

Propuesta metodológica de inserción sociolaboral a través del autoempleo



Vol. II

MATERIAL DIDÁCTICO AUTOEMPLEO E INSERCIÓN LABORAL

Volúmen II

Propuesta metodológica
de inserción sociolaboral
a través del autoempleo



**Biblioteca
virtual**

Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la **Comunidad de Madrid** y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.



www.madrid.org/publicamadrid

CRÉDITOS DEL VOLÚMEN II



Agencia Antidroga

Comunidad de Madrid



Director de la publicación:

Javier Jiménez

Autores del volumen II:

Javier Arza (UNIV. PÚBLICA DE NAVARRA)

Javier Jiménez (SPAL)

Julio López (SPAL)

José María Menéndez (TRANSFORMANDO)

Vicente Pérez (UCMTA)

Enrique del Río (PROEMPLOO)

Carlos Trías (UCMTA)

Corrección de estilo:

Jesús Miguel Pérez

Colaboraciones:

Para la elaboración del material metodológico del segundo volumen se ha contado con las aportaciones del equipo técnico del SPAL y de la UCMTA y con el material elaborado previamente por los técnicos que trabajan y han trabajado en las diferentes etapas de la UCMTA.

A todos ellos muchas gracias.

Índice



Agencia Antidroga

Comunidad de Madrid



INTRODUCCIÓN

SPAL, servicio para la inserción laboral de drogodependientes a través del autoempleo9

Capítulo 1. ¿Qué se debería ofrecer desde un servicio de autoempleo?..... 14

- 1.- Algunas cuestiones a plantearse para un Servicio de Autoempleo..... 14
- 2.- La atención y apoyo a las personas..... 15
- 3.- El apoyo y la supervisión en el diseño de los proyectos de negocio 19
- 4.- Relaciones transparentes y de colaboración con las instituciones y otros recursos22
- 5.- ¿Cómo se estructura el Servicio SPAL?22

Capítulo 2. ¿Cómo llegar a los destinatarios?: difusión y captación28

- 1.- Análisis de partida28
- 2.- Difusión e información.....32
- 3.- Captación y recepción35
- 4.- Los Equipos Volantes.....38
- 5.- Evaluación42

Capítulo 3. Acercando el autoempleo44

- 1.- El estímulo y la educación de emprendedores44
- 2.- Capacidades a desarrollar en los emprendedores45
- 3.- Las actitudes que complementan esas capacidades y permiten desarrollarla mejor48
- 4.- La adquisición de las competencias profesionales y laborales51
- 5.- La adquisición de competencias emprendedoras54

Capítulo 4. Trabajando con emprendedores59

- 1.- Aspectos generales del proceso de orientación y asesoramiento personal59
- 2.- La orientación y el asesoramiento personal centrados en el individuo..... 60
- 3.- La gerencia asistida 64
- 4.- La orientación y el asesoramiento personal centrados en la idea de negocio
o gerencia asistida inicial67

Capítulo 5. Formación para la elaboración del Plan de Empresa76

- 1.- Introducción: ¿por qué la formación?76
- 2.- El "perfil" del alumnado drogodependiente y sus consideraciones en la
formación emprendedora.¿Cuáles son las limitaciones más habituales?
¿cómo afrontarlas? Cuáles son las ventajas.....77
- 3.- Superando las limitaciones, miedos y angustias: ¿ por qué no montan empresas?.....79
- 4.- Érase una vez... unos casos reales - pero anónimos.....80
- 5.- Por qué hay que elaborar un plan de empresa. Principios metodológicos e itinerario84

Índice



Agencia Antidroga

Comunidad de Madrid



6.- Contenidos y objetivos orientativos de un programa formativo de contenidos esenciales para una micro empresa. Planificación.....	89
7.- Ideas de negocio adecuadas al colectivo. Sectores e ideas de muy baja inversión y rápidos ingresos	96
8.- Formando a quien hace tiempo que no está en el mercado: las dificultades específicas de investigación de mercado, marketing y comercialización	97
9.- El punto crítico de la viabilidad humana. Reglamento interno	99
10.- El miedo al papeleo. Las figuras legales más adecuadas, valoración del cooperativismo. Contenidos esenciales Laborales y Fiscales. Exigencias legales para ejercer la actividad.....	101
11.- Los números, perdiendo el miedo a contar. ¿De dónde sacar el dinero? subvenciones, Microcréditos y otras fuentes de financiación.....	108
12.- La evaluación del proceso formativo. Cumplimiento de objetivos	113

Capítulo 6. La Gerencia Asistida Avanzada: asistencia técnica especializada en gestión empresarial 116

1.- La gerencia asistida avanzada: asistencia técnica especializada en gestión empresarial.....	116
2.- Contenidos y Descripción general.....	117
3.- Metodología	119
4.- Evaluación del proceso	133

Capítulo 7: Trabajando en red: sinergias y recursos..... 135

1.- ¿Hermosos tapices... o trapos inservibles?	135
2.- El concepto de red.....	136
3.- Características del trabajo en red.....	138
4.- Funciones del trabajo en red	144
5.- La derivación: una herramienta imprescindible del trabajo en red	147
6.- Una propuesta para la articulación del trabajo entre el SPAL y la red de atención a drogodependientes en la Comunidad de Madrid.....	151

Introducción

SPAL, servicio para la inserción laboral de drogodependientes a través del autoempleo



Agencia Antidroga

Comunidad de Madrid



Javier Jiménez

El Servicio de Promoción de Alternativas Laborales (SPAL) es un recurso perteneciente a la Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid, especializado en inserción sociolaboral de personas drogodependientes y ex - drogodependientes a través del empleo por cuenta propia. El SPAL es gestionado desde su inicio por la Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado (UCMTA).

A lo largo de los cuatro años que la UCMTA ha gestionado el SPAL, se ha ido creando y desarrollando un servicio de inserción laboral con unas características peculiares relacionadas con sus planteamientos:

- El servicio está orientado a los destinatarios, lo que significa que sus acciones se desarrollan y adaptan a las situaciones concretas de los usuarios.
- La tipología de destinatarios y la situación del mercado laboral es cambiante, lo que requiere adaptaciones en cuanto a los métodos, la información que se provee e incluso los tipos de acciones a desarrollar.
- La inserción laboral es un medio (entre otros) para lograr el desarrollo personal y la mejora de las condiciones de vida de los usuarios, pero es necesario que encaje y sea coherente con la situación vital del emprendedor en los diferentes sistemas en que participa y con sus competencias.
- En coherencia con lo anterior el emprendedor está por delante de la idea de negocio, consecuentemente se priorizan sus situaciones frente al desarrollo o puesta en marcha de la idea de negocio.
- No existe una dicotomía entre empleo por cuenta ajena y negocio propio. Son dos formatos de inserción laboral, que a veces se alternan entre sí o incluso se simultanean. No hay una elección entre ambos, sino una decisión en relación con los intereses de la persona o incluso con las demandas del mercado. Por lo tanto se trabaja con la idea de negocio sin excluir la posibilidad de empleo por cuenta ajena, ampliando las posibilidades de cooperación con el Centro de Orientación Sociolaboral (COS) de la Agencia Antidroga.
- Las competencias fundamentales para la gestión del negocio son básicamente las mismas que para la gestión de la búsqueda de empleo (asunción de responsabilidades, gestión del riesgo, iniciativa, conocimientos técnico - profesionales adecuados al desempeño, habilidades de negociación, conocimiento del

mercado, etc.). Nuestro referente por tanto serán las competencias de gestión profesional.

- Los procesos son más importantes que los resultados a corto plazo pues desarrollados de forma adecuada, producen cambios más profundos y duraderos. Esto significa que los cambios deben ser protagonizados por los usuarios, que los ritmos deben adecuarse a los destinatarios, que la selección de herramientas y su formato deben ser flexibles y adaptadas a los destinatarios, que deben existir períodos de diseño, de acción y de maduración equilibrados.
- Son admisibles resultados en términos no solamente de puesta en marcha de negocio, sino también de postergación o desistimiento, siempre y cuando provengan de una decisión valorada y adecuada a los intereses, necesidades y circunstancias de los destinatarios, pues de esta forma producirán resultados de inserción laboral y de desarrollo personal a medio plazo más eficaces y sólidos.
- Los destinatarios tienen con frecuencia situaciones personales e historias de vida especiales y durante una temporada más o menos larga de su vida han llevado la carga de la drogodependencia, con consecuencias a nivel de actitudes vitales, costumbres o enfoques de la vida, e incluso a nivel de salud física y de relaciones y papel social. Pero también hay que considerar que a pesar de todo ello han desarrollado el impulso vital, la ilusión, la fe en sí mismos y la energía para rehacer su vida y desear construir su propio puesto de trabajo a través de su negocio, lo cual no es muy frecuente y sí muy válido para construir su felicidad.

Si bien se comenzó con la idea de que lo mejor que podían hacer aquellos a los que nadie quería contratar (por su aspecto físico y su pasado) era que se crearan su propio trabajo y que el enfoque cooperativista era el más adecuado para aunar las fuerzas de los excluidos en su lucha por la integración personal, social y económica, la experiencia y los planteamientos mencionados nos han hecho introducir criterios de realidad, flexibilidad y diversidad con respecto a la idea inicial, que plasmamos en las siguientes reflexiones:

- El hecho de ser drogodependiente y el elemento asociado del rechazo de la responsabilidad no facilita la asunción de la responsabilidad de la gestión del propio empleo, es más podría ser un obstáculo. Sin embargo, lo que es cierto es que el mercado laboral, como se indica en el capítulo 2º del volumen I, se orienta cada vez más a múltiples relaciones laborales sucesivas, frente al “empleo fijo”, y a la necesidad de la alternancia entre empleo por cuenta ajena y empleo por cuenta propia, con lo que el enfoque del autoempleo cobra un valor de actualidad, válido para cualquier persona independientemente de su relación con las drogas, aunque también concluimos que si esta es la situación del mercado, los destinatarios van a necesitar un apoyo especial para integrarse en este formato cada vez más normalizado.

Introducción - SPAL, servicio para la inserción laboral de drogodependientes a través del autoempleo

- Los destinatarios están cambiando desde el diseño inicial, como se ha planteado en el capítulo 1º del volumen I de esta publicación, y ahora son una minoría aquellos que llegan al autoempleo huyendo de la imposibilidad de la contratación, si no que en su mayoría son personas con iniciativa emprendedora y en muchos casos con experiencia laboral previa, cuyo deseo es trabajar para sí mismos y superar una serie de dificultades personales específicas relacionadas con el consumo abusivo de drogas.
- El enfoque cooperativista tiene grandes ventajas para aquellos que creen en él, y supone la posibilidad de generar sinergias y de gestión democrática del negocio, que requiere un cierto nivel de madurez, empatía, implicación y experiencia en trabajo en equipo. Es muy deseable esta situación, desde un punto de vista de crecimiento personal y de enfoque de negocio, pero hay que tener en cuenta que hay promotores que no cuentan con un grupo con el que iniciar la cooperativa, ni ha sido posible el encuentro en el propio servicio con compañeros adecuados para ello, por lo que se consideran otros formatos de autoempleo, siendo el más frecuente el de empresa unipersonal a través del trabajo autónomo.
- Una clave importante en este servicio es que los destinatarios llegan a través de derivaciones de la Red de la Agencia Antidroga. Para que estas derivaciones se produzcan tanto los profesionales como los destinatarios tienen que contemplar el empleo por cuenta propia como un interés y como una posibilidad, relacionado con los deseos personales y con la situación del mercado. La dificultad que nos hemos encontrado en repetidas ocasiones es la resistencia a considerar la puesta en marcha de un negocio como algo posible a corto / medio plazo y de forma relativamente sencilla. Frecuentemente se considera como algo muy difícil, de gran riesgo, máxime teniendo en cuenta sus circunstancias personales. Frente a esto se ha tenido que desarrollar una estrategia de sensibilización y difusión del autoempleo, mostrándolo como algo objetivamente posible, realista y eficaz, no exento de esfuerzo y acorde a la situación actual del mercado laboral. Esta estrategia se ha tenido que desarrollar tanto de cara a los destinatarios como a los profesionales.

Partiendo del encargo institucional y de las consideraciones previas, desde el SPAL se han concretado unos propósitos, unas circunstancias de potenciales destinatarios y unos resultados esperables.

Los propósitos

- La inserción social y laboral de personas drogodependientes y ex - drogodependientes por medio de iniciativas de autoempleo, tanto en formato individual (autónomos) como colectivo (principalmente cooperativas), a través de acciones de orientación, formación, asesoramiento y apoyo para la puesta en marcha y desarrollo de negocios.

- Promover el autoempleo, a través de acciones de información, sensibilización y formación.
- El desarrollo de las competencias de los destinatarios para la gestión de su negocio o profesión y el incremento de su empleabilidad y de su capacidad emprendedora a través de acciones de capacitación y experimentación.
- La puesta en marcha de proyectos de desarrollo personal mediante procesos de identificación de intereses y metas, planificación, enriquecimiento instrumental, gestión de líneas de actuación y de situaciones, y generación de redes de apoyo.

Las circunstancias de los potenciales destinatarios

Desde la perspectiva general de personas drogodependientes y ex - drogodependientes que estén interesadas en el autoempleo como proyecto laboral a corto, medio o largo plazo, tanto en formato individual como colectivo, identificamos algunas situaciones concretas:

- Personas interesadas en saber qué es el autoempleo.
- Personas con una idea de negocio y que necesitan terminar de definirla y valorar su viabilidad.
- Personas con un proyecto individual o colectivo de autoempleo que quieren reforzar y desarrollar.
- Personas que por su trabajo / profesión (construcción, comerciales, etc.) necesitan hacerse autónomos o que ya trabajan como autónomos para empresas y que desean ampliar / mejorar su negocio.
- Emprendedores con negocios en marcha que quieren mejorar su funcionamiento.
- Trabajadores por cuenta ajena interesados en tener su propio negocio o cuando menos en conocer las posibilidades que ofrece el autoempleo.
- Emprendedores interesados en cambiar de sector para montar un nuevo negocio.
- Personas que independientemente de sus opciones de puesta en marcha de un negocio a corto plazo, quieran formarse y capacitarse en la creación y gestión de proyectos de autoempleo.

Los resultados esperables

- Puesta en marcha de Proyectos de Autoempleo.
- Visión realista de las ideas de negocio.
- Incremento de la percepción del Autoempleo individual y colectivo como un formato accesible de inserción.
- Mejora de la empleabilidad de los destinatarios.
- Desarrollo de proyectos laborales en equilibrio con el resto de áreas personales.
- Incremento de las posibilidades de autonomía económica de los destinatarios.

A lo largo del presente volumen se desarrollan las diferentes actuaciones de un servicio de autoempleo desde la experiencia del SPAL. En primer lugar se plantean los aspectos fundamentales de un servicio de estas características, para ir desarrollando en los sucesivos capítulos las líneas clave: la difusión y captación, la educación emprendedora, la orientación y asesoramiento personales, la formación empresarial, el asesoramiento especializado (gerencia asistida) y el trabajo en red.

Capítulo 1

¿Qué se debería ofrecer desde un servicio de autoempleo?



Agencia Antidroga

Comunidad de Madrid



Enrique del Río y Javier Jiménez

1.- ALGUNAS CUESTIONES A PLANTEARSE PARA UN SERVICIO DE AUTOEMPLO

A la hora de definir lo que se ofrece o se debe ofrecer desde un servicio de promoción del autoempleo, es necesario precisar antes, para qué hace falta tal servicio y quienes lo necesitan, de manera que esté adaptado al público al que se dirige.

Hay que partiendo de la poca cultura y tradición que existe en España por parte de la población respecto a la organización de su propio trabajo. Hay que tener en cuenta que, salvo situaciones minoritarias y reducidas al ámbito familiar y a programas educativos muy poco extendidos, no se educa en la gestión del propio trabajo. Es cierto que desde hace ya algunos años la incorporación de Formación y Orientación Laboral en la enseñanza secundaria supone dar importancia al proceso de elegir una profesión y dotar de herramientas e instrumentos para capacitarse en ella y acceder al mercado laboral, además últimamente además se incluyen contenidos orientados al autoempleo e incluso a la economía social. Pero entre los agentes educativos (padres y madres, maestros, educadores) no está generalizada la idea de la gestión del propio empleo como algo normal y necesario, y evidentemente, los menores no crecen considerando el autoempleo como un formato posible de gestión de la profesión, cuando en su edad adulta, en algunos casos, va a ser obligatorio.

El proceso educativo sigue por tanto produciendo sus resultados: los niños que no incorporan el autoempleo como un formato de gestión de la profesión, tendrán dificultades para desarrollarlo de mayores (esto no quiere decir que sea imposible, sencillamente más difícil), incluidos los niños que en edad adulta sean padres y madres y eduquen a su vez a sus hijos, los que sean maestros y educadores, los que sean agentes de desarrollo local, los que sean profesionales de la intervención individual o social, etc.

Es evidente que, en el momento de pensar en montar un negocio, van a existir importantes carencias y lagunas que tienen que ver sobre todo con: el buen conocimiento del mercado y los huecos posibles donde ubicar las nuevas actividades económicas productivas; el rigor de la viabilidad del proyecto empresarial, tanto en el aspecto de capacitación profesional y técnica como en lo que respecta a la viabilidad económico y financiera, así como en la cohesión del grupo.

Un “servicio de promoción del autoempleo” es, por tanto, imprescindible, para completar la inexperiencia y la carencia de competencias que arrastran las personas que se plantean el reto de organizarse su propia empresa.

Si a eso añadimos la crudeza y hostilidad del mercado condicionado por una competitividad feroz, veremos que tales servicios deben tener en cuenta una serie de elementos, sin los cuales las posibilidades de éxito de los grupos humanos y sus proyectos, estarían bastante mermadas, y que son los pilares o ejes básicos sobre los que debe establecerse un servicio de promoción del autoempleo:

- **La atención y apoyo a las personas:** porque la idea de negocio se asienta en la persona o personas que la promueven, y sin ellas no tiene sentido; porque la idea de negocio sirve para dar respuesta a los intereses y necesidades de las personas, que son los destinatarios de la intervención; porque en este momento de creación y puesta en marcha es fundamental el grado de motivación para asumir el proyecto y la claridad de éste y el apoyo necesario en un amplio abanico de aspectos (desarrollo personal y familiar, desarrollo profesional, ingresos económicos, participación en la comunidad...).
- **El apoyo y la supervisión en el diseño de los proyectos de negocio** para asegurar que se tienen en cuenta y se planifican los criterios necesarios para su puesta en práctica de forma realista y con un mínimo de posibilidades de éxito; para asegurar la capacitación de los promotores en los diferentes aspectos del diseño y la gestión del negocio.
- **Relaciones transparentes y de colaboración con las instituciones y otros recursos** para unir esfuerzos y buscar soluciones eficaces y estables a las diversas problemáticas; para asegurar apoyos más allá de los procesos de constitución y puesta en marcha; para conseguir los recursos y proveedores necesarios al negocio desde criterios de adaptación a las situaciones de los promotores.

2.- LA ATENCIÓN Y APOYO A LAS PERSONAS

Se trata de atender a las personas en su petición. La petición es frecuentemente confusa y se relaciona con un interés genérico por el autoempleo, o con una idea de negocio más o menos realista y más o menos elaborada, a veces responde a un interés a veces a una necesidad a veces a ambas. En cualquier caso la demanda tiene una importancia para la persona que requiere atención.

La atención se presta desde un punto de vista integral, pues el diseño, desarrollo y puesta en marcha de la idea va a requerir esfuerzos e implicaciones en diferentes

facetas personales y va a afectar a los diferentes sistemas de relación del promotor o los promotores. Es necesario que se desarrolle de forma equilibrada en las diferentes facetas y sistemas.

El apoyo, tiene un sentido de complemento al esfuerzo y dedicación de las personas, mientras se necesite y nunca como un sustituto. Cada persona es responsable de su proyecto, desde un servicio se debe prestar apoyo metodológico, escucha activa, herramientas para afrontamiento de problemas y apoyo para el diseño de planes de futuro, pero el actor será siempre el destinatario.

Informar, asesorar, acompañar

Se trata de **informar** a la medida y para ello hay que escuchar lo suficiente como para conocer y saber exactamente que tipo de información específica necesitan. Las informaciones estandarizadas son más adecuadas para un plan de difusión o propaganda del autoempleo.

Es a partir del discernimiento del estado de situación de cada persona o grupo que se puede **asesorar** con eficacia. Es decir, aclarar y diferenciar previamente el nivel de maduración del proyecto, para saber cual es la verdadera demanda de asesoramiento que precisan. Por eso es necesario distinguir bien entre lo que es una idea y lo que es un proyecto, o simplemente una intención sin desarrollar.

Las situaciones más frecuentes que demandan asesoramiento podríamos clasificarlas, a título de ejemplo, de la manera siguiente:

- A. Quienes tienen una idea sin más, pero que no tiene base, ni consistencia, ni convencimiento suficiente y el asesoramiento va encaminado a que se aclaren si de verdad quieren o no lanzarse a la aventura de organizarse su propio empleo.
- B. Aquellos que tienen una idea y están convencidos de ella. El asesoramiento consiste en ayudarles a verificar si la idea tiene base y posibilidades en el mercado antes de hacer el proyecto.
- C. Quienes además de la idea tienen las bases del proyecto claro. El asesoramiento consiste en facilitarles los conocimientos técnicos para que todo encaje y se coloque en orden, dentro de un plan de gestión, de producción y de comercialización.
- D. Quienes tienen todo muy claro, pero les falta información sobre las posibles ayudas económicas o las ventajas de una u otra fórmula jurídica o los pasos a dar para el proceso de legalización. En este caso el asesoramiento ya está determinado por ellos mismos que saben perfectamente lo que quieren y no hay más que responderles con precisión y eficacia.

Capítulo 1 - ¿Qué se debería ofrecer desde un servicio de autoempleo?

Un elemento común a casi todas las diversas situaciones, pero especialmente a los dos primeros grupos, es la falta acusada de realismo, por lo que el asesoramiento debe orientarse hacia la toma de conciencia del funcionamiento de la sociedad, en aras a facilitarles su acercamiento al rigor del mercado y las relaciones económicas que van a condicionar fuertemente su proyecto productivo.

Es preciso **acompañar** cada una de estas situaciones en función de la toma de conciencia por parte de los promotores, de cual es su situación real y qué tipo de apoyos precisa.

Este apoyo se convierte en un plan o **itinerario de acompañamiento pactado**, donde se marcan pasos y calendario de ejecución. De manera que se da lo que se pacta, ni más, ni menos, porque apoyar no es sustituir.

Todo proyecto de autoempleo que tiene como objetivo principal la integración de personas en situación de riesgo o de exclusión social, debe tener un acompañamiento que evalúe en el día a día, tanto las necesidades que se han cubierto, como las que no, durante la duración de dicho proyecto.

Diversos tipos de acompañamiento

Dado que en este caso estamos centrándonos, aunque no en exclusiva, en grupos mezclados con predominio de personas que arrastran ciertos deterioros o dificultades especiales, el acompañamiento debe tener en cuenta varios factores:

- Por un lado, aquellos relacionados con los aspectos más formales del proyecto, a partir de su historial laboral: la capacitación profesional con sus habilidades y destrezas en los aspectos que exija el proyecto, los hábitos laborales, la puntualidad, el rendimiento y ritmo de trabajo necesario, el cumplimiento de los compromisos, las relaciones entre el grupo, la constancia...

El acompañamiento en estos aspectos facilita por parte de los protagonistas, mejorar el conocimiento de sí mismos, en cuanto a su concepto de trabajo, sus aptitudes, sus destrezas y sus hábitos laborales.

- Por otro lado el acompañamiento personal, ya sea directamente o, a través de otros que lo aseguran, que consiste en no descuidar los aspectos referentes a la situación personal, que repercute directamente en su evolución positiva y el fortalecimiento de su compromiso, voluntad y responsabilidad (relaciones familiares, relaciones personales, su evolución en los centros de tratamiento si es que siguen participando, etc.).

Actitud de escucha, cercanía y de apoyo

Una actitud cercana, de sintonía, facilita conectar con el punto en que se encuentran las personas y sus circunstancias. Esto permite devolver la información y la respon-

sabilidad a quienes tienen que asumirla, que son los protagonistas de los proyectos de autoempleo. Pero para ello es imprescindible una actitud de escucha por parte de las personas que componen el equipo de apoyo, de manera que puedan detectar las inquietudes, los conocimientos, la preparación y las verdaderas motivaciones de las personas que acuden al Servicio.

El riesgo más frecuente es considerar que las personas no están preparadas y por eso hay que darles todo hecho, olvidándonos que nosotros no vamos a estar con ellos las veinticuatro horas del día, ni todos los días y que ellos tendrán que valerse por sí mismos. Con apoyos, pero ellos mismos, sin sustitutos, porque en la vida no hay “suplentes”. Hay que evitar la tendencia a la delegación o dejación de responsabilidad, cuando no la inclinación a la comodidad, que a veces tienen las personas que busca ayuda.

También hay riesgos del caso contrario donde la comodidad se instala por parte del equipo, considerando que ya es suficiente apoyo el darles las fuentes de información y que ellos se “apañen”, sin tener en cuenta la falta de costumbre de manejarse con datos y gestiones en las instituciones por parte de la población en general.

Conocimiento del grupo y de cada uno

A veces ocurre que viene una persona a consultar en nombre de un grupo y no se sabe si de verdad representa al grupo o si éste está o no, suficientemente cohesionado. Lo ideal es reunirse y escuchar a todo el grupo para ver las diferencias de niveles de motivación y detectar que carencias habría que cubrir o que aspectos estimular.

DATOS PERSONALES INTERESANTES A TENER EN CUENTA

- Experiencia profesional: Trabajos realizados: duración, motivo del cambio cualificación y tareas desempeñadas...
- Formación: Estudios realizados, historia de su aprendizaje. Si les hubiera gustado estudiar algo en especial.
- Intereses/motivación: Metas personales, intereses de formación. intereses profesionales.
- Situación personal en general: Familiar, grado de autonomía, hijos, ingresos económicos y obligaciones contraídas, etc.

3.- EL APOYO Y LA SUPERVISIÓN EN EL DISEÑO DE LOS PROYECTOS DE NEGOCIO.

Como se ha indicado, este otro eje se centra en la idea de negocio, que debe madurarse y detallarse, de forma que responda a los intereses del promotor, tenga coherencia interna y sea factible. Esto suele materializarse a través de una herramienta que es el proyecto de negocio o plan de empresa, que es vehículo y medio de construcción y maduración y es un instrumento muy adecuado y útil para poner en marcha el negocio, explicar la idea de forma desarrollada y recabar apoyos.

El proceso a desarrollar consiste en la construcción asesorada y supervisada del plan de empresa y, en su caso, la capacitación de los promotores en las diferentes áreas de la gestión del negocio, tratando de desarrollar las actitudes más útiles y eficaces. La capacitación se suele realizar en grupo, de forma que se rentabilizan los recursos y se aprovechan las potenciales sinergias entre los promotores. Esto va a significar también la adaptación de los ritmos de cada uno al ritmo grupal, reforzado por la tutoría individual. Se trata de asegurar una supervisión de los aspectos claves y básicos que debe reunir un proyecto empresarial, de manera que el Servicio ayuda a los proyectos a la consecución de los requisitos necesarios imprescindibles para su puesta en práctica con ciertas garantías de éxito: Apoyo a la concreción de la idea, rigor en el plan de viabilidad en diálogo con los promotores, buscando los apoyos externos necesarios, etc. Requisitos¹ que recordamos tienen que ver con:

A/ LAS PERSONAS

1. SU PREDISPOSICIÓN
2. LA MADUREZ Y COHESIÓN DEL EQUIPO
3. SU PREPARACIÓN

B/ EL RIGOR DE LA IDEA - PROYECTO

4. LA CLARIDAD Y LA SOLIDEZ REAL DE LA IDEA
5. LA VIABILIDAD DEL PROYECTO
6. PLAN DE GESTIÓN EMPRESARIAL

C/ LOS RECURSOS DISPONIBLES

7. LOS RECURSOS PROPIOS Y AJENOS

D/ LOS APOYOS EXTERNOS Y EL CONTEXTO FAVORABLE

8. LOS APOYOS DE ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICOS Y FINANCIEROS

¹. Esquema reproducido del primer volumen sobre "Drogas, inserción laboral y autoempleo".

Todos y cada uno de estos elementos tienen que ser analizados, por el equipo de apoyo del Servicio de promoción de autoempleo o por los expertos que ellos determinen en cada caso, junto a los protagonistas de los proyectos, en lo que se llama el análisis de previabilidad, a través del que se detectará el nivel de desarrollo y coherencia de cada elemento y el conjunto.

Una vez detectadas las necesidades de mejora y a partir de cada punto débil, se van acordando los objetivos a través del compromiso entre los promotores y los técnicos, para reforzarlo y superarlo y se fija un plazo para revisar como va. Esto se desarrolla a través de acciones de asesoramiento, gerencia asistida y capacitación, de manera que los protagonistas van tomando conciencia de su situación real y se comprometen cada vez más con su propio proyecto.

De los puntos débiles que surgen de cada proyecto hay algunos que normalmente exceden las competencias de los protagonistas para realizarlos, como por ejemplo los estudios de mercado y sus huecos, la viabilidad económica y financiera, etc. En estas áreas es imprescindible la aportación y el entrenamiento en las herramientas específicas adecuadas para desarrollar esas áreas.

Es frecuente que los emprendedores busquen una información pensando que tal o cual aspecto es lo que les falta saber, pero muy a menudo no son conscientes de lo que ignoran y necesitan saber, de ahí la importancia de la tutoría cercana por parte del equipo del Servicio.

El final del trabajo con los proyectos no es siempre su puesta en marcha. Hay que tener en cuenta que el proceso de maduración y construcción puede conllevar la modificación sustancial de la idea inicial o incluso el desistimiento, al menos temporal. Se trata de evitar que se ponga en marcha un proyecto empresarial sin las garantías mínimas necesarias para evitar el fracaso y las consecuencias negativas, a nivel personal, que conlleva.

Proceso de trabajo

- a) Campañas y actuaciones para el estímulo a emprendedores en los ámbitos donde sea posible.
- b) Detección de interesados
- c) Acogida, recepción y registro
- d) Información y orientación.
- e) Estudios, análisis, valoración: verificación de la solidez de las personas y del proyecto...
- f) Asesoramiento, capacitación y tutoría a cada grupo y proyecto, acompañamiento para la puesta en marcha.

Capítulo 1 - ¿Qué se debería ofrecer desde un servicio de autoempleo?

g) Seguimiento y asesoramiento después de la puesta en marcha del proyecto

Recursos necesarios

a) Profesionales:

- Competentes en la información, orientación y asesoramiento personal para el desarrollo de emprendimientos desde el enfoque integral del individuo, sus intereses y necesidades.
- Competentes en el asesoramiento y la capacitación en las diferentes áreas de gestión del negocio.

b) Recursos informativos:

- Sobre la evolución de la economía y las políticas económicas que se implementan en España y en la Comunidad de Madrid
- Sobre los posibles huecos de mercado
- Información legislativa referente a la puesta en marcha y gestión de las empresas
- Sobre gestión empresarial
- Guías de recursos
- ejemplos de estudios de viabilidad

c) Contactos, cooperación y alianzas

- Alianzas con otros recursos con los que existan intereses coincidentes, tanto de inserción laboral, de atención personal, de asesoramiento empresarial como de apoyo a la creación de empresas
- Contactos con experiencias empresariales
- Contactos con oportunidades de mentorización, intercambio y cooperación.
- Creación de una red de empresas colaboradoras
- Participación en redes de intervención comunitaria con empresas, entidades sociales y administraciones públicas

d) Medios:

- Lugar accesible y conocido. Disposición para atender consultas de manera permanente.
 - Medios informáticos y espacios de formación
 - Espacios de trabajo para los promotores
-

4.- RELACIONES TRANSPARENTES Y DE COLABORACIÓN CON LAS INSTITUCIONES Y OTROS RECURSOS

Es importante que un servicio de autoempleo tenga una relación estable y con contenidos con las instituciones, bien sea una relación de dependencia directa, bien por contrato o por acuerdos de cooperación o convenios, pues esto dotará de un importante respaldo al servicio y posibilitará una coordinación orientada a los apoyos a los promotores y al desarrollo del propio servicio. Igualmente la colaboración entre diferentes recursos maximiza las oportunidades de lograr resultados orientados a los destinatarios y duraderos en el tiempo. En cualquier caso se trata de recabar apoyos, participar en planes de promoción y desarrollo más amplios y en la toma de decisiones.

Se trata de unir esfuerzos y buscar soluciones eficaces y estables a las diversas problemáticas, creando juntos los instrumentos y programas necesarios donde cada cuál aporta lo que tiene de específico.

Esta es la base para fortalecer redes de promoción del autoempleo, donde abordar juntos los objetivos, los escollos, los estudios, las posibilidades, el intercambio y análisis de experiencias, etc.

En ese sentido es capital la colaboración para programar campañas de estímulo al espíritu emprendedor, en todos los lugares posibles, privilegiando los centros educativos y el mundo asociativo juvenil.

5.- ¿CÓMO SE ESTRUCTURA EL SERVICIO DE PROMOCIÓN DE ALTERNATIVAS LABORALES (SPAL) DE LA AGENCIA ANTIDROGA?

El Servicio de Promoción de Alternativas Laborales (SPAL) es el recurso de la Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid para la inserción sociolaboral de drogodependientes y ex - drogodependientes a través del autoempleo. La actuación del SPAL se rige por la misión y actuaciones encomendadas por la Agencia Antidroga. Para que esta actuación se desarrolle de la manera más útil y eficaz, se trata de ser coherente con los planteamientos anteriores y de adecuarse a las circunstancias específicas de

Capítulo 1 - *¿Qué se debería ofrecer desde un servicio de autoempleo?*

los destinatarios de la Red.

A lo largo de la experiencia se han ido construyendo unos servicios y actuaciones dirigidas a apoyar a los destinatarios emprendedores en el diseño, desarrollo y puesta en marcha de sus ideas de negocio. Aunque hay algunas actuaciones que tienen una larga validez en el tiempo, como son el asesoramiento, la capacitación y la gerencia asistida, otras, de carácter más concreto se han ido diseñando en función de las circunstancias específicas de los destinatarios y sus necesidades y tienen un carácter más flexible y adaptable, lo que ha dado en muchas ocasiones (si bien no en todas) resultados muy interesantes en cuanto a progreso en los proyectos personales.

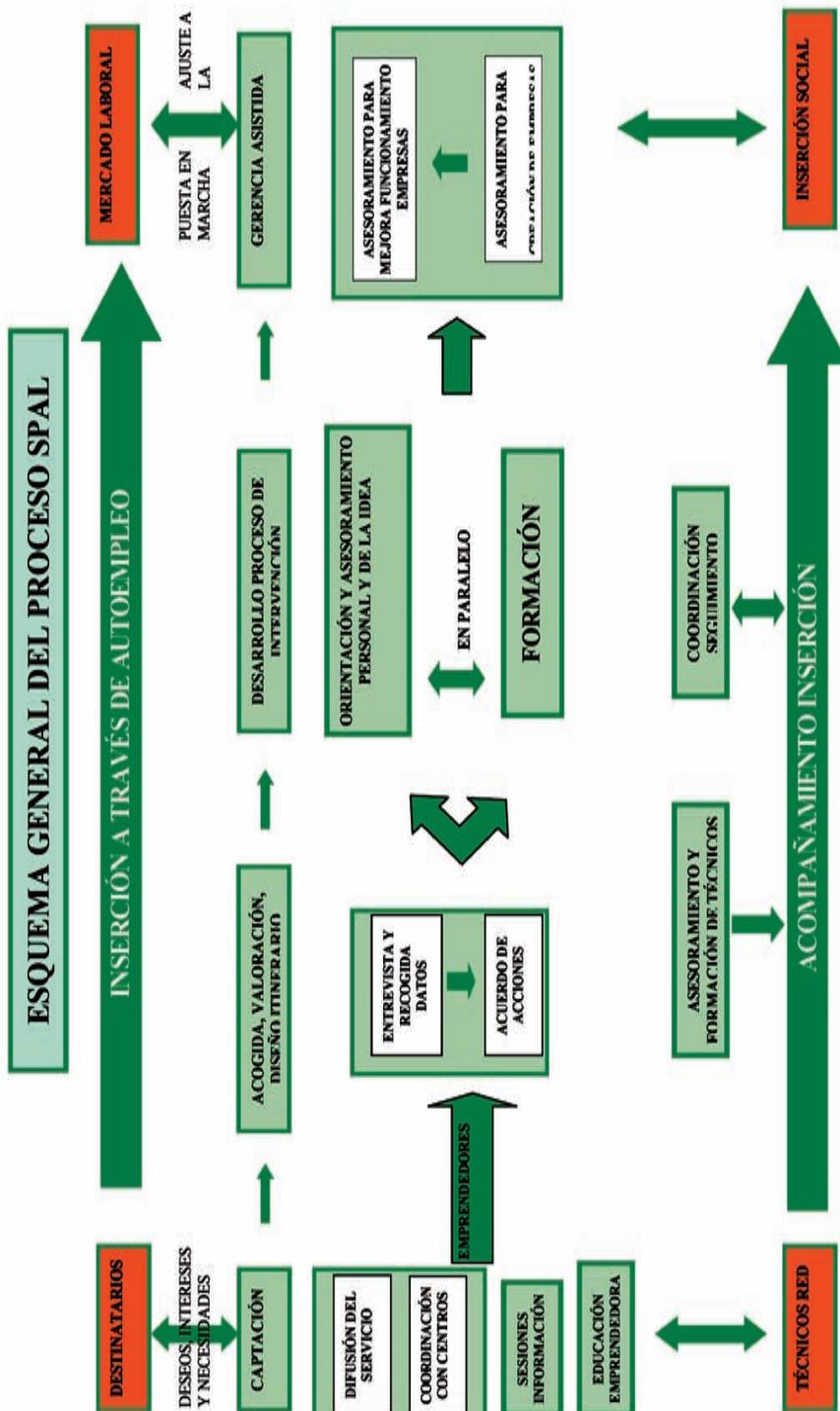
Asimismo contemplamos actuaciones previas al trabajo con la idea de negocio, porque consideramos que es muy importante difundir, promover y educar para el autoempleo, ya que, como comentábamos al inicio del capítulo, es un formato de trabajo ante el que se plantean muchas resistencias por las dificultades con las que se le asocia (que no siempre son reales, o al menos no tan graves como se suelen plantear).

