CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 34, abril 2000, pp. 95-118

Competitividad y gestión estratégica de los recursos intangibles en la Empresa de Inserción Social

Edmundo Pérez Fernández
Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 2000 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Competitividad y gestión estratégica de los recursos intangibles en la Empresa de Inserción Social

Edmundo Pérez Fernández
Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

La empresa de inserción social (EIS) ofrece a personas procedentes de colectivos socialmente excluidos la posibilidad de retornar a la actividad laboral como estrategia para su plena reinserción. Aunque estas empresas presentan numerosas peculiaridades, sus productos deben competir en los mercados en igualdad de condiciones. Por ello, afrontar el reto de la competitividad constituye una necesidad para garantizar su supervivencia. En este artículo se analiza la gestión de los recursos intangibles como herramienta para aumentar esa competitividad y las implicaciones estratégicas de dicha gestión. Así, el capital humano, organizacional, relacional y tecnológico son estudiados desde la perspectiva de la EIS, tratando de explicar su influencia en el éxito de la empresa y haciendo algunas aportaciones encaminadas a mejorar la calidad de la dirección de estas empresas.

PALABRAS CLAVE: Empresas de inserción social, recursos intangibles, competitividad, colectivos excluidos, estrategia

RÉSUMÉ

L´entreprise d´insertion sociale (EIS) offre aux collectifs socialement exclus la possibilité de retourner au monde du travail comme stratégie pour arriver à la reinsertion totale. Même si ces entreprises présentent beaucoup de particularités, leurs produits doivent être compétitifs au niveau du marché dans des conditions égalitaires. C'est pour cela qu´on doit affronter le défi de la compétitivité pour pouvoir garantir leur survivance. Dans cet article, on analyse la gestion des ressources intangibles pour augmenter cette compétitivité ainsi que les implications stratégiques de cette gestion. De cette façon, nous étudions le capital humain, organisationnel, relationnel et technologique selon le point de vue des EIS, en essayant d´expliquer leur influence dans le succès de l´entreprise et en réalisant quelques apport en ce qui concerne l'amélioration de la qualité dans la direction de ces entreprises.

MOTS CLÉ: Entreprises d´insertion sociale, ressources intangibles, compétitivité, collectifs exclus, stratégie.

ABSTRACT

The Social Insertion Enterprise (SIE) gives socially rejected people the chance of going back to the labour market as a strategy for their complete insertion. Although these companies show many distinctive features, their products must compete in the markets on equal terms. Therefore facing up the challenge of competitiveness is compulsory to assure their survival. In this article, the management of intangible resources is analysed as a tool to improve competitiveness. The paper also focuses on the strategical consequences of this management. Thus, human, organizational, technological and relational capital are studied from the point of view of the SIE, trying to explain their influence on the enterprise success and making some contributions directed to improve the quality of management in these companies.

KEY WORDS: Social insertion enterprises, intangible resources, competitiveness, socially rejected groups, strategy.

1.- Introducción

Las empresas de inserción social (EIS) se han desarrollado considerablemente en España en los últimos años, aunque su origen puede situarse a mediados de los años 70, de forma paralela al resto de Europa (Estivill et al., 1997). Estas empresas tienen por objetivo conseguir la integración socio-laboral de personas provenientes de colectivos excluidos o marginales, con especiales dificultades para el acceso a un puesto de trabajo, como jóvenes sin formación ni experiencia laboral, ex-toxicómanos, excarcelados, transeúntes, minorías étnicas e inmigrantes, madres solteras, abandonadas o separadas, mayores de 45 años con baja formación o formación obsoleta, discapacitados, etc. (Coque y Pérez, 1998).

La integración se consigue mediante la participación de estas personas en una actividad productiva rentable y autosostenida que les permite el acceso a un empleo de calidad, bien con perspectivas de continuidad o bien como puente al empleo en una empesa estándar[1]. El hecho de estar trabajando abre muchas puertas en la búsqueda de nuevo empleo a personas que lo tenían vedado en momentos anteriores de su vida, tanto por su falta de cualificación como por los prejuicios que, aún hoy, despiertan ciertas situaciones problemáticas. Así, al aprendizaje de habilidades sociales y laborales, se une una cierta misión de "lavado de cara" del currículum laboral y personal, de cara a la inserción en empleos fuera del ámbito de las EIS.

