempleo con carácter personalizado y transversal.*

*El análisis de itinerarios de inserción llevados a cabo por trece asociaciones de ayuda a drogodependientes y los casos de éxito encontrados de drogodependientes en proceso de inserción que han logrado incorporarse al mercado laboral por la vía del autoempleo han permitido a los investigadores definir perfiles de potenciales emprendedores en dicho colectivo y determinar acciones y recomendaciones a incluir en las diferentes fases y estructuras para detectar y desarrollar competencias emprendedoras.*

**PALABRAS CLAVE:** Autoempleo, emprendizaje, itinerario de inserción, empresa de inserción, drogodependencia.

**CLAVES ECONLIT:** D600, D620, I120, J230, L310, M130.

## **Capacités d'entrepreneuriat du toxicomane en phase d'insertion sociale : auto-emploi et itinéraire d'insertion**

**RÉSUMÉ:** Il existe un consensus quant aux phases et structures que constituent les itinéraires d'insertion ainsi que leurs caractéristiques. Néanmoins, ces itinéraires ne contemplent habituellement pas les éléments d'auto-emploi à caractère personnalisé et transversal.

L'analyse d'itinéraires d'insertion menés à bien par treize associations d'aide aux toxicomanes et la réussite de toxicomanes en phase d'insertion arrivés s'introduire sur le marché de l'emploi par la voie de l'auto-emploi a permis aux chercheurs de définir des profils d'entrepreneurs potentiels parmi les bénéficiaires des itinéraires d'insertion et de déterminer des actions et des recommandations à inclure dans les différentes phases et structures pour détecter et développer ces compétences entrepreneuriales.

**MOTS CLÉ:** Auto-emploi, entrepreneuriat, itinéraire d'insertion, entreprise d'insertion, toxicomanie.

## **The entrepreneurial skills of drug addicts in the social integration process: self-employment as a component of the integration itinerary**

**ABSTRACT:** There is general consensus on the phases and structures that make up integration itineraries and even on their characteristics. However, personalised, cross-cutting aspects of self-employment have not generally formed part of them.

By analysing the integration itineraries of thirteen drug rehabilitation associations and cases where drug addicts have successfully engaged in the integration process and joined the labour market as self-employed workers, researchers have been able to identify profiles of potential entrepreneurs from among the beneficiaries of these itineraries and thereby specify actions and recommendations that can be included in the various phases and structures with a view to identifying and developing entrepreneurial skills.

**KEY WORDS:** Self-employment, learning, integration itinerary, integration company, drug addiction.

## 1.- Introducción

Desde que en los años ochenta se comenzase a abordar la *Inserción por lo económico*, las diferentes organizaciones sociales comenzaron a trabajar en el marco de Itinerarios de Inserción. En estos, siguiendo diferentes líneas de actuación, se ha intentado que personas en situación de exclusión social se reinseren con un empleo normalizado.

A su vez, problemas estructurales de empleo aparecidos en este tiempo, derivados de una mayor productividad del factor capital y del factor conocimiento en detrimento del factor trabajo y de políticas de externalización de funciones por parte de las empresas, comienzan a otorgar protagonismo a los valores del emprendizaje como factor esencial para la creación de riqueza y empleo.

Estos dos hitos, el primero específico del Tercer Sector, y el segundo del escenario económico y más concretamente del mercado de trabajo en general, hacen surgir el autoempleo y la creación de empresas también como alternativa de inserción en diferentes colectivos marginados (inmigrantes, discapacitados, parados de larga duración...).

En el caso de la reinserción de personas con toxicomanías, la opción más parecida que se está llevando a cabo es la de las Empresas de Inserción. En esta línea, durante los últimos años se han realizado desde el Centro de Iniciativas Emprendedoras de la Universidad Autónoma de Madrid (CIADE – UAM) junto con la Unión de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente (UNAD), en el marco de las prioridades establecidas por el Plan Nacional Sobre Drogas, una serie de acciones y estudios dedicados a profundizar en las Empresas de Inserción como herramienta óptima<sup>1</sup> para la inserción socio laboral de drogodependientes en las últimas fases de su Itinerario de Inserción.

En los estudios realizados se ha analizado con detenimiento la creación de empresas de inserción y su gestión. Siempre con el fin de perfeccionar instrumentos que coadyuvaran a la plena inserción laboral de drogodependientes.

Sin embargo, siempre se ha considerado como salida óptima tras el paso por dichas empresas de inserción la incorporación al mercado laboral normalizado mediante el trabajo por cuenta ajena, sin plantearse explícitamente la posibilidad de que, aprendido un oficio y adquiridas las habilidades sociales necesarias, el ex drogodependiente pudiese prestar sus servicios al mercado por cuenta propia.

1.- De Pablo, I y Pizarro, F. (2003) "Las Empresas de Inserción Social: Un enfoque empresarial". Documentos UNAD nº 10. UNAD. Madrid.  
- De Pablo, I, Cabezuelo, A y Pizarro, F (2004) "La gerencia de la Empresa de Inserción: perfil competencial y propuesta de formación". En *Aunando Esfuerzos* nº 78. Número Especial de marzo de 2004. UNAD. Madrid.  
- De Pablo, I (Dir.) (2004) "Programa de Formación de Gerentes de Empresas de Inserción. Edición en CD. UNAD. Madrid.

En algunos casos, el mercado de trabajo hace que sea difícil proporcionar empleo a estos trabajadores tras su paso por la empresa de inserción. Su incorporación al mercado laboral se hace muchas veces en condiciones precarias, de forma que en poco tiempo les lleva al desempleo con el consiguiente riesgo de volver a entrar en una situación de exclusión social.