Pero también se desarrollan actuaciones con los profesionales de la Red, ya que son ellos y ellas los que van a realizar las derivaciones al SPAL, por lo tanto es necesario darles a conocer el SPAL, sus objetivos, actuaciones y método. Pero también, desde un concepto de cooperación y de trabajo en red, se trata de prestar apoyo a los técnicos tanto en el asesoramiento experto con respecto al autoempleo, en la capacitación en inserción laboral y sus herramientas como en el desarrollo de acciones de promoción del autoempleo entre sus destinatarios, bien específicas bien incorporadas en los procesos de trabajo de los recursos.

Este trabajo repercute positivamente en desmitificar la visión del autoempleo como un formato de riesgo desmedido, extremadamente dificultoso y poco adecuado para nuestros destinatarios, para ello tratamos de conectar con los propios intereses e inquietudes de los profesionales y con sus experiencias cercanas, de forma que se perciba el autoempleo como un formato accesible y realista, aunque son necesarios ciertos requisitos ya planteados en el primer volumen. Por otro lado también va a llevar a una mayor presencia del autoempleo en las diferentes acciones de los recursos de la Red, ofreciéndose una visión mucho más normalizada del autoempleo.

Los servicios y actuaciones tienen un sentido en función del proceso desde la promoción del autoempleo hasta el apoyo en la puesta en marcha y seguimiento del negocio. A continuación se presenta el esquema de este proceso como mapa estructurador de las actuaciones del servicio, que se describen posteriormente.

Propuesta metodológica de inserción sociolaboral a través del autoempleo



Capítulo 1 - ¿Qué se debería ofrecer desde un servicio de autoempleo?

Acciones con destinatarios y emprendedores

- **Información / Orientación para el Autoempleo:** Sesiones de 2 a 4 horas en las que se analizan las principales características del mercado laboral, las vías de inserción y se plantea el autoempleo como formato accesible.
- **Educación Emprendedora:** Módulos en los que se trabaja el desarrollo de habilidades emprendedoras en conocimiento del mercado de empleo y las competencias para la gestión autónoma de la profesión.
- **Asesoramiento y Orientación:** Atención personalizada a los emprendedores (individuos o grupos) de cara a orientar y asesorar en la concreción y desarrollo de la idea de negocio en el marco de su proyecto de desarrollo personal, en la gestión de los pasos a dar y en la utilización de recursos.
- **Formación Básica Empresarial:** Módulos en los que se trabajan los diferentes componentes del desarrollo del Plan de la Empresa: Idea de Negocio, Estudio de Mercado, Plan de Marketing, Producción y Prestación del Servicio, Recursos Humanos, Planificación y Gestión, Plan Económico Financiero, Gestión Fiscal y Laboral.
- **Gerencia Asistidas:** Asesoramiento para la puesta en marcha y el seguimiento inicial del negocio, realizado por profesionales especializados en las diferentes áreas de gestión empresarial.

Servicios de apoyo a emprendedores

- **Asesoría Integral de Autoempleo:** Servicio para dar respuesta a las cuestiones sobre autoempleo de los destinatarios de la Red. Se desarrolla con las personas que utilizan el SPAL, pero también con los usuarios de otros recursos a través de los profesionales. Se trata de aclarar dudas, promover y difundir el autoempleo y de contribuir a mejorar los procesos de incorporación laboral o de gestión de la profesión.
- **Análisis de previabilidad:** Se ofrece a todos aquellos usuarios de la Red que tienen una idea de negocio, de cara a conocer su viabilidad en la fase previa. Se analiza en términos de viabilidad de la idea, viabilidad económica y viabilidad del equipo humano.
- **Mentoring interusuarios:** Consiste en utilizar la red de usuarios del SPAL, ya se encuentren en proceso de diseño, ya de constitución o ya con el negocio en marcha para aprovechar su experiencia en beneficio de otros usuarios, en clave de transferencia de información y conocimiento.
- **Entrenamiento Práctico:** Desarrollo real de elementos del Plan de Negocio (Investigación de Mercado, Proveedores y Suministros, Presentación de Servicio,

Plan de marketing...) supervisado por tutores y apoyado con recursos (utilización de espacios, ordenadores, teléfono, etc.). Este servicio se desarrolla durante la fase de puesta en marcha y fundamentalmente hasta la consecución del primer cliente.

- **Microcréditos:** Dispositivo para la financiación estratégica en el lanzamiento de las actividades de negocio. Este servicio se desarrolla gestionando la solicitud a entidades financieras que conceden microcréditos y realizando el seguimiento del mismo.
- **Gestoría Empresarial:** Servicio de gestoría para los negocios recién puestos en marcha durante el proceso de acompañamiento y gerencia, como apoyo a la gestión en el período más crítico: el desarrollo inicial de actuaciones del negocio.

Acciones y Servicios para profesionales y recursos de la Red de la Agencia Antidroga

- **Formación de técnicos/ as:** Oferta de cursos y seminarios sobre inserción laboral, autoempleo, métodos y herramientas de cara a la potenciación de la labor de los profesionales de los recursos de la Red en la inserción sociolaboral de los destinatarios, posibilitando la adquisición de conocimientos, teóricos y prácticos, en cuanto a la inserción laboral y el diseño y monitoreo de proyectos de autoempleo.
- **Oferta de acciones a desarrollar en los propios recursos de la red:** Desarrollo de las actuaciones y servicios del SPAL en los propios espacios de los Recursos de la Red, de forma que se incorpore a su programación, contribuyendo al enriquecimiento de sus servicios, y que facilite el acceso al Servicio acercándolo a los usuarios, especialmente en los casos en que haya dificultades de transporte.

En los casos en que se vea adecuado se pueden realizar actuaciones para varios recursos con relativa proximidad, ubicándose en uno determinado y contribuyendo así a la cooperación entre recursos.

Algunos ejemplos:

- Sesiones de información / orientación para el autoempleo a técnicos y/o usuarios
- Módulos de educación emprendedora para grupos formados en los recursos
- Módulos formativos de autoempleo y economía social a incorporar en las programaciones de los CAID y resto de Recursos.
- Módulos de Formación Básica Empresarial (Idea de Negocio, Estudio de Mercado, Plan de Marketing, Producción y Prestación del Servicio, Recursos Humanos, Planificación y Gestión, Plan Económico Financiero, Gestión Fiscal y

Capítulo 1 - ¿Qué se debería ofrecer desde un servicio de autoempleo?

Laboral) “in situ” en caso de constituirse grupos de usuarios del propio recurso o agrupando a usuarios de diferentes recursos cercanos.

- Otras actuaciones que se acuerden con los recursos.
- **Asesoría integral de Autoempleo:** Asesoramiento directo a los profesionales de la red en relación al autoempleo que les sirva de apoyo en la gestión de procesos de inserción y enriquezca la potencialidad de acción de los técnicos de la red.

Método:

- Enfoque personalizado centrado en los intereses de los destinatarios, considerando sus necesidades, carencias, capacidades, historia personal y situación actual, y enmarcado en su proyecto de desarrollo personal.
- Intervención individual desarrollada desde la “relación de ayuda”, respeto absoluto de los objetivos y las decisiones de los destinatarios, contando con el aporte profesional de conocimientos, métodos, criterios y recursos.
- Desarrollo paralelo de itinerarios de orientación individual y de formación grupal complementarios y coordinados entre sí.
- Coordinación con los profesionales de los Recursos que derivan a los usuarios, de cara al refuerzo mutuo de la intervención y a que las actuaciones sean complementarias y coherentes.
- Utilización de los diferentes servicios según los diferentes momentos de desarrollo de la idea o el Plan de Negocio y las circunstancias particulares de los emprendedores.
- Aporte de un conjunto de herramientas profesionales, empresariales y de desarrollo personal que se aplican en las diferentes actuaciones y servicios de orientación personal, formación empresarial y asesoramiento profesional especializado (gerencia asistida).

A lo largo de los siguientes capítulos del libro se irán desarrollando las actuaciones con los destinatarios, en el orden establecido en el proceso: la captación, la educación emprendedora, el asesoramiento personal, la capacitación, la gerencia asistida y el trabajo en red con los demás recursos. Hay que tener en cuenta que no siempre este es el proceso cronológico de trabajo, ya que en un porcentaje de ocasiones los usuarios del SPAL acuden ya con una idea de negocio relativamente elaborada, o por motivos laborales o personales no pueden participar en las acciones formativas. Pero lo que si está presente siempre son las acciones de orientación y asesoramiento personal y asesoramiento para el desarrollo, puesta en marcha e impulso inicial de la idea de negocio (la gerencia asistida).

Capítulo 2

¿Cómo llegar a los destinatarios?: Difusión y captación



Agencia Antidroga

Comunidad de Madrid



Julio López y Javier Jiménez (sobre material de la UCMTA)

1.- ANÁLISIS DE PARTIDA

Por mucha bondad y eficacia que se le suponga a un servicio de promoción de autoempleo, este no cumple realmente con su cometido ni tiene sentido si no hay unos destinatarios, para los que se ha diseñado, que utilicen el servicio.

El acceso a cualquier servicio de promoción del autoempleo se ve influido por una serie de circunstancias que es fundamental tener en cuenta para establecer estrategias de difusión y captación:

- La imagen estereotipada del emprendimiento en nuestra sociedad (relacionada con los mitos del riesgo, la responsabilidad, la inversión y las capacidades emprendedoras hereditarias, según se explica en la introducción del primer volumen).
- El posicionamiento socialmente mayoritario ante el empleo y el trabajo, con un enfoque más de cazador o recolector que de agricultor, constructor o gestor, que asocia el trabajo más frecuentemente con la consecución de ingresos económicos a corto plazo a través de una relación inmediata entre esfuerzo y resultados que con la inversión de futuro, la satisfacción a medio plazo y la autonomía personal.
- La escasa información fiable y en profundidad que manejan los ciudadanos en cuanto a la existencia de los servicios y a las características del trabajo que realizan, sobre todo en comparación con los servicios de integración laboral por cuenta ajena.
- La escasez de recursos suficientemente competentes, sólidamente estructurados, con experiencia, que desarrollen acciones coherentes y estén orientados a los destinatarios y a resultados duraderos; así como su heterogeneidad en cuanto a titularidad, organización y características que hacen difícil saber qué se puede encontrar cuando se accede a ellos.
- La creciente popularidad entre entidades promotoras de la etiqueta “autoempleo” como símbolo de actualidad, que hacen proliferar acciones o departamentos supuestamente dirigidos a su promoción, estructurados muchas veces como anexos de otros recursos y que raramente desarrollan actuaciones suficientemente fundamentadas e implementadas de apoyo a emprendedores, por lo que de alguna manera contribuyen a confundir sobre qué es y qué significa el autoempleo e

incluso a desanimar con respecto a su consideración como formato de inserción laboral.

Esto supone que los servicios de autoempleo, aunque se centran principalmente en la atención a los clientes demandantes de información, orientación, asesoramiento y apoyo, también tienen que dedicar esfuerzos a la difusión y promoción del autoempleo y del propio servicio entre la población adulta para la captación de usuarios.

Teniendo en cuenta que la incorporación personal de nuevos planteamientos y actitudes, como es el autoempleo como un formato real y eficaz de inserción laboral y las actitudes emprendedoras, es relativamente fácil durante la infancia y la adolescencia, mientras que en la edad adulta existen muchas más barreras y resistencias para incorporarlos, podemos decir que existe una dificultad añadida. Esto no significa que sea imposible, sencillamente que es significativamente más difícil, considerando que esta labor se desarrolla con personas sutilmente menos receptivas por su edad y situación, en momentos más orientados a la búsqueda de ingresos económicos que al aprendizaje y sin contar con medios y tiempos suficientemente adecuados.

En el caso concreto de un servicio de promoción y apoyo al autoempleo como es el SPAL hemos de contar además con unas circunstancias especiales:

- Los destinatarios participan de los estereotipos sociales, pero además un cierto porcentaje de ellos proviene de situaciones personales inestables que no facilitan la consideración de situaciones de inserción con cierto riesgo y responsabilidad como atractivas y razonablemente manejables.
- El servicio de autoempleo forma parte de una red de recursos que responden a un itinerario de tratamiento y reinserción, con pautas marcadas que hace el acceso a dicho servicio no sea directo por iniciativa del destinatario interesado, sino que ha de existir una derivación por parte de los profesionales de los recursos encargados de la atención al mismo.
- Los profesionales de los recursos participan de los mismos estereotipos de la sociedad y es comprensible que frecuentemente no contemplen el autoempleo como un formato de inserción laboral seguro y durable en el tiempo.
- Los profesionales de los recursos están, lógicamente, muy centrados en los procesos de tratamiento y en asegurar que se dan los pasos adecuados minimizando riesgos, por lo que es comprensible que en ocasiones tengan resistencia a derivar automáticamente al servicio ante la demanda del destinatario, sin asegurarse mínimamente que no va a suponer una situación de riesgo y de frustración que pueda

implicar una recaída o un retroceso en el proceso de superación de la drogodependencia.

Ante estas características un servicio como el SPAL tiene que dedicar importantes esfuerzos a reforzar su lugar en el proceso de intervención con los destinatarios y tiene que desarrollar estrategias específicas y potentes de difusión y captación que se dirigen no solo a los potenciales usuarios sino también a los profesionales responsables de su derivación.

Las acciones y estrategias de difusión y captación que se emprenden parten del resultado del análisis de la realidad expuesto en el primer volumen de la publicación con respecto a los destinatarios, el mercado laboral y la inserción laboral. Algunas conclusiones clave para orientar dichas estrategias y acciones son las siguientes:

- El acceso al mercado laboral no parece ser una dificultad, según la valoración de los técnicos/as.
- El perfil del/a drogodependiente esta cambiando. Cada vez hay más consumidores de cocaína. Se trata de personas con más formación y con menos dificultades en la búsqueda de empleo. Poseen más habilidades personales. En muchos casos cuentan con una buena capacitación laboral y experiencia de trabajo.
- Las diferentes entidades colaboradoras de la Agencia incluyen, poco a poco, el servicio de información y orientación laboral en sus programas.
- Los perjuicios y el desconocimiento de los/as técnicos/as en torno al mundo del autoempleo actúan como freno en las derivaciones al Servicio.
- Hay una idea preconcebida del Servicio donde éste aparece con criterios muy rígidos dirigidos hacia un perfil tipo de usuarios/as y a la creación exclusiva de cooperativas como opción emprendedora.
- La complejidad de los tratamientos dificulta un acceso sencillo y rápido al Servicio.
- La multiplicidad de recursos que intervienen en los casos hace necesario grandes esfuerzos de coordinación, que no siempre se desarrollan de manera satisfactoria.

Ante estas conclusiones proponemos algunas estrategias de trabajo:

- **Abordar los estereotipos** con el personal técnico a través de las sesiones de información en los centros, la formación ofertada desde el servicio y la orientación que podemos ofrecer frente a consultas concretas de los/as profesionales.
- **Flexibilizar el procedimiento de acceso al Servicio**, esto es, entender que el mercado de trabajo es algo cambiante y en continua construcción en el que el empleo

Capítulo 2 - *¿Cómo llegar a los destinatarios?: Difusión y captación*

sea por cuenta ajena o por cuenta propia es algo coyuntural. Es por ello que nuestra propuesta pasa por ofrecer un acercamiento al autoempleo como una opción válida tanto para aquellos/as que ya cuentan con una idea clara de negocio, como para los/as que no lo descartan en un futuro o aquellos/as que teniendo sus propios negocios quieran mejorarlos.

- **Abrir nuevos espacios de relación con otras entidades** hasta ahora menos desarrolladas como los CASI (centros de Atención Sociolaboral a Inmigrantes)...
- **Reforzar la diferenciación de nuestro servicio** basada en la relación individual de los/as usuarios/as y el contacto permanente con sus profesionales de referencia.
- **Reforzar el trabajo en red** con las entidades de la Red de Recursos de la Agencia Antidroga, estableciendo encuentros de coordinación que nos permitan converger esfuerzos y resultados. El caso más trabajado es con el COS (Centro de Orientación Sociolaboral) de inserción labora por cuenta ajena, el otro dispositivo de la Agencia para el empleo.

Los procesos de difusión y captación coherentes con dichas estrategias y acciones se orientan a dar a conocer el servicio entre los destinatarios y los prescriptores del mismo y a conseguir que los potenciales usuarios del servicio se incorporen al mismo.

Asimismo se tiene en cuenta el criterio de proximidad del servicio a los destinatarios, desarrollando las acciones (de información, orientación, capacitación y asesoramiento) en sus municipios o barrios y en los recursos en los que participan. Se pretende el acercamiento a las personas dispuestas a construir un proyecto de autoempleo que les permita insertarse en el mercado laboral. La difusión y captación, en sentido amplio, conlleva, por tanto, el integrar el servicio de autoempleo en una malla de relaciones con otras entidades. Uno de los pilares de acción para ello es el trabajo en red (desarrollado en el capítulo 7).

Los resultados perseguidos, a medio plazo, con las acciones de difusión y captación son:

- Mejorar e incrementar la captación dirigida a la localización y acercamiento de grupos promotores y prepromotores de drogodependientes.
- Establecer relaciones e incrementar la presencia del Servicio en los diferentes medios de comunicación.
- Aumentar y consolidar la presencia del Servicio en los territorios, descentralizando y diversificando la actividad a través equipos volantes.
- Dar mayor difusión e información sobre el Servicio y las posibilidades del autoempleo para población drogodependiente, creando accesos a nuevos públicos e instituciones y consolidando los convenios existentes.

- Destacar y difundir las buenas prácticas y experiencias exitosas del autoempleo con población exdrogodependiente.

A continuación se exponen las tres estrategias:

- * difusión e información
- * captación y recepción
- * el equipo volante

2.- DIFUSIÓN E INFORMACIÓN

Para realizar las acciones de difusión e información en ámbitos territoriales concretos se utiliza el método de trabajo en red, de cara a crear sinergias con las entidades y recursos del territorio que maximicen las posibilidades de llegar a los potenciales destinatarios.

Las entidades y recursos serán tanto las que se dirigen específicamente a la atención de drogodependientes como las que se dirigen a la población en situación de exclusión social o laboral, las dedicadas a la inserción laboral o al desarrollo territorial.

El establecimiento de redes con los agentes e interlocutores sociales sirve para:

- Conocer y conectar con el entorno
- Dar protagonismo a las entidades sociales en el desarrollo de las acciones, siendo éstas mediadoras para la captación de usuarios/as de las diversas iniciativas.
- Recibir propuestas de ajuste a la realidad.
- Explorar posibles oportunidades de empleo para el desarrollo de los planes de empresa en las acciones formativas.
- Explorar y detectar huecos y oportunidades de mercado, recursos, ideas, proyectos.
- Articular y vincular diversos recursos en un mismo territorio o sector (drogodependencias / empleo / desarrollo local).
- Detectar grupos prepromotores y personas en clave de autoempleo individual y colectivo. Esto es, llegar a los/as destinatarios/as más idóneos para el desarrollo de las acciones.
- Seleccionar y ajustar lo más posible los perfiles individuales a los requerimientos para el seguimiento de un programa o acción y viceversa.

Capítulo 2 - ¿Cómo llegar a los destinatarios?: Difusión y captación

- Ajustar las acciones a la realidad del entorno.

Los pasos a dar son la determinación del territorio, la identificación de los recursos y las propias acciones de difusión e información.

a) Determinación y segmentación de un territorio o sector

Es necesario articular un Plan de Desarrollo y Visualización Territorial / Sectorial en el ámbito territorial de referencia (la Comunidad de Madrid en este caso), priorizando territorios, donde se tomen en consideración la existencia de entidades y recursos que intervienen y/o sean sensibles al proyecto, que por sus objetivos de acción en inserción social y laboral tanto con ex - drogodependientes como con personas en desventaja social, se ajustan al trabajo conjunto.

b) Identificación de recursos y entidades mediadoras del territorio y sector en el que se insertan.

La identificación de entidades y recursos potenciales aliados - destinatarios en las acciones de difusión e información nos permite dibujar un plano de agentes institucionales, sociales y grupos informales que tienen algún papel en un territorio o sector. La tarea consiste en acceder tanto a espacios de interlocución con agentes, como ser capaces de llegar a los grupos informales donde yacen ideas y expectativas de proyectos.

Algunos criterios fundamentales en la identificación de recursos y entidades son:

- Contacto directo con los/as agentes sociales con el objetivo de intercambiar propuestas y tomar acuerdos que enriquezcan el proyecto.
- Integrar el proyecto en las diversas acciones de las diferentes entidades sociales para acercarse a la población objetivo.
- Utilizar las redes de información institucionales.
- Organizar charlas divulgativas y de sensibilización sobre las alternativas de empleabilidad y las necesidades del sector.

Una vez identificadas las entidades y recursos destinatarios de la difusión y la información se realizan las visitas a los agentes sociales mediante entrevistas informativas, que posteriormente serán de coordinación, con el objeto de dar conocer el recurso y lograr apoyo de los diferentes centros como prescriptores del servicio. En la labor de coordinación es preciso establecer pautas de funcionamiento con las entidades sociales e instituciones locales, sobre todo en los siguientes aspectos:

- Acuerdo y claridad en el mensaje que vamos a dar, es decir, quiénes somos, cuáles son nuestros objetivos, qué ofrecemos y qué pedimos.
- Previsión y cierre de apoyos técnicos antes del comienzo de las acciones.
- Coherencia y puntos de convergencia entre los objetivos de la organización y los objetivos de las entidades colaboradoras.

Si la técnica de identificación es adecuada, es preciso al finalizar el programa o la acción formativa volver a contrastar el mapa inicialmente elaborado, con el objeto de considerar qué cambios se han producido, qué sinergias se han construido y cómo ha influido en el desarrollo de las acciones.

c) La difusión y la información

Los medios a utilizar son los siguientes:

- 1- Difusión del Servicio mediante el envío de dípticos informativos a todas las entidades de la Red de Recursos y entidades de la Agencia Antidroga, a ONG, Asociaciones, Servicios Sociales de distritos y municipios.
- 2- Estableciendo puntos de información continua en entidades colaboradoras calve, en los que existirán soportes de difusión sobre el Servicio:
 - Dípticos informativos
 - Carteles
 - Fichas de preinscripción para aquellas personas interesadas.
- 3- A través de medios de comunicación (prensa, radio, páginas web en internet.): anuncios, artículos de promoción y difusión, etc.
- 4- Sesiones informativas dirigidas a los agentes sociales, profesionales de las entidades y recursos y potenciales usuarios, en las que se plantea un somero análisis del mercado laboral, la situación de los destinatarios para su inserción, el papel del autoempleo y el papel del servicio.
- 5- Desarrollo de talleres de sensibilización con los potenciales destinatarios con el objeto de dar a conocer los objetivos y las actividades del Servicio así como detectar y conocer las demandas de la población beneficiaria. En este caso se desarrollan sesiones de información y orientación con una duración de 2 a 4 horas en las que se analizan las principales características del mercado laboral, las vías de inserción y se plantea el autoempleo como formato accesible.

Capítulo 2 - *¿Cómo llegar a los destinatarios?: Difusión y captación*

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente los objetivos de las acciones de difusión y captación son los siguientes:

- Difundir el marco de actuación del Servicio.
- Crear sinergias con las entidades y asociaciones territoriales o sectoriales contactadas. Esto es, trabajar en red con los agentes e interlocutores sociales para:
- Presentar y dar a conocer el Servicio.
- Recibir propuestas de ajuste a la realidad.
- Explorar posibles oportunidades de empleo para el desarrollo de los planes de empresa en las acciones formativas.
- Conectar con el medio.
- Dotar a los distintos agentes sociales de un protagonismo en las acciones, siendo éstos mediadores para la captación de usuarios/as para el Servicio.
- Permitir al Servicio de inserción laboral para drogodependientes una exploración y detección de huecos y oportunidades de mercado, recursos, ideas, proyectos, grupos promotores, perfiles emprendedores (la condición de emprendedor/a es educable)... con el ánimo de articular y vincular los diversos recursos en un mismo territorio o sector.
- Llegar a los/as destinatarios/as más idóneos/as para el desarrollo de las acciones que propone el Servicio.
- Seleccionar y ajustar lo más posible los perfiles individuales a los requerimientos para el seguimiento del Servicio planteado, obteniendo así una mayor flexibilidad y posibilidad de ajuste de las acciones a la realidad del entorno.

3.- CAPTACIÓN Y RECEPCIÓN

A partir de los contactos desarrollados en la etapa de difusión e información, se definirán aquellas entidades con las que realizar una labor más intensa de captación, bien porque sus destinatarios o sus actuaciones son más coincidentes con nuestros objetivos, por su mayor presencia o prestigio en el territorio, por una mayor facilidad en la comunicación y la cooperación. Se trata de establecer relaciones más estructuradas, a ser posible con cierta periodicidad, que incluyan reuniones de coordinación.

El interés especial se dirige hacia los recursos de la Agencia Antidroga con destinatarios coincidentes. Hablamos de los CAID, el Centro Socioeducativo, el COS y los talleres formativos. Se trata de establecer una dinámica de relación fluida que permita el contacto cercano, la actualización de información, la identificación conjunta de líneas de trabajo y propuestas, las acciones conjuntas, etc. Una actuación específica para la captación son las presentaciones periódicas, en las que se explica al alumnado de los mismos los objetivos del Servicio para una captación específica de emprendedores o grupos promotores con una formación concreta.

Función de captación

Estas acciones específicas nos llevan a establecer la figura del captador, lo cual no quiere decir que sea imprescindible que existan profesionales específicamente y únicamente dedicados a esta tarea (esto más bien depende del volumen del equipo y del diseño y priorización de actuaciones, así como del reparto interno de tareas), sino que hablamos más bien de una función. El perfil profesional adecuado a dicha función supone unos criterios de competencia:

- Titulación en las áreas de Sociología, Psicología, Educación Social, Trabajo Social, etc.
- Conocimientos en proyectos de inserción sociolaboral.
- Manejo de la red pública de atención a drogodependientes y de las diferentes entidades y recursos de iniciativa social.
- Capacidad de relacionar a las diferentes asociaciones vinculadas a procesos de inserción social y laboral con el proyecto a desarrollar.
- Buen conocimiento sobre redes de recursos para el empleo
- Habilidades Sociales y comunicativas.
- Conocimiento sobre autoempleo y cooperativismo de trabajo asociado (principios y valores, organización y gestión cooperativa)
- Con capacidad técnica para detectar y promover grupos emprendedores.

La recepción de usuarios

El sistema de recepción está estructurado en 3 fases con sus correspondientes sistemas y soportes:

- 1- Recepción de una ficha de preinscripción que los/as usuarios/as rellenarán en los centros de derivación o que se cumplimentará a través de contacto telefónico desde el servicio de captación.

Capítulo 2 - ¿Cómo llegar a los destinatarios?: Difusión y captación

Esta ficha constituye un primer filtro de selección pues contempla campos que incorporan algunos de los criterios de selección. Estos son:

- Características del tratamiento
 - Nivel de deshabituación
 - Nivel de formación
 - Experiencia laboral previa
 - Situación laboral actual
 - Disponibilidad para asistir a formación (mañana o tarde)
- 2- Una vez recogidas las fichas, el servicio de captación se pondrá en contacto con la persona de referencia que deriva al emprendedor/a para recabar información relevante para el proceso de inserción sociolaboral.
- 3 Una vez contrastada la primera información con el personal de referencia, el servicio se pone en contacto directamente con las personas interesadas en utilizar el servicio para realizar una primera entrevista individual, en la que se presentan los servicios, se cumplimenta un cuestionario y se acuerdan las acciones a desarrollar.

La entrevista individual profundiza en los siguientes aspectos:

- Empleos realizados: funciones y tareas realizadas, tiempo de permanencia
- Oficios o profesiones que conozca aunque no los haya ejercido. Nivel de cualificación en los mismos.
- Experiencia de trabajo en equipo
- Experiencia en autoempleo
- Preferencias por algún oficio o profesión
- Competencias personales:
- Motivación por el autoempleo
- Capacidad para aplazar los refuerzos positivos (tolerancia a la frustración)
- Adecuación de las expectativas en relación al proceso formativo y de inserción laboral.

- Disponibilidad horaria para asistir a la formación.
- Situación familiar y social
- Capacidad de relacionarse y trabajar en equipo
- Habilidades sociales básicas y de comunicación
- Experiencia previa
- Actitudes positivas hacia el aprendizaje
- Dificultades económicas
- Apoyo familiar
- Dificultades para desempeñar algún trabajo

4- A continuación se plantea la adecuación de la participación del usuario en las posibles actuaciones del servicio, realizando el ajuste necesario para la conformación de grupos de trabajo.

5- La información recabada se vuelca en una base de datos estructurada que nos sirva para el seguimiento de la intervención, la recogida de resultados y la posibilidad de elaborar informes y memorias.

6- Debemos considerar que en determinados momentos será adecuada orientación a los usuarios hacia otros recursos de formación, inserción laboral, acceso a ayudas económicas, etc., con lo que se realizarán acciones de derivación.

4.- LOS EQUIPOS VOLANTES

La necesidad del acercamiento de los servicios surge del diagnóstico corroborado ampliamente desde la experiencia de los servicios especializados de atención acerca de los déficits acarreados por la tradicional localización centralizada de estos. Una serie de déficits que suponen, en suma, barreras en una doble dirección: tanto en los procesos de derivación dentro de la red, como en las acciones de apoyo y refuerzo deseables de la intervención in situ.

La complejidad de los procesos de tratamiento, la multiplicidad de recursos de la propia red y su especialización funcional implican la existencia de diversos procesos inter recursos de derivación de usuarios. Fruto de ello, surgen barreras tanto por el lado del técnico, la propia necesidad de crear y/o transferir relaciones profesiona-

Capítulo 2 - *¿Cómo llegar a los destinatarios?: Difusión y captación*

les de ayuda; como por el lado del usuario, el desplazamiento geográfico y su vinculación a una nueva institución y equipo profesional.

Por otro lado, la potencialidad de agregación de valor de cada uno de los recursos al conjunto del bagaje de intervención y de logro de resultados del total de la red no se agota en las intervenciones de derivación y referenciación de usuarios a nuevos recursos. La excelencia en los resultados de tratamiento e inserción descansa también en el conjunto de mecanismos de apoyo orquestados -más o menos puntuales- desde los recursos especializados externos para enriquecer y multiplicar in situ la intervención en cada centro de tratamiento.

La idoneidad de recursos de atención volante se sitúa se enmarca en la resolución de este conjunto de factores que suponen barreras de logro de impacto y que inciden, indudablemente, de forma negativa en el desarrollo óptimo de los procesos de intervención de la red. Mejorando, con ello, la cooperación con el resto de la red de la Agencia Antidroga y acercando el servicio a los usuarios de los diferentes recursos y territorios de la Comunidad de Madrid.

Más allá de ello, la organización y disposición de recursos de proximidad supone un factor de incremento de la potencial idoneidad y ajuste de las acciones a desarrollar frente a las necesidades a cubrir por el servicio. Una adecuación que debería verse incrementada desde la propia cercanía de este y su más adecuada engarce con los centros de atención.

Se trataría, a la par, de mejorar los canales de derivación y de atender más localizadamente las necesidades, de incrementar a la vez la propia validez e impacto de las acciones en función de la mayor cercanía y participación de los servicios de tratamiento en los procesos de diseño, ejecución y valoración de la intervención realizada.

Los objetivos del formato de “equipo volante” son los siguientes:

- Potenciar el máximo acercamiento de las acciones del servicio
- Mejorar la eficacia de los procesos de derivación disminuyendo las barreras de acceso
- Dinamizar el ajuste máximo de las acciones a las necesidades del colectivo destinatario
- Incrementar las acciones de refuerzo y apoyo en el area laboral a los procesos de tratamiento in situ en los centros
- Enriquecer y apoyar la capacitación de los técnicos de la red en el área de la intervención sociolaboral y el autoempleo

- Incrementar la sinergia y el impacto social conseguido del servicio y de la propia red en el área laboral

Las acciones previstas inicialmente se describen a continuación.

Encuentros y contactos periódicos de trabajo in situ con los CAID de la red. Se trata de mantener una relación sistemática de trabajo jalonado de coordinación y trabajo en los que se desarrollarían los siguientes contenidos operativos en las dos áreas clave de atención del servicio:

Usuarios

- Identificación de necesidades tanto generales del colectivo de atención, como específicas de potenciales usuarios del servicio.
- Diseño global de actuaciones ajustadas a las necesidades detectadas.
- Propuesta de ajuste del servicio y de las acciones en marcha a las necesidades específicas de atención.
- Seguimiento y valoración de los casos de usuarios en seguimiento.

Técnicos

- Identificación de necesidades de enriquecimiento formativo de los equipos y técnicos responsables de la inserción sociolaboral de los centros de la red.
- Respuesta a demandas de apoyo y orientación especializada en la intervención laboral.
- Dotación de potenciales herramientas e instrumentos que supongan una mejora en la gestión de los procesos de orientación.
- Organización y diseño de potenciales actuaciones formativas

Por otro lado, se mantendría un canal de constante y sistemática comunicación entre el servicio y la red de centros por las distintas vías disponibles y más utilizadas en cada uno de ellos (teléfono, fax, correo electrónico)

Desarrollo de acciones localizadas de orientación individual y de formación grupal de usuarios en una doble vertiente

- Sesiones individuales y grupales de información y orientación inicial a propuesta de los técnicos de referencia. Valoradas por el número de usuarios interesados -en lo grupal- o por la pertinencia de una atención individualizada in situ -en los casos individuales-.

Capítulo 2 - *¿Cómo llegar a los destinatarios?: Difusión y captación*

- Desarrollo de los procesos formativos y de atención propios del servicio en centros (o instalaciones próximas del municipio) con un suficiente volumen de usuarios demandantes del servicio.
- Elección de un mínimo de 2 zonas de especial atención con una alta proximidad territorial para la práctica totalidad de la corona metropolitana y áreas rurales en las cuales organizar de forma sistemática acciones formativas y de atención.

Se identificarían las áreas, municipios y/o centros de mayor idoneidad por facilidad de transporte dentro de la comarca cabecera, por la adecuación de infraestructuras así como por la valoración de los propios equipos técnicos para la localización flexible de las acciones a desarrollar.

Desarrollo de acciones formativas in situ de enriquecimiento y mejora en la capacitación de los técnicos de la red en el seguimiento laboral y el autoempleo

- Elaboración de acciones formativas in situ a propuesta y demanda de los centros y equipos técnicos. Se trataría de mini-acciones formativas que posibilitaran tanto una mejora técnica como un mayor encuadre del servicio dentro de la intervención del centro.
- Elaboración de acciones formativas en un mínimo de 2 áreas seleccionadas dirigidas a la participación de técnicos de las zonas correspondientes, con el mismo objetivo, a lo que se pudiera aportar la riqueza de interconexión entre equipos relativamente próximo y con realidades muy similares de intervención.