Aunque las peculiares características de estas empresas las hacen significativamente diferentes[2], sus productos deben competir en el mismo mercado que los de las demás empresas. De ahí que - como ellas - deban afrontar el reto de la competitividad, ofreciendo una calidad y un precio que les permita lograr el éxito y subsistir.

Entre los muchos elementos que contribuyen a la competitividad de una empresa, cabe destacar algunos con especial trascendencia para las EIS, cuya estructura se ha representado en la figura 1.

1.- La idoneidad de esta vía para lograr el objetivo insertador queda patente en un estudio realizado en EEUU, en el que O´Boyle (1998) encuentra una altísima correlación negativa entre la pobreza y el empleo permanente. Entre la población negra de EEUU la tasa de pobreza era del 30´7% en 1989, mientras que entre aquellos que trabajaban todo el año era del 4´7%. Los trabajadores pobres - aquellos que trabajaban todo el año y tenían unos ingresos muy bajos - eran sólo el 5% de la población pobre en 1990.

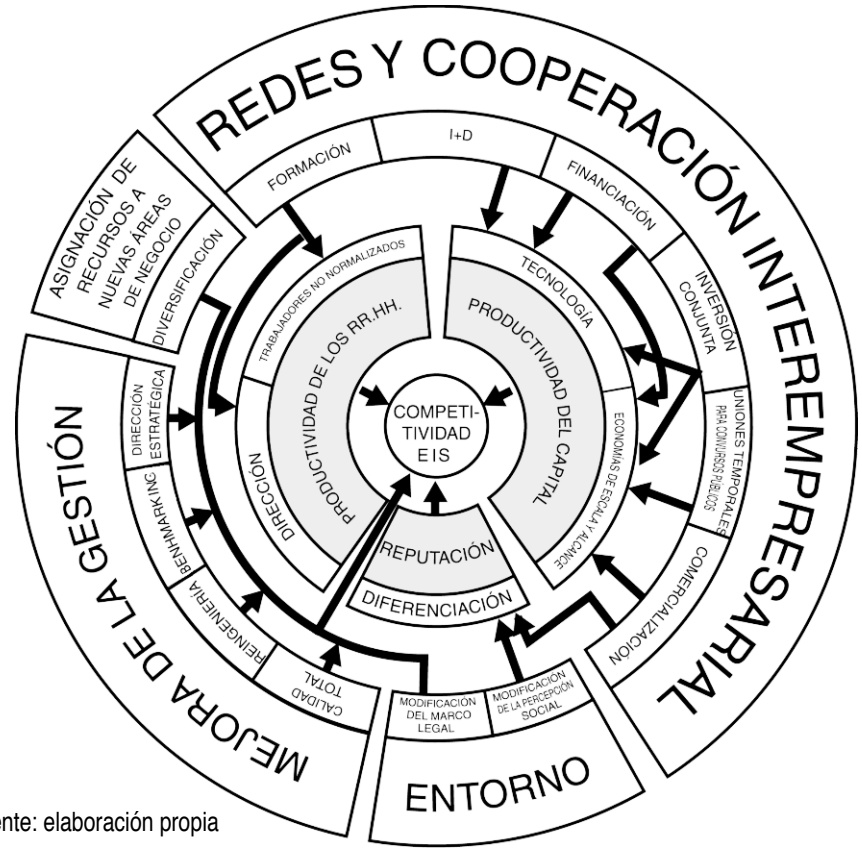
2.- Sin ánimo generalizador podemos establecer como características peculiares de las EIS las siguientes:

- usan unos recursos humanos especiales, poco productivos y problemáticos, debido a su objetivo de inserción sociolaboral.
- son promovidas, generalmente, por entidades sin ánimo de lucro y sin mentalidad empresarial.
- tienen dificultades para financiarse (más que las ya habituales para cualquier PYME).
- se ubican en sectores de baja tecnología, generalmente alejadas del mundo industrial, en servicios sencillos que no exigen cualificación.
- en ocasiones, su mal diseño o gestión hace que dependan del voluntariado para sobrevivir.