La posibilidad de crear cooperativas con trabajadores que han pasado por una empresa de inserción, o el simple hecho de establecerse por su cuenta y continuar ejerciendo el oficio aprendido son realidades que ya se están dando de forma aislada.

Entendemos que la creación de empresas no es una salida para todos los beneficiarios de las asociaciones, pero ¿para cuáles de ellos es posible? y lo más importante ¿es diferente su itinerario de Inserción si lo encaminamos en ese sentido?

Los Itinerarios de Inserción tienden a personalizarse, llevando a cada persona a ser autor y protagonista de su propia historia de inserción (López – Aranguren 2002), contando con su participación y proporcionándole los recursos y las capacidades más adecuadas a su perfil y a su situación. Sin embargo, y a pesar de la existencia de casos de éxito de autoempleo por parte de ex toxicómanos, no parece que los Itinerarios de Inserción fomenten de forma explícita esta opción.

La salida tradicional de los Itinerarios de Inserción sigue siendo el trabajo por cuenta ajena, siendo muy “vocacionales” y poco pautados los casos en que personas en situación de exclusión logran reincorporarse a la Sociedad mediante una iniciativa de autoempleo.

Potenciar este tipo de salidas profesionales requiere, por una parte, de un estudio previo de las motivaciones, las capacidades y las necesidades que presentan los drogodependientes para ser empresarios, y, por otra, un estudio de las diferentes competencias y características personales de los emprendedores de éxito. De esta forma, estas competencias se podrían trasladar en el Itinerario de Inserción mediante sensibilización y formación al resto de los usuarios, fomentando el autoempleo como alternativa de inserción.

Queda así justificado el interés del presente estudio por analizar las capacidades emprendedoras de los drogodependientes en proceso de inserción, y conocer qué perfil de usuario es susceptible de ser orientado en su Itinerario de Inserción hacia el autoempleo como fórmula de inserción socio laboral, no sólo de este colectivo, sino de cualquiera de los que se encuentran en riesgo o en situación de exclusión social.

## **2.- Objetivos del estudio**

Justificada la importancia y trascendencia de esta investigación podemos sintetizar los objetivos del presente estudio en los siguientes puntos:

1. Analizar la situación del tratamiento actual del emprendizaje en los Itinerarios de Inserción por parte de las Entidades Promotoras.
2. Identificar las capacidades diferenciales de usuarios que podrían ser emprendedores potenciales.
3. Diseñar un Itinerario de Inserción que propicie el autoempleo como fórmula de inserción socio-laboral.

Para cubrir éstos objetivos, el estudio se estructura de la forma siguiente:

En primer lugar se explicará la metodología de investigación utilizada. A continuación, se realizará una revisión de los Itinerarios de Inserción existentes, deteniéndonos en el tratamiento específico del autoempleo que se lleva a cabo en ellos.

Posteriormente, analizaremos las características de aquellas personas que han conseguido insertarse por medio de la alternativa del autoempleo. Hablaremos de la figura del usuario-emprendedor.

Y por último, revisados los itinerarios y las características del emprendedor y basándonos en los aspectos observados, realizaremos recomendaciones a las organizaciones que llevan a cabo acciones de inserción de colectivos con toxicomanías, para la introducción de elementos de fomento del emprendizaje y el autoempleo en los Itinerarios de Inserción.

## 3.- Metodología

### 3.1. Metodología inicial

Partiendo de los objetivos propuestos en el epígrafe anterior, para la realización de este proyecto de investigación se planificaron las siguientes acciones iniciales:

- a) **Investigación bibliográfica:** Esta revisión nos ofrecerá información objetiva y pauta, que servirá de base para abordar los dos aspectos clave de nuestra investigación:
  - a. Itinerarios de Inserción
  - b. Competencias del emprendedor
  
- b) **Trabajo de campo:**
  - a. Entrevistas iniciales: Se realizaron entrevistas en profundidad a tres instituciones promotoras.
    1. Norte-Joven (Madrid)
    2. Sartu (Bilbao)
    3. Renacer (Jerez de la Frontera)
  
  - b. Diseño y envío de cuestionarios: Basándonos en la revisión bibliográfica y en las entrevistas iniciales diseñamos un cuestionario que fue enviado a 100 entidades asociadas en UNAD.
  - c. Análisis estadístico de los resultados de los cuestionarios.
  - d. Entrevistas en profundidad con usuarios-emprendedores.
  
- c) **Análisis de los resultados** con el siguiente enfoque:
  - a. Análisis de los actuales Itinerarios de Inserción y del tratamiento que realizan del autoempleo.
  - b. Identificación de casos de éxito (exdrgodepedientes establecidos por su cuenta). Análisis del perfil emprendedor de estas personas buscando capacidades a contrastar con las del emprendedor normalizado recogidas en la investigación bibliográfica. Obtención del perfil del emprendedor usuario.
  - c. Recomendaciones dirigidas a los Itinerarios de Inserción para que fomenten en sus programas la capacitación y el acompañamiento para el autoempleo.

### 3.2. Dificultades encontradas y variaciones sobre la metodología inicial

A lo largo del proceso de investigación, han surgido situaciones que han obligado a modificar la metodología utilizada.