Encuentros y contactos periódicos de trabajo con los recursos especializados de la red (cos, c.socioeducativo y talleres capacitación profesional). Se trata de mantener una relación sistemática de trabajo en la que se desarrollarían los siguientes contenidos operativos:

- Identificación de necesidades de potenciales usuarios del servicio.
- Diseño de actuaciones ajustadas de refuerzo a la acción de cada recurso.
- Diseño de actuaciones conjuntas que mejoren el potencial de logro de resultados de la red.
- Seguimiento y valoración de las acciones desarrolladas.

Coordinaciones periódicas de trabajo in situ con los recursos clave privados subvencionados de la red. Se trata de mantener una relación de trabajo paralela a la desarrollada con los CAID con recursos clave de la red que con los que sería necesario desarrollar una interlocución y coordinación sistemática:

- Identificación de necesidades específicas de potenciales usuarios del servicio.

- Diseño global de actuaciones ajustadas a las necesidades detectadas.
- Propuesta de ajuste de acciones a las necesidades específicas de atención.
- Seguimiento y valoración de los casos de usuarios en seguimiento.
- Identificación de necesidades de enriquecimiento formativo de los equipos y técnicos responsables de la inserción sociolaboral de los centros de la red.

Dotación de potenciales herramientas e instrumentos y actuaciones formativas que supongan una mejora en la gestión de los procesos de orientación.

5.- EVALUACIÓN

La evaluación de la captación se realizará con el formato de los dos procesos de evaluación que se proponen habitualmente: evaluación intermedia y evaluación final.

La evaluación intermedia permitirá contrastar si las estrategias de difusión y captación están siendo adecuadas y reorientarlas en caso de que sea necesario. Se centrará en los siguientes aspectos:

- Idoneidad de los soportes utilizados para la difusión
- Adecuación de los mensajes al público destinatario
- Adecuación de los medios utilizados para la difusión.
- Impacto de cada medio en el público destinatario: a través de qué medio está llegando mayor cantidad de población usuaria.
- Idoneidad del momento utilizado para la difusión del Servicio.

La evaluación final ofrecerá información sobre la eficacia y eficiencia del proceso de captación en relación a los siguientes aspectos:

- Captación de usuarios/as: números e incrementos en función de las acciones.
- Detección de huecos de mercado o ideas de negocio
- Difusión y conocimiento del Servicio en los territorios en los que se ha trabajado.
- Mecanismos de colaboración establecidos entre entidades para las actuaciones propuestas por el Servicio.

Capítulo 2 - ¿Cómo llegar a los destinatarios?: Difusión y captación

Para la evaluación final se han establecido una serie de indicadores:

Indicadores cuantitativos:

- Número de territorios cubiertos en la captación.
- Número de entidades contactadas.
- Número de emprendedores o grupos promotores captados, desagregando los datos por sexos.
- Número de entidades prescriptoras del proyecto (entidades que son puntos de información, que colaboran en el proceso de captación y que realizan un proceso de derivación articulado).
- Número de demandas recibidas por parte de nuevas entidades (no contactadas por el servicio).
- Nº de apariciones en los medios de comunicación.
- Espacio dedicado en los medios.

Indicadores cualitativos:

- Nivel de conocimiento de huecos de mercado en el territorio.
- Nivel de conocimiento de los recursos para la inserción laboral y para el autoempleo en los territorios.
- Establecimiento de acuerdos de colaboración para la captación con entidades de forma permanente.
- Grado de ajuste de los perfiles captados para los requerimientos del Servicio. Si los perfiles de los emprendedores/as y de los grupos promotores son adecuados para el proceso de formación e inserción laboral del Servicio es que la captación ha sido adecuada.
- Articulación de estrategias de trabajo en red desde la fase de captación para optimizar los resultados de los recursos que pone en marcha el servicio.

Capítulo 3

Acercando el autoempleo



Agencia Antidroga

Comunidad de Madrid



Enrique del Río y Javier Jiménez (se incorpora material de la UCMTA)

1.- EL ESTIMULO Y LA EDUCACIÓN DE EMPRENDEDORES

Dadas las circunstancias anteriormente señaladas de la falta de tradición y una visión social del autoempleo como algo extremadamente complicado y arriesgado, con limitadas posibilidades de éxito, a no ser que se provenga de una familia o un entorno emprendedor o se sea una mente brillante y con fortuna en los negocios; una de las principales acciones a desarrollar es el estímulo y la educación de emprendedores.

Esto consiste además de las acciones de difusión del autoempleo, ya planteadas en el capítulo anterior, en la realización de acciones formativas orientadas a dar a conocer en qué consiste realmente el autoempleo y en las habilidades emprendedoras.

Por todas las constataciones anteriores, es importante el fomento de emprendedores preparados con una mentalidad moderna, rigurosa, eficaz y al mismo tiempo social, que se comprometan a arriesgarse con otros ciudadanos, juntos y solidariamente en la gestión de sus propias salidas laborales. Se trata entonces de apoyar y estimular a los emprendedores “natos”, “latentes” y “acompañantes”, para que se motiven a liderar proyectos empresariales incorporando la visión social.

Lo ideal sería empezar a trabajar la educación emprendedora en edades tempranas. Este estímulo debería empezar en los Centros Educativos de enseñanza secundaria y plantearse en todo el tejido asociativo, especialmente el juvenil, donde el caldo de cultivo de inquietudes e ideales es más propicio y puede abrirles nuevos horizontes de compromiso social. Aunque la experiencia nos indica que es aproximadamente a partir de los 21 años cuando empiezan a cuajar las inquietudes con más solidez.

En España existen diversas experiencias de este tipo de estímulo a jóvenes para convertirse en emprendedores, que llevan incluidas además de las sesiones de motivación, todo un proceso de formación a través de talleres de emprendedores donde se aportan ideas y se verifican su consistencia y viabilidad y posteriormente se llevan a la práctica.

No obstante no basta solo con estimular, hay que acompañarles en su formación teórica y práctica y asegurar que crecen en conocimientos, capacidades y actitudes para llevar a buen puerto sus proyectos empresariales. Y eso exige medios, articula-

ciones y coordinaciones de todos los recursos disponibles para ello, reforzar las redes de colaboración e intercambio de experiencias en la Comunidad de Madrid, con otras Comunidades del Estado y con otros proyectos europeos, centros especializados, etc.

Sin embargo nos encontramos con que nuestros destinatarios son personas adultas, con unas trayectorias laborales como las que se indican en el capítulo de perfiles del primer volumen, en las que existen situaciones muy variables. Algunos con experiencia previa (e incluso exitosa) en el autoempleo y otros con escasa experiencia laboral de cualquier tipo, y entre medias todas las posibilidades.

El enfoque por tanto es el de trabajar con personas con situaciones vitales a veces muy complejas, con edades en las que ya han superado los momentos ideales para la educación (si bien esta no es imposible, solamente más difícil) y que comparten la visión social y los estereotipos anteriormente señalados. También hay que considerar el carácter voluntario de la participación, lo que va a influir en que los usuarios de la educación emprendedora sean personas que en su mayoría tienen cuando menos curiosidad o interés en el autoempleo.

Las acciones formativas deben ser adaptadas a estas circunstancias, lo que repercute en la duración, contenidos y métodos utilizados. Esta formación debe asegurar la educación de actitudes, el desarrollo de capacidades y la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos. A continuación se plantean las principales capacidades, actitudes y conocimientos a trabajar, teniendo en cuenta lo que parece fundamental tanto para el trabajo como para la vida en general, viendo curiosamente que se corresponden.

Además hay que recordar aquellas que piden los empresarios, y que han sido expuestas en el capítulo 2º. Por último señalamos las que indican las empresas multinacionales afincadas en Europa cuando se reúnen con el Comité de Educación del Consejo de Europa y las que manifiestan los directores de Recursos Humanos de unas cuantas de estas empresas de este tipo.

2.- CAPACIDADES A DESARROLLAR EN LOS EMPRENDEDORES

Sin duda es difícil crecer como personas si no se desarrollan ciertas capacidades que nos hacen ser más conscientes, más autónomos, más libres, más hábiles... Y estas capacidades que están en lo más profundo de nosotros mismos muchas veces no se desarrollan porque nos falta el estímulo, la motivación, la actitud, el espacio y las herramientas adecuadas.

Así, por ejemplo, tenemos la capacidad de oír, pero a veces no hemos desarrollado la actitud de escuchar, ni la habilidad de captar por lo que la capacidad de oír se queda reducida a que tenemos oído; igual que tenemos la capacidad de hablar, pero no hemos desarrollado la actitud de comunicarnos, ni la habilidad de formular por lo que esta capacidad se queda solamente en nuestras cuerdas vocales; o la capacidad de tomar decisiones y gestionar, pero tenemos la actitud de no asumir responsabilidades, “ni complicarnos la vida”, por lo que se desarrolla más la costumbre de la dependencia y lo que nos manden. Y así, sucesivamente, ocurre lo mismo con otras muchas capacidades.

La lista de capacidades que nos son necesarias desarrollar para crecer como personas es interminable y, además, es un proceso que dura tanto como nuestras ganas de vivir y sacarle el jugo a la vida, viviendo plenamente. Pero como ese listado tiene que hacerse en equipo con otras personas y también cada uno individualmente, sólo vamos a destacar unas cuantas capacidades que son claves y condicionan bastante el desarrollo de otras.

Las capacidades importantes para gestionar nuestro trabajo y nuestra vida:

Capacidad de Pensar

- Observar las cosas materiales e inmateriales.
- Identificarlas con su función y su nombre.
- Relacionarlas con el contexto que vivimos.

Capacidad de asumir la Responsabilidad

- Asumir decisiones.
- Cumplir los compromisos adquiridos.
- Medir las consecuencias de las decisiones tomadas y de los actos utilizando la prudencia.

Capacidad de Comunicación:

- Saber escuchar y no sólo oír.
- Saber formular y no enrollarse a hablar.
- Expresar sentimientos y no sólo ideas.
- Estar cercano a los demás para que la comunicación sea entendida y aceptada.

Capítulo 3 - *Acercando el autoempleo*

Capacidad de Gestión:

- Saber prever, planificar y programar.
- Tener visión de conjunto.
- Tener rigor y sentido común con los objetivos previstos.
- Saber evaluar y ponderar las circunstancias y las condiciones que rodean a nuestros objetivos.
- Saber acercarse y facilitar las condiciones que permitan aglutinar al grupo en torno a los fines y objetivos.
- Repartir-nos tareas y responsabilidades de forma que todo el mundo se sienta útil, necesario e importante.

Capacidad de Iniciativa:

- Tener audacia para enfrentarse a las situaciones que parecen adversas e inabordables o inmutables.
- Tener ingenio e imaginación para superar las dificultades y encontrar las soluciones adecuadas.
- Usar la creatividad de manera práctica y realista.
- Observar lo que existe y nos rodea para mejorarlo e innovarlo.

Capacidad de Riesgo

- Aceptar desafíos e incertidumbres.
- Aceptar la posibilidad de que las cosas no salgan como previstas, a pesar de haber puesto todos los medios de nuestra parte, pero confiando en el resultado acabe siendo positivo. Arriesgar no significa ser masoquistas.
- Asumir cooperación más que competitividad como garantía de que lo que hacemos no es a costa de otros.

Autodominio personal

- Conocimiento de todas nuestras dimensiones propias como individuos: físicas, intelectuales, emocionales y espirituales.

- Metodología de relajación y de sentirnos en paz, con nosotros mismos. Afrontar los problemas y las situaciones con serenidad.

Las capacidades de un equipo. Para que un equipo humano funcione es necesario tener en cuenta la capacidad de trabajar en equipo de cada uno de los miembros, pero además el conjunto del grupo tiene que “contener” todas las capacidades necesarias para funcionar bien.

Haciendo referencia al deseo de poder tener nuestro propio puesto de trabajo y a la necesidad de organizarse en grupo para poder crear una iniciativa empresarial (en cualquiera de sus formas jurídicas), es importante señalar que es la cohesión del equipo la que determina las posibilidades de progresar día a día.

Si analizáramos las experiencias de autoempleo en España y viéramos los motivos de fracaso o éxito, comprenderíamos enseguida que una de las razones principales, o incluso la más importante, es la cohesión del grupo humano. De tal manera que cuando ésta no existe, el fracaso es prácticamente seguro, según lo certifican los estudios hechos sobre las experiencias de autoempleo seis meses después de empezar a funcionar la empresa. De ahí la habilidad de quienes ejerzan de “aglutinadores” para facilitar la cohesión de las capacidades y particularidades de cada miembro.

3.- LAS ACTITUDES QUE COMPLEMENTAN ESAS CAPACIDADES Y PERMITEN DESARROLLARLA MEJOR

Ya hemos visto que existen las capacidades y que el desarrollarlas o no, depende de la actitud. Así por ejemplo tenemos la capacidad de hablar, pero es imprescindible la actitud de querer comunicar y la habilidad de formular bien para ser entendidos.

Aunque la lista de actitudes es también interminable y unas actitudes pueden estar comprendidas dentro de otras, señalamos aquí algunas que nos parecen clave para enfrentarse a las exigencias de la vida en general y del trabajo en particular:

Actitud Realista:

- Asumir el contexto cercano del día que nos rodea y el más amplio aunque no siempre lo entendamos por falta de información o de enfoque adecuado.
- Asumir la diversidad de personas e intereses, la pluralidad de puntos de vista y de planteamientos y la proporcionalidad de la cuestiones, en el sentido de ponderar y medir su verdadera dimensión.

Capítulo 3 - Acercando el autoempleo

Actitud Abierta e Investigadora:

- Antideterminista, las cosas no son porque sí o porque está determinado por el destino. Tienen diversas causas aunque no las conozcamos.
- Curiosidad y constancia. Las cosas y situaciones tienen explicaciones no mágicas.
- Tener rigor, verificar, contrastar, escuchar, aceptar la posibilidad y la probabilidad de varias explicaciones.
- Aprendizaje y de deseo de saber más.

Actitud Implicadora:

- Toma de conciencia y de postura.
- Participación activa y positiva.
- Comprometida con el grupo y con los objetivos decididos por todos.
- Confiada con la nobleza de la causa y con los demás miembros del grupo con los que participo.

Actitud Audaz:

- Confianza en el éxito gracias a nuestro esfuerzo y el de los demás, no ilusión e ingenuidad confiando en los milagros.
- Confianza en nosotros mismos, en el grupo y en el proyecto.
- Iniciativa y decisión, midiendo los riesgos y aceptando la incertidumbre.

Actitud Dialogante:

- Escucha, capacidad de sorpresa y admiración.
- Comunicativa, accesible, abierta y cercana.

Actitud Respetuosa:

- Pluralista y tolerante con la diversidad.
- Universalista de acuerdo a nuestra condición humana.
- Consigo misma y con los demás.

Lo que dicen algunos directores de Recursos Humanos

Preguntados unos cuantos responsables de Recursos Humanos de empresas multinacionales², sobre lo que ellos recomendarían como orientación para la formación de sus propios hijos, las respuestas apenas señalaron ninguna opción en cuanto a carreras universitarias; sin embargo hicieron hincapié en aspectos como: *“Si su hijo quiere hacer un curso de fotografía a la vez que quiere aprender a tocar un instrumento musical y practicar un deporte, aunque a usted le parezca mucho, déjele, porque lo importante es que él opte cuando no pueda más y decida”...“lo importante es que aprenda a optar y tomar decisiones”*.

Y añadían: *“...da igual la carrera que elijan, porque lo que de verdad importa es que vayan a la universidad, que se acostumbren a esos lenguajes y vocabularios...a manejarse allí”*

Decían, como consejo para otros padres, que lo más importante para la formación de sus hijos era que viajaran y que hicieran todo lo posible porque los hijos recorrieran otros países. Y como formación específica señalaban la informática como la base imprescindible, hasta tal punto que precisaban que *“...los que no dominen la informática serán los iletrados del siglo veintiuno”*.

En otro documento de las empresas multinacionales afincadas en Europa, y que tienen la costumbre de reunirse con instancias europeas que se ocupan de la educación, estas empresas planteaban que el tipo de educación que se estaba dando en las universidades, no correspondía con el tipo de educación que se necesita para éstos tiempos, de acuerdo con las exigencias de la sociedad moderna, porque hoy hace falta preparar a las personas para: *“...trabajar con lo abstracto y con formulaciones teóricas complejas, enfrentarse a los problemas con serenidad y anticiparse a ellos, saber trabajar en equipo, ser capaz de tomar decisiones, planificar...”*

En definitiva, dan más importancia al desarrollo de capacidades y actitudes, que a la formación basada en la acumulación de conocimientos y datos que se aprenden de memoria, y que se repiten después de estudiar una asignatura para aprobar un examen que da acceso a un título académico, pero que tiene poco que ver con la realidad de la gestión de los asuntos que nos conciernen todos los días.

2. Entrevista hecha a varios directores de Recursos Humanos, de empresas multinacionales con sede en Brasil en el transcurso de una reunión en ese país, ya hace ocho años, entre ellos de Pepsi Cola, Bayer, Volkswagen, Avon...

4.- LA ADQUISICIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES Y LABORALES

La adquisición de conocimientos por parte de los emprendedores, debe contemplarse desde varios ángulos a la hora de elaborar el programa formativo de cada uno y del grupo.

Estos diversos ángulos suponen tener en cuenta, por un parte, los conocimientos que ya tiene cada persona del grupo, sus intereses y los huecos de mercado hacia donde se dirige su proyecto y por otras aquellos conocimientos que son generales sobre la economía, el mercado, la empresa y su funcionamiento y la economía social en su caso.

■ La formación ocupacional o profesional.

Esta debe adaptarse en función de los huecos del mercado estudiados y del proyecto definido. Hay que tener en cuenta que la pedagogía de transmisión de esos conocimientos debe ser a la vez eminentemente práctica y teórica, en aquellos elementos que deben manejarse como conceptos y datos, pero haciendo hincapié en la aplicabilidad práctica de lo que se transmite y se aprende.

La selección de las áreas de capacitación y competencias profesionales, deben basarse en las características de los destinatarios de los proyectos, y en aquellas que son necesarias a partir de las demandas resultantes del mercado laboral. Sabiendo además (sólo como información y no para forzar nada), que hay actividades que tienen el valor añadido terapéutico como pueden ser aquellas relacionadas con el reciclaje, la naturaleza, la agricultura, la artesanía y en general todo lo que necesite un trabajo manual.

Si tenemos en cuenta el hueco de mercado posible, hay que diseñar la formación adecuada para cubrirlo bien, y eso determinará la duración del programa. Conviene evitar los cursos estandarizados que tienen ya previstos una duración determinada y unas unidades didácticas sin tener en cuenta previamente el nivel de conocimientos de los participantes.

Si hay que aprender fontanería, por ejemplo, hay que aprenderla bien, independientemente de quien la aprenda, ya que no es presentable una formación a medias, o se sabe o no se sabe el oficio. Pero hay que empezar desde la base de los conocimientos donde están los participantes y seguir el ritmo adecuado a ellos, de lo contrario habremos hecho un curso más de fontanería o de electricidad o de cualquier otra ocupación, pero no se habrán cubierto los objetivos de hacer fontaneros, electricistas, informáticos, etc., bien preparados y competentes para desempeñar bien su trabajo.

Recordamos aquí lo ya mencionado anteriormente sobre la diferencia que existe entre un curso cuyo objetivo es la “terapia” ocupacional, y otro bien distinto es la formación ocupacional, para montar una empresa que se dedique a producir un bien o un servicio, que tiene que enfrentarse a la dureza del mercado, donde hay que ofrecer calidad, además de algo necesario y original.

Este aprendizaje profesional, que como ya se ha señalado, debe estar adaptado a cada persona y al grupo, exige un esfuerzo pedagógico especial por parte de los formadores, que tienen que atender a cada uno sin descuidar el avance conjunto, y a la vez un esfuerzo por parte de los participantes que deben encontrar respuestas a su nivel, pero aceptar el ritmo del avance del grupo.

■ Sus propios conocimientos, aptitudes e intereses

Todo el mundo tiene ya unos conocimientos adquiridos, haya o no haya ido a la escuela o la universidad, por el simple hecho de tener una experiencia vital, un recorrido que muchas veces ha facilitado el aprendizaje de destrezas y conocimientos, aunque no estén homologadas por títulos académicos. Y estos conocimientos son muy prácticos. ¿Por qué no tenerlos en cuenta como una riqueza que facilita y acelera el aprendizaje de otras cosas?

Para saber de que estamos hablando, baste con recordar que en algunos casos las personas a las que nos referimos tienen carrera universitaria o formación profesional o experiencia de trabajo, incluso en puestos de dirección y gestión. Y que en otros casos hay personas que han desarrollado unas habilidades y destrezas especiales como por ejemplo el abrir casi todas las marcas de coches con un abrelatas, o copiar el enganche a canal plus, o piratear CDs, o la agudeza que se tiene para saber dónde recurrir para obtener la información sobre dónde hay ayudas económicas, o los derechos que se tiene para obtenerlas, o la costumbre de desplazarse andando donde sea por falta de medios económicos, o la capacidad de sobrevivir con muy poco, etc.

Partimos, además, de una ventaja importante, y es que los emprendedores que se comprometen a un programa de formación es porque tienen unos intereses muy concretos: montar su empresa y salir adelante y no quieren perder el tiempo en aprendizajes que no vayan directamente a lo que les interesa. Si este interés no existe ¿para qué hacer ningún programa empresarial? Habrá que plantearse antes un proceso de motivación y eso es diferente.

No obstante, es probable que dentro del grupo haya personas que tengan grandes carencias culturales y de lo que se llaman técnicas instrumentales básicas, por lo que será necesario diseñar para estas personas un tiempo de formación transversal básica que compense tales carencias, sin las cuales difícilmente podrán asimilar y manejar bien el resto de datos y conceptos de la formación ocupacional y empresarial.

Capítulo 3 - *Acercando el autoempleo*

■ Los elementos generales

Se trata aquí de señalar a título de ejemplo algunos conocimientos que deben completar los meramente ocupacionales, y que dependen mucho del nivel de exigencia de cada grupo, pero que condicionan bastante para que los emprendedores amplíen su preparación y puedan gestionar bien sus empresas.

A título de ejemplo y como referencia a tener en cuenta los temas que atañen a la formación empresarial, además del dominio profesional correspondiente, pueden ser los siguientes:

- Los objetivos de la empresa y la gestión empresarial
- El trabajo en equipo y la resolución de conflictos
- La conducta ética empresarial
- Cómo se verifica la viabilidad de un proyecto
- Planificación del proyecto
- Cómo hacer la Memoria Técnica inicial de un proyecto.
- La introducción en el mercado
- Descubrimiento del mercado latente como fuente de trabajos.
- Metodología de investigación
- Nociones de marketing y técnicas de ventas
- Cómo se hace el plan financiero.
- Las distintas ayudas posibles a nivel local, regional, y nacional, para la creación de empleo
- La gestión del proyecto empresarial
- La toma de decisiones en equipo
- El proceso de constitución y los requisitos legales
- Las diversas fuentes de información
- El marco jurídico y fiscal

- Características jurídicas de las diversas formas de Economía Social
- El funcionamiento empresarial cooperativo

Evidentemente, dentro de cada uno de estos puntos, hay incluidos otros muchos que están interrelacionados, pero que el momento de introducirlos en el programa formativo tendrán que desarrollarse e implementarse con las personas que tengan la experiencia empresarial adecuada para ello.

5.- LA ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS

El objetivo de la educación emprendedora es por un lado potenciar la motivación de los participantes hacia un proyecto formativo laboral, además de reforzar las actitudes positivas relacionadas con el emprendimiento de proyectos empresariales cooperativos (autonomía, autoconfianza, iniciativa propia, capacidad de negociación y de consenso); y aptitudes como la capacidad de trabajo en equipo y la búsqueda de recursos. Por otro analizar y mejorar la competencia social y laboral del alumnado.

Estos grandes objetivos los podemos desglosar y concretar:

- Mejorar las habilidades sociales y comunicativas del alumnado, facilitando su desarrollo personal.
- Potenciar la autonomía personal en lo que se refiere al desarrollo de habilidades básicas para la incorporación laboral.
- Conocer distintas estrategias para la búsqueda activa de empleo.
- Desarrollar habilidades básicas de trabajo en equipo capaces de ser transferidas a los diferentes puestos de trabajo.
- Ser capaces de situarse ante el análisis de realidad (individual y colectivo) y el análisis del actual mercado laboral, fijar objetivos individuales y colectivos y definir itinerarios.
- Definir los itinerarios personales de incorporación laboral de los/as participantes.

A continuación planteamos un esquema de contenidos y objetivos sugeridos para un curso de 45 horas:

Capítulo 3 - Acercando el autoempleo

Módulo 1: elaboración del marco formativo y grupal.

Objetivos:

- Contextualizar el proceso formativo que se inicia y establecer una dinámica grupal que favorezca dicho proceso.

Contenidos:

- Presentación de los/as participantes.
- Explicación del programa y del curso
- Expectativas hacia el curso, ajuste de expectativas y desarrollo del curso
- Valoración de conocimientos.
- Elaboración del marco y el acuerdo formativo.

Módulo 2: trabajo de competencias con el grupo. Desarrollo de habilidades emprendedoras.

Objetivos:

- Conocer y potenciar los elementos de la comunicación y habilidades sociales fundamentales, para su aplicación al proyecto personal de inserción laboral.
- Propiciar el autoanálisis y el interés por incorporar herramientas de comunicación.
- Generar una visión positiva y creativa en la elaboración de su propio proyecto personal de inserción.

Contenidos:

- Elementos básicos: objetivos y contextos comunicativos.
- Análisis de nuestros estilos de comunicación.
- Estrategias y uso adecuado de las habilidades sociales
- Autoconocimiento
- Asertividad

- Dar y recibir críticas
- Ganar seguridad
- Afrontamiento de conflictos.
- Creatividad

Módulo 3: trabajo en equipo.

Objetivos:

- Fomentar el trabajo y cooperación en grupo.
- Conocer herramientas que favorezcan el trabajo en equipo, y sus posibilidades de aplicación al proceso formativo y a los proyectos colectivos de inserción laboral.
- Ofrecer una visión grupal para la resolución de situaciones de conflicto.

Contenidos:

- El grupo.
- Potencialidades del trabajo en equipo.
- La lluvia de ideas.
- Proceso de creación.
- Toma de decisiones, participación... (experiencias en el campo del empleo), prácticas comparativas.

Módulo 4: opciones de empleo y autoempleo. El mercado laboral: orientación sociolaboral.

Objetivos:

- Presentar modelos a utilizar en la búsqueda de empleo.
- Fortalecer y habilitar para la preparación y el afrontamiento de nuestro propio plan personal de inserción en el mercado de trabajo.
- Elaborar un análisis de las fortalezas y debilidades existentes en la persona en relación con su actitud de cara a la inserción, con el objeto de clarificar las potencialidades existentes en nuestro itinerario de inserción laboral inicial.

Capítulo 3 - Acercando el autoempleo

Contenidos:

- Análisis de la realidad socioeconómica
- Análisis de la situación personal
- El mercado laboral. Sectores y yacimientos de empleo, los diversos estudios.
- Elaboración del plan personal de inserción laboral.

Módulo 5: sensibilización ambiental.

Objetivos:

- Distinguir diferentes conceptos y términos que habitualmente se utilizan referidos al Medio Ambiente.
- Comprender las relaciones existentes entre el Medio Ambiente y el desarrollo económico y social.

Contenidos:

- Clarificación de los siguientes conceptos: Naturaleza, Ecología, Medio Ambiente, Medio Natural,....
- Características principales del actual modelo de desarrollo: Crecimiento económico, desigualdad internacional, consumo ilimitado, población y recursos.
- Hacia un modelo de desarrollo sostenible.

Módulo 6: sensibilización cooperativa.

Objetivos:

- Conocer los aspectos generales relacionados con las cooperativas, su constitución y funcionamiento.

Contenidos:

- Diferentes modalidades de empleo. Introducción al cooperativismo.
- Valores y Principios de funcionamiento de las cooperativas.
- Constitución de una Cooperativa de Trabajo Asociado

- Valoración de la fórmula cooperativa.

Modulo 7: evaluación.

Objetivos:

- Recoger todos los datos cuantitativos y cualitativos tanto respecto del alumnado como del proceso formativo.
- Detectar aquellas personas emprendedoras y/o grupos promotores para su continuación en el itinerario formativo planteado (Formación empresarial).

Los cursos se desarrollan normalmente en el recurso en el que participan los destinatarios y se trata de que estén lo más integrados posibles en las actividades y dinámica de dicho recurso. No suele haber resultados relativos al diseño y puesta en marcha de negocios a corto plazo, sino más bien a medio plazo, una vez que los destinatarios han acabado los tratamientos o procesos en el recurso y se encuentran en un proceso de inserción laboral. Algunos decidirán probar a montar un negocio, para ello acudirán a los diferentes servicios, no sólo de la Agencia Antidroga, por lo que desde el SPAL es difícil conocer los resultados.

Es importante considerar que existen otros resultados relativos a la promoción de actitudes emprendedoras, que puede que nunca se concreten en ninguna iniciativa, sino en actitudes para la gestión de la vida y del trabajo, como decíamos anteriormente, y que, lógicamente, no tenemos posibilidad de comprobar, pero que son fundamentales de cara al desarrollo de las personas.

Capítulo 4

La orientación y el asesoramiento personal



Agencia Antidroga

Comunidad de Madrid



Javier Jiménez, Vicente Pérez y Carlos Trías

1.- ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO DE ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO PERSONAL.

El eje de intervención desde el SPAL es la atención a las personas por encima de las ideas de negocio. Como se ha comentado anteriormente, la idea de negocio sólo tiene sentido en la medida que es fruto de una persona o un grupo de personas y es el medio para su inserción sociolaboral, también puede serlo para su satisfacción o realización personal o incluso para su contribución a la comunidad, y desde luego para mejorar sus condiciones vitales y avanzar en el camino hacia la felicidad, que es el objetivo final.

Desde este planteamiento la intervención se orienta a las personas, si bien un importante porcentaje de esfuerzo y tiempo de trabajo gira sobre la idea de negocio, que es la causa y objetivo de la demanda. Consideramos que la idea de negocio tiene que encajar y ser coherente con la situación de la persona, sus áreas de interés y los sistemas en los que participa, además de que el proceso de diseño y desarrollo sea compatible con el resto de actividades que desarrolla. Se trata de evitar que la puesta en marcha del negocio sea una huida hacia delante, con lo que conlleva de urgencia (en detrimento de la maduración de la idea) y de sobreesfuerzo (en detrimento de la reflexión y armonía a medio plazo), lo que haría muy difícil que llegara al éxito, con las consecuencias negativas de vivencia de fracaso personal y laboral. Un proceso sin prisas y de esfuerzo ponderado no asegura que no se vaya a producir nunca un fracaso (que haya alguno es inevitable), pero minimiza los riesgos y facilita que ante cualquier revés se pueda identificar su causa y su remedio y sirva de aprendizaje.

La orientación y el asesoramiento personal se dirigen, por tanto, al desarrollo del destinatario, su maduración personal, su integración social y laboral y su participación activa en la sociedad como emprendedor .

Consideramos que el proceso de aprender a montar un negocio supone algo más que el aprendizaje, diseño y puesta en marcha de los diferentes pasos que configuran el Plan de Empresa. Consideramos que implica el desarrollo de las capacidades y actitudes emprendedoras, y también, en este caso el especial cuidado de todos los aspectos relacionados con la situación de los destinatarios con respecto al consumo de drogas desde un punto de vista amplio. Como referente para ello tenemos los diferentes aspectos expuestos en los perfiles del primer volumen.

La orientación y el asesoramiento personal incluyen dos líneas de desarrollo de la intervención: la que se centra en el individuo y la que se centra en la idea de negocio. Ambas líneas se desarrollan a la vez en esta primera etapa de análisis de previabilidad a través de entrevistas con los usuarios en las que se analizarán a la vez la madurez de la idea y la del individuo o grupo promotor. Se trabaja sobre el esbozo de la idea para conseguir un proyecto mínimamente maduro, realista y coherente con el que poder comenzar la siguiente etapa, pero poniendo en marcha, testando y desarrollando las capacidades de gestión de la vida y del negocio expuestas en el capítulo anterior a través de un método de planteamiento de preguntas por el técnico, trabajo del emprendedor para dar respuesta, revisión crítica del técnico y supervisión para elaborar nuevas respuestas cada vez más afinadas, coherentes, realistas y científicas.

A partir de este momento los procesos de aprendizaje de aspectos metodológicos, técnicos y de actitudes emprendedoras se desarrollan a través de la formación básica empresarial y de la gerencia asistida avanzada (que se desarrollan en los siguientes capítulos), mientras que los procesos de desarrollo personal y atención a las situaciones de los destinatarios se desarrollan a través del proceso de orientación y asesoramiento personal.

A continuación se expone en primer lugar la línea de orientación y asesoramiento personal centrada en el individuo y que se desarrolla desde su acogida en el servicio hasta la salida del mismo y en segundo lugar la línea centrada en la idea de negocio o gerencia asistida inicial, que sólo se desarrolla hasta tener el proyecto de negocio y que tiene su continuidad en la formación básica empresarial y/o en la gerencia asistida avanzada.

2.- LA ORIENTACIÓN Y EL ASESORAMIENTO PERSONAL CENTRADOS EN EL INDIVIDUO

El enfoque de intervención parte de las necesidades e intereses de los destinatarios y se desarrolla a través de la relación de ayuda, considerando que el destinatario es el motor de su propio cambio y el responsable del mismo, siendo el papel del orientador el de facilitador del mismo, a través de la aplicación de herramientas profesionales de orden estratégico, táctico y operativo; la supervisión de los avances; el apoyo en situaciones críticas y el trabajo conjunto de planificación y diseño.

Algunos elementos fundamentales en esta intervención son:

- La valoración de la idea de negocio en consonancia con la situación personal
- la estructuración del mapa personal de necesidades, intereses y dificultades

Capítulo 4 - La orientación y el asesoramiento personal

- la priorización y ordenación de necesidades e intereses
- la elaboración de planes de desarrollo personal en los que se enmarca el plan de negocio
- la toma de decisiones coherente
- el seguimiento de las actuaciones

Sin ningún ánimo de exclusión, consideramos que los modelos metodológicos que más pistas y herramientas pueden ofrecer al orientador son:

- El enfoque eco-sistémico, en el análisis e interpretación de la realidad del individuo y de las relaciones de este con los diferentes sistemas en que se incluye.
- El enfoque de potenciación o competencial como herramienta básica de intervención socio-educativa.

Algunos principios generales coherentes son los siguientes:

- La relación de ayuda se explicita y se ofrece en el inicio de la intervención, de cara a establecer los roles de cada actor y sus responsabilidades, lo que influye en los tiempos, las actitudes y el desarrollo de los procesos.
- El fundamento de la intervención se basa en el aprendizaje, en subrayar el protagonismo de los individuos y grupos en sus capacidades y oportunidades para el cambio.
- La voluntariedad de la intervención por parte del usuario es requisito imprescindible para que el cambio se produzca. La motivación, el esfuerzo y la perseverancia hacen que sea duradero.
- Transparencia sobre la metodología aplicada, los objetivos buscados, las características de las actuaciones en que se implican o las acciones acordadas.
- Cada individuo, cada grupo tiene un “tiempo” o ritmo diferente. Respeto absoluto por los tiempos de los procesos, la identidad cultural y/o idiosincrasia. Esto también significa tener en cuenta las prioridades y ritmo de cambio.
- La intervención debe ser ecológica, esto es, acorde con el medio social, cultural y económico de los individuos, familias, grupos y colectivos.
- El objetivo es proporcionar a los individuos los recursos que les permitan la autonomía y la auto resolución de sus problemas, reduciendo al mínimo las dependen-

cias de cualquier tipo. En este sentido se incide sobre el auto concepto, el pensamiento auto-referencial y la mejora de la autoestima.

- **Buscar contingencia:** toda conducta tiene su causa y su efecto. Se trata de aplicar el principio de realidad. Mejorar las posibilidades que tiene el individuo de ser reforzado de la forma más normalizada y más veces, esto es, vencer el aislamiento y las barreras para el cambio
- **Metodología participativa,** implicando al individuo en el proceso educativo. Fomentar la participación es un modo de mejorar la competencia.
- **La intervención del orientador** fomenta el trabajo en redes sociales y la coordinación entre distintos recursos, lo que contribuye a la multiplicación y duración de los efectos de la intervención, favorece la interdisciplinariedad y reduce los fenómenos de etiquetaje o estigmatización.