Los factores de competitividad se observan en el círculo interno:
-Productividad de los RRHH: Los trabajadores provenientes de colectivos socialmente excluidos muestran una productividad por debajo de la estándar. Por otro lado, los directivos proceden, en muchos casos, de áreas sociales, sin experiencia empresarial previa (Aganzo, 1997).
-Productividad del capital: La tecnología utilizada por las EIS, el acceso a la misma, los condicionantes para su implantación, el difícil acceso a economías de escala o alcance son factores importantes para la competitividad.
-Otros recursos intangibles: La reputación y la diferenciación de éste sector y sus productos.

En el círculo más externo se han colocado algunas acciones que, incidiendo sobre los factores de competitividad, mejorarán ésta. Las flechas indican sobre qué factor o factores actúan principalmente. Las acciones unidas directamente con el círculo más interno actúan de forma génerica sobre todos los factores.

Figura 1: Factores de competitividad en la EIS



Fuente: elaboración propia

Estas acciones se agrupan en cuatro bloques:
-Mejora de la gestión: introduciendo técnicas modernas de dirección.
-Asignación de recursos a nuevas áreas de negocio: diversificando adecuadamente, de acuerdo con sus ventajas competitivas y capacidades centrales.
-Constituir redes de empresas[3] para cooperar en diversas áreas: aprovechando así la gran ventaja competitiva que suponen los bajos costes de transacción con que estas empresas colaboran entre sí, estableciendo entre ellas con gran facilidad contratos relacionales sin expectativa de comportamiento oportunista.
-Actuar sobre el entorno: tratando de modificar el marco legal[4] (prácticas de "lobbing" en el sector) o la percepción social sobre este tipo de negocios.

En este trabajo estudiaremos todos estos elementos haciendo hincapié en cómo los distintos recursos intangibles pueden ser aprovechados por la EIS en su búsqueda de una ventaja competitiva, siguiendo la tipología de recursos intangibles establecida por Fernández, Montes y Vázquez (1998): el capital humano, el capital organizativo, el capital tecnológico y el capital relacional. Los recursos intangibles deben ser el fundamento de la estrategia empresarial de largo plazo, pues cumplen las condiciones necesarias para constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible (Grant, 1991).

2.- El capital humano

El capital humano está "constituido básicamente por los conocimientos adquiridos por una persona que contribuyen a incrementar su capacidad para realizar actividades económicas" (Fernández, Montes y Vázquez, 1996, p. 141), "incrementa la productividad y el valor de su contribución a la empresa" (Fernández, Montes y Vázquez, 1998, p. 161).

Las EIS incorporan en sus plantillas a trabajadores socialmente excluidos que presentan, en la práctica totalidad de los casos, una productividad menor de la esperable[5] . Esta circunstancia ha condicionado el desarrollo y hasta la supervivencia de las EIS, permitiendo su presencia sólo en áreas en las que pudieran gozar de fuerte protección pública o nichos de mercado bastante exclusivos, al abrigo de la competencia abierta, o bien manteniendo unos niveles salariales ínfimos, que no cumplen su función de reinserción social.

3.- Un profundo análisis de la lógica de la cooperación entre distintos agentes puede encontrarse en Chaves (1996)

4.- Debe señalarse que aún no existe un margo legal regulador de las EIS. Dicha laguna en nuestro ordenamiento jurídico es un claro freno al desarrollo de estas iniciativas empresariales. Un profundo análisis de toda la problemática acerca del régimen jurídico de las empresas de inserción puede encontrarse en Álvarez (1999)

5.- En torno a 1/3 de la productividad estándar en algunos casos (Laparra et al., 1996).

Sin embargo, en las EIS también se dan, o pueden darse, elementos que favorecen la productividad de sus trabajadores mediante la acumulación de este recurso no separable del factor humano.

Por ejemplo, en la EIS se lleva a cabo un proceso educativo continuo con el objetivo de ir dotándoles de nuevas capacidades, de nuevos recursos para afrontar de forma cada vez más acertada los retos de su inserción laboral. Este acompañamiento personalizado tiene, precisamente, como fin el que la distancia entre trabajador normalizado y no normalizado[6] vaya siendo cada vez menor.

La parte más significativa de este proceso quizá sea la educación social, pero no puede olvidarse la formación permanente en los ámbitos directamente relacionados con su actividad laboral cotidiana. Son numerosos los recursos puestos al alcance de las empresas para favorecer la acumulación de capital humano[7] y que deben ser también aprovechados por la EIS.