1. Resistencias (justificadas), en realizar entrevistas personales con el usuario. Este obstáculo, se subsanó de forma indirecta, obteniendo información de terceros, psicólogos y asistentes sociales de las promotoras, que trabajan con este colectivo de usuarios.
2. Bajo índice de respuesta a los cuestionarios enviados (13% de respuesta) Este hecho hizo inviable la realización del análisis descriptivo de los resultados y obligó a una variación en la metodología. Se decidió realizar entrevistas en profundidad a las entidades que rellenaron el cuestionario.
3. Falta de información suficientemente estructurada y sistematizada por parte de las entidades promotoras. La identificación de esta carencia, fue un obstáculo para la realización del estudio. Los entrevistados, no podían dar respuesta concreta a muchas de las preguntas lanzadas. Recordaban casos, pero no podían cuantificar con seguridad el número de personas con unas u otras características de personalidad. Esta situación, dificultará también estudios futuros, por lo que en las conclusiones, introduciremos recomendaciones a este respecto.

La lista definitiva de instituciones colaboradoras han sido las siguientes:

1. Nortejoven (Madrid)
2. Punto Omega (Madrid)
3. Sartu (Bilbao)
4. Renacer (Jerez de la Frontera)
5. La Huertecica (Murcia)
6. Integralba (Tarrasa)
7. Servintegral (Asturias)
8. Zabaltzen (Guipúzcoa)
9. Erroak (Guipúzcoa)
10. Alborear (Sevilla)
11. Forma 21 (Barcelona)
12. Alat (Rota, Cádiz)
13. Jomad (Málaga)

## 4.- El tratamiento actual del autoempleo en los procesos de inserción

Como resultado del trabajo de campo, y de las entrevistas mantenidas con responsables de trece entidades promotoras de acciones de inserción de todo el territorio nacional, encontramos que **sólo cuatro de ellas recogen expresamente acciones de fomento del autoempleo** en su Itinerario de Inserción.

Sin embargo, **en todas ellas se han dado casos de inserción por el autoempleo**, que posteriormente clasificaremos y analizaremos en detalle, pero que fundamentalmente se han dado al final del itinerario fruto de las acciones de formación ocupacional y de experiencias prelaborales.

Sin embargo, **en la valoración del autoempleo como salida del Itinerario de Inserción** hay mucha dispersión, siendo muy bien valorado por las entidades que lo trabajan, y también por aquellas que han tenido casos de éxito, no así por otros terapeutas que encuentran a priori dificultades en los perfiles y las secuelas de los usuarios para llegar a ser autónomos o empresarios.

En este epígrafe, partiendo de que la introducción de elementos de fomento del autoempleo y el emprendizaje está poco extendido, analizaremos en qué consisten las acciones que se están llevando a cabo en las entidades que sí lo tienen en cuenta.

### 4.1. Acciones desarrolladas

La introducción de elementos de fomento del autoempleo en el itinerario no tiene un carácter transversal, sino que viene a complementar la formación ocupacional o, como resulta más frecuente, se deben al resultado de la oferta de acciones de fomento del empleo por parte de las instituciones autonómicas, provinciales o locales.

Así pues, aquellas entidades que manifiestan realizar acciones concretas y específicas para el fomento del autoempleo, se acogen al método común utilizado por servicios de empleo o por agencias de desarrollo territorial<sup>2</sup>, a saber:

- Asesoramiento individualizado en la puesta en marcha de proyectos de empresa.
- Formación en:

2.- Fundamentalmente las "Acciones OPEA", acciones de Orientación Profesional para el Empleo y Asistencia para el Autoempleo, un proyecto cofinanciado por la Unión Europea (Fondo Social Europeo) y administrado por diferentes agentes sociales de las Comunidades Autónomas.

- Gestión empresarial (Con carácter genérico, relativa a las diferentes áreas de la empresa, en módulos de 25 a 40 horas)
  - Autoempleo (Pequeños módulos de en torno a 10 horas en el marco de la formación ocupacional, que se limitan a orientar acerca de la posibilidad de ejercer la profesión que se aprende por cuenta propia, y a repasar los aspectos legales y administrativos)
  - Estudios de Viabilidad de Proyectos Empresariales (Módulos específicos de formación de emprendedores para la redacción del Plan de Negocio, de en torno a 100 horas de duración, en el marco de programas de Empleo y Formación de los diferentes servicios públicos que tienen estas competencias)
- Tutorías personalizadas de seguimiento del proceso de creación de la empresa o de la constitución como empresario individual.
  - Información y facilitación del acceso a subvenciones y financiación para el inicio de actividad.
  - Contactos comerciales con empresas de sector que faciliten los primeros trabajos y el conocimiento del sector.

Del análisis de esta realidad y de los métodos utilizados cabe destacar la excesiva dependencia de la oferta genérica de los diferentes servicios públicos territoriales, y el hecho de que esto se considere, en el mejor de los casos, materia de la formación ocupacional.

En la **recogida de datos** e información que la mayoría de las entidades hacen del proceso de los usuarios, sólo una entidad ha destacado por relacionar los datos con las acciones de fomento del emprendizaje. En esta recogida de información consideraban con especial atención la situación familiar del usuario. Entendían que la situación familiar puede ser determinante a la hora de consolidar su inserción por la vía del autoempleo, bien sea por la necesidad de atender las necesidades básicas de su unidad familiar, bien por el apoyo económico y moral de su familia en el arranque de la actividad empresarial o profesional.