Mediante la orientación y el asesoramiento individuales se aborda directamente el área del desarrollo personal, como proceso de crecimiento y maduración del individuo, a través de su propio proyecto y de su puesta en marcha, adaptado a su momento evolutivo. Se parte de las necesidades detectadas y de los intereses demandados, definiendo unos objetivos a alcanzar en unos plazos determinados. Se desarrolla fundamentalmente a través de entrevistas con el individuo o grupo promotor y se coordina con los distintos recursos y profesionales que intervienen (profesional de referencia del recurso, formador, profesional de gerencia asistida, etc.).

Se parte del diseño de intervención individual, basado en el análisis de previabilidad del negocio y del emprendedor (recogida de información, entrevista inicial). Desde aquí se realiza una definición de objetivos, teniendo en cuenta las necesidades detectadas por el profesional y los intereses demandados por el destinatario.

Los objetivos relacionados con las necesidades detectadas pueden ser más o menos explícitos según la situación de partida del destinatario, pudiendo ser necesario en determinados casos (grave desestructuración, problemas de salud mental, etc.) el no explicitar determinados objetivos si pueden producir rechazo o resistencia.

A partir de los objetivos se tratará de definir conjuntamente con el destinatario un proyecto de desarrollo personal orientado a la integración laboral a través de la puesta en marcha del negocio y que contempla las diferentes áreas de interés, no solamente la laboral: área familiar, formativa, salud, asistencia social, problemas jurídicos, relacional, etc.

Cada cita se centrará en la definición de objetivos operativos puntuales a alcanzar para la siguiente sesión, dentro del proyecto de desarrollo personal. El trabajo de definición de los objetivos obliga a los individuos a ser constantes en su proyecto, a concretarlo en realidades, a revisar su validez y adecuación a sus intereses, a

Capítulo 4 - La orientación y el asesoramiento personal

ser consecuentes y realistas, a aprender a trazarse metas concretas y tratar de alcanzarlas.

En las sesiones también se valorará si se ha alcanzado el objetivo propuesto en la sesión anterior, como se ha realizado, las dificultades encontradas y cómo se ha enfrentado a ellas, pudiendo dar lugar a la modificación de objetivos.

El trabajo del orientador / asesor personal no consiste en imponer los objetivos, sino en facilitar la definición de ellos por parte del destinatario, en provocar su reflexión. Será el individuo quien los decida y quien se responsabilice de ellos y de su consecución. El profesional le facilitará direcciones, estrategias, técnicas, posibilidades de acceso a recursos.

El objetivo final de este trabajo no es solamente que el destinatario alcance las metas propuestas, sino que sufra un proceso de crecimiento y maduración personal, a través de la definición de su propio proyecto y de su puesta en marcha, que aprenda a moverse en la sociedad facilitando su inserción tanto a través de su incorporación a recursos como de la provocación del planteamiento del papel que juega en la sociedad y de lo que ésta representa.

El proceso de interacción se desarrolla a partir del primer contacto y comprende la labor de ganarse la confianza, desde la sinceridad y la seguridad, a la vez que el profesional da a conocer su papel, sobre todo de forma práctica: aportando informaciones, ideas, ofreciendo puntos de vista. El hecho de que quede clara la utilidad del profesional para los destinatarios no significa que estos lleguen a incorporarse a un proceso continuo. En algunas ocasiones serán demandas puntuales, en otras se dará un trabajo de continuidad, en otras no será posible que se llegue a establecer esta relación, pero este es un elemento que hay que tener en cuenta y que se debe respetar.

El profesional debe atender al usuario teniendo en cuenta dos actitudes fundamentales: respeto y escucha. Ha de evitar en todo momento la imposición y aceptar los planteamientos del usuario tal como vienen, que muchas veces serán una mezcla de hechos, situaciones, sentimientos y valoraciones.

Hay que crear un clima agradable y de confianza a través de dejarle hablar y expresarse a su manera, empatizar (ponerse en su lugar), siendo comprensivo (pero nunca compasivo) desde una actitud objetiva y serena. Es muy interesante devolver al usuario lo que expresa de forma ordenada para ayudarle a aclarar y ordenar sus pensamientos.

El trabajo partirá de problemas concretos desde los que diseñar estrategias de afrontamiento, siendo lo más importante el desarrollo y la potenciación de las habilidades personales y sociales, el planteamiento de enfoques diferentes, el desarrollo de actitudes saludables, pues el fin último es conseguir que el usuario madure y se enfrente a su propia vida.

Las actuaciones más frecuentes son las ya comentadas de información, orientación y atención a problemas individuales, pero también hay que tener en cuenta que una atención individual puede llevar a una derivación a otro recurso adecuado a las necesidades y demandas del usuario. En este caso el profesional facilitará al destinatario la posibilidad de contactar con / derivarle a dicho recurso, no olvidemos que el profesional de referencia es la figura de confianza y que en muchos casos los recursos no conocidos pueden despertar temores y rechazos.

La labor del profesional debe contemplar la coordinación con el recurso que deriva y / o al que deriva para realizar el seguimiento del usuario en los diferentes recursos, manteniendo encuentros con él para comprobar la adecuación del recurso a su situación y conocer cual es su evolución, lo que nos puede ofrecer otra visión de su incorporación y marcha en el recurso, desde el punto de vista de otro profesional, con el que establecer una comunicación al mismo nivel.

El final de la orientación individual se dará cuando se hayan alcanzado los objetivos previstos: puesta en marcha del negocio o incorporación laboral (considerando que siempre existe la posibilidad de desistir de la intervención).

3.- LA GERENCIA ASISTIDA

Cuando se trabajan procesos de capacitación y asesoramiento profesional, con la intención de lograr la eficaz apropiación de un haz de muy variadas herramientas para la gestión empresarial, la variable **acompañamiento** se convierte en el factor fundamental para propiciar una intervención exitosa.

Entendemos que el acompañamiento no pretende dar solución e inmediata respuesta a las continuas preguntas y dudas que se plantean los impulsores de una idea de negocio, sino más bien recorrer con ellos la ruta que viene marcada desde el inicio de una idea empresarial oportuna hasta que la misma pueda cristalizar en una apuesta empresarial con visos de viabilidad, siempre entendida esta como una variable multidimensional³.

En consecuencia, la pretensión siempre debe ir encaminada a que sean los propios emprendedores quienes desarrollen el mayor esfuerzo o, dicho de otra manera, el cambio debe ser necesariamente protagonizado por la persona y el propio grupo, en un esfuerzo de interacción: recoger y procesar la información, compartir y consensuar decisiones, en definitiva, avanzar conjuntamente en la construcción del proyecto de manera participada y democrática, en clave de equipo de trabajo bien cohesionado.

3. Para profundizar sobre la viabilidad empresarial y sus dimensiones, se puede consultar "Educar para transformar, capítulo 5". UCMTA, 2003.

Capítulo 4 - La orientación y el asesoramiento personal

Lógicamente, en paralelo, los equipos técnicos asesores deberán establecer pautas metodológicas muy precisas para el mencionado acompañamiento: determinar los parámetros necesarios para el éxito de un determinado negocio, diseñar o adaptar las herramientas de recogida de información (entrevistas, cuestionarios, etc.), asesorar la interpretación y análisis de datos, etc.

El asesoramiento a personas emprendedoras o grupos promotores formados por usuarios de la Red de Recursos de Atención a Drogodependientes, recogiendo las anteriores pautas generalistas –que bien podrían ser aplicables a cualesquier emprendedor- deberá contemplar la especificidad de este colectivo y por tanto se tendrá que desarrollar en función de dos elementos claves:

- Por una parte, atendiendo a las necesidades y demandas de las personas destinatarias.
- A su vez, considerando las propuestas tipológicas en relación a la integración laboral (analizadas en detalle en el capítulo primero de esta publicación).

La primera cuestión parece de Perogrullo, aunque a menudo nos empeñemos tozudamente en lanzar propuestas sin tan siquiera situarnos mínimamente en relación a los deseos y las expectativas de quiénes deben necesariamente ejecutar un programa de trabajo sumamente complejo –cuando no proceloso-, que va a implicar considerables riesgos, esfuerzos y energías.

Obviar esta cuestión probablemente conducirá a un muy probable fracaso. Lo cual no impide la posibilidad de incidir sobre esa demanda, ajustando los planteamientos e intenciones de las personas y desarrollando determinadas potencialidades no siempre evidenciadas desde un comienzo.

Por otra parte, en procesos de inserción sociolaboral resulta imprescindible ajustar la metodología genérica de acompañamiento a grupos promotores a tenor de considerar las características propias que presentan los diferentes colectivos.

En ese sentido, contemplamos dos perspectivas:

La primera de ellas, nos conduce a reflexionar sobre qué rasgos propios presenta el conjunto de personas ex - drogodependientes, frente a otras poblaciones en situación de desventaja social y laboral⁴. Sin ánimo de ser exhaustivos, podemos apuntar algún elemento claramente diferenciador:

- La intención de las personas de vincularse a propuestas de capacitación de corta duración, de operar en clave de inmediatez de resultados. En consecuencia, cual-

4. Nos referimos a jóvenes desempleados, parados de larga duración, mujeres con cargas familiares no compartidas, discapacitados, inmigrantes, etc.

quier iniciativa tendrá que apoyarse en ciclos cortos capitalizables, que puedan ir sumándose -uno a uno- con suficiente flexibilidad en el tiempo.

- La, por así decirlo, apriorística escasez de espíritu cooperativo, hecho a menudo influido por haber vivido la persona un proceso en clave eminentemente individualista. Es innegable que la promoción de una empresa de participación exigirá necesariamente superar esa circunstancia.
- Aspectos psicosociales afectados por la drogodependencia (comunicación, responsabilidad, iniciativa, habilidades sociales, etc.), importantes *handicaps* para la asunción de responsabilidades y el pleno protagonismo del sujeto en el nuevo escenario de referencia.
- Amplios periodos de desconexión del mundo laboral, que puede acarrear un desfase de sus cualificaciones y una considerable pérdida de hábitos y destrezas para el desempeño de una función determinada (que en su momento se pudo ejercer con plena normalidad).

Por otra parte, como antes apuntábamos retrotrayéndonos al capítulo relativo a los perfiles de personas destinatarias, si nos ceñimos al propio colectivo de ex - drogodependientes podemos establecer cinco grupos de referencia en relación con la integración laboral, desde la consideración de las siguientes variables: empleo, salud, elementos psicosociales, aspectos sociales, relación con la drogodependencia y posibles respuestas para facilitar la incorporación laboral.

Pues bien, a la hora de iniciar una labor integral de acompañamiento a un grupo promotor, a partir de la caracterización previa de los diferentes perfiles de sus miembros, diseñaremos una propuesta de intervención adaptada a las características de las personas, desde la evidencia de que ese grupo puede venir a priori conformado por personas pertenecientes a diferentes tipologías, y por tanto, hasta donde resulte posible, habrá que manejar esa complejidad en la determinación de los diferentes roles en el seno del equipo gestor del proyecto empresarial.

Fases del Asesoramiento

Este asesoramiento tendrá dos fases:

- a) Previo a la constitución de la empresa de economía social o el negocio autónomo: Fase de Previabilidad-Viabilidad o **Gerencia Asistida Inicial**, que es la que se va a desarrollar en este capítulo.
- b) Posterior a la constitución de la empresa de economía social o el negocio autónomo: Fase de **Gerencia Asistida Avanzada**, que se desarrolla en un capítulo posterior

Partimos del supuesto esencial de que el hecho emprendedor es educable en un contexto de acompañamiento activo al promotor, no en abstracto. No es primero el sujeto sobre el que la educación inscribe una serie de rasgos emprendedores y luego viene el proyecto empresarial. El hecho emprendedor es educable en tanto que reúne a un sujeto o a un grupo de sujetos y una idea, y la reunión despliega un proceso dialéctico de maduración, que deviene en proyecto empresarial. Tal proceso, en gran medida, consiste en la adaptación de la idea al equipo humano y del equipo humano a la idea.

4.- LA ORIENTACIÓN Y EL ASESORAMIENTO PERSONAL CENTRADOS EN LA IDEA DE NEGOCIO O GERENCIA ASISTIDA INICIAL.

La Fase 1 o de previabilidad y viabilidad, es aquella en la que se determina la validez de la idea de negocio y su posibilidad como proyecto de empresa, a través de un trabajo conjunto del grupo promotor o el emprendedor/a con el profesional asesor, desde su papel de conducción técnica.

El resultado nos debe permitir concluir si el proyecto tiene la capacidad de salir adelante y de sustentarse en el tiempo. El análisis requiere de información concreta y de una visión realista, en la medida en que se pone en juego deseos, recursos y posibilidades. Hay que atender, además, la situación personal y psicosocial de los usuarios y usuarias del servicio, y en función de su caracterización, diseñar una atención muy personalizada.

En definitiva, se trata de marcar una serie de hitos u *boja de ruta*, que podría resumirse en:

- Conocer los datos básicos de la idea de negocio y de las características del emprendedor individual o grupal.
- Afianzar las fuentes de información y las pautas básicas de trabajo hacia el grupo promotor o emprendedor individual que le permita discernir su posibilidad real como futuro proyecto empresarial.
- Valorar, en conjunto con el grupo, la bondad de la idea de negocio y por tanto la oportunidad de comenzar la elaboración del Plan de Empresa.
- Elaboración del Plan de Empresa: establecer el itinerario que permita la estabilidad y viabilidad del futuro proyecto empresarial, integrando los apartados de idea de negocio, organización interna, plan de viabilidad económica, análisis de mercado, etc., de forma equilibrada e interrelacionada.
- Formalizar el lanzamiento de la empresa, arbitrando su constitución, una vez determinada la viabilidad de la misma.

4.1. ANÁLISIS DEL PROYECTO EMPRESARIAL

Más en detalle, los pasos necesarios y los contenidos a trabajar en el desarrollo de ese itinerario personalizado de construcción de una propuesta de autoempleo serán los siguientes:

Determinar la Previabilidad del proyecto

- Identificación y análisis de las características y datos previos de la idea de negocio y del grupo promotor o emprendedor/a, de acuerdo con un modelo prediseñado.
- Evaluación de la idea y del grupo o emprendedor/a en cuanto a:
 - Análisis de actitudes y de aptitudes
 - Análisis de la demanda del producto o servicio y de la solvencia de la demanda
 - Análisis de los recursos de puesta en marcha: Recursos humanos, Recursos técnicos.
 - Análisis de los Recursos económicos y financieros para hacer frente a los gastos de puesta en marcha, inicio y primera etapa de la actividad.
 - Análisis del balance y cuenta de resultados previsionales durante los primeros 3-5 años.

Elaboración del Plan de Negocio

Los contenidos y las pautas de elaboración de los planes de empresa dependen, finalmente, de la especificidad de cada proyecto y de cada grupo promotor o persona emprendedora beneficiaria. En general, tienen esta estructura:

1. Introducción

1.1 Análisis de la Idea empresarial

1.1.1 Idea de negocio

1.1.2 Análisis de las actividades: Servicio/Producto a ofertar. Nicho de mercado

1.2 Los/as Promotores/as

1.3 Análisis de la Previabilidad: Revisión de potencialidades.

Capítulo 4 - La orientación y el asesoramiento personal

2. Estudio de Mercado y Plan de Marketing

2.1 Análisis de la situación de mercado en el ámbito de la actividad: Volumen, Tendencias Clientes potenciales, Competencias.

2.2 Política comercial. Previsiones y estrategias.

3. Proceso productivo

3.1 Proceso

3.2 Localización de la empresa y equipamiento necesario.

4. Organización interna y Recursos Humanos.

5. Análisis de viabilidad Económico- Financiero con un horizonte temporal de 5 años.

6. Análisis DAFO. Conclusiones.

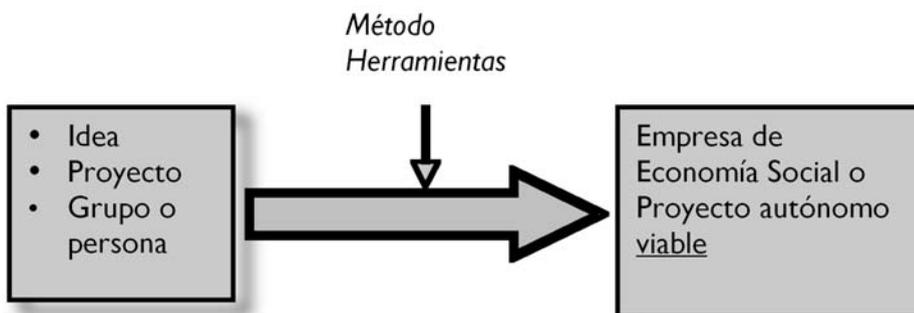
7. Calendario de puesta en marcha de la empresa o proyecto autónomo (Constitución):

- Solicitud de certificación negativa de nombre (en el caso de cooperativas).
- Elaboración de estatutos sociales
- Calificación y elevación a escritura pública.
- Solicitud de CIF
- Inscripción en el Registro
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas
- Afiliación a la Seguridad Social y alta.
- Comunicación de apertura.
- Libros obligatorios
- Licencia municipal, en su caso.

4.2 MARCO METODOLÓGICO

La metodología general que servirá para el conjunto (en cada una de las fases) del proceso de acompañamiento o gerencia asistida, se basa en planteamientos genuinamente participativos, que parten de la implicación expresa del grupo promotor o del/la emprendedor/a. Se trata de “trabajar” la viabilidad, participar en ella de manera proactiva, con una actitud de ligazón y comprensión de la problemática de los/as beneficiarios/as y de su realidad, y no desde enfoques predeterminados, teóricos y que no sirven en la práctica cotidiana del grupo.

La Gerencia asistida es, en este sentido, un proceso de transformación:



Para determinar las dimensiones pertinentes y estructurales de la viabilidad existen dos procedimientos:

- Inductivo: Extrae de la propia capacidad del grupo o usuario/a su percepción de la realidad interna y externa al proceso. Permite la apropiación por parte de la población beneficiaria de una manera muy comprometida.
- Deductivo: Permite un análisis más pertinente de la realidad, más objetivo, en base al contraste de datos.

Es esencial que el recorrido de la gerencia suponga un proceso de maduración del grupo promotor o emprendedor/a y que sea éste el que determine la viabilidad del proyecto, con la colaboración de un equipo asesor que aporte datos objetivos a cotejar con las aportaciones de los/as promotores/as. Por tanto, en nuestra opinión, creemos acertado combinar ambas técnicas.

Más en concreto, la **metodología a aplicar en la Fase I** se basa en los siguientes pasos:

Capítulo 4 - La orientación y el asesoramiento personal

- 1. Realización de la primera sesión, que implica las siguientes actividades:
 - Escucha activa de la presentación de la idea de negocio
 - Explicación del proceso de trabajo: Fase de Previabilidad, Formulación del Plan de Empresa y Acompañamiento posterior.
 - Explicar al grupo o persona la ficha de recogida de datos de Previabilidad. Fijar plazos.
 - Motivación para cumplimentar la ficha.
- 2. Análisis de los datos que el grupo/ emprendedor ha aportado en la ficha de viabilidad, valorando especialmente:
 - La definición de la idea de negocio.
 - El conocimiento del sector de actividad, por parte del grupo promotor o del/la emprendedor/a.
 - La capacidad técnica expresada para desarrollar la actividad: experiencia, formación, aptitudes y actitudes.
 - Cantidad, pertinencia, importancia y organización de los datos aportados.
 - Claridad de la presentación.
 - Carencias detectadas, en particular aquéllas más determinantes para la viabilidad de la iniciativa.
 - Análisis de la situación proveniente de marcos psicosociales anteriores, generados por la adicción.
- 3. Traslado de los resultados del análisis de Previabilidad a un soporte que pueda ser adaptado, modificado y ampliado en función de las necesidades. De esta forma, se obtiene un registro con información analizada preliminarmente y contrastada con el grupo o emprendedor/a sobre la previabilidad del proyecto empresarial.
- 4. Realización de la segunda sesión. Las tareas que se desarrollan en esta reunión están orientadas a culminar el análisis de previabilidad. Dependiendo del desarrollo y la capacidad de trabajo del grupo promotor o persona emprendedora, podrá concluirse en la segunda sesión. En caso de retraso habrá que programar una tercera. Durante esta reunión se motivará al grupo o persona emprendedora para exponer el cumplimiento de la ficha y las dificultades encontradas para ello. Además se desarrollarán los siguientes aspectos:

- Se compartirá con el grupo o con el emprendedor/a el resultado del análisis realizado, contrastando cada aspecto entre el equipo asesor y la opinión del beneficiario, con el propósito de consensuar unas conclusiones.
- A raíz de este trabajo conjunto, el grupo o persona emprendedora decide:
 - A) Renunciar a la idea de forma irrevocable.
 - B) Desistir de la idea de manera temporal, en tanto no se mejoren algunas de las debilidades o carencias.
 - C) Seguir adelante, iniciándose la elaboración del **Plan de Empresa**, cuyo análisis aportará, a la postre, todos los datos de viabilidad para dar o no continuidad al proyecto emprendedor.

Aunque la decisión es del grupo o persona emprendedora, el equipo asesor debe plantear con claridad su opinión técnica, aun a sabiendas de estar en una primera etapa de la valoración.

Por otro lado, es importante tomar en consideración que los procesos de constitución de un negocio autónomo y de una cooperativa son muy distintos. En el caso de una cooperativa, como ocurre con cualquier otra empresa no unipersonal, los requerimientos serán mayores.

La preparación, con el grupo precooperativo o el emprendedor/a, de los apartados del Plan de Empresas requiere de dos a tres sesiones por cada área de trabajo, a lo que es preciso añadir una sesión inicial y otra final. Dependiendo de las características del grupo o persona, pueden desarrollarse:

- Debatiendo y recogiendo datos, que posteriormente se ordenan y redactan por el Equipo asesor.
- Motivando al grupo o emprendedor/a para que investigue, recoja y valore información, elabore y redacte un primer borrador del documento, en base a un esquema previo.
- Elaborando en conjunto el Plan de Empresa. Siendo esta la opción más idónea, exige guardar determinados procedimientos:
 - 1.- Reunión inicial, para explicar en detalle cómo se elabora el Plan de Empresa, tiempos que se deben asignar para su confección y plazos a cumplir.
 - 2.- Cada asesor/a se reúne de dos a tres veces -como media- con el grupo promotor y/o emprendedor/a para explicar en qué consiste la organiza-

Capítulo 4 - La orientación y el asesoramiento personal

ción del área específica y pedir que, de acuerdo al esquema acordado, se aporte y trabaje la información necesaria para dar comienzo a la redacción del plan.

- 3.- El grupo o persona emprendedora tendrá que trabajar en las distintas partes del Plan de Empresa y para ello contará con tiempo suficiente. Las áreas que requieren mayor esfuerzo son las de mercado, en las que el grupo o emprendedor/a deberá realizar algunas acciones básicas de estudio y análisis (recabando información mediante entrevistas o consultando fuentes secundarias), y el área económica, en la que el grupo o emprendedor/a deberá aportar la información básica (también extraída de la realidad) para establecer un adecuado análisis de viabilidad (en términos económico-financieros).
- 4.- El grupo o emprendedor/a en la medida que va completando datos e información los irá trasladando al equipo asesor y, sobre la base de esta elaboración, el/la asesor/a reelaborará definitivamente el apartado del Plan de Empresa que corresponda.
- 5.- La coordinación del equipo de asesoría integrará todas las partes en un documento coherente, específico y acabado. Este documento se considera el primer borrador y se envía al grupo promotor y/o emprendedor/a para su estudio.
- 6.- Finalmente, el Plan deberá ser revisado con el grupo promotor y/o emprendedor/a en una reunión operativa en la que se introduzcan las correcciones y modificaciones necesarias.
- 7.- En relación con los resultados de viabilidad arrojados por el Plan de Empresa, el grupo o emprendedor/a realiza una última evaluación de su proyecto. Este análisis se contrasta con la opinión técnica del equipo asesor, para su validación final.

Teniendo en cuenta lo anterior, que se puede significar como un proceso objetivo, y el grado en que el plan se ajusta a las expectativas del grupo o emprendedor/a (componente subjetivo), éste deberá decidir la puesta en marcha de la iniciativa.

En resumen, el **Plan de Empresa** tiene que ser:

- Un “documento final” con información relevante para el desarrollo del negocio (evitar cargarlo de “paja”, de datos superfluos).
- Detallado.

- Bien ordenado, estructurado por capítulos y áreas.
- Coherente.
- Práctico.
- Realista.
- Plenamente trabajado, etapa a etapa, por parte del grupo.
- Fruto del consenso.
- Adaptado a la realidad del grupo/emprendedor y del mercado.
- Flexible, fácilmente ajustable en la medida que posibles acontecimientos futuros lo aconsejen.

4.3. EVALUACIÓN DEL PROCESO

La evaluación, entendida como un ejercicio continuado a lo largo del proceso de gerencia, se realiza con el fin de establecer una retroalimentación dirigida a adecuar recursos y metodología para facilitar la consecución de los objetivos previstos.

El método de evaluación incluye la participación activa del grupo promotor o del/la emprendedor/a. Se aplica un sistema de seguimiento y evaluación continua en dos vertientes:

- El avance empresarial de cada iniciativa, del que forma parte el desarrollo de las actitudes y aptitudes emprendedoras y, en su caso, la propia cohesión del grupo. En el supuesto de un proyecto participado es importante valorar la transformación del equipo humano en equipo de trabajo, máxime en el caso de población drogodependiente.
- El desarrollo y cumplimiento de objetivos de la acción propia de asistencia técnica.

Transcurrido la Fase 1 o de previabilidad y viabilidad, se realiza una primera evaluación con el grupo o persona, debiendo generar respuestas para las siguientes cuestiones:

- ¿El plan es elaborado en conjunto (asesor/a-emprendedor/a), desde la asunción de mayor responsabilidad en la búsqueda de información clave por parte del grupo promotor y/o emprendedor/a?
- ¿Qué información aporta el grupo promotor y/o emprendedor/a y cuál el equipo asesor?

Capítulo 4 - La orientación y el asesoramiento personal

- A medida que se elabora el plan, el grupo promotor y/o emprendedor/a:
 - ¿Conoce el documento parcial?
 - ¿Está completamente de acuerdo con lo que en él se señala?
 - ¿Comienza a sentirse reflejado en ese Plan de Empresa?
- ¿La información que se detalla en el Plan: se basa en datos estrictamente reales, son aproximaciones a dicha realidad, surgen de un plan de empresa similar...?
- ¿Los datos, conceptos, definiciones, etc. que se utilizan son fácilmente comprensibles por el grupo promotor y/o emprendedor/a?
- ¿Se establecen relaciones causales fundamentadas, especialmente en el plan de viabilidad y la definición del producto?
- ¿Cómo se puede explicar que el grupo promotor y/o emprendedor/a se apropia del plan de empresa?
- ¿Se ha tomado en cuenta -y establecido las medidas al respecto- la influencia que pudiera tener la situación psicosocial del colectivo destinatario?

Posteriormente, una vez iniciada la elaboración del Plan de Empresa, cada una de las subfases establecerá una reunión de evaluación, hasta llegar a la evaluación final por objetivos. Esta última determinará la reelaboración, rectificación o adecuación del Plan.

La información que se obtenga de cada proceso evaluativo se volcará en informes intermedios y finales.

- Los informes intermedios de seguimiento se elaborarán quincenalmente, detallando sintéticamente la evolución de las sesiones y sus resultados.
- El Informe final establece la valoración final de todo el proceso y la situación que resulta para el grupo o emprendedor/a.

Capítulo 5

Formación para la elaboración del Plan de Empresa



Agencia Antidroga

Comunidad de Madrid



José María Menéndez

1.- INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ LA FORMACIÓN?

El 12% de la población ocupada desarrolla su trabajo por cuenta propia. Las razones de que el porcentaje no sea mayor pasan por la falta de cultura emprendedora y el desconocimiento de las herramientas para crear una empresa. Además influye notablemente una distribución de la renta muy desigual, el dominio del mercado por grandes empresas y el papel que ha tenido el Estado en los programas de creación de empleo.

En el caso de personas ex - drogodependientes estas razones se cumplen claramente: pocas poseen experiencia previa de autoempleo, el nivel económico y académico de los usuarios de los programas públicos suele ser generalmente bajo o medio-bajo, las ideas de negocio se dirigen a un mercado donde ya están muy implantadas empresas fuertes y los programas de inserción laboral no siempre enfocan el autoempleo con los recursos adecuados. A todo esto, sumamos unos miedos y limitaciones propias que se describen en el punto 2.

La formación compensa parte de estas limitaciones, desarrollando las competencias emprendedoras (y personales), entre ellas las actitudes de superación de dificultades y tolerancia a la frustración, creatividad, humildad, espíritu crítico, trabajo en equipo, etc. También proporciona los conocimientos básicos para crear y gestionar una microempresa y orienta a la búsqueda de financiación adecuada.

Cualquier buen curso aporta mucho más que conocimientos, refuerza las capacidades de pensar, atender, debatir, planificar y superar dificultades; incluso puede ser un modo bastante entretenido de adquirir habilidades sociales, conocer posibles socios/as y aumentar su cultura general. Todas estas ventajas son muy interesantes para este colectivo y para cualquier persona. En el caso de cursos de educación emprendedora, adaptados a sus expectativas y ritmos, supone abrir unas perspectivas a quien jamás se había planteado el autoempleo. Pero incluso a las personas que finalmente trabajen por cuenta ajena les aporta un conocimiento de cultura empresarial que será útil y valorado en sus trabajos. Es importante considerar en este caso la formación como un proceso de intervención social en el que no se puede desligar la promoción en el plano profesional de la personal. Resulta, por tanto, central la estrecha coordinación con los técnicos que realizan el trabajo de desarrollo personal, ya que la colaboración y el intercambio de información permiten intervenir con más eficacia y de una forma integral.

Por la experiencia, consideramos que es posible aprender lo necesario para crear una microempresa en un curso relativamente breve, (unas 120 o 150 horas) con apoyos pos-

teriores para cuando la empresa esté en marcha (lo que se suele denominar “gerencias asistidas”).

Este capítulo se desarrolla como si se organizase un curso: primero los objetivos generales (0, ¿porqué hacemos formación?), luego se conoce al alumnado para la adaptación (puntos 1,2 y 3), seguimos con la metodología, muy centrada en el plan de empresa y los principios básicos (punto 4); a continuación, el desarrollo detallado de objetivos en contenidos, actitudes y herramientas (5 a 10) y finalmente, la evaluación (11).

2.- EL “PERFIL” DE PERSONA DROGODEPENDIENTE Y SUS CONSIDERACIONES EN LA FORMACIÓN EMPRENDEDORA. ¿CUÁLES SON LAS LIMITACIONES MÁS HABITUALES? ¿CÓMO AFRONTARLAS? ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS?

Para diseñar la formación, lo primero que tenemos que conocer son los condicionantes personales del alumnado. Recogiendo algunos aspectos del capítulo de “Perfiles”, podemos deducir las consecuencias al enfrentarse a la formación, siempre recordando que son circunstancias que ocurren frecuentemente en las personas con drogodependencia, pero en absoluto podemos generalizar porque cada persona es única.

Por tanto, debe tenerse en cuenta por el equipo formador, utilizando algunas sugerencias como las de la siguiente tabla:

Posibles condicionantes	Intervención en aula
Se encuentran en programas de metadona	Muy baja atención y somnolencia. Programar sesiones animadas, breves, favoreciendo la intervención y con cambios de ritmo
Reciben prestaciones económicas de las administraciones	Mucho miedo a perder sus ayudas, nula capacidad de la más mínima inversión. Acordar con sus asistentes sociales la transición hacia ingresos propios y el retorno. Orientar hacia ideas sin inversión y de ingresos rápidos.
Deterioro físico de imagen y con enfermedades	Baja autoestima. Desmontar sus miedos con acompañamiento en la captación de clientes, proporcionar ejemplos positivos y orientar hacia sectores adecuados.
Enfermedades mentales	Sólo es posible trabajar el autoempleo con trastornos leves. Realizar una selección e itinerario adecuado para no crear frustraciones

Propuesta metodológica de inserción sociolaboral a través del autoempleo

Posibles condicionantes	Intervención en aula
Largos períodos de exclusión del mercado laboral. Ruptura de contactos profesionales, mala fama.	Ideas de empresa anticuadas, irrealizables, o a veces por debajo de sus posibilidades. Puede dar lugar a falta de confianza y a desperdiciar totalmente su experiencia o a lo contrario: creerse que pueden volver como si nada, con exceso de optimismo. Muchas excusas para no empezar. Compensar ambos extremos para conseguir una percepción realista pero ilusionada Apoyar la recuperación de contactos o creación de nuevos Desmontar objetivamente todas las angustias.
Su formación general y laboral es escasa u obsoleta	Hacerles ver la necesidad de completarla, sin acomplejarles y orientarles hacia sectores sencillos pero con posibilidad de evolución
Se encuentra trabajando y/o en otros programas	Propicia frecuentes ausencias y perder el hilo del curso. Conformar grupos homogéneos en disponibilidad y sesiones alternas.
Condicionantes familiares. Vidas complicadas	Fomenta la angustia, la dispersión y las ausencias. A la hora de empezar su empresa les quita disponibilidad. No pueden aprovecharse de la ayuda de familia ni amigos, por malas experiencias pasadas Conocer bien las circunstancias iniciales para ofrecer ayudas complementarias
Miedo a relacionarse con gente del mismo mundillo	Evitar totalmente los comentarios en clase acerca de sus circunstancias anteriores. Dar normalidad al curso, sólo en privado afrontar las circunstancias.
Impulsividad, falta de autocontrol.	Puede suponer susceptibilidad y poca resistencia a la crítica. Hay que ganarse poco a poco su confianza con empatía y demostrando muchos conocimientos y utilidad de la formación. Cuando sea necesario debemos comportarnos de un modo muy asertivo.
Dificultades en valorar toda su experiencia vital anterior	Las circunstancias de vida que atraviesan las personas de estos perfiles, hacen que hayan adquirido experiencias que bien canalizadas pueden revertir de forma positiva en sus negocios, sin embargo hay que ayudar a que valoren que, de todo lo vivido, por doloroso que sea, se aprende.

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

Además de las especiales dificultades para la formación emprendedora, nos encontraremos también con circunstancias favorables que debemos intentar aprovechar, algunas de estas son:

Ganas de recuperarse y de iniciar nueva vida	Muy interesados en aprender. Se proporcionan ayuda mutua en clase. Suelen ser bastante agradecidos
Sentido del humor	Ayuda a amenizar las sesiones y a enfrentarse al pasado y a sus dificultades actuales
Muy vividos, mucha experiencia.	Mantienen bastantes contactos, pese a todo. Mucha experiencia y madurez. Creatividad y entusiasmo. Capacidad de aguantar con pocos ingresos. Aportan muchos ejemplos en clase

Un ejemplo jocoso de los prejuicios y el desconocimiento social hacia el colectivo: en una presentación de un programa de emprendedores drogodependientes, los medios de comunicación se centraron especialmente en una persona que consideraban que daba el "perfil": pelo largo, deje de barrio, vestido desaliñado..., a los 10 minutos de entrevista dijo: "¡pero si yo nunca he sido drogadicto!". ¡Era un contratado de una de las empresas del programa, cuyos socios estaban con corbata!

3.- SUPERANDO LAS LIMITACIONES, MIEDOS Y ANGUSTIAS: ¿POR QUÉ NO MONTAN EMPRESAS?

Existen muy buenas razones para crear una empresa propia: autonomía, realización personal, poder hacer una actividad que te guste, ganar más dinero, conseguir empleo, etc. Si tiene tantas ventajas, hemos de considerar las limitaciones que las personas drogodependientes o ex - drogodependientes tienen - o se imaginan tener - para poder proponerles soluciones.