Un importante aspecto en la gestión de los recursos humanos es el de la motivación. Para algunas personas provenientes de colectivos marginales la posibilidad de salir de su situación puede actuar como elemento motivador que contribuya a aumentar su nivel de esfuerzo y su productividad, pero la inercia personal, una historia previa de frustraciones o la falta autoestima y confianza en uno mismo suelen ser elementos muy poderosos que actúan en sentido contrario.

La experiencia nos dice que no debe confiarse en esta motivación al menos hasta fases avanzadas del proceso de inserción y normalización, superados muchos de los problemas citados.

La motivación intrínseca[8] puede resultar más efectiva: el interés de las tareas a realizar, el diseño de actividades interesantes, no monótonas, que puedan captar la atención del trabajador y tengan sentido para él[9] .

Por otro lado, suelen existir en la EIS profesionales, con perfil de educador social, trabajador social o psicólogo, parte de cuya misión es, precisamente, motivar a los trabajadores, ayudarles a asumir "posiciones de esfuerzo" más elevadas (Leibenstein, 1969) venciendo las inercias y resistencias personales y grupales que lo tratan de impedir.

6.- Dado que el término "no normalizado" se ha generalizado tanto en la práctica como en la literatura sobre el tema, será el que empleemos la mayoría de las veces en este trabajo. Sin embargo, tiene, para algunos, cierto matiz despectivo, por lo que buscar un término alternativo, a la vez preciso y sencillo, se convierte en una tarea importante para los que dedicamos nuestro esfuerzo a este tema.

7.- Con este fin se crearon instituciones como FORCEM.

8.- "La motivación intrínseca se fundamenta en aspectos de la propia actividad, motivadores por sí mismos y que caen bajo el control del propio sujeto (...) La fuente principal de motivación es el propio trabajo, en la medida en que éste permite la expresión de los propios valores y la identificación del sujeto, un amplio nivel de autodeterminación y un sentimiento de afiliación y colaboración en una tarea común" (Peiró, 1997, tomo 2, p. 40).

9.- Puede definirse con los términos enriquecimiento de la tarea (job enrichment) y ampliación de la tarea (job enlargement), que hacen referencia, por un lado, al diseño de puestos de trabajo con unos contenidos de más calidad y, por otro, con una mayor variedad de funciones y cuyas tareas tengan más sentido en sí mismas.

Otra vía de entrada de capital humano en la empresa de inserción es mediante la participación de voluntarios. Así, la red de apoyo social que suele tejerse en torno a los proyectos de EIS debe ser aprovechada al máximo como una de las ventajas competitivas más claras de este tipo de empresas.

Aunque no todas ellas tienen voluntarios, ni siquiera todas están a favor de su existencia, lo cierto es que pueden resultar de gran utilidad para tareas como la publicitación de los productos, apoyo en las relaciones públicas o, simplemente, mediante la aportación gratuita de trabajo[10] .

La gestión de los recursos humanos voluntarios merece un estudio aparte que excede de los objetivos de este trabajo. Sólo señalaremos que debe exigírseles profesionalidad y calidad en el desempeño de su tarea, así como subordinación a los objetivos de la organización, favorecer su integración y participación, atender en lo posible también sus objetivos y motivaciones y darles acceso a formación para hacer más eficaz su aportación.

Por último, recordar que en una empresa de inserción no trabajan sólo personas provenientes de sectores marginales, sino que se combinan trabajadores normalizados (y no sólo en tareas directivas, sino en cualquier ámbito) con los no normalizados. El porcentaje es muy variable y no se puede establecer un criterio óptimo de forma única, sino que ese óptimo dependerá de las circunstancias[11]. Hemos denominado a esta combinación de trabajadores normalizados y no normalizados, en proporción estudiada para cada caso y equilibrada en habilidades, conocimientos y aptitudes, Mix de Recursos Humanos.

El grupo de trabajadores normalizados que se incorpora a la empresa no tiene como misión compensar la baja productividad de los demás, aunque lo haga en cierta medida, sino servir como referencia (incluso en los procesos educativos de normalización) y dotar de solidez al conjunto.

10.- En un estudio de campo efectuado por Cáritas Española sobre 175 empresas de inserción, se detectó la participación de 530 voluntarios (Aganzo, 1997).