#### 4.2. Valoración de los técnicos

En cuanto a la valoración de los técnicos que trabajan codo a codo con los usuarios, aunque predomina la cautela e incluso el escepticismo, todos han ofrecido su apoyo en todo momento al usuario que intentaba el autoempleo como salida. Sus comentarios eran:

*“Nos daba un poco de miedo e íbamos con cautela, pero pensábamos que no tiene porqué haber más riesgos que si trabaja con otros”.*

*“Percibía apoyo por nuestra parte. Nunca se lo hemos quitado de la cabeza”.*

*“Recomendamos que trabajen con otros”*

### 4.3. Dificultades encontradas

A pesar de la escasa implantación de acciones de fomento del emprendizaje en los Itinerarios de Inserción que ya hemos señalado, **todas las entidades consultadas cuentan con casos de inserción por el autoempleo** y todos los responsables de las asociaciones coinciden de forma unánime en las limitaciones que encuentran o pueden encontrar los drogodependientes en proceso de inserción a la hora de optar por el trabajo por cuenta propia.

Como premisa de partida se dan dos hechos fundamentales a la hora de plantearse el emprendizaje en el plan personal de empleo de los usuarios.

- 1) Necesidad de abstinencia prolongada
- 2) Que el paso por la drogodependencia no haya dejado secuelas físicas importantes, puesto que la buena salud es una de los rasgos más característicos del emprendedor.

A partir de aquí podemos hablar de tres categorías de dificultades que habrá que superar a lo largo del Itinerario de Inserción:

- En primer lugar se dan dificultades de carácter **social o personal**:
  - **Carencia de hábitos socio – laborales**, (falta de paciencia, de tolerancia a la frustración, de la gestión de la incertidumbre...) cuya superación es común para el trabajo por cuenta ajena, y que están tratadas en todos los Itinerarios de Inserción socio – laboral mediante módulos formativos prelaborales.
  - **Falta de autoestima** - Alto sentimiento de culpabilidad acerca de su pasado reciente, en ocasiones además asociado a cierta capacidad de liderazgo ejercido antisocialmente en su vida anterior.
  - **Excesiva orientación al Corto Plazo**, a la satisfacción inmediata en lugar del esfuerzo sostenido y del resultado a Largo Plazo.
  - **Merma de capacidades cognitivas**.
  - **Largo periodo de aprendizaje**.
  - Como resumen de todo lo anterior, la expresión más utilizada y que mejor define al conjunto de dificultades personales asociadas, no sólo al autoempleo, sino al proceso de inserción laboral de drogodependientes es la **falta de capacidad de esfuerzo personal y dedicación**.

- En segundo lugar se dan dificultades que podríamos calificar como **técnicas**:
  - **Falta de conocimientos de gestión** básica, que trascienden el ámbito empresarial o profesional y se hacen incluso extensivos a la dificultad de la propia autogestión de ingresos y proyectos.
  - **Falta de habilidades de organización** de recursos para el logro de objetivos concretos.
  - **Falta de apoyo de una red social o de clientes**, en definitiva, falta de habilidades de relación vinculadas a objetivos estratégicos y comerciales.
  
- En tercer lugar se dan una serie de dificultades asociadas específicamente al **autoempleo**:
  - **Falta de motivación e información para el autoempleo.**
  - **Dificultad de acceso a fuentes de financiación.**

Conocidas las dificultades, cabe decir que los responsables de los Itinerarios de Inserción en las diferentes entidades consideran necesario hacer un seguimiento que supere el proceso de inserción, por una parte para evitar recaídas originadas en situaciones de estrés y por otro para la obtención de recursos económicos con los que seguir apoyando carencias de gestión económica y comercial que garanticen la supervivencia y la viabilidad de sus proyectos empresariales o profesionales y, en definitiva, de su propia historia de reinserción.

Sin embargo, son conscientes de la dificultad de mantener esta monitorización una vez salidos del ámbito de la entidad, sobre todo, por su necesidad vital de romper con el pasado; de modo que será necesario idear estructuras internas o externas de supervisión y de fidelización de los emprendedores.

## **5.- El usuario emprendedor**

### **5.1. Las características del emprendedor**

Es difícil generalizar sobre cómo las toxicomanías influyen en las características del emprendedor. El arraigo de la competencia y la personalidad en la fase anterior a la toxicomanía, la duración de la toxicomanía o el tipo de sustancia son factores que influirán en la “afectación” de las competencias emprendedoras que el usuario pudiera tener.

Sin embargo, analizados los casos de éxito, obtenemos datos de estos usuarios-emprendedores que podemos contrastar con las competencias personales e interpersonales encontradas en la revisión bibliográfica (Alonso y Sánchez 2002).

<i>“Es una persona con mucha motivación”</i>	MOTIVACIÓN
<i>“Sus habilidades sociales son muy buenas. Es muy comercial”</i>	ESTABLECIMIENTO DE REDES - COMERCIAL.
<i>“Tiene mucha independencia del grupo de iguales”</i>	AUTOCONFIANZA
<i>“Tiene un buen nivel cognitivo que le permite asimilar los valores fundamentales”</i>	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
<i>“Tiene constancia y superación de las dificultades”</i>	AFÁN DE LOGRO
<i>“Aprende de los errores”</i>	RESPONSABILIDAD PERSEVERANCIA

## 5.2. Qué entendemos por usuario-emprendedor de éxito

Antes de exponer una serie de casos de inserción por emprendizaje, obtenidos del trabajo de campo realizado, que ilustren los elementos teóricos ofrecidos en este estudio, es preciso conceptualizar lo que entendemos como usuario - emprendedor de éxito.

En esencia, estamos hablando de aquella persona que ha culminado su proceso de inserción mediante el autoempleo o la creación de una empresa.