La experiencia con decenas de alumnos y alumnas en cursos de empresas nos ha llevado a una síntesis de las "razones" que se argumentan para no crear empresas en la tabla siguiente:

LIMITACIONES	SOLUCIONES POSIBLES
Falta de dinero y de avales	Ideas de baja inversión, microcréditos sin aval, subvenciones.
Desconocimientos técnicos	Formación profesional complementaria, contratación temporal de técnicos/as. Sectores más sencillos
Falta de equipo de personas	El curso como oportunidad de crearlo, empezar con contratados/as

LIMITACIONES	SOLUCIONES POSIBLES
Miedo a la responsabilidad	Seguro de responsabilidad civil, cumplir la legalidad. La cuenta ajena también tiene responsabilidad. Trabajo en equipo
Desconocimiento de “gestión de empresa” y de “papeleos”	El curso es suficiente para gestionar una microempresa. Gestorías a buen precio para la gestión administrativa. Figuras legales más simples, ayuda a la constitución.
Frustración del fracaso	Siempre se aprende de todo. Un mal empleo por cuenta ajena también es frustrante. Desvincular el fracaso profesional del fracaso personal. Mostrar el error como la principal oportunidad de aprendizaje.
Ausencia de una “buena” idea	Técnicas de creatividad. Investigación de mercado. Muestra de ideas en sectores similares. Sugerencias sencillas de diferenciación.
Falta de tiempo	Ideas que puedan empezarse poco a poco. Trabajo en equipo. Estructuras de apoyo a un trabajo ocasional.

Es tarea fundamental del equipo coordinador y formador descubrir las limitaciones que angustien e impidan la creación de la empresa y conseguir dar una respuesta adecuada.

4.- ÉRASE UNA VEZ... UNOS CASOS REALES, - PERO ANÓNIMOS -

Al final de todo proceso -o al principio- siempre hay personas y cada persona tiene una complejidad y riqueza impresionante. Montar una empresa es una aventura llena de emociones, riesgos, alegrías y disgustos. Desde cada caso aprendemos y mejoramos.

Vamos a citar algunos ejemplos de empresas creadas por exdrogodependientes desde los programas “TESEO” y “SPAL” gestionados por la UCMTA⁵ : son representativos del éxito y del fracaso. En sus historias personales se cumplen casi todos los condicionantes positivos y negativos citados anteriormente; estas personas tenían las angustias y miedos al principio de la formación y todas ellas fueron capaces de crear su empresa cuando casi nadie habría creído en ellas.

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

Todas las personas podrían ser consideradas dentro del “Grupo 3”, de exclusión moderada o incluso algunas dentro del 4, de acuerdo a los perfiles definidos en capítulos anteriores. Ninguna tenía experiencia previa de empresa propia y casi todas tenían grandes dificultades de acceso a un empleo digno.

En todos los casos siguieron un itinerario de cohesión de grupo, formación emprendedora, formación técnica y gerencias asistidas, con una duración superior al año. Este es un resumen de sus experiencias como empresarios/as:

Caso A: Sector: Serigrafía y tampografía.

Dos personas se conocieron en un curso de serigrafía impartido especialmente para exdrogodependientes. Uno de ellos en tratamiento con metadona durante el curso.

Ayudas recibidas: alquiler a un precio menor que el mercado en centro de empresas (2 años). Subvención “I+E”: inversiones y creación de empleo. Ayudas no recibidas: el ayuntamiento que colaboraba en el programa no les ha encargado apenas nada de lo prometido.

Logros: recuperación profesional y personal, capacidad de competir en el mercado normalizado, seguir unidos desde hace más de 3 años. Incluso están prestando asesoramiento a una empresa de inserción.

Factores de éxito específicos: capacidad de lucha y de aprendizaje del equipo, apoyo externo de UCMTA, Grupo Ágora y Trans-Formando (como proveedor de UCMTA) ; sector relativamente rentable y con demanda.

Caso B: Sector: Pintura.

Tres personas (dos hombres y una mujer) que se conocieron en un curso de creación de empresas impartido especialmente para exdrogodependientes. Dos de ellas con VIH, la mujer estaba separada y con una hija pequeña.

Actualmente siguen en funcionamiento con perspectivas de futuro relativamente buenas, aunque dependen mucho del auge de la construcción. Sufren la competencia de empresas irregulares que tiran los precios.

Logros: recuperación profesional y personal, capacidad de competir en el mercado normalizado, mantenerse unidos, han contratado a otra persona.

Factores de éxito específicos: liderazgo y capacidad de lucha de la mujer del grupo y carácter conciliador de los varones; trabajo relativamente sencillo y abundante; maduración personal e implicación, apoyo externo: familia, UCMTA y Trans-Formando (como proveedor de UCMTA), subvenciones por Centro Espacial de Empleo. Han aprovechado el buen momento del mercado de la construcción y la oportunidad de asociarse a empresas de seguros para estabilizar el

trabajo. Tienen muy bajos costes de estructura, sin local ni personal administrativo.

Caso C: Sector: Restauración de muebles

Dos personas, varón y mujer con dos hijos pequeños que se conocieron en un curso de creación de empresas impartido especialmente para ex - drogodependientes en la UCMTA. Una con VIH y otro con hepatitis C. Llegaron a contratar a una persona, pero cerraron a los tres años.

Ayudas recibidas: subvención por creación de puestos de trabajo. Crédito sin aval.

Factores de fracaso específicos: conflictos personales con persona contratada, recaída de salud, trabajo complejo y poco rentable, poco apoyo de la familia (cargas familiares no compartidas). Mercado difícil. Competencia técnica limitada en la tasación. Escasa labor comercial (ferias, vecinos y recomendaciones de clientes), local mal situado y costes de estructura altos.

Logros (pese a todo): aguantar tres años, recuperación profesional y personal que les sirvió para continuar por cuenta ajena. Capacidad de competir en el mercado normalizado durante un tiempo. Contratación de una persona.

Caso D: Sector: papelería

Una emprendedora sola, aunque con apoyo de su entorno familiar.

Ayudas: microcrédito concedido por La Caixa. Subvención “Emprender en Femenino”. Ayuda de la Economía Social para Autónomos. Asesoramiento empresarial

Logros: plan de empresa realizado que le sirvió para la concesión de un crédito en plazo reducido. Instalación en el local y comienzo de la actividad.

Factores de éxito: local relativamente barato, delante de un colegio. Promotora muy dinámica. Apoyo de la familia para atender el negocio en sus ausencias
De estos casos podemos deducir algunas consideraciones:

Factores de éxito comunes: En primer lugar es esencial una fortaleza como equipo, que viene dada por la maduración personal, complementariedad e implicación; esta fortaleza es reforzada en los casos en que hay un “liderazgo” adecuado. Hay que destacar que todas las personas se conocieron prácticamente en los cursos.

En los aspectos técnicos, ayuda cuando el trabajo es relativamente sencillo, aprensible en cursos relativamente breves (unas 200 h). El apoyo externo a largo plazo es

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

esencial, sobre todo en el arranque: familia, apoyo institucional, subvenciones. Las subvenciones refuerzan el arranque pero luego debe poder sobrevivir con sus propios ingresos. Sólo en caso de Centros especiales de empleo⁶ se puede obtener una subvención continua a salarios y pagos de seguridad social.

Respecto al sector de mercado donde se trabaje, es esencial que exista una oportunidad muy clara, donde la competencia no sea insuperable. Estas microempresas no suelen tener muchas ventajas diferenciales y suelen aprovechar sus bajos costes para competir en precio y la atención personal al cliente.

Otros factores que ayudan son: poder realizar un trabajo externo ocasional para conseguir ingresos complementarios cuando no existan ingresos; es esencial aguantar los primeros años hasta hacerse con una cartera de clientes y adquirir experiencia técnica.

Un factor importante de éxito es la experiencia laboral en el sector de negocio que se elija. Muchas de las personas de estos programas tienen muchos años de práctica laboral en la que, aunque hayan tenido altibajos, se sienten más o menos cómodos.

Factores de fracaso comunes: situarse en sectores muy poco rentables o que exijan mucho conocimiento técnico. Influencias familiares externas negativas (desde responsabilidades no compartidas a creación de tensiones extras). Conflictos humanos no resueltos adecuadamente. Siempre existen momentos críticos en los primeros años, si no se cuenta con un apoyo disponible y un seguimiento cerrarán con mucha probabilidad.

La falta de autoestima y el enorme miedo a fracasar hace que muchas veces se sientan incapaces o de culpabilicen ante conflictos o problemas análogos a los que tiene cualquier emprendedor, aunque no sea ex drogodependiente.

Carencias habituales comunes, que persisten incluso en empresas que siguen en activo: escasa labor comercial directa, pues se limitan a anunciarse en páginas amarillas o buzoneo y a confiar en las recomendaciones de sus clientes. Alta estacionalidad (épocas muy bajas durante el año), dificultad ante algunos trámites administrativos (impuesto de sociedades, actas, tramitación de subvenciones), rentabilidad limitada. Reinvierten muy poco, por lo que cada vez tienen más competencia de nuevas tecnologías de impresión y de grandes empresas y sufren de escasa adaptación a los cambios del mercado.

⁶. CEE, sólo para empresas con un 70% mínimo de personas con discapacidad.

Las empresas creadas por drogodependientes o ex - drogodependientes quieren mantener -con toda la razón- oculto el pasado de dependencias de sus miembros. Quieren evitar el estigma, la conmisericordia, el paternalismo y la habitual torpeza de la gente cuando trata con estas personas. Dan por finalizado esa parte de su pasado y punto. Esta postura, indudablemente adecuada, limita en ocasiones algunas oportunidades ante clientela concienciada o institucional que quiere apoyar de buena fe estas iniciativas.

5.- POR QUÉ HAY QUE ELABORAR UN PLAN DE EMPRESA. PRINCIPIOS METODOLÓGICOS E ITINERARIO.

La mayoría de las personas que participan en cursos de formación emprendedora o empresarial lo hacen por necesidad de crear su propio empleo. Por tanto, el enfoque estará centrado en los conocimientos básicos y relevantes para crear una pequeña empresa de un modo sencillo. En todo caso deberá existir siempre suficiente flexibilidad para adaptarse a los diferentes ritmos y necesidades de cada alumno/a.

Se partirá de su propia experiencia con ejemplos cercanos y se utilizarán casos de empresas de sectores similares para aprender de otras realidades. De un modo inductivo, práctico y natural, valorando su sentido común y experiencias cotidianas, se reforzará su autoconfianza y asertividad. Mediante el fomento de la participación, la valoración de las aportaciones y el desarrollo de su propia idea de negocio podremos conseguir suficiente confianza en su propio proyecto como para intentar llevarlo a la práctica.

A través del desarrollo del plan de empresa se fomentarán las actitudes emprendedoras: capacidad de asumir riesgos, proactividad, creatividad, rigor, capacidad para transformar problemas en oportunidades, esfuerzo; orientación al trabajo por objetivos; trabajo en equipo, iniciativa.

En todo momento se transmitirá una visión realista y optimista al mismo tiempo sobre sus posibilidades como empresarias para competir en el Mercado. Durante el curso se transmitirá una exigencia de realidad en el plan de empresa, tanto como si lo fuesen a llevar adelante o no.

Deberá intentarse que el perfil del alumnado sea homogéneo en nivel y estado de recuperación personal. Sin embargo, no suele ser posible y debemos adaptarnos a grupos bastante heterogéneos, que exigen ayudas puntuales al alumnado con más dificultades. El recurso del plan de empresa individualizado, tutorías o sesiones de refuerzo son recursos imprescindibles.

Suele ser escasa su disponibilidad fuera de aula, por lo que en cada sesión se dejará tiempo para el desarrollo tutorizado del plan de empresa y sesiones de trabajo fuera del aula. En todo caso se recomendará completar el trabajo en su tiempo libre, como

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

herramienta pedagógica que aumente su capacidad de esfuerzo, compromiso y cumplimiento de objetivos.

El trabajo en equipo con este colectivo es muy adecuado y suele estar ayudado por los procesos de recuperación en los que participan, donde se utilizan muchas dinámicas grupales.

Para ayudar en la organización y redacción de su plan, es conveniente utilizar formatos y plantillas – guía para servir de referencia: análisis de previabilidad, elaboración de ofertas, plan económico, etc.

Otro de los ejes metodológicos consiste en los aspectos transversales: género, y ética. Muchas de estas personas tienen una percepción de la actividad empresarial basada en malas experiencias de explotación, lo que puede suponer un rechazo a crear su propia empresa o incluso reproducir el esquema más negativo: “ahora me toca a mí aprovecharme”.

Uno de los principios éticos de una empresa dedicada a comprar muebles antiguos y restaurarlos era “no dar palos a las viejas”, en el sentido de no comprar demasiado barato a personas mayores que vendan muebles buenos sin conocer su valor.

Por tanto, deben transmitirse los principios de ciudadanía que deben respetarse en las relaciones mercantiles y laborales: honestidad, servicio a la sociedad, remuneración justa y transparente a empleados/as y proveedores, igualdad de derechos y remuneración por el mismo trabajo, respeto a normas ambientales y de seguridad, respeto a cualquier condición de género o procedencia.

En el caso concreto de la inmigración, se detectan comportamientos xenófobos, por una supuesta y falsa competencia desleal por los recursos sociales y por admitir salarios menores. Es imprescindible cortar estas falsas interpretaciones con datos reales y con el contacto directo de emprendedores/as inmigrantes para descubrir la similitud de problemas con otras personas excluidas.

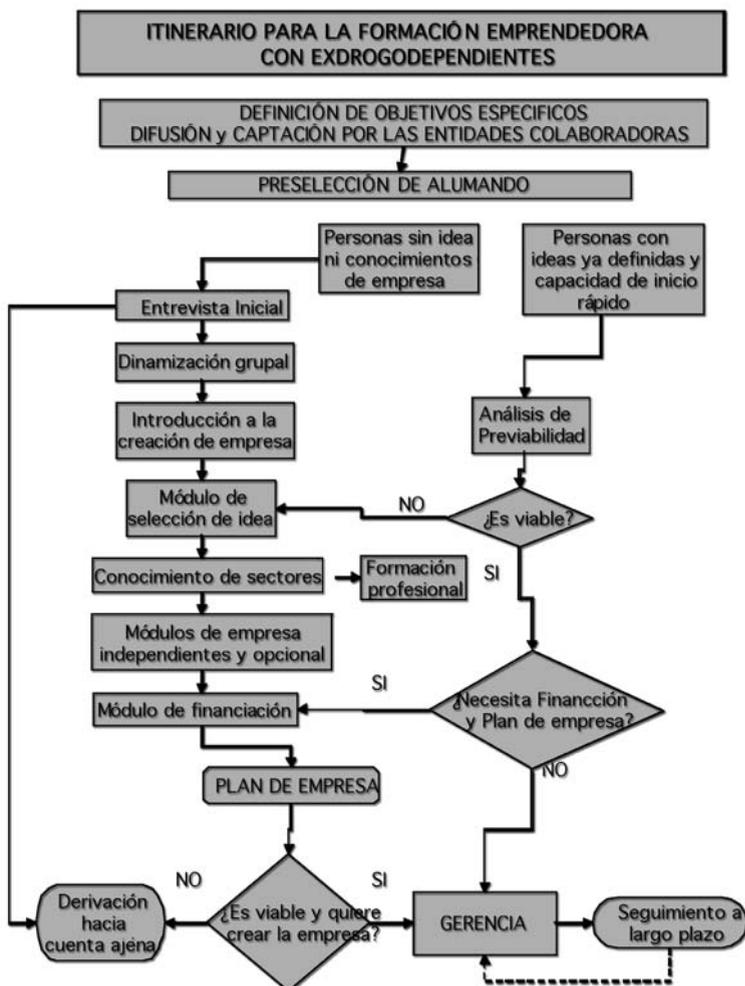
El paternalismo en la formación y asesoramiento a emprendedores

Toda persona que trabaja con el colectivo es tajante –de palabra- en su rechazo, pero la realidad es que no se mantienen las mismas definiciones de paternalismo o en la práctica no se ejercen.

No siempre es fácil delimitar cuándo debemos dejar totalmente solos a los alumnos ante las consecuencias de sus acciones u omisiones: ¿y si dejan pasar una subvención que sería casi determinante para su viabilidad como empresa? ¿no convendría insistir y acompañarles estrechamente en su tramitación?. ¿conviene que se estrellen con una idea irrealizable pero en la que se han empeñado? ¿porqué es frecuente llamarlos “chicos o chicas” cuando tienen edades superiores incluso a los técnicos/as”?

Itinerario

A continuación se representa una sugerencia de itinerario, que tiene en cuenta los diferentes puntos de partida y ritmos de avance del alumnado e incluye la fase de asesoramiento directo para la puesta en marcha (gerencia), si bien esta se desarrolla en capítulo aparte. Su elemento esencial es el plan de empresa, que toda persona debería realizar antes de iniciar una empresa.



¿Por qué un plan de empresa?

Porque es esencial para aclarar las ideas, para estructurar todos los elementos de su futura empresa, para poder evaluar, para definir voluntades entre el equipo. Es necesariamente un documento escrito, para explicar a otras personas quién es el

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

equipo o persona que promueve la empresa, en qué consiste la idea, y cómo piensa ponerse en marcha. Este documento también servirá para pedir ayudas y créditos.

A pesar de que la profundización es habitualmente baja, cuesta mucho que el alumnado redacte un plan porque no tienen costumbre de escribir, por no enfrentarse a las decisiones, por falta de tiempo (real o imaginada), bajo nivel informático o por pereza. La postura del profesorado y la coordinación ha de ser tajante y debe dejarse muy clara desde el primer día: es imprescindible una entrega por escrito.

La extensión suele ser de 15 a 40 páginas. A pesar del esfuerzo, es mucho más barato equivocarse en el Plan de Empresa que equivocarse en la realidad. Si las previsiones “en el papel” no son buenas, mejor cambiar de idea o de forma de ponerla en marcha. En cada módulo es conveniente dejar un espacio tutorizado en el aula para adaptar a cada realidad los conceptos tratados y exigir entregas parciales para que no se acumule el trabajo al final del curso. A continuación reproducimos unos consejos que se entregan para ayudar a la redacción. También funcionan muy bien las “plantillas” para ayudar a estructurar las ideas.

Consejos para la redacción del Plan de Empresa

1. Justifica los datos e informaciones contando de dónde las has sacado. NO te inventes cosas poco creíbles, quien revisa los planes ha visto muchos y sabe los datos básicos de cada sector.
2. Es importante que demuestres que eres el equipo o la persona adecuada y que la idea es “viable”.
3. Escribe sólo lo que sea importante, no pongas cosas “para rellenar”.
4. Pon dibujos y fotos si ayudan a presentar la idea. Encuaderna las hojas y pon una portada bonita
5. Utiliza frases cortas y sencillas. Si te cuesta redactar, pide a alguien que te ayude
6. No seas demasiado optimista, porque no será creíble. Es mejor ser realista indicando las debilidades o cosas desconocidas, aunque proponiendo siempre soluciones.
7. El plan tiene que indicar que ya está todo lo imprescindible hecho y pensado, no digas “habría que pensar” o cosas similares...
8. Existen muchos modelos de Plan, todos parecidos. Utiliza el que quieras.

Como ejemplo del nivel y extensión exigida, adjuntamos a continuación una hoja de plan de empresa real, elaborado en una acción formativa por destinatarios.

Propuesta metodológica de inserción sociolaboral a través del autoempleo

2. PLAN DE MARKETING
Tipo de cliente a quien se va a vender

Los posibles clientes de la empresa pueden agruparse en los siguientes grupos:

Cientes posibles	Necesidades que precisan atender
Particulares	Son los clientes mayoritarios. La forma de pago habitual suele ser: <ul style="list-style-type: none"> ☒ 30% Al inicio de la obra ☒ 40% Durante la ejecución de la misma ☒ 30% Al final de obra Son los clientes más interesantes, tanto por volumen como por las condiciones de pago.
Decoradores/as y arquitectos/as. Pequeños constructores	Estos clientes son propietarios de viviendas, dueños de pequeños locales y/o oficinas. Están ubicados en Madrid capital y alrededores. En este caso el pago es similar en ocasiones a particulares. EN caso de empresas medianas el pago es a 30-60 y 90. Exigen una figura legal como empresa y que se pueda financiar parte de la obra. En caso de encontrar buenas oportunidades, se trabajará en cualquier sitio de España.

Servicios (o productos) y Precios:

Servicio o producto	Precio
Reformas en general Albañilería Electricidad Fontanería	Es difícil dar un precio estándar porque depende mucho de las condiciones del cliente. Por ejemplo para un piso de 50m2 se quiere :
Limpieza de obra, y en un futuro de locales, oficinas y doméstica	<ul style="list-style-type: none"> ☒ demolición, retirada de escombros y modificar la distribución. ☒ cambiar la electricidad, fontanería, levantar tabiques, enyesar, poner planchas de escayola, pintar y poner suelos . ☒ Además en cocina y baño, cambiar sanitarios, techos y pintar. ☒ TOTAL....XX.000 euros .

6.- CONTENIDOS Y OBJETIVOS ORIENTATIVOS DE UN PROGRAMA FORMATIVO PARA UNA MICRO - EMPRESA. PLANIFICACIÓN DEL CURSO.

El tipo de empresas que se plantean desde cursos con este colectivo son micro empresas, con muy bajo capital y un número de promotores/as bajo, entre 1 y 3. Por tanto, hay que proporcionar conocimientos muy ajustados a sus necesidades reales y completarlos en el momento en que el avance de su empresa lo requiera.

En cuanto al ritmo de sesiones y su duración, es recomendable dejar algunos días alternos sin clase para no saturarles, permitir que tengan tiempo para otros compromisos y dejar espacios para que realicen los ejercicios y partes del plan de empresa propias. En cuanto a la duración de cada sesión, es posible mantener la atención durante media jornada -mejor de mañana- siempre que haya varios descansos y que la dinámica de la clase prepare ejercicios y actividades entretenidas para las últimas horas.

A continuación se muestra un esquema de contenidos y objetivos sugeridos para un curso de 120 - 150 horas:

Introducción: Idea de negocio y su viabilidad

Objetivos

- Adquisición de conocimientos: Datos y conceptos básicos sobre el entorno empresarial. Herramientas de análisis de viabilidad de una idea empresarial.
- Promoción de actitudes: superación de dificultades y miedos, aprendizaje de la experiencia, tenacidad.
- Desarrollo de habilidades: Análisis del entorno empresarial actual, las tendencias, innovaciones y huecos de mercado. Análisis crítico de las ideas de negocio.

Contenidos:

- Presentación de los asistentes y profesorado.
- Análisis realista de las ventajas e inconvenientes de emprender una empresa
- Criterios de viabilidad de una idea de negocio

Unidad Didáctica 1: Grupo emprendedor e idea de negocio. Plan de empresa

Objetivos

- Adquisición de conocimientos: Partes y utilidad de un plan empresa factores habituales de éxito y fracaso empresarial.
- Identificación y desarrollo de los rasgos características del perfil emprendedor: cambio y reforzamiento de actitudes, aprovechamiento de oportunidades y motivación hacia la innovación. Capacidad de medir y asumir riesgos.
- Desarrollo de habilidades: potenciar las capacidades emprendedoras de cada persona

Contenidos:

- El entorno: adaptación e innovación
- Perfil del emprendedor/a, identificación de factores de éxito; motivación hacia el autoempleo colectivo
- Panorama general sobre las etapas de creación de una empresa
- Etapas del plan de empresa

Unidad Didáctica 2: Estudio de mercado

Objetivos

- Adquisición de conocimientos: factores críticos de pre-viabilidad, introducción a los factores económico-financieros y al funcionamiento del mercado; fuentes de información empresarial. Técnicas de búsqueda de información
- Cambio y reforzamiento de actitudes: importancia del análisis de mercado y previsiones financieras; motivación hacia una análisis profundo y continuo del mercado, trabajo en circunstancias de riesgo, cambio e indefinición
- Desarrollo de habilidades: elaboración individualizada de cuestionarios de pre-viabilidad y de un plan de investigación de mercado; adaptación de la metodología sistemática de investigación de mercado a su propio proyecto

Contenidos:

- Análisis de mercado

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

- Interacción de las variables de mercado
- Aspectos críticos para el análisis previo: humanos, técnicos, comerciales, económicos
- Metodología de análisis de mercado
- Preparación de las investigaciones de mercado individualizadas
- Interpretación de datos y adaptación a cada proyecto

Unidad Didáctica 3: Plan de Marketing, ventas y negociación

Objetivos

- Adquisición de conocimientos: concepto y elementos del marketing;
- Cambio y reforzamiento de actitudes: eliminar prejuicios respecto al marketing; desarrollar actitudes observadoras del entorno; potenciación de la creatividad; uso ético de las herramientas empresariales; comprensión de la inevitable adaptación al mercado
- Desarrollo de habilidades: ser capaces de elaborar un plan de marketing adaptado a su idea de negocio

Contenidos:

- Valoración de capacidades y oportunidades de mercado
- Márketing mix: producto/ servicio, precio y distribución.
- Segmentación
- Posicionamiento
- Publicidad y promoción
- Imagen corporativa
- Diferenciación, innovación
- Fidelización y Servicio postventa

Unidad Didáctica 4: Prestación del servicio/ producción, Calidad y Gestión, Seguridad e higiene

Objetivos

- Adquisición de conceptos básicos: definición, sobre-calidad, especificaciones, indicadores, etc.
- Cambio y reforzamiento de actitudes: orientación a la “excelencia“, mejora continua, espíritu de superación, detectar las necesidades del cliente respecto a la Calidad
- Desarrollo de habilidades: ser capaces de elaborar un esbozo de plan de calidad adaptado a su idea de negocio.

Contenidos:

- Organización de la prestación del servicio / producción.
- Localización y distribución física
- Calidad: conceptos básicos y un sistema sencillo de calidad

Unidad Didáctica 5: Organización, trabajo en equipo y Recursos Humanos

Objetivos

- Adquisición de conceptos: fijación de salarios, modelos organizativos, principios de la motivación, definición de puestos de trabajo, herramientas de toma de decisiones
- Cambio y reforzamiento de actitudes: orientación hacia el trabajo en equipo, valorar las propias potencialidades y especializarse en ellas, identificar conflictos.
- Desarrollo de habilidades: elaboración de un plan de comunicación, reparto de tareas.

Contenidos:

- Comunicación interna: principios y pequeño plan propio
- Organización y Recursos Humanos: selección de su propio modelo y definición de responsabilidades y tareas

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

- Toma de decisiones
- Conflictos
- Reglamento interno

Unidad Didáctica 6: Plan económico-financiero

Objetivos

- Adquisición de conocimientos: cadena de valor, punto de equilibrio, rentabilidad, balance, tesorería
- Cambio y reforzamiento de actitudes: rigor, capacidad de medir y asumir riesgos, enfoque a objetivos, necesidad de planificación a medio y largo plazo. Valorar el coste de cada hora dedicada
- Desarrollo de habilidades: elaboración de previsiones económicas a tres años, obtención de conclusiones en base a los datos económicos

Contenidos:

- Distinción entre gasto e inversión. Plan de inversiones.
- Identificación de la estructura de gastos fijos y variables
- Previsión de ventas
- Previsión Anual de tesorería,
- Cuenta previsional de explotación
- Plan financiero
- Subvenciones: accesibilidad tramitación, acceso
- Balance previsional.
- Evaluación: punto de equilibrio
- Elaboración de presupuestos

Unidad Didáctica 7: Obligaciones sociales, fiscales y laborales

Objetivos

- Adquisición de conocimientos: obligaciones fiscales y sociales principales que les afecta en el funcionamiento de su empresa en caso de cooperativas y el régimen de autónomo.
- Cambio y reforzamiento de actitudes: rigor y visión a futuro en la toma de decisiones; responsabilidad social como empresarios
- Desarrollo de habilidades: cumplimentación de formatos oficiales

Contenidos:

- Obligaciones tributarias: IVA, IBI, I.S., ITP, IAE, IRPF
- Seguridad Social
- Contratación. Tipos de contratos, Contratos bonificados.
- Confección de Nóminas.
- Retenciones.
- Convenios Colectivos

Unidad Didáctica 8: Sesiones para redacción tutorizada del Plan de Empresa y resolución de dudas anteriores. Presentaciones, revisión global de la viabilidad

Objetivos

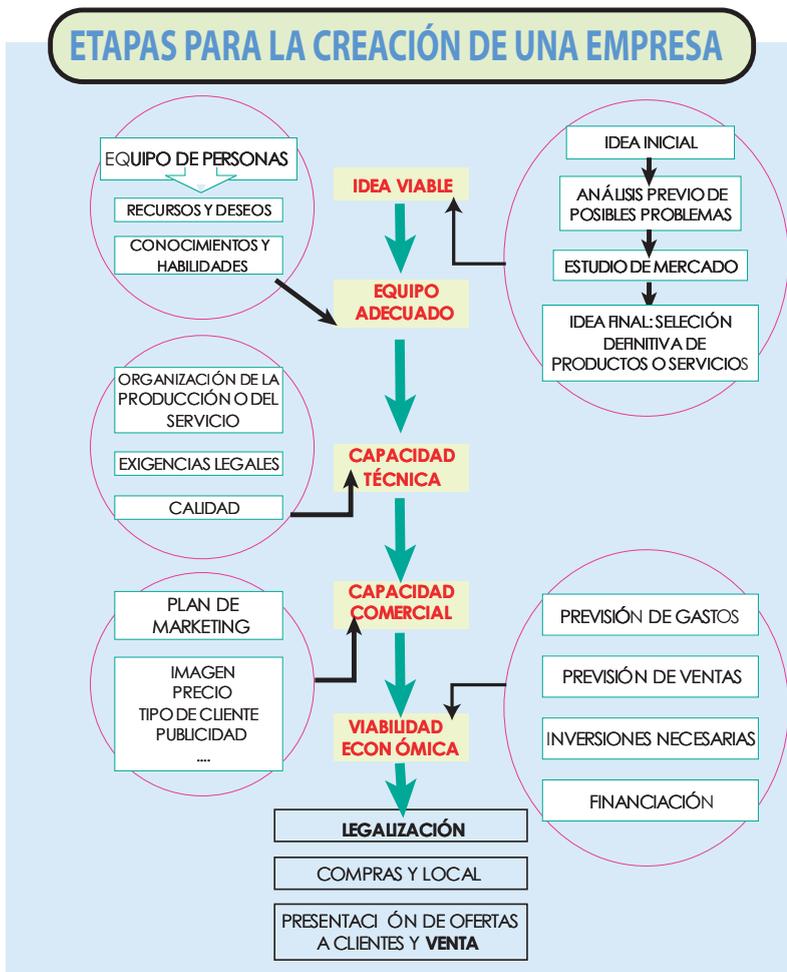
- Adquisición de conocimientos: factores clave de éxito, planificación; presentaciones públicas, plan de contingencias
- Cambio y reforzamiento de actitudes: rigor, autocrítica y crítica fundamentada proactividad; previsión de contingencias
- Desarrollo de habilidades: identificación de posibles contingencias y aplicación a su proyecto

Contenidos:

- Presentaciones
- Análisis de contingencias
- Análisis de viabilidad individualizada

¿Por dónde empezar?

Es frecuente que el alumnado esté despistado sobre cómo poner en marcha la empresa e incluso que cometa errores importantes al no considerar alguna información clave. El esquema siguiente muestra de un modo simplificado los pasos que un/a emprendedor/a deben dar para crear su empresa. Es el orden lógico -aproximado- de las decisiones a tomar. Omitir algunos pasos o cambiar el orden de un modo notable puede originar graves problemas futuros o impedir el propio lanzamiento.



7.- IDEAS DE NEGOCIO ADECUADAS A LOS DESTINATARIOS. SECTORES E IDEAS DE MUY BAJA INVERSIÓN Y RÁPIDOS INGRESOS

Una buena idea cataliza, motiva y favorece la viabilidad. Pocas veces se accede a la formación con una idea muy clara en la que se conjuga experiencia, conocimiento, afición y oportunidad de mercado, el trabajo del profesorado es ayudar a encontrar una idea que entusiasme. Este punto esencial suele ser de especial dificultad para los destinatarios por diversas razones:

- Algunas personas han estado descolgadas de sus profesiones muchos años y sienten inseguridad ante los cambios de tecnología, de proveedores, precios, etc. Además, muchas veces han quebrado la confianza de su entorno profesional y creen que no confiarán en ellos o ellas. Por tanto, deciden emprender una nueva profesión en sectores que desconocen en buena medida.
- Otras personas quieren un cambio de vida radical, alejarse de la ciudad o hacer una actividad muy creativa o cómoda, como montar una casa rural. En estos casos les falta experiencia o inversión o su vida personal es tan complicada que les impide marcharse de la ciudad. Además, las actividades manuales son muy poco rentables y no es posible vivir de ellas.
- Otras actividades no son adecuadas por el riesgo que supone de recaída, como la hostelería en el caso de dependencia de alcohol. O las relacionadas con la manipulación de alimentos a personas con enfermedades contagiosas.
- El cuidado de personas, para el que existe una demanda muy amplia también suele ser complicado porque se exigen referencias personales o incluso por el aspecto físico que algunas personas podrían tener.

Para complicarlo más, las necesidades de ingresos suelen ser inmediatas, no pueden permitirse invertir y esperar un año a que la empresa les de suficientes ingresos para vivir.

Pese a tantas dificultades, se puede ayudar a cada persona a encontrar la idea más adecuada a su realidad. Ofrecemos algunas ideas reales de empresas creadas por drogodependientes / ex - drogodependientes:

Casas rurales	Fontanería
Talleres artesanos: cuero, muebles, cerámica, etc	Representación comercial
Serigrafía	Limpieza
Encuadernación	Informática
Pintura a domicilio	Panadería
Reformas	Audiovisuales
Paquetería y portes	Hostelería

Algunas ideas de empresa, pintorescas que fueron descartadas en una previabilidad: red de ambulancias para Madrid, caza de tiburones, sacar oro de residuos electrónicos, línea de Tarot, etc.

8.- FORMANDO A QUIEN HACE TIEMPO QUE NO ESTÁ EN EL MERCADO: LAS DIFICULTADES ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO, MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN.

La empresa va inexorablemente unida al mercado en nuestro sistema económico. Pero el mercado suele resultar duro y desconocido para quien tiene alguna desventaja. Una de las tareas de la formación es hacerlo menos desconocido y aportar herramientas para disminuir su desventaja.

Una vez que la persona emprendedora tiene una idea concreta y con una razonable viabilidad preliminar, debe conocer las características más importantes de su mercado: ¿quién hace las mismas cosas o similares?; ¿cómo desarrollan su trabajo?; ¿qué necesidades existen sin satisfacer?; ¿cómo son las personas que componen nuestro mercado?; ¿qué aspectos del entorno pueden afectar a la actividad de la empresa?, etc.

Para llevar a cabo la investigación de mercado debe realizarse una recogida, análisis e interpretación de información. Esta información casi nunca está muy al alcance y mucho menos dentro del aula, ni siquiera en Internet; por tanto, es imprescindible salir del aula, hacer llamadas, entrevistarse con expertos/as, hacer encuestas, etc.

Aquí empiezan los primeros problemas, porque se requiere de su esfuerzo, de enfrentarse a la realidad y a la frustración de descubrir que su idea ya está inventada y descubrir la necesidad de tiempo para conseguir información relevante. El tiempo disponible durante un curso para una buena investigación de mercado es insuficiente, lo que exige de cierta dedicación en el tiempo libre del alumnado. Muchas veces no disponen de ese tiempo por estar en programas que les exigen atención. Además, su desconexión con el mercado complica aún más la búsqueda.

Es imprescindible que el equipo formador disponga de recursos y conocimientos para que no se parta de cero: direcciones, contactos, informes, recortes, folletos, etc. Y planificar tiempos de tutorización individual. Además, la investigación de mercado es una herramienta de gestión imprescindible no sólo cuando se quiere iniciar una actividad sino también a lo largo de la vida del negocio. El mercado es cambiante y una situación favorable hoy puede dejar de serlo mañana. Sin embargo, no es habitual que se haga esta investigación de un modo sistemático.

¿Cómo hacer una “buena” investigación de mercado?:

Para que la investigación de mercado cumpla su finalidad de reducir el riesgo que conlleva la creación de una empresa, debe reunir una serie de condiciones:

Debe seguir un plan: ha de estar por escrito, seguir unas reglas, un orden y unos objetivos claros. Si no se hace de este modo, la cantidad de información por averiguar es tan importante que puede olvidar algún que otro dato esencial

Ejemplo: Un escuela infantil parecía ser un proyecto prometedor en el barrio madrileño de Loranca ya que las escuelas existentes contaban con una importante lista de espera. Cuando se empezó a averiguar precios de locales de la zona el proyecto se vino abajo por los precios tan altos de alquileres.

Objetividad: se deben eliminar todos los aspectos subjetivos que tenga la persona que investiga. Los productos que se van a vender o los servicios a ofrecer no tienen que satisfacer sus propias necesidades ni las de sus familiares.

La información ha de ser útil e importante (“relevante”): sólo se debe seleccionar aquella información verdaderamente útil.