11.- En el ya mencionado estudio de campo de Cáritas se encontraron unos valores de 2.000 trabajadores en proceso de inserción frente a 670 normalizados (Aganzo, 1997), lo que supone una proporción de 1 trabajador normalizado por cada 3 no normalizados.

3.- Capital organizativo

La propia estructura de la organización puede ser fuente de productividad y competitividad, por encima de las deficiencias individuales de sus miembros.

Podemos definir la arquitectura de la organización como "una red de contratos relacionales[12] dentro o alrededor de la empresa" (Kay, 1994, p. 87), que se establecen tanto con sus empleados como con sus proveedores y clientes o con otras empresas.

La arquitectura es capaz de aumentar el valor de las contribuciones individuales produciendo conocimiento organizativo y capacidad de aprovecharlo, estableciendo una ética cooperativa entre los distintos agentes que participan e implementando una serie de rutinas organizativas. De este modo, "la arquitectura no crea organizaciones extraordinarias reuniendo a personas extraordinarias, sino que lo hace capacitando a personas muy normales para actuar de un modo extraordinario" (Kay, 1994, p. 91).

La importancia de la estructura de la organización en las EIS se hace patente al considerar que su competitividad nunca podrá descansar en la productividad de sus trabajadores, sino que debemos acudir a otros elementos que subsanen sus carencias y les permitan actuar por encima de su propio nivel.

La EIS puede establecer con cierta facilidad, pues están de algún modo en su propia razón de ser, las condiciones necesarias según Kay (1994) para desarrollar una arquitectura fuerte: expectativa de relaciones a largo plazo, un compromiso de compartir los beneficios del éxito colectivo y un grado de informalidad elevado pero estructurado.

El primer elemento, la expectativa de relaciones a largo plazo, está presente en unas empresas cuyo objetivo prioritario es, precisamente, servir de apoyo y ayuda a los trabajadores que contrata, antes incluso que el ánimo de lucro. En este marco, pueden desarrollarse unas relaciones de confianza, en las que el trabajador mantiene unas expectativas de empleo en la EIS mientras lo necesite[13] . En lenguaje de la Teoría de Juegos, se trataría de poner las condiciones para que pueda desarrollarse un juego cooperativo en vez de competitivo.

12.- También conocidos como contratos implícitos o relaciones de confianza. Para una caracterización rigurosa, Kay, 1994, pp. 73 – 81.
13.- Procurar a los trabajadores un empleo estable es también uno de los aspectos de la Teoría Z de los recursos humanos (Bueno, 1996).

El segundo elemento, el compromiso de compartir los beneficios del éxito colectivo, se da en todos los casos, tanto al nivel de objetivos (ya que el éxito de la empresa sería que los trabajadores alcanzasen el éxito personal en sus vidas), como en el ámbito económico (ya que la mayor parte de los gastos correponden siempre a salarios y los beneficios suelen destinarse a la reinversión).

Por último, la informalidad estructurada, que facilita la flexibilidad, la adaptación al entorno y la creatividad, lejos de la rigidez burocrática pero sin caer en el caos organizativo, suele verse favorecida por el talante de los directivos de las EIS y de los promotores y propietarios de las mismas, provenientes en elevado porcentaje del mundo asociativo, organizaciones no gubernamentales o asistencia social[14].

La cultura es otro de los elementos del capital organizativo. Aunque cada empresa tiene, sin duda, su propia cultura, se dan en todas las EIS unos valores comunes que configuran, de algún modo, una cultura sectorial. Esos valores serían:

-Primacía de los beneficios humanos frente a los puramente económicos.

-Importancia de la participación.

-Actitud ecológica, compromiso con el medio ambiente.

-Importancia de la cooperación con otros agentes, empresariales o sociales, partícipes de una tarea común.

Quizá de éstos, los aspectos más influyentes sobre la competitividad sean los referentes a la participación y la cooperación, que desarrollaremos ahora más extensamente.

Son numerosas las evidencias empíricas de que la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa incrementa la productividad[15]. También diversos autores señalan la importancia de la participación. Likert (1961,1967) defiende el estilo participativo como más recomendable, asegurando a largo plazo mejora en la productividad, en el uso de los recursos y en las relaciones laborales. En las EIS, tanto por considerar la participación como un elemento educativo más, como por posiciones ideológicas de los promotores o por no tener un objetivo centrado en el lucro o el poder personal, es muy común encontrar metodologías muy participativas en la gestión.