Dentro de esta amplia definición están incluidas personas que han llegado a esta situación con independencia de las siguientes condiciones de partida:

- Que hayan emprendido por **oportunidad**, de demandas de empresarios y de particulares o de continuidad de proyectos de empresas de inserción, o por la **necesidad** de trabajar por motivos económicos y familiares en una situación de dificultad de acceso al mercado laboral con vacíos en el currículo o dificultad personal de adaptarse a las rigideces de la empresa frente a la libertad e independencia del trabajo autónomo.
- Que en el pasado **hayan trabajado por cuenta propia, por cuenta ajena, o incluso sin experiencia laboral alguna**; situaciones que condicionan indudablemente el itinerario personal hacia el autoempleo, como veremos a continuación en el análisis de casos.
- Que su iniciativa sea **individual o colectiva**, teniendo en cuenta eso sí, que aunque su iniciativa emprendedora sea colectiva, el emprendedor ejercerá un liderazgo claro que ha sido

recuperado, desarrollado, e incluso transformado pues se trataba de un liderazgo antisocial, durante el Itinerario de Inserción.

- La **substancia** que consumiesen, rechazándose así la hipótesis de que el perfil emprendedor pueda estar asociado a drogas más “sociales” como la cocaína. Si bien es cierto que el cambio en el perfil del drogodependiente y los efectos de las nuevas drogas sintéticas llevan a plantearse actividades más creativas y más basadas en las nuevas tecnologías para la formación ocupacional y, como consecuencia, para el autoempleo.

### 5.3. Casos de éxito

Con motivo de otros estudios realizados sobre este colectivo, hemos tenido la oportunidad de conocer personalmente algunos casos de éxito, siendo precisamente su trato y sus experiencias las que inspiraron la necesidad de abordar este trabajo.

Este epígrafe tiene, por tanto, una lógica justificación metodológica, pero en cierto modo, es también un homenaje a aquellos que, superada su dependencia y recuperadas sus competencias, al final se han reinsertado a la sociedad generando empleo y riqueza para otros de sus compañeros.

Así pues, de forma anónima podemos destacar los siguientes casos paradigmáticos:

**Caso 1:** Policonsumidor de perfil marginal y familia desestructurada, recluido varias veces desde su adolescencia, es un caso excepcional de liderazgo ejercido durante toda su vida de una forma “antisocial”.

Durante el proceso de inserción, se ha mostrado como una persona extremadamente crítica, consigo mismo y con el método. El terapeuta tuvo que trabajar mucho la desculpabilización y la recuperación de la confianza en sí mismo, reforzando el valor de su capacidad de liderazgo y haciéndole protagonista de su propia historia de inserción.

La última fase de su Itinerario de Inserción se llevó a cabo en una empresa de inserción dedicada a la jardinería. Al tercer año de vida de la empresa, el equipo de trabajadores conocía el sector y el oficio y este emprendedor animó a sus compañeros y a la entidad promotora para continuar con la empresa por ellos solos.

De este modo, liderados por este emprendedor los trabajadores se quedaron con la empresa, que pasó a ser una Sociedad Limitada Laboral, independiente de la entidad promotora, aunque sigue recibiendo el apoyo de algunos técnicos, sobre todo del antiguo gerente, ingeniero agrónomo, en aspectos eminentemente técnicos.

Este caso resulta especialmente de éxito como ejemplo del potencial que pueden alcanzar las empresas de inserción.

**Caso 2:** Licenciado en Biología y empresario de viveros, el estrés y sus posibilidades económicas le llevan en los años ochenta a depender de la heroína. Por este motivo llega a perder a su esposa e hijos, siendo este hecho de su vida el que le lleva a reconocer su situación y a tomar la decisión de someterse a un proceso de desintoxicación.

De este modo llega a la entidad promotora donde, superada la dependencia, se queda a trabajar como orientador y, aprovechando su espíritu emprendedor y un proyecto Integra de la Unión Europea, crea una primera empresa de inserción de la que pasa a ser gerente.

Con el tiempo, recupera su familia, incluso su esposa llega a implicarse en la empresa de inserción, haciendo de esta iniciativa su forma de vida. Ha llegado a crear hasta tres empresas de inserción en sectores muy innovadores, como la mensajería, el medio ambiente y las energías renovables, incluso ha sido premiado como Emprendedor Social por su Gobierno Autonómico.

**Caso 3:** Cocainómano procedente de actividad emprendedora, muestra desde el principio su opción por el autoempleo. Durante todo el itinerario mostró una especial hiperactividad, ganas de cambio e incluso cierta falta de realismo.

Como resultado de la formación ocupacional optó por un proyecto individual de autoempleo en el sector informático hecho realidad con ayuda de la Asociación y de un Plan de Creación de Empresas de su Diputación Provincial.

**Caso 4:** Heroinómano en situación de marginalidad, con escasa escolarización y un amplio historial delictivo, incluso aún con causas pendientes, tras superar su dependencia, en un proceso duro, en que hubo de volver a prisión donde volvió a consumir, culmina su itinerario de inserción, tras un taller de formación ocupacional, en una empresa de inserción de jardinería.

La empresa, creada por los técnicos de la asociación, comienza a delegar en este usuario la organización del trabajo e incluso cuenta con su asesoramiento para realizar presupuestos y dar asistencia técnica al cliente, hasta el punto en que, de hecho, llega a convertirse en un "Jefe de producción" de esta empresa de inserción.

No ha llegado a emprender, en el sentido en que lo ha hecho el Caso 1, sin embargo entre este usuario y su "mano derecha", (otro usuario con un pasado complicado, pero con habilidades sociales y de gestión complementarias a las técnicas de su compañero) han logrado aumentar la viabilidad de la Empresa de Inserción, que les permite vivir con normalidad y mantener una estructura que sirve de ayuda a otros.