Ejemplo: no es relevante para montar un negocio de atención a personas mayores en la comunidad de Madrid conocer la evolución de esta población en toda España sino que solo interesa el dato relacionado con la población en la comunidad en la que se va a actuar

Exactitud y precisión: la información obtenida va a condicionar muchas de las siguientes decisiones que tome la persona emprendedora, por lo que debe ser muy fiable. Deben contrastarse con varias “fuentes” diferentes, revisar su prestigio, su actualidad, etc. Por ejemplo, en Internet circulan muchas informaciones erróneas, elaboradas por entidades poco fiables o desactualizadas

Ejemplo: datos a conseguir de la competencia en una investigación de mercado

La competencia no será sólo de las empresas que hacen lo mismo, sino aquellas que hacen cosas que satisfacen las mismas necesidades, pero de otro modo. Por ejemplo: la competencia de un centro de ocio infantil puede ser las actividades extraescolares de un colegio.

Algunos datos relevantes que deben conocerse de la competencia:

- Sus características: Estructura organizativa, dimensión, antigüedad.
- Proximidad a nuestro negocio

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

- ¿Qué porcentaje del mercado ocupa?
- ¿Qué hace mal?
- ¿Qué hace bien?
- ¿Una vez empiece nuestro negocio cual va a ser la reacción de nuestra competencia?
- ¿Qué productos /servicios ofrece? ¿A qué precio? ¿Dónde los vende? ¿Cómo los venden?
- ¿Cómo hace su publicidad?

Elaborando el plan de marketing

Una vez que se ha conseguido suficiente información, la persona emprendedora debe analizar qué debe hacer para adaptarse a la clientela y hacerse un hueco entre la competencia. Debe decidir acerca de:

- Servicio/producto: cómo hacer más atractivo su servicio o producto
- El precio
- La distribución: forma de hacer llegar el servicio o producto al cliente
- Comunicación: promociones posibles y publicidad

También se preparan las estrategias básicas para impulsar las ventas:

- “Segmentación”: conocer y elegir el tipo de clientela más idónea
- “Posicionamiento”: concretar la ventaja que nos identifica en el mercado
- Diferenciación
- Servicio post-venta: las acciones comerciales después de la venta

9.- EL PUNTO CRÍTICO DE LA VIABILIDAD HUMANA. REGLAMENTO INTERNO

El primer punto en que se fijan los financiadores de empresas es en el equipo humano, pues la experiencia demuestra que es por donde quiebran la mayoría de las empresas y -especialmente- las microempresas de colectivos excluidos.

Si recordamos algunas de las posibles características del colectivo, debemos contar con una posible mala resolución de conflictos, desconfianza, carencias de habilidades sociales, baja autoestima, inestabilidad personal y dificultades para resistir la persuasión y la frustración.

Con estas condiciones, se explica que sea necesario trabajar durante todo el itinerario formativo y la gerencia en aspectos de trabajo en equipo: resolución de conflictos, reparto equilibrado de tareas, toma de decisiones, identificación de fortalezas y carencias personales, motivación, comunicación interna, etc.

Incluso en el caso frecuente de empresarios/as individuales se debe prestar especial atención a sus aspectos personales: afrontar el fracaso, automotivación, creación de redes de apoyo, manejo del estrés, etc.

Ejemplo: una empresa de encuadernación constituida por personas de un CAD y que llevaban dos años juntos sin problemas, entraron en conflicto por causa de la nueva compañera de uno de ellos que - por desconocimiento y necesidades personales - exigía más dinero, unos derechos laborales y unas formalizaciones que eran imposibles de cumplir en ese momento en la empresa. El enfrentamiento entre esta mujer y el resto de socios derivó en la ruptura de la cooperativa.

Una medida preventiva adecuada es la definición conjunta de un reglamento interno y una actualización con cada conflicto afrontado. También es muy conveniente contar con una mediación externa facilitada por el propio programa. A continuación reflejamos un modelo de reglamento interno.

REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO

- Rotación de funciones y polivalencia: a pesar del reparto inicial de funciones, se tenderá a la rotación de las mismas, siempre que estén capacitados y no afecte negativamente a los resultados de la empresa. Los trabajos penosos, tales como la limpieza del local, serán compartidos entre todos.
- Horario: el horario de atención a tienda será de 10 a 14 y de 16:30 a 20:30 h. y en cualquier caso respondiendo a las demandas de los clientes. Las horas que rebasen la jornada se remunerarán como extras, pero deberán contar con la aprobación del resto para dedicarlas. Las faltas de asistencia se recuperarán más adelante
- Control de presencia: se utilizará un cuadrante de firmas para contabilizar la cantidad de horas semanales aportadas por cada socio/a.
- Salario: tendrá una parte variable, en función de ingresos. El mínimo será el SMI. Los beneficios se reinvertirán en un 50%. Las subvenciones recibidas por las situaciones

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

de cada uno/a no se considerarán como aportaciones personales. Semanalmente se contarán todas las horas aportadas por cada socio/a, incluyendo las trabajadas fuera del taller, en el domicilio propio, en ferias, etc. Todas las horas empleadas se pagarán igual y en el caso de horas festivas o nocturnas se aplicarán las compensaciones establecidas en los convenios colectivos del sector. El salario será calculado en función de las horas totales trabajadas, con las compensaciones indicadas.

- Principios éticos de la actividad: en las compras de material, no se aprovecharán de la ignorancia o necesidad de las personas. En el caso de las ventas se intentará maximizar el beneficio. Se respetará escrupulosamente la normativa de medio ambiente en cuanto a los residuos generados por su actividad productiva.
- Horas de formación: serán consideradas como trabajo, siempre que sea un curso aprobado por la propia cooperativa
- Pagos: la persona responsable de la administración controlará todos los ingresos y gastos; todos los gastos deberán ser acreditados mediante facturas y solamente pagará al recibir la factura.
- Acceso al local: ninguna persona ajena a la cooperativa entrará en el local, excepto clientes y los/as dueños/as en caso de cesión gratuita del local. Igualmente, sólo tendrán copia de la llave de entrada los/as socios/as.

10.- EL MIEDO AL PAPELEO. EXIGENCIAS ADMINISTRATIVAS. FIGURAS LEGALES. EXIGENCIAS LEGALES. LAS OBLIGACIONES CON LA SEGURIDAD SOCIAL. OBLIGACIONES FISCALES.

Es muy habitual y comprensible el rechazo a la burocracia administrativa que conlleva la empresa, más aún en el caso de aquellas personas que han vivido al margen del “sistema” durante años. La forma de desmontar esta aversión es enfrentándose a ella y descubrir que no es para tanto.

Los trámites de constitución sólo se hacen una vez y es normal que los programas de emprendimiento lo incluyan: nombre, CIF, estatutos, notaría, registro, alta en Seguridad Social y Hacienda. En caso de autónomos/as es mucho más sencillo, se hace todo en una mañana (¡incluidas las colas de espera!). Aunque se les acompañe, deben participar en los trámites para aprender cómo hacerlo para el futuro y para perder un poco del miedo.

Exigencias administrativas

Las exigencias administrativas una vez comenzada la actividad son aprensibles y las instituciones tienen servicios gratuitos de ayuda. Una vez realizadas la primera vez y con un poco de orden puede dominarse. Para ilustrar todo lo que debe cumplirse incluimos un resumen de las exigencias administrativas en una cooperativa.

CONTROL ADMINISTRATIVO INTERNO DE UNA COOPERATIVA

- Libro de visita

CARPETA DE FACTURAS Y BANCOS

- Archivar todos los gastos por orden cronológico, tanto facturas como tickets (obligatorio con los datos).
- Archivar los movimientos bancarios por orden cronológico.
- Archivar las Facturas Emitidas: Archivar todos los ingresos por orden.

CARPETA DE IMPUESTOS

- IVA (impuesto sobre el valor añadido)
 - Cada 3 meses: declaración IVA
 - Cada Año: Declaración Resumen IVA
- IRPF (impuesto sobre la renta de las personas físicas)
 - Cada 3 meses: declaración IRPF-Arrendamiento y trabajadores
 - Cada Año: Declaración Resumen IRPF-arrendamiento y trabajadores
- IS (impuesto de sociedades): cada año

CARPETA DE NÓMINAS Y SEGUROS SOCIALES

- Archivar el expediente de cada trabajador/a:
 - Contratos de trabajo (originales).
 - Altas en la Seguridad Social de cada trabajadora.
 - Copia del carnet y del permiso de trabajo (en caso de ser extranjero).
 - Nóminas de cada trabajador (1 original)
- Archivar los seguros sociales TC1 y TC2 (o TC2/1) que se pagan cada mes.

RIESGOS LABORALES

- Tener el plan de riesgos desarrollado y La persona designada con su título o si no, tener contratada a una empresa que lleva el plan de riesgos.

LIBROS DE CONTABILIDAD ANUAL

- Diario
- Pérdidas y ganancias o Cuenta de resultados
- Balance
- Memoria e informe de gestión.
 - Presentar en el Registro de Cooperativas en julio del año siguiente
 - Declaración anual Impuesto de Sociedades
 - Declaración anual operaciones con terceros (+ de 3.005 €)

LIBROS SOCIALES

- Libro de Actas de asamblea registrado (una vez o anualmente si se llevan las actas en archivo informático) en el Registro de Cooperativas.
- Libro de Actas de Consejo Rector registrado (igual que el anterior).
- Libro de registro de socios (registrado)
- Libro de aportaciones al capital social (registrado)

Figuras legales

Las figuras legales adecuadas a los destinatarios siempre se trata de microempresas de autoempleo, donde es raro que intervengan otras personas como inversoras o socias que no sean trabajadoras. Al final, se reducen a cinco: empresario/a individual (“Autónomo”), cooperativa, sociedad limitada laboral, sociedad limitada (la más habitual fórmula capitalista) y sociedad limitada nueva empresa (simplificación de una SL).

Los criterios de selección dependen de los valores del equipo, de la cantidad de socios/a, de las ventajas fiscales y subvenciones que se deseen conseguir, de la prisa que se tenga por empezar, del dinero disponible y de las perspectivas de futuro. No existe una figura perfecta como tal para los destinatarios y, de hecho, se usan todas. Incluimos unas tablas en la página siguiente para facilitar la comparación.

Propuesta metodológica de inserción sociolaboral a través del autoempleo

	Días	Capital social	Responsabilidad personal	Nº de socios/as	Seguridad social	Apoyo público ⁷	RECOMENDADO PARA PERSONAS:
Empresario/a individual (autónomo)	1	0	Alta	No	Autónomo	Algo	Sin socios/as, con prisa y trabajo continuo
Cooperativa	60	1800 (a partes iguales)	Sólo capital social	3 trabajadores mínimo	General o autónomo.	Si	Con socios trabajadores, sin prisa, con valores sociales, trabajo muy probable, inversión inicial pequeña. Puede ser sin ánimo del lucro.
SL Laboral	60	3000 (partes diferentes)	Sólo capital social	3 trabajadores mínimo + socios capitalistas	General o autónomo	Si	Con socios trabajadores y capitalistas, sin prisa, trabajo muy probable, inversión inicial pequeña y voluntad de crecimiento rápido
SLNE	7	3000	Sólo capital social	Máximo 5	Autónomo/a (si trabajas). Igual para familiares directos	Poco	Con socios trabajadores y capitalistas, sin prisa, trabajo muy probable, inversión inicial pequeña y para los primeros años.
SL	30	3000	Sólo capital social	Sin límite	Autónomo/a (si trabajas). Igual para familiares directos	Nada	Con o sin socios capitalista. Empresa mediana. Con exigencia del sector de ser empresa formal

7. Gustavo Arguete citado por Susías, C. (2.002).

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

Nos detendremos un poco en el caso de las cooperativas. Es la figura más “social” de todas por ser la más democrática –una persona, un voto- y por los valores y la historia asociada. Fueron creadas como auto organización de los trabajadores ante la explotación capitalista del siglo XIX y aún tienen sentido en un mercado de trabajo muy discriminador.

A muchas personas ex - drogodependientes les atraen estos principios por lo que aprecian de cambio en su experiencia laboral y por la necesidad que sienten de no enfrentarse solas al mercado. Otras, en cambio, se han resentido de las relaciones humanas y no quieren ningún tipo de asociación a la hora de crear su empresa.

Trabajar cooperativamente no es sencillo, la educación y la trayectoria laboral suele ser justo la contraria y es preciso una educación y un acompañamiento. Suele haber confusiones entre la estructura de decisiones estratégicas –horizontal y democrática- con las decisiones productivas –muy operativas y con responsabilidades claras.

Las exigencias legales

Son un aspecto a trabajar especialmente por dos motivos: el rechazo genérico a todo lo que suene a “sistema” y la costumbre de trabajar en la economía sumergida. Primero hay que dejar claras las ventajas de cumplir con las exigencias legales: cobertura en caso de accidentes, derecho a desempleo y jubilación, evitar sanciones e incluso el cierre del negocio. Y luego, enseñar que tampoco es tan complicado.

La inmensa mayoría de las actividades realizadas por empresas de exdrogodependientes no requieren grandes complicaciones legales. La licencia de apertura: si no hay muchas máquinas ni una actividad de riesgo, se considera “inocua” y es rápido y sencillo tramitarla. En caso contrario, debe contratarse a una persona con titulación competente y hacer un pequeño proyecto. En caso de actividades industriales, como electricidad, gas y fontanería, debe contarse con un profesional que disponga de carnet de instalador. Ante la duda, siempre debe preguntarse por escrito a las Administraciones Públicas, pues hay frecuentes cambios de legislación.

Ejemplo de requisitos legales

Para abrir un restaurante se requiere autorización de la comunidad de vecinos para la salida de humos y para el tipo de negocio; permisos del Ayuntamiento de urbanismo, incendios, medio ambiente y sanidad; visto bueno de la consejería de Turismo de la Comunidad. Muchas personas lo desconocen y alquilan un local sin licencia y luego resulta imposible ejercer esa actividad allí, pero el “casero” no les devolverá su dinero.

Las obligaciones con la Seguridad Social

Toda persona emprendedora debe saber que tiene una serie de derechos y obligaciones que cumplir en materia laboral y de Seguridad Social. Cada mes deben pagar-

se las cuotas por cada trabajador/a, que suponen aproximadamente un 30% de su salario bruto. A cambio, se reciben las prestaciones sanitarias, cobro de salarios en caso de bajas, jubilación, desempleo, etc. De forma general, la cotización funciona de la siguiente manera:

$$\text{BASE DE LA COTIZACIÓN} \times \text{TIPO DE COTIZACIÓN} = \text{CUOTA}$$

Base de Cotización: es la cantidad por la que se cotiza para las prestaciones a que se tiene derecho. Existen unas reglas y unos límites que determina anualmente el Gobierno.

Tipo de cotización: es el porcentaje que se aplica a la base de cotización. Los tipos de cotización serán los que establezca cada año la correspondiente Ley de Presupuestos Generales del Estado.

Cuota: es el resultado de aplicar el tipo de cotización a la base de cotización y deducir, en su caso, el importe de las bonificaciones y/o reducciones que resulten aplicables.

La especial situación de la economía social respecto al régimen de la seguridad social

- Los socios/as trabajadores/as elegirán si quieren estar en el Régimen General o en el Especial de Trabajadores Autónomos y, en caso de elegir en el régimen General, estarán exentos de la protección del Fondo de Garantía Salarial.

Una de las decisiones importantes que debe contemplar una persona emprendedora cuando elige un tipo de figura empresarial es el régimen por el que se relacionará con la Seguridad Social. La inmensa mayoría de los/as trabajadores/as cotiza en el Régimen General pues es el que engloba a los/as trabajadores/as por cuenta ajena. La otra modalidad más extendida es el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) que incluye a los trabajadores por cuenta propia, donde la diferencia fundamental es que no tienen derecho al subsidio por desempleo.

Breve introducción a las obligaciones fiscales

Los impuestos siempre dan mucho miedo a los nuevos/as emprendedores/as por su desconocimiento. Se debe aclarar que no se paga nada si no hay beneficios y recalcar los aspectos éticos sobre las obligaciones de contribuir a mantener los gastos comunes del Estado.

El lenguaje utilizado en asuntos fiscales es complicado, pero la persona emprendedora debe manejarlo inevitablemente, tanto si es ella misma quien se encarga de la tramitación como si lo encarga a una gestoría. A continuación se explican los más necesarios:

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

Tributo: es el nombre genérico de los pagos que se realizan a las autoridades públicas por parte de empresas, entidades y personas.

Sujeto pasivo: es la persona “física” (persona emprendedora individual, trabajadoras, etc.) o “jurídica” (sociedades, cooperativas,...) a la que la ley obliga al cumplimiento de pago de “tributos”.

Hecho imponible: son las actividades que obligan a pagar un “tributo” por realizarlas. Por ejemplo, al comprar un coche pagamos un suplemento bien conocido llamado “IVA” (que se explicará más adelante); la compra del coche es el “hecho imponible”.

Base imponible: es la valoración económica del “hecho imponible” visto anteriormente. En el ejemplo del coche, será su precio, pero sin IVA.

Tipo de gravamen: Es el porcentaje de suplemento que se aplica a la “base imponible”, otra vez en el ejemplo del coche, sería el 16%.

Cuota tributaria: Cantidad de dinero a pagar procedente de aplicar a la “base imponible” el “tipo de gravamen”. Si el coche del ejemplo costaba 10.000 €, la cuota tributaria por IVA será del 16% de 10.000, es decir, 1.600 €.

Los impuestos que manejarán esencialmente como emprendedores son de dos tipos:

- Impuestos directos
 - Sobre la renta (los ingresos obtenidos): I.R.PF (Impuesto de la Renta de las Personas Físicas) e I. S. (Impuesto de Sociedades).
- Impuestos indirectos
 - Sobre transmisiones: Impuesto sobre transmisiones patrimoniales
 - Sobre el consumo: IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido)

Las empresas y profesionales, actúan como recaudadoras de impuestos para Hacienda. Cada 3 meses, tienen la obligación de presentar la “declaración” del IVA. Esta declaración se elabora sumando todas las cuotas que han repercutido por sus ventas y restando de dicha cantidad todas las cuotas que a su vez han soportado por sus compras. Si el resultado es positivo debe ingresarse en Hacienda.

El impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) es municipal y grava las actividades empresariales, profesionales o artísticas. Desde el 2003, las PYMES, que facturen menos de 1 millón de euros al año están exentas, pero se habrá de solicitar dicha exención.

11.- LOS NÚMEROS, PERDIENDO EL MIEDO A CONTAR. ¿DE DÓNDE SACAR EL DINERO? SUBVENCIONES, MICROCRÉDITOS Y OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN.

En este momento del curso es cuando se vuelcan todas las decisiones tomadas anteriormente y se traducen a euros. Suele ocurrir inicialmente que faltan datos y que la rentabilidad no sale como se esperaba. Hay que evitar la desesperación y ayudar individualmente a completar el plan económico de cada alumno/a. Al final, todos/as acaban haciéndolo.

El **Plan económico** se divide en las siguientes partes:

Proyecto de inversiones

La puesta en marcha de la empresa va a exigir que los/as promotores/as realicen una serie de inversiones. Estas van a estar ya decididas, ya que provienen de todo el resto de temas que ya se han ido trabajando, como los medios que se van a necesitar para la producción o prestación del servicio, (locales, maquinaria, etc.), las decisiones de marketing, el número de personas que van a trabajar, etc. El Plan de inversiones consiste en cuantificar estas necesidades.

Financiación de las inversiones

Una vez contabilizado todas las necesidades iniciales de inversión, es necesario conseguir una cantidad de dinero igual al total de las inversiones, para poder así poner en marcha el negocio.

Cuenta de resultados previsional

La Cuenta de Resultados o de Pérdidas y Ganancias, refleja el resultado de la empresa a lo largo del periodo considerado. Su saldo neto indica el beneficio o pérdida de ese periodo. Para la elaboración de la Cuenta de Resultados, habrá que tener en cuenta el conjunto de ingresos que va a tener la empresa y los gastos necesarios para generarlos, considerando que ambos se producen en el momento en que se contrae el derecho u obligación de cobrar o pagar, y no cuando realmente se efectúa el cobro o pago.

Por ejemplo, en el momento en el que se realiza una venta, se entrega la factura y se contrae el derecho de cobro. Entraría ya en la cuenta de resultados como un ingreso, independientemente de si efectivamente nos ha pagado dicho importe o si el pago se realiza 3 meses después. Lo mismo podría ocurrir con los gastos. Si la empresa compra un ordenador, en el momento de la compra ya se genera la obligación del pago, por lo que se consideraría un gasto en la cuenta de resultados, aunque por ejemplo, se hubiera llegado a un acuerdo con la empresa de ordenadores y el pago se realizara a plazos en 6 meses.

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

Por ejemplo, en el momento en el que se realiza una venta, se entrega la factura y se contrae el derecho de cobro. Entraría ya en la cuenta de resultados como un ingreso, independientemente de si efectivamente nos ha pagado dicho importe o si el pago se realiza 3 meses después. Lo mismo podría ocurrir con los gastos. Si la empresa compra un ordenador, en el momento de la compra ya se genera la obligación del pago, por lo que se consideraría un gasto en la cuenta de resultados, aunque por ejemplo, se hubiera llegado a un acuerdo con la empresa de ordenadores y el pago se realizara a plazos en 6 meses.

A la hora de estimar los ingresos, es necesario contar con información fiable proveniente de un estudio de mercado, lo que no siempre es posible, especialmente si la empresa se encuentra al inicio de su actividad.

Respecto a los gastos de la actividad, se pueden clasificar en gastos fijos y gastos variables. Serán fijos aquellos que no dependen directamente de las ventas, por ejemplo el alquiler de la oficina en la que se trabaja. Va a ser necesario pagarlo independientemente de la cantidad de ventas que se realicen. Los gastos variables, por el contrario, son los que dependen directamente de las ventas, como por ejemplo la materia prima. Entre los gastos figuran las Amortizaciones. La amortización es el mecanismo contable que refleja la pérdida de valor que se produce en las inversiones.

Resultados de Explotación, es la diferencia entre todos los ingresos y todos los gastos corrientes sin incluir los gastos financieros. El Resultado antes de Impuestos tiene en cuenta todos los ingresos y gastos de la gestión de la empresa incluyendo los financieros. El resultado después de Impuestos muestra el resultado final una vez considerados los impuestos a pagar.

No todas las empresas dan beneficios desde el primer año, pero eso no implica que la empresa no sea viable. Sin embargo, en la mayoría de los casos de empresas de los destinatarios se necesitan ingresos rápidos, pues no hay capacidad de aguantar sin cobrar. De hecho, sucede que hay casos de empresas que podrían ser viables a medio plazo pero se abandonan porque se necesitan ingresos inmediatos.

Presupuesto de tesorería

Recoge las entradas y salidas de fondos líquidos (dinero), en el momento en que se producen. Permite conocer en qué momentos se producirán los ingresos y en cuáles será preciso disponer de dinero en la caja para hacer frente a los pagos

Entradas:

- Ventas: Habrá que considerar una entrada de dinero por ventas -con IVA- en el momento en que realmente se produce, independientemente de cuándo se presta realmente el servicio.

Propuesta metodológica de inserción sociolaboral a través del autoempleo

- **Aportaciones:** el capital aportado por las socias a la empresa es una entrada de dinero, inicialmente, aunque no se consideraba en la cuenta de resultados, ya que no es un ingreso de la empresa.
- Lo mismo ocurre con los préstamos. Que nos presten un dinero no es un resultado empresarial, habrá que devolverlo, por ello no se consideraba en la cuenta de resultados, pero sí habría que considerarlo en el presupuesto de tesorería, porque en el momento en que se formaliza el préstamo, ese dinero sí entra en la empresa.
- **Subvenciones:** El dinero entra en la empresa de una sola vez. En cambio en la cuenta de resultados, dependiendo del tipo de subvención, se debería considerar toda su cuantía o no. Si por ejemplo, fuera una subvención por creación de empleo, en la que uno de sus requisitos es mantener ese empleo durante 3 años, el montante total de la subvención en la cuenta de resultados, habría que dividirlo entre los 3 años.

Salidas:

- En las salidas del presupuesto de tesorería debe indicarse en que momento se realiza el pago.
- Además, al igual que en las entradas, el pago se va a tener que realizar incluyendo el IVA que nos cobran los proveedores y proveedoras de servicios o productos. En la cuenta de resultados los gastos se contabilizan sin incluir el IVA.
- **Liquidación del IVA:** cada 3 meses, se debe hacer un cálculo del IVA que ha entrado y cuánto ha salido.
- **Inversión:** Otra diferencia entre la cuenta de resultados y la tesorería, es que las inversiones no se consideraban en su valor total, sino sólo la amortización correspondiente. En la cuenta de tesorería sin embargo, se considera el pago tal y como se realiza en la realidad (al contado, a tres meses, a plazos, etc.)
- **Préstamos:** En tesorería se debe considerar la cuota de devolución, que incluye tanto la parte de intereses que se pagan, como el principal.

A continuación se incluye una de las fichas de ayuda para la elaboración del plan económico. Estos soportes son imprescindibles para ayudar a elaborar un plan de empresa

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

FICHA 10 DEL PLAN DE EMPRESA

PLAN DE TESORERÍA PREVISIONAL DEL PRIMER AÑO

CONCEPTOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	...
Ventas	0	0	0	0	
Capital aportado					
Subvenciones					
Préstamos	0				
Otras aportaciones					
TOTAL ENTRADAS (E)	0	0	0	0	
Compras de materias primas y mercaderías					
Salarios brutos					
Seguridad Social					
Material de oficina					
Arrendamientos					
Publicidad					
Servicios de profesionales indep.					
Reparaciones y conservación					
Transportes					
Seguros					
Suministros					
Otros gastos					
Pago de la Inversión					
Pago Cuota Préstamo					
Tributos					
IVA trimestre					
Impuesto de Sociedades					
TOTAL SALIDAS (S)					
FLUJOS CAJA MES (E-S)					
SALDO INICIAL					
FLUJO CAJA ACUMULADO					

La financiación

Una vez analizado cuánto dinero es necesario para poner en marcha la empresa y para funcionar los primeros meses, se ha de planificar de dónde se va a obtener ese dinero. Si el dinero no se consigue, no podrá ponerse en marcha la idea empresarial, o al menos no podrá ponerse en marcha tal y como se había planificado inicialmente.

Se debe contabilizar el dinero que pueden aportar los/as socios/as, los recursos propios, y, si con ellos no es suficiente, habrá que recurrir a financiación ajena o externa como pueden ser los préstamos y créditos y/o las subvenciones y ayudas.

Negociación de préstamos y créditos con cajas y bancos

Este es un recurso habitual en las empresas “normales”, pero en este caso es muy poco accesible porque siempre exigen avales y garantías, casi nunca disponibles por los destinatarios. Salvo que tengan una vivienda en propiedad o algún familiar les avale, no conseguirán nada del sistema bancario tradicional

Sin embargo, existe la figura de los “microcréditos”, que son otorgados por entidades bancarias pero con la mediación de entidades con fin social, de modo que no exigen aval.

El tipo de interés es un poco mayor que los créditos a PYMES (alrededor del 6%), pero con la ventaja de tener periodo de carencia y no tener ningún gasto de tramitación. El importe suele rondar los 10.000 euros por persona y el periodo de devolución, en torno a 5 años.

Algunas de las entidades que los conceden son: Instituto de Crédito Oficial, ICO, Fundaciones como La Caixa - Un Sol Mon y CajaMadrid, Instituto de la Mujer, etc.

Ayudas públicas.

Crear la empresa sobre la base de las posibles subvenciones y ayudas que podrían obtenerse, es un error bastante frecuente entre las personas que se inician en una aventura empresarial. Sin embargo, siempre que se vean como un complemento y no como la parte fundamental del proyecto, las ayudas oficiales resultan muy útiles para las empresas que comienzan.

Algunas características de las subvenciones que es importante conocer, antes de su solicitud:

- La mayoría de las subvenciones no pueden solicitarse hasta que la empresa está constituida y desde que se solicitan hasta que se recibe la ayuda pueden pasar entre 6 y 12 meses. Ojo, algunas deben pedirse antes de empezar la actividad.
- La tramitación no es difícil, pero sí muy pesada, los programas de emprendimiento deben tener recursos para ayuda a la tramitación.
- Es necesario justificarlas y, se debe devolver lo que no se justifique. Por ejemplo, en una subvención para inversión, se deben presentar las facturas correspondientes. Si se tratara de una subvención para el empleo estable, habría que mantener la plantilla de la empresa (el número de personas trabajadoras) durante 2 o 3 años, dependiendo de la subvención.
- Además suelen tener unos plazos determinados en los que hay que presentar la solicitud, por lo que es necesario estar al día de sus convocatorias, que se

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

publican en el Boletín Oficial del Estado, en el Boletín de la Comunidad Autónoma o en el del Ayuntamiento.

- No todas son compatibles. Por regla general, será incompatible recibir 2 ayudas por un mismo concepto. Por ejemplo, dos subvenciones para el empleo.

Las ayudas económicas que se pueden encontrar son:

- Subvenciones a la inversión: suelen ser una ayuda a fondo perdido, para subvencionar una parte de la inversión, normalmente en torno al 50 por ciento, aunque puede llegar al 100 por ciento en ocasiones muy especiales. Como regla general, no deberían iniciarse las inversiones antes de haber presentado la solicitud oficial de subvenciones.
- Créditos blandos y subvenciones financieras: Facilidad para conseguir préstamos y créditos directos a un interés más bajo que el existente en el mercado. O rebajar la tasa de interés de préstamos ya concedidos.
- Ayudas por creación de empleo estable (indefinido). Estas ayudas se complementan si la persona por la que se va a recibir, pertenece a un colectivo con especiales dificultades de acceso al mercado (mujeres, jóvenes, mayores de cuarenta y cinco años, personas con discapacidad, demandantes del primer empleo, desempleados de larga duración...)
- Desgravaciones de cargas y bonificación de las cuotas empresariales de la Seguridad Social.
- Ayudas indirectas mediante la mejora de infraestructuras (servicios, accesos, telecomunicaciones).
- Exención de impuestos y tributos.

12.- LA EVALUACIÓN DEL PROCESO FORMATIVO. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Es imprescindible una buena evaluación que alimente las mejoras de cada curso y de los siguientes y que proporcione una participación al alumnado. También debe servir para justificar al financiador el buen uso de sus recursos.

Los momentos de evaluación recomendados para un proceso formativo de este tipo son:

- Evaluación ex - ante: comprobación de que los objetivos y planificación iniciales son adecuados al alumnado del curso y responden a sus expectativas y necesidades.

- Evaluación intermedia: imprescindible para poder corregir las desviaciones sobre las previsiones iniciales y los cambios ocurridos en el propio grupo al interactuar entre ellos y el profesorado y su propia evolución personal
- Evaluación final: contraste con los objetivos iniciales.

Tras cada módulo impartido debe elaborarse un breve informe sobre objetivos específicos y estado del grupo que permita a la coordinación un seguimiento continuo e intervenir en cuanto sea necesario.

La forma de hacer la evaluación tiene también tres formas:

- Cuantitativa: encuestas anónimas sobre capacidad del profesorado, aulas, materiales, métodos, grupo, etc.
- Cualitativa: dinámicas de grupo para permitir expresarse de un modo más matizado y debatir entre el propio alumnado
- Indirecta: usando indicadores de observaciones tales como porcentaje de alumnado que permanece en el curso, puntualidad, cumplimiento de entregas, aportaciones en clase, etc.

En general, el alumnado es muy agradecido y valora mucho la cercanía profesional, tiene un bajo nivel de conocimiento de empresa y ha tenido malas experiencias formativas previas.

Hay que tener mucho cuidado con las expectativas levantadas en los primeros momentos, pues se imaginan que habrá mucho más dinero del que realmente reciben, sobrevaloran sus ideas iniciales y no tienen en cuenta el esfuerzo personal que les supondrá el curso y mucho menos gestionar su propia empresa.

Como se ha reiterado, estas empresas necesitan un apoyo que suele rebasar la duración de los programas de emprendimiento, lo que supone habitualmente a los/as emprendedores/as sentirse abandonado cuando se enfrentan a problemas posteriores.

No sólo se hace la evaluación desde la perspectiva del alumnado, sino que el profesorado también debe evaluar a cada participante para poder resituarlo en el itinerario global en cuanto a actitudes y capacidades adquiridas.

Puede ocurrir que no coincida la evaluación cuantitativa con la cualitativa por el efecto de liderazgo que pueden influir unas personas sobre el grupo o por el miedo a manifestar críticas directas a quien tiene en sus manos otorgar recursos. A veces puede no interpretarse bien una pregunta de un cuestionario o haber pasado demasiado tiempo desde el hecho a evaluar, es normal que los/as profesores/as olvidados tengan puntuaciones intermedias.

Capítulo 5 - Formación para la elaboración del Plan de Empresa

La mejor evaluación de un curso de formación empresarial debería ser que realmente se creen empresas y que sobrevivan. Desde esta perspectiva, los resultados son limitados en cualquier curso, debido a que la creación final de la empresa y su mantenimiento depende de muchos factores ajenos al propio curso. No existe un seguimiento fiable del impacto de los cursos, pues muchas veces toman la decisión años después de recibir la formación, cuando sus circunstancias de entorno lo hacen posible. Debemos considerar también la posibilidad de que la aplicación de enfoques realistas y objetivos hagan replantear la idea hacia otra diferente o incluso a posponerla

Todos estos factores se amplían en destinatarios con trayectorias personales complejas y en situaciones de exclusión, pero cada éxito compensa notablemente todo el esfuerzo empleado, en el plano personal e incluso en el económico.

Capítulo 6

La Gerencia Asistida Avanzada: asistencia técnica especializada en gestión empresarial



Agencia Antidroga

Comunidad de Madrid



Vicente Pérez y Carlos Trías

1.- LA GERENCIA ASISTIDA AVANZADA: ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIALIZADA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Una vez elaborado el Plan de Empresa el trabajo a desarrollar consiste en su puesta en marcha. Para ello se van trabajando los diferentes elementos del Plan, en un proceso de ajuste que se desarrolla en dos etapas: hasta la constitución legal (previabilidad y viabilidad) y posterior a la constitución (asistencia técnica especializada en gestión empresarial).

Se trata de la fase principal de la Gerencia Asistida, puesto que va a dotar a la nueva empresa de las herramientas necesarias para su continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

Abordar esta etapa significa contar con la voluntad firme y decidida de un grupo promotor o emprendedor/a a la par que un proyecto potente y bien concebido. Pero la puesta en marcha y consolidación del negocio va a requerir un trabajo en clave de especialización, atendiendo a las exigencias de cada área de gestión empresarial.

A partir de esta consideración de carácter general, podemos introducir los **objetivos específicos** a alcanzar desde esta intervención:

- Trabajar el concepto de planificación como eje del desarrollo, sistema de trabajo, análisis y organización de la cooperativa o actividad del autónomo/a.
- Dotar de las herramientas básicas, muy adaptadas a las características de la actividad empresarial recién creada, en las áreas de Planificación Estratégica, Marketing y Mercado, Análisis y seguimiento Económico-financiero, y Organización Interna, fundamentalmente.
- Garantizar un uso proactivo y coherente de los recursos existentes que permitan la estabilidad, permanencia y desarrollo de la nueva empresa (de Economía Social o trabajo autónomo)
- Coadyuvar a la independencia, autosostenibilidad y coherencia propia de la nueva empresa una vez finaliza la asistencia técnica.

Fortalecer al grupo o persona emprendedora, de manera que pueda vencer lastres, bloqueos y estigmas provenientes de su situación psicosocial o de consumos y hábitos pretéritos.

2.- CONTENIDOS Y DESCRIPCIÓN GENERAL.

La acción de **Asistencia Técnica Especializada** (que recoge una etapa inicial y un ulterior acompañamiento), por pretender vincular la asistencia técnica al objetivo final de que ésta no sea necesaria, se estructura en un sistema cuya organización -y cuyos ejes- es importante describir.