14.- Los promotores de estas iniciativas son, "generalmente, entidades vertebradas por la acción social, que tratan de resolver problemas que la sociedad margina o excluye; entre otras se encuentran la Fundación Tomillo, Traperos de Emaús, COCEMPE, REPRIS, AERESS, Cáritas, Gaztelan, Fundosa, S.A., etc." (Aganzo, 1997, p. 20).

15.- David Schweickartz (1993) recoge diversas aportaciones al tema: USDH (1973), Jones y Svejnar (1982); Blinder (1990). Levine y Tyson (1990) analizan 43 estudios previos sobre el tema, contrastando el efecto positivo de la participación y concluyendo además que es más efectiva si va unida a participación en beneficios, empleo a largo plazo, diferenciales salariales relativamente pequeños y derechos laborales garantizados, aspectos todos ellos que están presentes en las empresas de inserción.

La progresiva asunción de responsabilidades por los trabajadores y su participación en la toma de decisiones[16] (a veces avalada por la forma jurídica de la organización: cooperativa o, incluso, asociación) es tomada como una dinámica natural en el desarrollo de este tipo de entidades.

Sobre este tema afirman Laparra et al. (1996, p. 652): "Tiene una gran importancia incorporar a los trabajadores, cualquiera que sea su característica, a las decisiones lo más alto posible en el proceso de producción. La participación real y concreta en las decisiones de los trabajadores de las empresas de inserción aumenta la productividad".

En conexión con lo anterior, los estilos de liderazgo tienden a ser muy cercanos a la Teoría Y de McGregor (1960), basada en las relaciones humanas, una actitud no dirigista y centrada en las personas, dando lugar a un cierto grado de autogestión de los recursos humanos y tratando de crear un clima que permita a los trabajadores realizarse a la vez que aceptan y buscan responsabilidades y desarrollan sus potencialidades.

También muchos elementos de la Teoría Z, debida a Maslow y basada en el modelo japonés de dirección y su aplicación en los EEUU, son aplicados en las empresas de inserción: "concepción de la dirección basada en las decisiones tomadas en equipo y en la importancia del grupo, por tanto, en el consenso y en la participación de las personas. Enfoque "integralista" que intenta lograr la máxima autorrealización y la armonización entre la misión de la organización y los intereses de los empleados y directivos" (Bueno, 1996, p. 473).

La asunción apriorística de estos modelos de liderazgo y gestión de los recursos humanos es, en algunos casos, problemática, ya que, como señala Peiró (1997, tomo 2, p. 173) "distintos tipos de grupos requieren distintos tipos de dirección, y la idoneidad de uno u otro está en función de las características del grupo, del tipo de tarea y del contexto organizacional". Existen experiencias de fracaso empresarial debido a la introducción de modelos de gestión inadecuadamente participativos para las características de los colectivos con que se trabajaba. Debe evitarse el extremo, poco realista, de decretar la participación de todos, para todo y desde el primer momento, sabiendo que la participación es un objetivo que se irá consiguiendo de modo progresivo, sin quemar etapas ni adelantarse a los procesos personales de los empleados.

Los promotores y directivos de EIS suelen optar también por favorecer los procesos de comunicación[17] tanto vertical descendente, como ascendente y horizontal, desde una apuesta por la clari-

16.- Cuando esta toma de decisiones abarca a las tareas del propio puesto de trabajo se suele conocer como empowerment, estrategia de grandes implicaciones - y resultados - para la empresa. Se basa en distribuir de una forma racional e interconectada "poder, información, conocimientos y recompensas en la organización" (Bowen y Lawler, 1995, p. 73). Esto produce en los trabajadores "control sobre lo que sucede en su trabajo (por ejemplo, libertad para elegir entre diferentes modos de hacer las cosas) (...), conciencia del contexto en que realiza el trabajo y responsabilidad sobre el output de su tarea y las recompensas" (Bowen y Lawler, 1995, pp. 74-75).

17.- Sobre este tema y su repercusión en la empresa, pueden consultarse diversos estudios clásicos sobre la comunicación en las organizaciones: Katz y Kahn (1978), o Porter y Roberts (1976).

dad y transparencia en el funcionamiento de la empresa que facilite la participación no manipulada, la resolución de posibles conflictos y mejore el rendimiento del personal y la eficiencia de la empresa.