Estas cuatro historias reales representan casos de éxito de referencia, entre otros muchos que, mostrando un perfil mucho menos emprendedor desde el principio, fruto de la profesión aprendida en la fase de formación ocupacional, y motivados por un perfil caracterizado por la independencia, nada adecuado para el trabajo disciplinado por cuenta ajena, han optado por ejercerlo por cuenta propia.

Así pues, profesiones relacionadas con albañilería, electricidad, carpintería, e incluso informática y diseño gráfico, que han tenido periodos de prácticas en empresas y con autónomos han posibilitado que quienes les tenían en prácticas les hayan proporcionado posteriormente trabajos puntuales que no podían atender y que han supuesto para estos emprendedores el aliciente para empezar a trabajar como autónomos.

#### 5.4. Tipología

Del análisis de los casos de éxito antes descritos, y del conocimiento de otros detectados en los más de dos años de trabajo con éste colectivo, estamos en disposición de ofrecer una clasificación de las posibles iniciativas emprendedoras que surjan al final de un itinerario de inserción social que incluiría las siguientes categorías:

- **“Spin-off Social”**: En la última fase del proceso de inserción (empresa de inserción), destaca uno de los usuarios como líder que y anima a sus compañeros a continuar ellos sólo con la empresa.
- **Teletrabajo**: Sobre todo dentro de las últimas tipologías de drogodependencias, perfiles jóvenes, creativos, excesivamente independientes (les cuesta en exceso el ajuste a los horarios y exigencias de la empresa) y generacionalmente relacionados con las nuevas tecnologías. Sectores: Diseño Gráfico y Nuevas Tecnologías.
- **Autónomos**: Fruto de la formación ocupacional, normalmente en los cuatro oficios relacionados con la construcción hacen prácticas con autónomos que posteriormente les pasan puntas de producción o trabajos que no les interesa. Esto les anima a continuar por su cuenta.
- Empresarios que precisamente, fruto de su actividad empresarial, adquieren dependencia. Pasado el proceso de inserción, recuperamos los valores y las competencias del emprendedor pero, ante el riesgo de volver a emprender una nueva actividad que les lleve de nuevo a la droga, resultan idóneos como **emprendedores sociales**.
- **Autoempleo inducido**: Normalmente de forma colectiva y también muy frecuente en el colectivo femenino en los nuevos yacimientos de emprendizaje relacionados con asistencia domiciliar y atención a las dependencias.

## 6.- Recomendaciones a los itinerarios: inserción mediante autoempleo

Una vez concluido el estudio, analizados y tipificados sus resultados, sólo nos queda hacer una relectura del Itinerario de Inserción social introduciendo elementos encaminados al fomento del autoempleo.

Antes de entrar a revisar por fases el Itinerario<sup>3</sup>, hay que decir que el tratamiento del emprendizaje debe hacerse de forma **explícita, transversal y personalizada**. Esto es, debe tenerse en cuenta a lo largo de todo el proceso, trabajándolo específicamente, sobre todo, si se detecta algún usuario con perfil emprendedor, a quien hay que hacer protagonista de su historia de inserción.

El emprendizaje no es sólo otra posibilidad de inserción laboral al final del Itinerario, se trata de un conjunto de valores, competencias y actitudes ante la vida y ante el trabajo que contribuyen a tomar las riendas de la propia vida, a identificar nuevas motivaciones por las que trabajar y superarse y que trascienden la capacidad de iniciar una actividad por cuenta propia, hacia el aumento de la empleabilidad por cuenta ajena y el liderazgo de proyectos de carácter social.

### 6.1. Fase de orientación

Desde la fase de acogida y orientación, los profesionales deben identificar en cada usuario, revisando sus antecedentes y sus características personales, un perfil competencial que lo identifique como potencial emprendedor.

Para ello resultará crucial estar en disposición de un buen sistema de **recogida de información**, con el que identificar motivaciones, situación personal y familiar, antecedentes personales y laborales y expectativas y preferencias para el futuro.

Estos datos deben ser supervisados a lo largo de todo el proceso para que sirvan de sistema experto de trabajo que contribuya al desarrollo de la persona en el itinerario y al aprendizaje de la organización para usuarios futuros.

Resulta crucial en esta fase, la identificación de perfiles de liderazgo, que si bien hasta ahora pueden haber sido ejercidos de una forma antisocial, bien trabajados, resultan unos cimientos excelentes sobre los que reconstruir una historia de inserción basada en el emprendizaje.

3.- Existe bastante consenso en la literatura acerca de las fases, características, estructuras y contenidos de los Itinerarios de Inserción (Cáritas 2000), (López – Aranguren 2002) y (FEEDEI 2003) sin embargo la introducción del autoempleo viene a revisar debates, y a introducir innovación en el Plan Personal de Empleo y la Flexibilidad del Itinerario.

De este modo, desde el principio, detectado un potencial perfil emprendedor, hay que personalizar el itinerario, dando protagonismo al usuario y reforzando su perfil de líder o de emprendedor, haciéndole consciente desde el principio de la posibilidad de llegar a emprender.

## 6.2. Fase de formación

En la Fase de Formación hay que distinguir acciones a realizar en la formación prelaboral, donde se cultivan aspectos más actitudinales, personales y sociales de las que hay que trabajar en la formación ocupacional en que las competencias a desarrollar tienen un carácter más técnico.