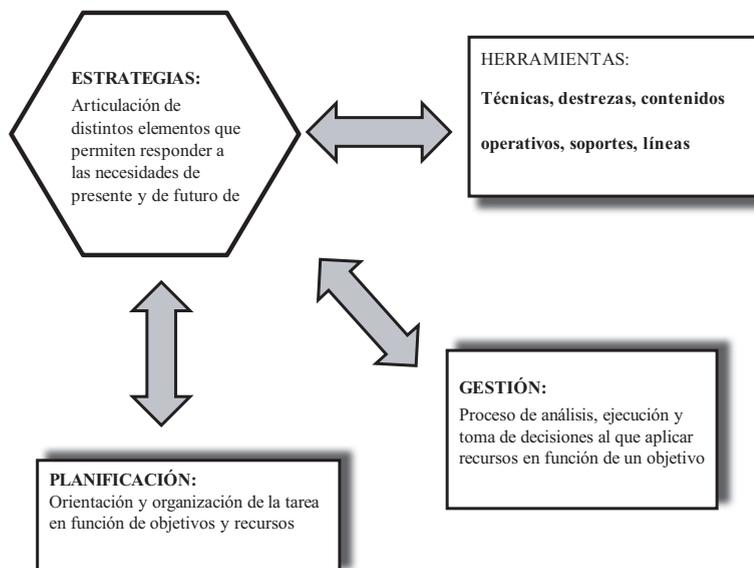
El sistema se organiza a partir de cuatro elementos que actúan, en conjunto, como claves para la elaboración, puesta en marcha, desarrollo y evaluación de las gerencias asistidas:

A. La estrategia.

B. La planificación como eje de la asesoría.

C. El uso de herramientas concretas.

D. La práctica de la gestión directa como labor exclusiva de los/as promotores/as.



A. Estrategia general para la gerencia asistida, dirigida a empresas generadas desde colectivos de drogodependientes

Descansa en el **apoyo y acompañamiento para potenciar la autonomía de los grupos y personas**. Este criterio básico se traduce en la forma de organizar y ejecutar la asistencia técnica.

Ejes de acción:

- Gestión democrática y participativa, como base de la empresa de Economía Social (cooperativa).
- La planificación como sistema y soporte de la empresa.
- El concepto de estrategia aplicado a todas las áreas.
- Adecuar contenidos y metodología a las necesidades y evolución de los grupos/personas y del objetivo empresarial.
- Revalorizar la gestión y organización empresarial.

B. La importancia de la planificación

Todos los contenidos, las tareas y las herramientas utilizadas se destinan a la resolución de cuestiones concretas y también de futuro. Cada asesoría sirve para proyectar lo que se debe hacer y cómo hacerlo para sacar el proyecto adelante.

Se diferencia claramente el apoyo a la función gerencial en planificación, coordinación y toma de decisiones, de la gestión directa en temas de contabilidad, administración, trámites, elaboración de publicidad, tramitación de pagos e impuestos, etc.

C. La importancia de la gestión.

La gestión directa es materia exclusiva de los grupos promotores o de los/as emprendedores/as, son éstos los responsables de las funciones y tareas específicas.

Puede ser que en algún momento se requiera profundizar o incidir en materia de gestión directa en función de las necesidades urgentes de los grupos, pero esta decisión tiene un carácter excepcional y puntual.

D. Tipología de herramientas.

Diferentes programas, contenidos, casos prácticos, material de apoyo, etc., elaborados de acuerdo a la realidad de las empresas y adaptados a cada grupo promotor y/o

emprendedor/a. Se elaboran programas (con objetivos y contenidos) e instrumentos de apoyo, por cada una de las áreas de asesoría.

3.- METODOLOGÍA

Se desarrolla a lo largo de las etapas Inicial y de Acompañamiento

A. Etapa Inicial

La etapa inicial es muy importante, en tanto y cuanto ensambla la Fase I y la Fase II, mediante un Plan de Acción que permita traducir el Plan de Empresa (todavía un ejercicio teórico) en un Plan de Trabajo de la empresa de cara a su primera andadura. Lógicamente, tendrá una duración (número de sesiones) variable, según las necesidades del grupo o persona.

La etapa inicial persigue que el grupo o autónomo/a cuente con:

- Objetivos bien definidos, concretos, medrados y cuantificables, para el primer año.
- Un Plan de Acción bien aterrizado, con un calendario preciso y un presupuestado detallado, acorde con los objetivos.
- La comprensión suficiente de la relación existente entre objetivos y acciones necesarias para lograrlos (fines y medios), integrando en esas acciones todas las actividades y tareas asociadas de la empresa.
- Integración de todas las áreas de gestión en el Plan de Acción.

Para facilitar su logro, las tareas a desarrollar son:

- Un diagnóstico de necesidades, pudiendo utilizar la conocida técnica del DAFO.
- Iniciar la primera fase del Plan de Acción dirigida a la puesta en marcha, apertura del establecimiento, comienzo de la actividad...
- Revisión, análisis y, si corresponde, actualización del Plan de Empresa elaborado en la Fase I.
- Apoyo continuado (en clave de formación) en diferentes temas y líneas de trabajo:

- Planificación: concepto y sistema.

- Definición de objetivos: diferencia entre objetivo, acción y tarea asociada.
- Programar en el tiempo (establecer un calendario), asignar recursos (distribuir tareas, presupuestar ingresos y gastos), establecer sistemas de seguimiento y control de la actividad, etc.
- Introducir la orientación al cliente como absoluta prioridad.

Una vez que se culmina esta etapa inicial, se aborda, sin solución de continuidad, la etapa de acompañamiento.

B. Acompañamiento

Las cuatro áreas de trabajo fundamentales para la puesta en marcha y desarrollo de un proyecto empresarial determinan los espacios de asesoramiento -con sus correspondientes objetivos, contenidos y metodología- que observaremos seguidamente de manera exhaustiva. A estas cuatro áreas básicas se pueden agregar otras o bien incorporar puntualmente algún contenido, de acuerdo a las necesidades de los grupos o personas, pero las cuatro áreas de las que se hablará constituyen el soporte de la **asistencia técnica especializada**.

Las áreas de trabajo son: **Planificación Estratégica, Marketing, Planificación Económico-Financiera y Organización de Recursos Humanos**.

1.- Planificación estratégica: el área que debe integrar a las restantes

Esta área de trabajo constituye un espacio clave para el desarrollo de la empresa, a partir del manejo de las herramientas de planificación orientadas a la consecución de objetivos, y por ello actúa de marco referencial para las restantes áreas. La planificación estratégica, entonces, no constituye tan sólo un área más, sino que es el ámbito de trabajo en el que convergen, se organiza y se decide sobre las restantes.

Objetivos específicos de la Planificación estratégica:

- El grupo o emprendedor/a conocerá y manejará herramientas básicas de planificación y gestión por objetivos.
- El grupo o emprendedor/a comprenderá y habrá interiorizado la utilidad de trabajar en el marco de su propio plan de acción.
- El grupo o emprendedor/a establecerá reuniones internas periódicas de planificación, como forma de control y seguimiento de las actividades y tareas programadas y planificación de las siguientes, fijando plazos, resultados, costes y responsables, comparando lo previsto con lo realizado y conseguido.

Capítulo 6 - La Gerencia Asistida Avanzada: asistencia técnica especializada en gestión empresarial

- El grupo o emprendedor/a tendrá las capacidades y habilidades básicas para analizar desviaciones así como los obstáculos y dificultades que se producen.
- El grupo o emprendedor/a contará con las destrezas suficientes para evaluar la marcha de su proyecto empresarial, y modificar, en caso necesario, los objetivos y el plan de acción, readecuando recursos, acciones y tareas.
- El grupo o emprendedor/a habrá integrado en las tareas de planificación empresarial todas las áreas de la cooperativa.
- El grupo o emprendedor/a será capaz de priorizar criterios de eficacia empresarial.
- El grupo o emprendedor/a podrá distinguir acciones concretas (relacionadas con ventas, asuntos económicos, de publicidad y difusión) de estrategias (de venta, económico-financieras, de marketing), integrando las primeras en las segundas.

Contenidos a desarrollar:

- Estrategia y Planificación: Concepto y aplicación práctica y previsiones de la cooperativa o negocio autónomo.
- Planificación y gestión por objetivos, que llevará a la definición y revisión permanente de los objetivos empresariales a corto y a medio plazo.
- Definición y desarrollo de acciones vinculadas a objetivos: Desglose de acciones en tareas y paralelamente, distribución de funciones, tareas asociadas, responsables y plazos.
- Elaboración y/o adaptación de soportes sencillos de planificación, control y seguimiento.
- Elaboración, en caso necesario, de procedimientos y/o instrucciones de trabajo.
- Seguimiento mensual o bimensual por objetivos, resultados y acciones.
- Seguimiento semanal o quincenal de tareas.
- Integración coordinada de tareas de otras áreas, cuando sea necesario.
- Planificación económica y control presupuestario, integrado en la planificación general.
- Estrategia de marketing. Previsiones y resultados (ventas, servicios, clientes/as, etc.).

- Revisión de productos: adaptación a nuevas demandas.
- Innovación y gestión del cambio.
- Calidad (conceptos y estrategia básica y/o coordinación con esa área de asistencia técnica si se desarrolla como tal).
- Introducción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Metodología de acompañamiento:

- 1.- Se explica al grupo o emprendedor/a la importancia capital del presente área, haciendo hincapié en la utilidad práctica que tendrá en la vida de la empresa/cooperativa en tanto que espacio integrador de todos los aspectos de la empresa.
- 2.- Se completa, -si no se cerró en la etapa inicial- conjuntamente con el grupo promotor o emprendedor/a, un plan de trabajo que contemple los objetivos, los contenidos, las tareas y los plazos. Es importante recordar que aunque la elaboración se realice de forma conjunta, el Plan de Trabajo es responsabilidad del grupo promotor o emprendedor/a y por lo tanto el papel del equipo asesor es orientar técnicamente su elaboración, no marcar los contenidos.
- 3.- Revisión exhaustiva de los objetivos del plan para que se ajusten a los requerimientos y posibilidades del grupo promotor o emprendedor/a. El Equipo asesor debe orientar esta tarea. Este principio se aplica a lo largo de toda la asesoría, la única excepción se plantea en la aplicación de alguna técnica compleja que desarrolle el/la asesor/a directamente, pero teniendo en cuenta que, en la medida de lo posible, el grupo o emprendedor/a deberá manejarla al término del período de asistencia técnica.
- 4.- Comienzan a desarrollarse las sesiones a partir del plan de trabajo. Los temas a tratar en cada sesión, los documentos base previamente elaborados por el grupo o emprendedor/a y los que pueda aportar reelaborados el Equipo Asesor y/o soportes documentales o técnicos a trabajar, deben predefinirse de forma consensuada con el grupo o emprendedor/a y fundamentalmente a su demanda desde la sesión anterior y excepcionalmente al inicio de cada una de ellas.

2.- Marketing: el soporte para el desarrollo del negocio

Esta área de trabajo pretende que la empresa o proyecto de nueva creación adquiera y utilice conceptos, estrategias y herramientas de marketing en su actividad para facilitar la toma de decisiones a corto, medio y largo plazo, con el fin de aumentar

Capítulo 6 - La Gerencia Asistida Avanzada: asistencia técnica especializada en gestión empresarial

su competitividad y mejorar sus posibilidades de asentamiento en los mercados de referencia.

Dependiendo de la madurez de la idea empresarial, se lograrán incorporar, manejar y utilizar un menor o mayor número de conocimientos y herramientas de investigación y marketing.

Es importante destacar que muchas de las ideas de negocio que surgen del colectivo de drogodependientes corresponden con labores de poca intensidad en capital y extensivos en mano de obra. El que, en general, se traten de servicios de proximidad en absoluto vulnera la idea de la importancia de un plan de marketing adecuado.

Objetivos específicos de marketing:

- Los/as promotores/as entenderán, manejarán y serán capaces de diseñar, realizar y evaluar investigaciones básicas de mercado mediante la aplicación de diversas técnicas sencillas de investigación.
- El grupo promotor o emprendedor/a conocerá las diferentes estrategias posibles de actuación de la empresa con respecto a las políticas de producto, precio, distribución y comunicación, con sus características, ventajas e inconvenientes.
- El grupo promotor o emprendedor/a conocerá y utilizará diferentes herramientas de comunicación que le permitan dirigirse a su público objetivo de forma ordenada, y desarrollar sus propias campañas de comunicación.
- El grupo promotor o emprendedor/a realizará su propio plan de marketing a 1 ó 2 años.
- Para poder alcanzar estos objetivos es necesario trabajar los siguientes:

Contenidos a desarrollar:

- Investigación de mercado: qué es, para qué sirve y cómo debe realizarse. Principales métodos y técnicas de investigación: características y aplicación.
- Estrategias de Marketing: cuáles son, cómo y cuándo aplicarlas.
- Políticas de producto: qué estrategia seguir para cada fase del ciclo de vida del producto y acciones concretas a realizar en cada una de ellas.
- Políticas de precio: cuáles son y cuándo se pueden aplicar teniendo en cuenta sus características.

- Políticas de distribución: nuevas tendencias y posibles alternativas.
- Políticas de comunicación: elementos que la componen, herramientas de trabajo y criterios de selección de acuerdo al posicionamiento estratégico elegido.
- Calidad: herramientas de satisfacción al cliente.

Lo anterior se realiza a partir de herramientas específicas y la información recabada se vuelca en soportes concretos. Algunos de ellos son:

- Fichas de productos y servicios, especificando materiales, procesos, precios, etc.
- Soportes para la realización de una sencilla investigación de mercado.
- Localización, selección, contratación y control de proveedores de comunicación.
- Estudios periódicos de la competencia.
- Diseño y creación de cuestionarios de satisfacción al cliente.
- Redacción de bocetos de diseño y textos para piezas publicitarias.

Metodología de acompañamiento:

El proceso se realiza siguiendo este itinerario:

- 1.- Se explica al grupo promotor o emprendedor/a la importancia del área, a partir de los objetivos y contenidos previstos, resaltando la utilidad práctica que van a tener para la actividad diaria de la empresa.
- 2.- Se elabora en conjunto con el grupo o emprendedor/a, un Plan de Trabajo de acuerdo con las prioridades y necesidades de la empresa, ajustando tiempos, forma de trabajo, responsables, presupuestos, etc.
- 3.- Comienzan a desarrollarse las sesiones de asistencia técnica especializada. Dependiendo del calendario y Plan de Trabajo que se haya establecido, se comenzará por unos u otros contenidos y herramientas. Además de definir la estrategia general de la empresa, se comenzará con la definición del posicionamiento estratégico y con las herramientas básicas para diseñar una campaña de comunicación (diseño, objetivos, vocabulario, programación, etc.).
- 4.- Se intercalan sesiones de carácter formativo con el apoyo a la puesta en marcha de las actividades programadas. La estructura general de las sesiones se realiza sobre la base del siguiente esquema:

Capítulo 6 - La Gerencia Asistida Avanzada: asistencia técnica especializada en gestión empresarial

- Revisión de las tareas planificadas en la sesión anterior.
- Dificultades a la hora de entender y/o realizar las actividades y utilizar las herramientas y soportes.
- Desarrollo de contenidos del tema programado.
- Herramientas aplicables.
- Tareas a realizar por el grupo promotor o emprendedor/a.
- Demandas, consultas o incidencias que puedan alterar el programa o el calendario establecido.

3.- Planificación económico-financiera: el sustento real de la empresa.

Esta área de trabajo persigue que la persona o equipo promotor de la iniciativa adquiera y pueda aplicar una serie de conocimientos, conceptos y herramientas para la gestión económica de su empresa, que permita enfrentar con éxito la dirección y toma de decisiones en materia económica.

La asistencia técnica en esta área no se dirige al aprendizaje de la contabilidad –que en todo caso sería, objeto de una formación específica para alguno/a de los/as socios/as- sino de las herramientas de planificación económica, control de tesorería, etc., imprescindible para que puedan analizar los datos más relevantes que arroja la contabilidad.

Objetivos específicos de Planificación Económico-Financiera:

- El grupo promotor o emprendedor/a aprenderá a interpretar los estados financieros, principalmente el balance y las cuentas de pérdidas y ganancias, para poder conocer en todo momento la situación de la empresa.
- El grupo promotor o emprendedor/a adquirirá unas pautas mínimas de gestión contable que faciliten la comprensión de los datos y la información económico/financiera que la contabilidad genera.
- El grupo o emprendedor/a conocerá los aspectos necesarios para emitir facturas.
- El grupo o emprendedor/a dispondrá de las herramientas necesarias para el conocimiento de la situación de las cuentas de la empresa en los bancos, mediante la conciliación bancaria.
- El grupo o emprendedor/a planificará la actividad económica empresarial para diferentes períodos temporales (por meses y años).

Propuesta metodológica de inserción sociolaboral a través del autoempleo

- Sobre la base de la planificación realizada, el grupo o emprendedor/a podrá elaborar presupuestos y analizar estados financieros previsionales.
- El grupo o emprendedor/a conocerá las pautas para una óptima gestión de tesorería.
- El grupo o emprendedor/a sabrá calcular los ratios más relevantes para la gestión de tesorería.
- El grupo o emprendedor/a conocerá los medios de cobro y pago más adecuados en función de las variables coste y tiempo.
- El grupo o emprendedor/a contará con herramientas básicas de análisis de costes.
- El grupo o emprendedor/a podrá valorar la rentabilidad de unos y otros servicios y productos en función de costes.
- En materia impositiva, se conocerán los principales impuestos que pueden afectar a la actividad empresarial, así como el proceso y el período para su liquidación, lo que permitirá al grupo o emprendedor/a valorar su propia estrategia fiscal y tomar decisiones en ese sentido.
- El grupo o emprendedor/a tendrá los conocimientos básicos necesarios en materia de régimen de Seguridad Social, contratación, salarios, anticipos laborales (cuando se trata de una cooperativa), etc.
- El grupo o emprendedor/a conocerá las posibles ventajas fiscales por ser empresa de Economía Social, en su caso, así como las subvenciones aplicables a la misma y otras derivadas de su pertenencia a un colectivo especialmente desfavorecido.

Contenidos a desarrollar:

- Elaboración de hojas de cálculo para la planificación de la actividad empresarial en los primeros 12 meses (mes a mes) y de los tres años siguientes (planificación anual), en sus dos expresiones: resultados (vertiente económica) y tesorería (vertiente financiera).
- Diferencias entre ingresos y gastos, cobros y pagos.
- Componentes de la factura. Elaboración de factura tipo para la actividad empresarial.
- Análisis de costes (básico).
- Significado de la cuenta de pérdidas y ganancias. Importancia para la determinación del beneficio/pérdidas.

Capítulo 6 - La Gerencia Asistida Avanzada: asistencia técnica especializada en gestión empresarial

- Definición de los impuestos que afectan de manera más relevante a la empresa: IVA, IRPF, Impuesto sobre Sociedades. Cálculo de los importes que suponen estos impuestos. Afectación sobre la cuenta de resultados.
- Exposición de diferentes modalidades de contratación. Pautas para la elaboración de nóminas y/o anticipos laborales en las cooperativas, normativa básica de Régimen de Autónomos y Régimen General de la Seguridad Social.

Metodología de acompañamiento:

La asistencia técnica especializada en esta área contempla, tanto la progresiva integración de herramientas, como el apoyo y seguimiento a las tareas cotidianas del grupo o emprendedor/a en el área económico-financiera.

Cada sesión se estructura, aún más marcadamente que en otras áreas, en dos partes a simultanear:

- a) Responder a las demandas y consultas que genere el grupo o emprendedor/a para la realización de sus tareas -por ejemplo: realización de la/s primera/s facturas; pagos a proveedores; pago de IVA e IRPF; apertura/inicio de las cuentas y dudas contables (en el caso de que algún/a socio/a tenga los suficientes conocimientos de contabilidad para hacerse cargo de esa función...).
 - b) Trabajar en paralelo sobre las diferentes herramientas, técnicas y conceptos que se relacionan en el apartado anterior (contenidos), adaptados siempre a la realidad de cada empresa.
- 1.- Definir la estructura de las sesiones de acuerdo a las anteriores pautas, así como el programa de trabajo concreto a desarrollar.
 - 2.- Revisar con el grupo o emprendedor/a las previsiones de resultados y tesorería - desglosadas por meses- del primer año, extrayéndolas del Plan de Empresa.
 - 3.- Apoyo al grupo o emprendedor/a en la preparación de su propio cuadro de seguimiento económico -en las dos versiones: tesorería y resultados- para ir reflejando los datos reales de la actividad, comparar estos con lo previsto y realizar y/o modificar sus proyecciones. En los casos en que no dispongan de equipo informático o ninguno de los/as socios/as domine la hoja de cálculo, los cuadros tendrán que ser manuales: lo importante es que el grupo o emprendedor/a maneje los conceptos e integre la técnica de planificación y seguimiento económico, utilice o no la informática para ello, si bien debe insistirse al grupo o emprendedor/a en la conveniencia de ésta.
 - 4.- A partir de integrar en la dinámica de la empresa el seguimiento económico y la comparación previsto-realizado, se irán introduciendo progresivamente los contenidos principales del área:

- Cuadro de tesorería/Cuadro Resultados (Análisis de desviaciones en relación a cobros y pagos e ingresos y gastos)
 - Elaboración de presupuestos (Proyecciones económicas y financieras)
 - Devengo y pago de impuestos (IVA, IRPF y Sociedades)
 - Y así, sucesivamente, de forma que conceptos y herramientas se apliquen por el grupo, con el apoyo del/la asesor/a.
- 5.- Las últimas sesiones de la asistencia técnica, por lo general las de mayor volumen –en horas presenciales pero también en horas de gabinete-, se centran fundamentalmente en afianzar conocimientos y habilidades del grupo o emprendedor/a, priorizando aquellas que no pueden –o no deben- ser delegadas a servicios contables externos por constituir la base para la toma de decisiones en materia económico-financiera.

4.- Organización de recursos humanos: adecuada dinámica interna

La organización interna de la cooperativa u otras fórmulas societarias –si parten del autoempleo y de una filosofía de gestión horizontal y democrática- se sustenta en el sistema de trabajo en equipo.

Requiere la distribución de funciones y tareas, la conformación de equipos de trabajo, el análisis de perfiles y competencias, y la asunción de responsabilidades de acuerdo a los criterios que el propio grupo considere más eficaces y pertinentes para el quehacer empresarial. Paralelamente, se requiere de un adecuado sistema de comunicación para la toma de decisiones y la implementación de técnicas de trabajo en grupo.

En el caso de autónomos/as, se considera un pequeño bloque de horas en previsión de posibles contrataciones o de transformaciones de su empresa original en otra de Economía Social.

Objetivos específicos en la organización de Recursos Humanos:

- Facilitar la comprensión respecto al trascendental papel que juega la organización interna en el adecuado funcionamiento de la empresa.
- Facilitar, probar y adaptar herramientas que permitan al grupo el trabajo en equipo y una adecuada distribución de funciones y tareas asociadas, con criterios de eficiencia y eficacia empresarial.
- Aprender técnicas para organizar reuniones.

Capítulo 6 - La Gerencia Asistida Avanzada: asistencia técnica especializada en gestión empresarial

- Establecer instrumentos para el análisis de puestos de trabajo, desempeño y seguimiento de las tareas.
- Aplicar adecuados canales y técnicas de comunicación interna.
- Comprender los principios básicos de la toma de decisiones para aplicarlos en la organización, sin perder de vista la misión del proyecto empresarial.
- Establecer mecanismos correctivos ante eventuales problemáticas heredadas de la situación pretérita de los participantes de la empresa.

Contenidos a desarrollar:

1. Análisis y estructuración de Funciones, Tareas y Responsabilidades

Es probablemente el aspecto de mayor prioridad para el equipo de asesores/as, porque a partir de este surgirá la estructura organizativa de la empresa.

- Significado de la organización interna.
- Análisis de funciones y tareas en tres ámbitos:
 - a.- Funciones estratégicas.
 - b.- Funciones de gestión u operativas.
 - c.- Funciones productivas.

Además, en el caso de las cooperativas, hay que conocer y comprender la especificidad de sus órganos democráticos de gobierno: La Asamblea y el Consejo Rector (Si bien es cierto que en las cooperativas de reducida dimensión, las personas suelen ser coincidentes, debe incidirse en la diferencia de funciones). Las cuestiones estratégicas deberán resolverse en estos espacios, desde la aplicación de las premisas de democracia y participación.

2. Análisis de puestos en función del producto ofertado

- Relación de perfiles profesionales.
- Necesidades que se deben cubrir.
- Análisis de desempeño.

3. Toma de decisiones

- Establecimiento de la forma organizativa más eficaz, que quedará reflejada en un organigrama funcional.
- La organización asociada a criterios de eficacia empresarial, con espacios de competencias bien definidos:
 - Métodos para la toma de decisiones.
 - Sistema democrático y participativo.
 - Las reuniones, como ámbito en el que se ejerce la democracia y la toma de decisiones.
 - Reuniones operativas, como equipo de trabajo.
 - Reuniones decisorias en Asamblea y/o Consejo Rector (en cooperativas. (En otras fórmulas jurídicas, es siempre recomendable la máxima participación).

4. Técnicas para el trabajo en equipo

- El grupo. Trabajo en equipo:
 - Grupo y equipo. Individuo y equipo.
 - Importancia del grupo como espacio de trabajo.
 - Sentido del trabajo en equipo.
 - Sentirnos bien.
 - Trabajar mejor.
 - Ser más eficaces.
 - Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo.
 - Elementos del grupo de trabajo.
- El grupo como espacio interpersonal y de tarea.
- El equipo como proceso dinámico:
 - Construcción y evolución de los equipos de trabajo.

Capítulo 6 - La Gerencia Asistida Avanzada: asistencia técnica especializada en gestión empresarial

- Estrategias de equipo.
- El equipo como espacio de comunicación:
 - Elementos de proceso.
 - Estilos de comunicación.
 - Trabajar estereotipos.
 - Trabajar puntos de vista.
- Habilidades para el trabajo en equipo:
 - Escucha activa.
 - Empatía.
 - Mensajes.
 - Las críticas, la asertividad y el refuerzo.
 - La motivación y la cohesión.
 - Grupo y creatividad.
- Regulación de conflictos:
 - El conflicto como herramienta de trabajo.
 - Elementos de conflicto.
 - Estrategias de regulación.
- El equipo y la tarea. Planificación y organización:
 - Estructuras de organización y modelos de equipo.
 - Planificación del trabajo, priorización y análisis.
 - Roles y tareas. Modalidades para la toma de decisiones.
 - Canales y redes de comunicación. Gestión colectiva de la información.
 - Equipos que rinden, equipos que aprenden.

- Las reuniones como herramienta de trabajo:
 - Organización y planificación de reuniones.
 - Tipos de reuniones.
 - Ideas para mejorar las reuniones.
- La coordinación o dirección de equipo:
 - Estilos de liderazgo.
 - Habilidades y destrezas.
 - El/la coordinador/a como organizador/a y comunicador/a.

5. Relaciones Humanas en el equipo y comunicación

Es especialmente importante este tema en las cooperativas generadas por personas drogodependientes en fase de deshabituación. La dificultad de convertir un equipo humano en un equipo de trabajo viene acentuada por carencias previas, que hay que aprender a resolver en la práctica cotidiana de la empresa. Finalmente, la cooperativa no es, *per se* un grupo de autoayuda, aunque obviamente facilita la inclusión de personas.

- El grupo de trabajo:
 - La comunicación.
 - La confianza mutua.
 - El respeto.
 - La cooperación.
 - La resolución de conflictos.
- La comunicación asertiva:
 - Imposible no comunicar.
 - La interpretación.
 - El qué, cómo y para qué decir algo o hacer algo.
 - La información específica.

Capítulo 6 - La Gerencia Asistida Avanzada: asistencia técnica especializada en gestión empresarial

- Diferencia entre un discurso y una información.
- La comunicación al servicio del proyecto.

6. Formación continua

- Necesidades de formación y motivación para realizarla.
- Formación de los recursos humanos.
- Innovación y calidad en la gestión.

Metodología de acompañamiento:

- 1.- Al igual que en las áreas anteriores, se elabora conjuntamente con el grupo promotor o emprendedor/a un plan de acción, bien adaptado a cada materia, que establezca la correspondiente secuenciación de objetivos y contenidos.
- 2.- Desarrollo de las sesiones. Cada una de ellas se inicia con un recordatorio de lo visto en la anterior, proyectando su relación con la actual reunión. Ésta es apoyada con material de trabajo y técnicas concretas. Todo ello aplicado directamente a la situación, características y problemáticas de cada equipo.
- 3.- El grupo o emprendedor/a se apropiará de las técnicas y herramientas de trabajo y para ello es necesario que se reconozcan, se prueben, se validen, se adapten y/o modifiquen.
- 4.- El grupo comienza a aplicar las técnicas en sus reuniones. Se irán mejorando los procedimientos para resolver el día a día. Todo lo que se ha trabajado queda recogido en cuatro soportes que elabora el grupo:
 - A) Registro para el Análisis de desempeño.
 - B) Registro para el Análisis y sistematización de las funciones (estratégicas, de gestión, de marketing, económicas y productivas).
 - C) Registro para el Desarrollo de las reuniones y técnicas aplicadas.
 - D) Modelo organizativo propio.

4.- EVALUACIÓN DEL PROCESO

La Evaluación de la Fase II o de Gerencia Asistida Avanzada tiene un desarrollo continuo a lo largo de las horas empleadas en la realización de la misma. En efecto, la

propia Asistencia Técnica Especializada es un ejercicio de evaluación permanente, y como tal, se establece en sus objetivos y metodología.

Cada reunión o actividad de la Gerencia contempla un momento de evaluación, en la idea de la mejora continua que requiere la puesta en marcha y asentamiento de la empresa o negocio autónomo. Por ello, formalmente se establece un tiempo para la evaluación de las actividades y para el proceso general de la empresa.

Además, existen otros momentos dedicados a la evaluación al ir cerrando determinados contenidos en cada una de las áreas de trabajo expuestas anteriormente: Planificación Estratégica, Gestión Económico-Financiera, Organización de Recursos Humanos, y Marketing.

Los principales indicadores externos de evaluación para el Equipo Asesor son:
Grado de cumplimiento de objetivos en cada una de las áreas.

- Grado de autonomía alcanzado por el grupo o emprendedor/a en cada una de las áreas.
- Modelo de Plan de Trabajo elaborado.
- Mapa y cartera de clientes. Política de fidelización.
- Herramientas de gestión económico-financiera desarrolladas.
- Contactos establecidos con entidades financieras y organismos de apoyo.
- Aplicación del Cuadro de Funciones y Responsabilidades.

Capítulo 7

Trabajando en red: sinergias y recursos



Agencia Antidroga

Comunidad de Madrid



Javier Arza

1.- ¿HERMOSOS TAPICES.... O TRAJOS INSERVIBLES?

“Todos soltamos un hilo, como los gusanos de seda. Roemos y nos disputamos las bojas de morera, pero ese hilo, si se entrecruza con otros, si se entrelaza, puede hacer un hermoso tapiz, una tela inolvidable”⁸.

Desde luego, una hermosa y optimista cita para iniciar este capítulo. Sin embargo, la realidad nos devuelve muchas veces una fotografía bien distinta: al estar tan centrados en roer cada uno nuestra parte de la hoja, los hilos se lían (en lugar de entrelazarse) formando trajos inservibles (en lugar de hermosos tapices).

Abandonando el tono metafórico, vamos a descender al sector de la incorporación sociolaboral con drogodependientes y ex drogodependientes, intentando explicar qué factores influyen en la aparición de dificultades para la creación de relaciones cooperativas eficaces entre distintos recursos y agentes:

- La planificación estratégica existente en el sector (o más bien la ausencia de ella), que incide en la proliferación desordenada de proyectos, recursos, acciones, equipos,... Los enfoques y criterios de estas iniciativas no siempre son coherentes entre sí.
- Muchos de estos proyectos, recursos, acciones, equipos,... tienen encima la “espada de Damocles” de las subvenciones o los convenios temporales, por lo que se pueden generar desconfianzas y competitividad entre entidades que buscan desesperadamente nuevas financiaciones o el mantenimiento de las que ya tienen. De alguna manera se pueden generar pensamientos del siguiente tipo: “Lo que yo no hago, se lo apuntará otro equipo”, “Lo que yo apporto, se lo puede apropiar otro equipo”.
- El propio personal de los recursos está afectado por esa precariedad, lo que incide en el clima laboral y en la excesiva rotación de los recursos humanos. No olvidemos que la cooperación requiere cierta estabilidad en las personas.
- Otro tipo de recursos (normalmente públicos), en los que existe una mayor estabilidad, pueden verse afectados por otro fenómeno diferente, pero igualmente

⁸. Rivas, M. (1.998).

negativo: la burocratización. Una burocratización que conduce a no ver más allá de lo que ocurre en el despacho, a no ver más allá de las estrictas funciones del puesto de trabajo. Es decir, y caricaturizando un poco: “lo que no entra en mis competencias o en mi catálogo de recursos, no existe”.

Por lo tanto, ¿podríamos concluir que es misión imposible cooperar en vez de competir?. Lo primero que podemos decir es que la cooperación no es sencilla, pero inmediatamente después debemos decir que es **imprescindible** y nos atreveríamos a decir también que entra dentro de las competencias y los presupuestos éticos de cualquier agente social, es decir, que es **obligatorio**. Rematando con la cita de un mago de las frases evocadoras y provocativas (Eduardo Galeano), diremos que “*al fin y al cabo, actuar sobre la realidad y cambiarla aunque sea un poquito, es la única manera de probar que la realidad es transformable*”. Lo mismo podríamos decir de las pequeñas o grandes experiencias de cooperación que todos y todas vamos construyendo diariamente: cada vez que conseguimos cooperar, aunque sea un poquito, estamos demostrando que es posible la cooperación.

2.- EL CONCEPTO DE RED.

Si hiciéramos un listado de las palabras más utilizadas en este nuevo siglo, podríamos asegurar que entre ellas aparecerían las siguientes: globalización y red. Además, ambas guardan una estrecha relación. La globalización (ya sea económica, cultural, comunicacional,...) supone la constatación de la conexión, de la interrelación de los fenómenos que ocurren en distintas partes del globo. Por su parte, la red representa la perfecta metáfora de esta realidad: una serie de nodos unidos entre ellos.

Las ciencias sociales se han interesado por el concepto de red desde distintas perspectivas, que se plantean a continuación.

A.- La red como una forma de observar los fenómenos sociales: el pensamiento sistémico.

Indudablemente, el modelo ecológico o sistémico ha sido el que más ha aportado en ese sentido. Si observamos el concepto de sistema, rápidamente podremos detectar su estrecha relación con el concepto de red: sistema es todo conjunto de elementos en interacción, de tal manera que la modificación de cualquiera de ellos desencadena una modificación de todos los demás ⁹. En este sentido, la principal aportación del paradigma de red (o de sistema) consiste en no entender los fenómenos de manera aislada, sino en su contexto. Por ejemplo:

⁹. Bertalanffy (1.976).

Capítulo 7 - Trabajando en red: sinergias y recursos

- No podemos entender la relación padre-hijo, sin observar también la relación padre-madre o madre-hijo.
- Para entender el comportamiento del departamento A de una organización, quizás debamos observar sus relaciones con el departamento B.

B.- La red como una estrategia de intervención con individuos, grupos o familias: el trabajo con la red de apoyo social.

Diversas disciplinas sociales (antropología, psicología comunitaria, trabajo social,...) se han interesado por el análisis del apoyo social y las distintas formas a través de las que éste se manifiesta. Una de las hipótesis presente en toda aproximación al estudio del apoyo social, ha sido la siguiente: observar el tamaño y la calidad de la red personal de contactos de un individuo, permite extraer conclusiones sobre su salud, su grado de integración y, en definitiva, su calidad de vida. Así, la red personal de contactos, se convierte en centro de atención para:

- El diagnóstico de un caso: entender el caso a través del análisis de su red personal de contactos; entender el tipo de red personal de contactos a través de la comprensión del individuo.
- El diseño y desarrollo de su plan individualizado de intervención o tratamiento: intervenir sobre la red personal de contactos para mejorar la calidad de vida del individuo; intervenir sobre el individuo para mejorar la calidad de su red personal de contactos.
- La evaluación del caso: observar la evolución del individuo a través del análisis de los cambios producidos en su red personal de contactos.

C.- La red como una metodología de intervención comunitaria: el trabajo en red.

Debido a la enorme complejidad de determinados fenómenos sociales (las drogo-dependencias pueden ser un ejemplo paradigmático), y gracias a los avances experimentados en las políticas sociales, se ha ido configurando un sistema de recursos con una variada tipología en cuanto a su filosofía, dependencia administrativa, oferta, criterios de actuación, ámbitos de intervención,... En este caso, las relaciones entre los distintos recursos constituirían la red, mientras que la labor orientada a la creación de relaciones de complementariedad y cooperación entre ellos sería el trabajo en red.

En este capítulo, vamos a centrarnos específicamente sobre esta tercera perspectiva.

El concepto de red puede ser utilizado:

- Como una forma de observar los fenómenos sociales: el pensamiento sistémico.
- Como una estrategia de intervención con individuos, grupos o familias: el trabajo con la red de apoyo social.
- Como una metodología de intervención comunitaria: el trabajo en red.