Todo lo anterior no surge espontáneamente: a la participación se llega, como se ha comentado, a través de un proceso; la comunicación requiere de constantes apoyos o quedará inhibida y el estilo de liderazgo que hemos expuesto necesita de la activa colaboración de los subordinados para ser eficaz. Las técnicas de dinámica de grupos[18] y el seguimiento personalizado de los trabajadores son instrumentos imprescindibles para ello y, afortunadamente, suelen ser conocidos y empleados en las EIS por personal especializado en el área social (educadores, p. ej.).

Por otro lado, trabajar en red estableciendo alianzas[19] es una forma de acceder a ventajas como las economías de escala que, de otro modo, estarían casi vedadas a la EIS, tanto por su pequeño tamaño[20] como por su renuncia a crecer[21]. Las razones de esta renuncia son variadas. Por un lado están los impedimentos financieros: falta de recursos propios, restricción del crédito e imposibilidad de acceder directamente a los mercados financieros (Vidal, 1996). Por otro lado, existen diversos condicionantes por parte de los propios promotores:

- ideológicos.
- miedo a asumir grandes inversiones, por el riesgo que conllevan y que podría poner en peligro a la propia organización promotora.
- incapacidad para gestionar una gran empresa, y más aún cuando una parte significativa de dicha gestión se va a llevar a cabo desde la organización promotora como voluntariado y no como trabajo profesional.
- temor a perder el componente social de la empresa o, al menos, que éste se debilite al primar conceptos económicos como el crecimiento o al entrar en mercados con una rivalidad muy intensa entre competidores o más globalizados.

Esta forma de crecimiento es compatible con la visión "orgánica" de la economía social que comparten muchos gerentes de EIS, en el sentido de que "un organismo vivo no alcanza su tamaño con una sola célula que crece extraordinariamente, sino con miles de pequeñas células que se agrupan, se especializan y actúan de forma coordinada".

18.- "Se conoce como dinámica de grupos la forma de estudiar y de resaltar las relaciones interpersonales de cara a la comunicación, cambio y ajuste continuo de dichas relaciones entre los miembros, de manera que los grupos se integren y evolucionen adecuadamente" (Bueno, 1996, p. 472).

19.- Llamamos alianzas a "vínculos entre empresas que se sitúan en un campo intermedio entre las transacciones puntuales del mercado y el desarrollo interno, lo que les permite aprovechar, al menos parcialmente, las ventajas de ambas posibilidades, aunque padeciendo también algunos de sus defectos"(Fernández, 1993; 17).

20.- La media es de 15 trabajadores (Cálculo propio a partir de Aganzo, 1997).

21.- Esto no se puede generalizar absolutamente. Existen empresas de inserción con un número de trabajadores diez y hasta veinte veces superior a la media.

El trabajo en red ha sido siempre una característica de las empresas de inserción, que constituyen numerosas redes y federaciones tanto generales como sectoriales. Entre las primeras podemos citar a FEDEI, Federación Española de Entidades de Empresas de Inserción o la REAS, Red de Empresas de Economía Alternativa y Solidaria. Entre las segundas, la más conocida, en el sector medioambiental, es AERESS, Asociación de Empresas Recuperadoras de Economía Social y Solidaria.

Los campos de aplicación de la constitución de alianzas son múltiples, pudiendo ir desde la tecnología, la producción o el marketing hasta las finanzas o el personal (Fernández, 1993) y cada tipo incide en algunos de los aspectos clave de la competitividad. Las empresas de inserción pueden beneficiarse especialmente de ellas en los siguientes temas:

-Formación: tanto de directivos como del resto del personal.
-Investigación y desarrollo: que generalmente no puede ser acometido por una sóla empresa.
-Financiación: avanzando en la creación de un sistema propio de financiación[22] .
-Inversión conjunta: en ámbitos en los que el tamaño mínimo eficiente exija plantas gestionadas por varias empresas, como pueden ser algunos tipos de reciclaje de plásticos, procesado de chatarra electrónica, etc.
-Uniones temporales: para acudir a concursos públicos o presentar ofertas.
-Comercialización: donde, además de economías de escala, puede conseguirse un efecto de creación de marca y diferenciación del sector que no conseguiría cada empresa vendiendo por separado.