### 6.2.1. Formación Prelaboral

Además de los elementos que ya se están tratando en este tipo de formación, conviene tener en cuenta la tabla de factores y competencias desarrollada por Alonso y Sánchez (2002) ya citada, e incluir contenidos relativos, sobre todo, a:

- Orientación al esfuerzo y sacrificio personal, sustituyendo la búsqueda de satisfacción en el corto plazo por una visión más largoplacista.
- Capacidad de autodiagnóstico y autocontrol, sobre todo, en referencia a la percepción del riesgo y de la oportunidad en función de las propias capacidades y aspiraciones.
- Capacidad de relación y comunicación.
- Capacidad de autoorganización y autogestión del tiempo y los recursos hacia un fin o una meta.

En muchos casos, estos valores y capacidades han sido utilizados de una forma antisocial en entornos marginales e incluso de riesgo, lo que puede haber desvirtuado determinadas percepciones del riesgo, las relaciones o el valor de las cosas, de modo que su restauración constituye la piedra angular sobre la que construir un perfil emprendedor.

### 6.2.2. Formación Ocupacional

A la hora de abordar la formación ocupacional hay que tener en cuenta cuáles pueden ser los sectores o los oficios que aporten mayores posibilidades de ser ejercidos por cuenta propia en el mercado.

Con este fin, recomendamos ir más allá de los ya clásicos de jardinería, restauración de mobiliario y reciclaje, hacia otros más sofisticados y también más apropiados a los nuevos perfiles de drogodependientes.

Recomendamos con este fin, los cuatro oficios de la construcción, albañilería, fontanería, electricidad y pintura – decoración; además de orientar hacia nuevos yacimientos de empleo relacionados fundamentalmente, por una parte con el diseño y las nuevas tecnologías y por otra, con los servicios a domicilio.

Además de la formación estrictamente relacionada con el aprendizaje de oficios, hay que introducir contenidos formativos de Fundamentos de Gestión Empresarial y de Autoempleo y realización de Planes de Negocio, aunque sea de una forma muy somera e introductoria.

Una de las grandes recomendaciones que emanan de este estudio pasa por la necesidad de desarrollar una **Pedagogía específica de autoempleo y gestión empresarial para colectivos en riesgo o situación de exclusión social**, que aporte metodología, contenidos y materiales diseñados específicamente para personas en situaciones de escasa formación previa y dificultades de aprendizaje, entre otras particularidades.

### 6.3. Fase de inserción laboral

El cuidado de los valores y las competencias relacionadas con el emprendizaje en las fases anteriores del itinerario tiene importantes repercusiones en esta última fase de inserción laboral, tanto en las estructuras de empleo protegido, sobre todo empresas de inserción, como en el paso al mercado laboral normalizado.

#### 6.3.1. Empresas de Inserción

Teniendo en cuenta que las Empresas de Inserción nacen en el seno de las Entidades de Ayuda a Drogodependientes, y que en muchos casos están dirigidas por técnicos procedentes del ámbito asistencial, o como mucho, de gestión, la viabilidad de estas estructuras depende en gran medida de la experiencia y del conocimiento del mercado adquirido por alguno de los trabajadores de inserción, como se ha visto en uno de los casos de éxito analizados.

De este modo, las empresas de inserción se encuentran ante la tesitura del tránsito de sus empleados de inserción, siendo muchas las que abogan por combinar el tránsito al mercado laboral de la mayoría de sus usuarios, pero manteniendo a aquellos que han logrado un mejor desempeño en su puesto de trabajo y a los que se les han atribuido funciones de capataz o jefe de producción de la empresa.

Qué duda cabe, por tanto, que las competencias del emprendedor estarán presentes en estos individuos que pueden llegar, como se ha visto en otro caso de éxito, a liderar la fase “spin-off” de la empresa de inserción.

Este ha sido uno de los grandes hallazgos de este estudio, la posibilidad de lograr una última fase en el ciclo de vida de una empresa de inserción en que los trabajadores se independicen de la Entidad Promotora asumiendo la propiedad y la gestión.

La existencia de esta posibilidad justifica la necesidad de tratar el autoempleo desde el inicio del Itinerario de Inserción.

### **6.3.2. Empleo por cuenta ajena**

Aún en el caso en que la inserción laboral se lleve a cabo mediante el trabajo por cuenta ajena, las características de la llamada Sociedad del Trabajo Emprendedor, que exige al trabajador desempeñar sus funciones reproduciendo las condiciones de trabajo del empresario, esto es, con iniciativa, autonomía y responsabilidad, hacen que contar con competencias propias del autoempleo aumente la empleabilidad.

La orientación al cliente, la creatividad, la capacidad de autogestión, la capacidad de planificación, la orientación a la calidad y el afán de logro en el desempeño del puesto de trabajo serán, sin duda, valorados por el mercado laboral como competencias deseables en un empleado, justificando su inclusión en los procesos formativos y en el proceso de inserción laboral.

Por otra parte, se pueden encontrar casos en que, a pesar de contar con las competencias y las características del emprendedor, su ejercicio suponga un riesgo de recaída para quien las posee, como probablemente ocurrió en el pasado.

Este tipo de perfiles son idóneos para ser incorporados a la propia entidad y cabe esperar que, fruto de su experiencia y de su compromiso personal con los fines de la organización, acabe siendo un claro **Intraemprendedor Social**, que promueva, desde la estructura de la entidad, nuevos proyectos e iniciativas.

## **7.- Conclusiones**

- En los años 80 el desempleo se consolida como un problema estructural y este hecho lleva a plantearse el enfoque de la Inserción por lo Económico, de modo que, a partir de aquí, los procesos de inserción quedan íntimamente ligados al desempeño de un trabajo o a la realización de una actividad económica.