3.- CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN RED.

“Las redes son formas de interacción social, definidas como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos”¹⁰.

A partir de este concepto, vamos a ir extrayendo las principales características del trabajo en red.

El trabajo en red es imprescindible para intervenir sobre fenómenos complejos.

Cualquiera de las personas que esté leyendo este capítulo, y trabaje en el ámbito de la incorporación sociolaboral con drogodependientes y ex drogodependientes, afirmará inmediatamente que su trabajo cumple perfectamente con esta primera característica: es extraordinariamente complejo.

Siempre que las drogodependencias estén presentes, debemos tener en cuenta que se trata de una problemática de marcado carácter longitudinal y transversal:

A.- Longitudinal: Los problemas de drogas en un individuo, se desarrollan en un proceso o recorrido por distintas fases. Para determinar las fases, podemos utilizar el criterio de la frecuencia en el consumo (ocasional, continuado, compulsivo,...), o el de la funcionalidad del consumo (experimental, lúdico, auto-terapia, evitación del displacer,...), o el de la vivencia del consumo (experiencia positiva, causa de algunos problemas limitados, causa de importantes problemas,...), o... Además, este proceso no es lineal, sino que puede tener retrocesos o también momentos de aceleración en el recorrido. En definitiva, que *“los problemas de drogas no serían tanto la situación construida que puede darse en un*

momento, sino un proceso evolutivo que va construyéndose, sin soluciones de continuidad”¹¹.

La principal aportación de esta constatación consiste en que, no solo cada persona drogodependiente es distinta y precisa que nos adaptemos a sus características y necesidades, sino que estas características y necesidades varían dependiendo del momento evolutivo en el que se encuentre la persona.

Por lo tanto, teniendo en cuenta este carácter longitudinal de los problemas de drogas, el trabajo en red debe pretender que la persona encuentre en su proceso una “red articulada de ocasiones para cambiar”¹². Es decir, diferentes recursos y recursos que se adapten a los diferentes momentos en los que la persona se encuentra. Además, estos recursos deben estar coordinados entre sí (trabajar en red) para facilitar que el proceso de la drogodependencia se acorte lo más posible y/u ocasione problemas mínimos.

Ciñéndonos al ámbito de la incorporación sociolaboral con drogodependientes y ex drogodependientes, se trataría de que existiera una amplia tipología coherente y coordinada de recursos. Tan válida puede ser una alternativa de empleo social protegido prácticamente finalista, como un taller de formación prelaboral específico para drogodependientes, o un recurso de orientación para el autoempleo. Lo importante es que respondan a las necesidades específicas que el individuo tiene en cada momento de su proceso.

B.- Transversal: En la aparición de un problema de drogas, en su desarrollo y, lógicamente, en su abordaje, están involucrados aspectos multidimensionales. Por lo tanto, esa “red articulada de ocasiones para cambiar”¹³ debe tener en cuenta el abordaje transversal de diferentes áreas de intervención:

- Formativa-laboral.
- Relacional.
- Salud.
- Relación con el uso de drogas.
- Ocio y tiempo libre.
- Educativa.

¹¹ Megías, E. (2.000).

¹² Funes, J. (1.995).

¹³ Funes, J. (1.995).

- Familiar.
- Necesidades básicas.
- Judicial-legal.

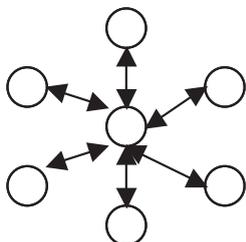
Al respecto, tres matizaciones:

- Evidentemente, no todas las áreas deben ser trabajadas con todas las personas, ni con la misma intensidad.
- Las áreas son complementarias. Por ejemplo, lo que se trabaje en el área relacional será imprescindible para el área laboral y viceversa.
- Finalmente, y esta es la principal conclusión relacionada con el trabajo en red, todas las áreas no pueden ser trabajadas desde un único recurso, sino que debe producirse un esfuerzo coordinado.

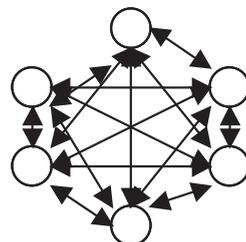
El trabajo en red se sustenta sobre relaciones horizontales y complementarias.

Si utilizamos la metáfora de la red de pescadores, podremos observar cómo en ella todos los nudos son igual de importantes, desde el más central al más periférico. Asimismo, si preferimos la metáfora de la red de redes (internet), también observaremos que en ella cualquier usuario o usuaria puede tener acceso a todas ¹⁴ las informaciones y a todas las personas, con lo que las jerarquías se diluyen en gran medida.

En definitiva, el paradigma de red surge como alternativa a otros modelos de carácter burocrático o jerárquico, en los que la información y las decisiones están muy centralizadas.



Esquema de relaciones centralizadas



Esquema de relaciones en red

¹⁴. Salvo aquellas que requieran contraseña o pago.

Capítulo 7 - Trabajando en red: sinergias y recursos

No obstante, la falta de jerarquías no quiere decir que no existan diferentes grados de implicación, que no haya personas o grupos que se conviertan en promotoras en algún momento del proceso de construcción de la red. Muy al contrario, siempre deben existir figuras que dinamicen, que impulsen, pero siempre desde la motivación y el consenso, nunca desde la imposición.

Finalmente, y muy ligada a la horizontalidad, se encuentra la complementariedad. Como se menciona en el concepto inicial, las organizaciones se relacionan para potenciar sus recursos. En el trabajo en red no existe una relación utilitarista en la que yo cubro mis carencias a través de la relación con otra entidad, sino que se producen relaciones de reciprocidad, en las que todos los nudos de la red se complementan y potencian.

El trabajo en red se sustenta sobre relaciones flexibles.

Una de las claves de internet consiste en que las relaciones no están estructuradas a priori, sino que se basan en una sucesión de elecciones individuales. El individuo puede elegir:

- Navegar por una serie de páginas.
- Profundizar en los contenidos de una página, pero no volver a entrar en ella.
- Suscribirse a una página para acceder cotidianamente a sus contenidos restringidos.
- Entrar en un foro de debate sobre un tema que le interesa coyunturalmente.
- Suscribirse a una lista de correo sobre un tema que le interesa permanentemente.
- Abrir una línea de comunicación privada con otra persona.
- Etc...

Asimismo, en el trabajo en red los límites son los que sus propios integrantes decidan. De esta forma, trabajo en red podría ser:

- Una red de intercambio de información entre profesionales a través de internet.
- Una estructura de trabajo que se ha creado entre varios equipos o varios profesionales (que no suelen trabajar juntos) para tratar un caso concreto y puntual.
- Un conjunto de organizaciones o de profesionales que se reúnen periódicamente para intercambiar experiencias y reflexionar sobre la temática en la que trabajan.

- Un sistema de intervención (criterios, itinerarios, instrumentos,...) que ha sido consensuado por un conjunto de recursos y que aplican para la intervención con una serie de casos que suelen precisar el servicio de todos ellos.

El trabajo en red se sustenta sobre un sistema abierto y en construcción permanente.

El carácter abierto y en construcción permanente del trabajo en red, es consecuencia lógica de la flexibilidad a la que nos referíamos en la característica anterior.

Cualquier acción de trabajo en red puede permitir la incorporación de un nuevo nudo. De hecho, cuando una persona u organización se incorpora a una red, no lo hace sola, sino que de alguna manera aporta la oportunidad de entrar en contacto con su propia red de relaciones. No obstante, al igual que una red está abierta para que nuevos elementos se incorporen, lo está para que lo abandonen o modifiquen su relación.

Asimismo, un equipo puede estar muy alejado del trabajo en red, pero uno o una de sus integrantes puede decidir apostar por esta metodología,¹⁵ sin necesitar esperar a que todo el equipo se incorpore simultáneamente a esta perspectiva de trabajo. Sin embargo, es posible que esta iniciativa individual genere movimientos en el equipo que favorezcan nuevos pasos colectivos hacia el trabajo en red.

El sistema abierto que constituye una red, también incide en una mayor disposición a reorientar sus funciones, a modificar sus pautas de funcionamiento, a adaptarse a los rápidos cambios en las necesidades sociales,... Esta es su mayor ventaja respecto a otras estructuras más formalizadas y centralizadas. De esta manera, el valor de una red no reside en su perdurabilidad, sino en su utilidad. Si deja de ser útil, deberá transformarse (o deberá dejar de existir).

El trabajo en red no busca homogeneizar, sino organizar la heterogeneidad.

Volviendo a la cita de Manuel Rivas sobre los gusanos de seda, los mejores tapices son aquellos que combinan hilos de diferentes colores, grosores y texturas. De la misma manera, las redes alcanzan su verdadero sentido cuando logran crear relaciones de cooperación entre recursos y profesionales diferentes.

El reto de la red no consiste en poner a todos sus integrantes de acuerdo en todo, o en lograr que actúen o piensen de la misma manera siempre (de esta forma obtendríamos un tapiz monocolor y liso), sino en que cada parte aporte los hilos que mejor encajen con los de los demás.

¹⁵. Por ejemplo, iniciando pequeñas experiencias de trabajo en red con compañeros y compañeras de profesión de otros equipos similares.

Capítulo 7 - Trabajando en red: sinergias y recursos

Organizar la heterogeneidad es el reto real de la red. Cada persona u organización mantendrá sus peculiaridades, pero dentro de la red tendrá la oportunidad de, por ejemplo:

- Darse mejor a conocer.
- Conocer mejor a los otros.
- Enseñar/aprender con los otros.
- Hacer algunas cosas con los otros.
- Poner en común algunos recursos con los otros.
- ...

La organización de la heterogeneidad no estará exenta de conflictos (como tampoco lo está la organización de la homogeneidad). Sin embargo, el trabajo en red constituye en sí mismo un estilo de afrontamiento del conflicto. Un estilo que no huye del conflicto, un estilo que no lo afronta desde la distancia de la trinchera, sino que pretende conocer al otro y centrarse en las oportunidades que nos brindan los objetivos en común, los intereses coincidentes.

El trabajo en red nos compete a todos y todas.

El trabajo en red no debe ser función de determinadas personas, de aquellas que cumplen un perfil específico (relacionado con su carácter o sus habilidades de interacción personal, por ejemplo) o desempeñan una función concreta (los trabajadores o trabajadoras sociales, por ejemplo, o las personas que desempeñan labores de dirección). Más bien al contrario, como señalamos desde el inicio de este capítulo, el trabajo en red entra dentro de las competencias y los presupuestos éticos de cual-

Características del trabajo en red

- Es imprescindible para intervenir sobre fenómenos complejos.
- Se sustenta sobre relaciones horizontales y complementarias.
- Se sustenta sobre relaciones flexibles.
- Se sustenta sobre un sistema abierto y en construcción permanente.
- No busca homogeneizar, sino organizar la heterogeneidad.
- Nos compete a todas y a todos.

quier agente social. Y ahondando aún más, pensamos que el trabajo en red es uno de los factores determinantes en el desempeño profesional. Si en otro momento dijimos que el tamaño y funcionamiento de la red personal de contactos podría servir para extraer conclusiones sobre la calidad de vida de un individuo, lo mismo podríamos decir a la hora de determinar la calidad del trabajo de un o una profesional.

No obstante, y de acuerdo con la característica de flexibilidad, dependiendo del perfil y función de cada agente social, su papel dentro del trabajo en red podrá ser distinto en cuanto a su grado de responsabilidad, su nivel de intensidad en la implicación, el tipo de tareas...

4.- FUNCIONES DEL TRABAJO EN RED.

Aunque sea anticiparnos, iniciamos este apartado con la que esperamos sea una de las principales conclusiones que extraiga cualquier persona después de leerlo: el trabajo en red no solo sirve para complementarse, para rentabilizar esfuerzos y recursos, sino que promueve el crecimiento de las personas, equipos y organizaciones que participan en él.

Para demostrar esta hipótesis, vamos a realizar un recorrido por las principales funciones del trabajo en red.

Apoyo socio emocional.

Empezamos con la función que quizás más se aleje de lo estrictamente técnico, aunque tenga una gran influencia sobre la capacidad real de aplicar tecnologías, desarrollar recursos,...: el apoyo socio emocional entre los y las agentes sociales implicados en procesos de trabajo en red.

El trabajo en red facilita que podamos afrontar adecuadamente dos sentimientos muy presentes en el ejercicio de nuestras profesiones:

A.- El sentimiento de impotencia.

Pensar en red, trabajar en red, nos permite sentirnos acompañados y acompañadas en el esfuerzo. A donde no llegamos, podemos buscar otro recurso, otra persona que pueda hacerlo; nuestros fracasos pueden ser compensados con los éxitos de otras personas o recursos; nuestros éxitos se retroalimentan con las acciones de otras personas o recursos; nuestros problemas se ven relativizados al compartirlos con otros equipos, con otros y otras agentes sociales;...

B.- El sentimiento de prepotencia.

Pensar en red, trabajar en red, nos permite darnos cuenta de que, queramos o no, estamos dentro de un sistema más amplio; que por mucho que nos centremos en el desarrollo interno de nuestro equipo, de nuestra organización, difícilmente podremos seguir avanzando sin tener en cuenta el contexto, el resto de agentes que intervienen en la comunidad; que por muy bien que hagamos nuestro trabajo, éste siempre será una parte del recorrido, una parte que podría ser desperdiciada si no se articula con los esfuerzos de otros recursos que deberán intervenir en el proceso;...

Apoyo instrumental.

Quizás sea esta una de las funciones más evidentes y conocidas del trabajo en red: el intercambio y la complementación de instrumentos.

Las personas y/u organizaciones que establecen relaciones en red, pueden:

- Rentabilizar sus recursos al ponerlos en común. Por ejemplo: un local compartido; una gestoría compartida;...
- Intercambiarse recursos. Por ejemplo: una organización ofrece su servicio de asesoría económica a otra que no lo tiene.

Sin embargo, tan o más importante que ese tipo de apoyo instrumental, es el relacionado con el intercambio y la complementación de saberes. En este sentido, el trabajo en red se convierte en una herramienta indispensable para la gestión colectiva del conocimiento.

Las personas y/u organizaciones que establecen relaciones en red, pueden:

- Intercambiarse novedades bibliográficas.
- Intercambiarse instrumentos técnicos: test, cuestionarios, dinámicas,...
- Crear grupos de trabajo para el intercambio de experiencias.
- Asesorarse mutuamente en la resolución de conflictos y/o dificultades.

Aprendizaje de la cooperación.

Además de la aportación del trabajo en red a la gestión del conocimiento en los equipos y las organizaciones, participar en este tipo de experiencias supone un aprendizaje en sí mismo (tanto individual como organizacional), un aprendizaje práctico de la cooperación:

- Aprendemos que los saberes y conocimientos están repartidos, que con lo nuestro no es suficiente, que debemos complementarlo con lo de los demás.
- Desarrollamos capacidad de diálogo, buscando los puntos en común, los intereses coincidentes.
- Participamos en un proceso de aprendizaje del respeto a las diferencias.
- Participamos en un proceso de aprendizaje de las responsabilidades compartidas.
- Aprendemos a encontrar oportunidades de crecimiento en los conflictos.

Apoyo operativo.

Esta es la otra función más evidente y conocida del trabajo en red: la rentabilización de los esfuerzos, la realización de acciones conjuntas.

Las personas y/u organizaciones que establecen relaciones en red, pueden:

- Realizar propuestas conjuntas de mejora a una administración concreta.
- Elaborar conjuntamente algún instrumento técnico: un test, un cuestionario, un manual metodológico,...
- Realizar el análisis conjunto de una realidad concreta.
- Diseñar conjuntamente el programa de intervención individualizada de una persona usuaria.
- Desarrollar conjuntamente el itinerario de intervención individualizada con una persona usuaria.

Como se puede observar en los ejemplos anteriores, el trabajo en red puede ser realizado en cualquiera de las fases de la intervención:

- Análisis de la realidad o diagnóstico. Tanto si se trata del análisis de una realidad compleja, como si nos referimos al diagnóstico de un caso.
- Diseño de la intervención. En cualquiera de los niveles de la planificación: plan estratégico, plan operativo, programa o proyecto. Asimismo, también se puede poner en marcha el trabajo en red para diseñar un plan de intervención sobre un caso en concreto.
- Desarrollo de la intervención. Cualquiera de los niveles a los que nos hemos referido en el punto anterior.

Capítulo 7 - Trabajando en red: sinergias y recursos

- Evaluación de la intervención. Cualquiera de los niveles a los que nos hemos referido al hablar del diseño de la intervención.

Acceso a nuevos contactos.

Como ya señalamos en otro apartado, cuando una persona u organización se incorpora a una red, no lo hace sola, sino que de alguna manera aporta la oportunidad de entrar en contacto con su propia red de relaciones. En este sentido, la posibilidad de contactos que nos ofrece una red, debe calcularse sumando el número de integrantes más el número de contactos que cada integrante posee. Por ejemplo:

- Si la red está especializada en drogodependencias, quizás alguno de sus integrantes trabaje la relación entre drogodependencias y Pueblo Gitano, o entre drogodependencias y empleo. Por ello, esta red también nos ofrece la posibilidad de contactar con recursos especializados en intervención con el Pueblo Gitano o en empleo, aunque no lo estén en drogodependencias.
- Si la red tiene un carácter geográfico (intervención en un barrio determinado, por ejemplo), seguro que alguno de los recursos que participa tiene un ámbito de actuación más amplio, o pertenece a una estructura supra local. Por ello, esta red también nos ofrece la posibilidad de contactar con recursos de otros ámbitos geográficos.

Funciones del trabajo en red

- Apoyo socio emocional.
- Apoyo instrumental.
- Aprendizaje de la cooperación.
- Apoyo operativo.
- Acceso a nuevos contactos.

5.- LA DERIVACIÓN: UNA HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE PARA EL TRABAJO EN RED.

Una conclusión que creemos ha quedado clara en las páginas precedentes, es la siguiente: la complejidad de los fenómenos a los que nos enfrentamos, imposibilita que sean afrontados desde un único recurso, equipo o profesional. La derivación aparece en ese contexto como una herramienta imprescindible para el trabajo en red.

Sin embargo, y volviendo a la metáfora con la que iniciamos el capítulo, hay derivaciones que tejen tapices y otras que crean trapos inservibles. De las segundas podemos poner algunos ejemplos:

- “Derivar” a otro recurso un caso porque nos incomoda. A veces este tipo de “derivación” es realizada de manera consciente (“me lo quiero quitar de encima”), mientras que en otros casos el profesional o el equipo busca diversas razones para justificarse ante otros y auto justificarse.
- “Derivar” a otro recurso un caso utilizando únicamente el siguiente criterio: “nos lo ha pedido la persona usuaria”.
- “Derivar” a un recurso del que el profesional no tiene apenas información.
- “Derivar” a una persona a un recurso en el que sabemos perfectamente que no va a poder ser atendida adecuadamente su necesidad (es otra forma de “quitarse de encima el caso”).
- “Derivar” limitándose a entregar a la persona usuaria un papel con la dirección del recurso con el que debe contactar.
- “Derivar” realizando descripciones idealistas del recurso que se propone a la persona usuaria, buscando que no ponga resistencias y “nos lo podamos quitar de encima”.

Entonces, ¿qué criterios debemos tener en cuenta para lograr que la derivación se convierta en una herramienta eficaz para el trabajo en red?:

Debe estar basada en un diagnóstico previo del caso.

Si este diagnóstico es realizado con una visión global y multidimensional, del mismo surgirán diferentes objetivos de intervención (recordemos el carácter transversal del fenómeno que nos ocupa). Si alguno de esos objetivos no puede ser trabajado desde el propio recurso (o únicamente desde el propio recurso), entonces cobrará sentido la derivación.

Recordando también el carácter longitudinal de los problemas relacionados con el uso de drogas, dependiendo del momento procesual en el que se realice el diagnóstico a un individuo, podrá surgir la necesidad de realizar una derivación a un recurso u a otro, o a ninguno.

No debe ser total, como norma.

Salvo casos muy particulares, no se traslada el caso, sino que se deriva una de las demandas que genera el caso, mientras que el recurso derivador seguirá trabajando

Capítulo 7 - Trabajando en red: sinergias y recursos

otras demandas de forma paralela o una vez que el recurso receptor concluya su tarea. Por ejemplo, un centro de tratamiento a drogodependientes, tras un diagnóstico del caso, puede derivarlo a un equipo especializado en empleo para trabajar la clarificación de sus expectativas relacionadas con la búsqueda de empleo. Sin embargo, de manera paralela puede continuar trabajando otros objetivos terapéuticos relacionados con la prevención de recaídas. Además, los servicios sociales de su barrio (que derivaron el caso al centro de atención a drogodependientes) pueden estar trabajando aspectos familiares, o podrán trabajar más adelante aspectos relacionados con el ocio y tiempo libre (en colaboración con el centro cultural o con una asociación de la zona, por ejemplo).

La figura que mejor representa este criterio de eficacia en las derivaciones, es la de un ovillo de lana que se va lanzando entre un conjunto de personas colocadas en círculo. No se lanza el ovillo entero, sino que cada persona agarra el hilo y el ovillo se va desenrollando en el aire. De esta forma, el resultado es una red en la que el hilo se entrelaza y une a todas las personas que forman el círculo.

El cumplimiento de este criterio exige que pongamos en marcha estrategias para seguir adecuadamente los casos que hemos derivado (solicitud de informes, celebración de reuniones periódicas, llamadas periódicas, citas de seguimiento con la persona usuaria,...). También exige que nos aseguremos que el recurso que nos ha derivado algún caso siga en contacto con la persona usuaria (envío de informes, celebración de reuniones periódicas, llamadas periódicas, establecimiento de acuerdos sobre aspectos que el recurso derivante debe ir trabajando o preparando,...).

Debe estar basada en un buen conocimiento de la red de recursos.

Si a un buen diagnóstico del caso, le unimos el conocimiento de la red de recursos, nos aseguraremos en gran parte una adecuada derivación.

El buen conocimiento de los recursos, incluye el manejo de guías actualizadas, saber aprovechar internet como canal privilegiado de información,..., pero esto no basta. También supone conocer in-situ otros recursos, comunicarse con sus profesionales (aunque sea telefónicamente),... Como ya dijimos, la labor continua de ir tejiendo una tupida red de contactos con otros recursos, define en gran parte la calidad de un o una profesional.

Debe ser presentada adecuadamente a la persona usuaria.

En ocasiones nos encontramos con personas que tienen muy limitadas sus capacidades de autonomía en la dirección de su vida. Desde luego, no debemos contribuir a limitarlas aún más. Incluso en esos casos tenemos que considerar a la persona protagonista de su proceso, explicándole las razones por las que hemos considerado necesaria su derivación, informando claramente sobre las características del recurso al que proponemos que acuda y los objetivos que se pretenden alcanzar.

La presentación del recurso debe ser motivadora, pero también realista. Como ya hemos señalado, en ocasiones las descripciones idealistas de los recursos esconden la necesidad de asegurarse “que nos quitamos de encima el caso”. Si lo hacemos así, la acogida de la persona usuaria en el nuevo servicio (una fase fundamental) comenzará mal, pues se producirá un choque entre expectativas y realidades.

Debe ser coordinada con el recurso receptor.

Sobre este último criterio descansa el núcleo del trabajo en red. Por mucho que diagnosticuemos adecuadamente, conozcamos a la perfección la red de recursos e informemos eficazmente a la persona usuaria, el trabajo en red no se materializará hasta que articulemos la derivación con el recurso receptor.

Las acciones que podemos poner en marcha para coordinar eficazmente la derivación, son muy variadas. A continuación vamos a realizar una descripción que va de menor a mayor intensidad:

- Llamar por teléfono al recurso receptor para informarle sobre el caso antes de que éste acuda al mismo.
- Llamar previamente al recurso receptor para conocer posibles modificaciones en criterios de admisión, o en servicios que ofrece, o en posibles listas de espera.
- Mandar al recurso receptor un informe con el diagnóstico del caso, el tipo de intervención que se ha realizado con él, la evolución en su proceso, la razón por la que se le deriva,...
- Realizar toda la labor anterior a través de una reunión presencial.
- Establecer un sistema de intercambio de información sobre el caso: reuniones, informes y/o llamadas telefónicas periódicas.
- Como se podrá observar, el cumplimiento de este criterio es fundamental para que logremos crear una red con el ovillo de lana, como decíamos en el segundo criterio de eficacia en las derivaciones.

Criterios de eficacia en las derivaciones

- Basada en un diagnóstico previo del caso.
- No debe ser total, como norma.
- Basada en un buen conocimiento de la red de recursos.
- Presentada adecuadamente a la persona usuaria.
- Coordinada con el recurso receptor.

6.- UNA PROPUESTA PARA LA ARTICULACIÓN DEL TRABAJO ENTRE EL SPAL Y LA RED DE ATENCIÓN A DROGODEPENDIENTES EN LA COMUNIDAD DE MADRID.

Repasemos en primer lugar las características fundamentales del trabajo en red, para observar si se adaptan a nuestro campo de trabajo:

- Indudablemente, la incorporación sociolaboral de drogodependientes y exdrogodependientes es un fenómeno complejo, por lo que se cumple a la perfección el primer requisito para el trabajo en red.
- Además, en él están involucradas organizaciones, recursos, equipos, profesionales, absolutamente heterogéneos, pero que deben trabajar juntos y juntas.
- Por otro lado, no existe una relación jerárquica entre estas organizaciones, recursos, equipos,...., sino que la relación es (y debe ser) horizontal.
- No se trata de organizaciones, recursos, equipos,... totales, es decir, que puedan atender todas las áreas vinculadas a este fenómeno, por lo que se deben establecer relaciones de complementariedad.
- La heterogeneidad ya mencionada, junto al carácter evolutivo de este fenómeno y la variedad de situaciones a las que los equipos se deben enfrentar, implica que se deban construir relaciones flexibles, abiertas, en permanente construcción.

¿Cómo debería operativizarse entonces el trabajo en red entre el SPAL y los recursos que trabajan la atención a drogodependientes en la Comunidad de Madrid?.

En primer lugar, y en coherencia con el carácter flexible y en permanente construcción del trabajo en red, debemos decir que resulta imposible concretar todas las posibilidades que esta metodología de intervención ofrece a la relación cooperativa entre estos recursos. Sin embargo, vamos a intentar proponer una serie de líneas estratégicas que deberían sustentar el mismo, aunque dejaremos fuera otras muchas posibilidades.

Para describir nuestra propuesta, utilizaremos las funciones del trabajo en red incluidas en el apartado 4 de este capítulo. Sin embargo, nos centraremos en dos de ellas:

- El apoyo instrumental.
- El apoyo operativo.

Las otras tres funciones tienen un carácter transversal y deberán estar presentes permanentemente en cualquier tipo de operativización del trabajo en red:

- Apoyo socioemocional.
- Aprendizaje de la cooperación.
- Acceso a nuevos contactos.

Apoyo instrumental.

Esta función del trabajo en red se orienta fundamentalmente hacia el intercambio y la complementación de instrumentos, hacia la puesta en común de saberes.

Describimos a continuación nuestras propuestas:

A.- Organización de actividades del SPAL en locales de los CAID.

Algunos ejemplos:

- Sesiones de información / orientación para el autoempleo a técnicos y/o usuarios
- Módulos de educación emprendedora para grupos formados en los recursos
- Módulos formativos de autoempleo y economía social a incorporar en las programaciones de los CAID y resto de Recursos.
- Módulos de Formación Básica Empresarial (Idea de Negocio, Estudio de Mercado, Plan de Marketing, Producción y Prestación del Servicio, Recursos Humanos, Planificación y Gestión, Plan Económico Financiero, Gestión Fiscal y Laboral) “in situ” en caso de constituirse grupos de usuarios del propio recurso o agrupando a usuarios y usuarias de diferentes recursos cercanos.
- Otras actuaciones que se acuerden con los recursos.

De esta forma se produce un intercambio complementario:

- El SPAL aproxima los servicios a su población destinataria.
- Los CAID amplían el catálogo de servicios que ofrecen a su población destinataria.

B.- Intercambio formativo.

El SPAL ofrece cursos de formación para el colectivo de profesionales de los recursos de atención a drogodependientes. Estos cursos están dirigidos a posibilitar la adquisición de conocimientos, teóricos y prácticos, en cuanto a la inserción laboral y el diseño y monitoreo de proyectos de autoempleo.

Capítulo 7 - Trabajando en red: sinergias y recursos

Por otro lado, los recursos de atención a drogodependientes pueden ofrecer cursos de formación para el colectivo de profesionales de la UMCTA y de otros servicios especializados en empleo. Estos cursos están dirigidos a posibilitar la adquisición de conocimientos, teóricos y prácticos, en cuanto a las características de los perfiles de drogodependientes, las tipologías de tratamiento,...

Este intercambio formativo puede tener importantes efectos en la mejora de la cooperación, pues se facilita que “los unos” conozcan mejor lo que hacen “los otros” y viceversa.

C.- “Espacio autoempleo” virtual.

Se trata de la creación de un espacio en internet con las siguientes funciones:

- Intercambio de novedades informativas sobre autoempleo: legislación, nuevas publicaciones, experiencias externas a la red,...
- Intercambio de experiencias de las personas integrantes de la red.
- Planteamiento de dudas, dificultades, debates,...

Este espacio sería coordinado y animado desde el SPAL.

Podría ser muy útil ligar este espacio con el servicio de mentoring inter usuarios,¹⁶ puesto en marcha desde el SPAL.

Apoyo operativo.

Esta función del trabajo en red se orienta fundamentalmente hacia la rentabilización de esfuerzos, hacia la realización de acciones conjuntas.

Describimos a continuación nuestras propuestas:

A.- “Espacio autoempleo” presencial.

Se trata del desarrollo periódico de reuniones entre todos los recursos implicados en la incorporación sociolaboral de drogodependientes y exdrogodependientes en la Comunidad de Madrid.

La función prioritaria de este espacio consistiría en analizar conjuntamente la realidad del campo de actuación:

¹⁶. Mentoring inter usuarios. “Activación de la red de personas usuarias y negocios en construcción y en marcha en clave de transferencia de información y conocimiento. Activación de la red de usuarios como recursos clave de capacitación en los procesos formativos y de orientación individual”.

- Los perfiles de drogodependientes.
- La situación del mercado laboral.
- El funcionamiento de los recursos de promoción del empleo.

De esta forma, se podrán extraer conclusiones que sean útiles para la reorientación del trabajo en cada uno de los equipos, para el diseño de posibles actuaciones conjuntas, para la determinación de las principales necesidades en el campo de actuación.

Para la eficacia de este espacio, es necesario tener en cuenta algunas cuestiones:

- Establecer una periodicidad adecuada de las reuniones, es decir, que no contribuya a la ya existente saturación de reuniones, pero que permita un seguimiento adecuado de la evolución de la realidad.
- Realizar un diseño de las reuniones que permita la participación, el dinamismo y la concreción. Para ello será importante la elección de una persona que las dinamice y otra que recoja las conclusiones.
- Cuidar los aspectos relacionales. Estas reuniones también deben convertirse en un espacio para el conocimiento mutuo, para la creación de complicidades. Por ello es importante reservar momentos para la conversación no formal, para el encuentro no estructurado. Por ejemplo: un café antes de empezar las reuniones.

B.- Diseño y desarrollo de un itinerario para la derivación en red.

El proceso de este itinerario podría ser el siguiente:

1.- Diagnóstico.

Cuando desde el CAID se diseña la fase de incorporación social del sujeto, se diagnostica específicamente su situación en el área laboral ¹⁷. Para valorar la idoneidad de su orientación hacia el autoempleo, se utiliza un listado de indicadores común a toda la red ¹⁸.

¹⁷. Este puede ser también un buen momento para el trabajo en red. El equipo del CAID, para realizar un diagnóstico más completo, puede recoger informes y/o reunirse con profesionales de otros recursos en los que haya participado la persona.

¹⁸. La elaboración conjunta de ese listado de indicadores puede ser otro ejemplo de apoyo operativo en el trabajo en red.

Capítulo 7 - Trabajando en red: sinergias y recursos

Si el equipo del CAID ¹⁹ considera que es un caso susceptible de ser derivado al SPAL, se elabora un informe de derivación en un formato común a toda la red. Este informe es enviado al SPAL.

2.- Revisión del diagnóstico.

Se intercambia información entre el SPAL y el CAID para profundizar en el diagnóstico del caso.

Si se confirma la idoneidad del caso, se pasa a trabajar en las siguientes tareas.

3.- Diseño del itinerario individualizado.

En la misma reunión de revisión del diagnóstico (y en sucesivos encuentros presenciales y a distancia), se comienza a diseñar conjuntamente el itinerario. Se trataría de acordar qué tareas va a desarrollar el SPAL, qué otros objetivos va a seguir trabajando el CAID y qué otras tareas deben ser realizadas desde otros recursos (si fuera necesario). Por otro lado, también es importante acordar un sistema de encuentros periódicos (presenciales y a distancia) de los recursos, para realizar un seguimiento del caso.

4.- Desarrollo del itinerario individualizado.

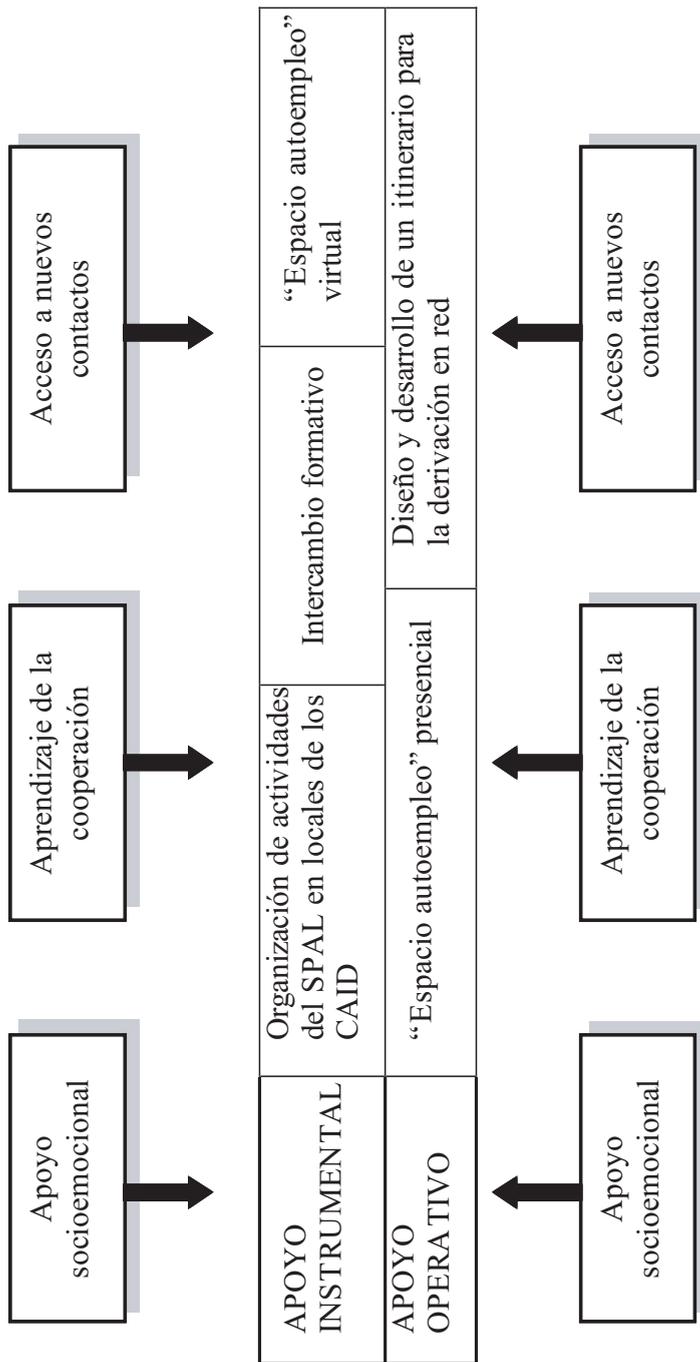
Los encuentros periódicos de seguimiento, permitirán la puesta en marcha de posibles readaptaciones en el itinerario.

5.- Evaluación final.

Si se han cumplido los objetivos previstos en el diseño del itinerario, se puede plantear el cierre del proceso. No obstante, el cierre de un proceso puede suponer la apertura de otro, por lo que el caso podría ser derivado a otro recurso si fuera necesario.

¹⁹. También puede participar algún representante de otro(s) recurso(s) especialmente implicado(s) en el caso.

ESQUEMA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN RED



ITINERARIO PARA LA DERIVACIÓN EN RED