- Actualmente son pocas las entidades que tienen implantado el autoempleo en el Itinerario, aunque en todas se ha dado algún caso aislado de éxito en inserción por el autoempleo. Sin embargo, quien lo tiene implantado lo valora muy positivamente.
- El autoempleo está introducido en los Itinerarios de Inserción como complemento de la formación ocupacional y siempre en el marco de la oferta de servicios públicos de diferentes administraciones.
- Los técnicos que han implantado el autoempleo en itinerarios de inserción de drogodependientes encuentran tres tipos de dificultades, asociadas a elementos socio-personales (falta de capacidad de esfuerzo personal y dedicación), técnicos (gestión, organización y relación) y específicos de autoempleo (motivación, orientación y financiación.)
- Entendemos por usuario – emprendedor de éxito, aquella persona que ha culminado su proceso de inserción mediante una iniciativa de autoempleo, independientemente de que lo haya hecho de forma individual o colectiva, por oportunidad o por necesidad, de su experiencia laboral anterior, o de la sustancia que consumiese.
- Fruto del análisis de casos de éxito podemos identificar a autónomos, teletrabajadores, spin-off social, emprendedores sociales e iniciativas de autoempleo inducido.
- El tratamiento del emprendizaje en el Itinerario de Inserción debe hacerse de forma **explícita, transversal y personalizada**, ya que los valores que encierra suponen además de otra forma de inserción por lo económico, una actitud ante el trabajo que aumenta la empleabilidad y una fuente de emprendedores sociales.
- En la fase de ORIENTACIÓN, será necesario identificar las competencias de un usuario que pueden caracterizarlo como emprendedor, tomar sistemáticamente datos sobre la evolución de su itinerario y de esas competencias, plantearle la posibilidad de diseñar su itinerario personalizado hacia el autoempleo, hacerle protagonista del mismo y desculpabilizar y reorientar un posible liderazgo antisocial hacia un liderazgo empresarial.
- En la fase de FORMACIÓN hay que distinguir por una parte la **formación prelaboral**, muy desarrollada ya en los itinerarios existentes, y en la que habrá que reforzar el desarrollo de aquellas habilidades y hábitos sociales que favorezcan la perseverancia, la capacidad de auto-organización y de relación y, por otra, la **formación ocupacional** que habrá que orientar hacia profesiones o actividades que permitan su posterior ejercicio como autónomo o pequeña empresa e introducir elementos formativos específicos en autoempleo entre las materias estrictamente técnicas.

- En la última fase de INSERCIÓN LABORAL, el haber introducido elementos de fomento del autoempleo a lo largo de todo el itinerario, tiene consecuencias muy positivas tanto en las estructuras de inserción laboral, como las Empresas de Inserción, cuya viabilidad puede llegar a depender de la gestión y el liderazgo de alguno de sus empleados de inserción, incluso llegando a independizarse de la Entidad Promotora y pasando a ser propiedad del colectivo de los trabajadores como cooperativa o sociedad laboral.

## 8.- Bibliografía

- CARITAS (2000): "La inserción sociolaboral a debate", *Documentación Social*, nº 117 – 118.
- DE PABLO, I y PIZARRO, F (2003): "Las Empresas de Inserción Social: Un Enfoque Empresarial". *Documentos UNAD*, nº 18, UNAD, Madrid.
- DE PABLO, I; CABEZUELO, A y PIZARRO, F (2004): "La gerencia de la Empresa de Inserción: perfil competencial y propuesta de formación". *Aunando Esfuerzos*, nº 78. Número Especial de marzo de 2004, UNAD, Madrid.
- DE PABLO, I (Dir.) (2004): *Programa de Formación de Gerentes de Empresas de Inserción*. Edición en CD, UNAD, Madrid.
- ETTINGER, J.C.; GASPARD, G. y POURTOIS, M.T. (1997): "Créer son entreprise: l'évolution psychologique nécessaire", *Gestion 2000*. 1. janvier-février, pp. 89-97.
- FEDEI (2003): *Identificación y diagnóstico integral de las Empresas de Inserción en España*. Ed. Popular, Madrid.
- GARRIDO, J.A. (1993): "La empresa, factor dinamizador de la sociedad". *Estudios Empresariales*. 3 (83), 2-14.
- HERRON, L. y ROBINSON, R.B. (1993): "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance", *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 281-294.
- KATZ, J.A. (1992): "A Psychosocial Cognitive Model of Employment Status Choice", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (1) Fall, 29-36.
- KRUEGER, N.F.; DEBORAH, J.R. y BRAZEAL, D.V. (1994): "Entrepreneurship potential and potential entrepreneurs", *Entrepreneurship, Theory and Practice*. 19 (3), 91-104.
- LAMBING, P. y KUELH, CH. (1997): *Entrepreneurship*, London. Prentice-Hall International (UK) Limited, London.

- LOPEZ – ARANGUREN, L.M. (2002): *Las Empresas de Inserción en España*, Consejo Económico y Social, Colección Estudios, Madrid.
- MATEU, J. M. (1997): "Motivación y personalidad del emprendedor", *Iniciativa emprendedora*, Ediciones Deusto. 5, (Julio-Agosto), Bilbao, pp. 26-31.
- SONNENFELT, J. y KOFFER, J. P. (1982): "The maturation of career theory", *Human Relación*, 35, 19-46.
- UNAD (2000): "Manual práctico para la creación de empresas de inserción", *Documento UNAD*, nº 9, Madrid.
- VARELA, R. (1998): *Innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo*, Calí, Colombia, ICESI, 5ª edición, Calí, Colombia.