4.- Capital tecnológico

Está constituido por “conocimientos relacionados con el acceso, la utilización y la innovación de las técnicas de producción y las tecnologías de producto” (Fernández, Montes y Vázquez, 1998; 164) y "viene determinado por su política tecnológica. Ésta engloba todas las decisiones relacionadas con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías de producto. Aquí tienen cabida las actividades de I+D (internas, realizadas en cooperación con otros o contratadas a terceros) y la adopción y asimilación de las tecnologías desarrolladas por otras empresas, a las que se accede a través de licencias y compras de tecnología incorporada a máquinas y equipos de producción" (Fernández, Montes y Vázquez, 1996; 142).

22.- Del cual, el Fondo de microcréditos de FEDEI, dotado con 95 millones de pesetas donados por la Fundación Telefónica, puede ser un primer paso.

De forma paralela, Romijn (1997) señala dos vías para la adquisición de capacidad tecnológica en la empresa, el esfuerzo tecnológico, entendido como "una dedicación consciente de tiempo, recursos humanos y recursos materiales hacia las actividades conducentes al aprendizaje tecnológico" (Romijn, 1997; 359) y el aprender haciendo, es decir, mediante la acumulación de conocimientos adquiridos con el paso del tiempo como resultado de la experiencia.

Las EIS se han instalado mayoritariamente en sectores de baja tecnología (y, paralelamente, de bajo valor añadido, en muchos casos)[23]. Según un trabajo de campo efectuado por Cáritas (Aganzo, 1997) estos sectores serían: recogida de residuos y reciclaje (25%), limpieza (13%), jardinería (12%), comercialización y ventas (12%), otros como fontanería, cocina, canguros o mensajería (38%).

Las razones que pueden haber conducido a las EIS a situarse en sectores de servicios poco avanzados o, cuando hay una actividad transformadora, que ésta sea más artesanal que propiamente industrial son variadas[24]. Desde la falta de capital ya comentada para acceder a las tecnologías y realizar las inversiones necesarias, el origen en áreas de atención social de muchos gerentes, que les hace desconocer dichas tecnologías o la falta de técnicos de diversos tipos, a los que no se puede contratar por falta de recursos.

Frente a esta situación, algunos autores comienzan a plantear la necesidad de optar por "técnicas suficientemente cualificadas para que sean cualificantes y que incorporen las últimas tecnologías, que no tienen por qué ser más complicadas de aprender si están convenientemente adaptadas" (Laparra et al., 1996; 652).

La adaptación de tecnologías que permitan el acceso de las EIS a nuevos sectores de mayor valor añadido, a áreas de negocio con elevada potencialidad de creación de empleo o, en definitiva, que aumenten su productividad a niveles comparables con las empresas estándar y potencien su capacidad insertadora, es el reto más importante que deben asumir las EIS en su política tecnológica.

Hay que tener en cuenta que los efectos de una nueva tecnología "no dependen tanto de las características de la misma cuanto de las estrategias utilizadas para su implantación, el sistema social en que ese sistema técnico se integra, el diseño de puestos que se realiza, el tipo de supervisión y control que se ejerce, el tipo de gestión y dirección y las decisiones estratégicas que se toman en la organización" (Peiró, 1990; 144).

23.- Como excepción a la norma general, podemos citar la empresa gijonesa APTA, donde 270 minusválidos psíquicos fabrican vestuario laboral, bobinados, cableado de distintos elementos para compañías como SUZUKI o montaje de luminaria, incorporando los más avanzados métodos de producción. (Diario "La Nueva España", Oviedo, 20 de junio de 1997, p.28).

24.- La viabilidad de las EIS en otros sectores está por estudiar pero las excepciones como APTA parecen señalar en sentido positivo. Por otro lado, en este trabajo hacemos algunas aportaciones que pueden apoyar la viabilidad, favoreciendo la competitividad de estas empresas.

Esto nos lleva a afirmar que cualquier tecnología puede ser apta para su utilización en una EIS con tal de que se realice un completo análisis de implantación, de modo que se favorezca el objetivo insertador de la empresa. A este efecto propondremos más adelante un modelo basado en la metodología de investigación prospectiva de Clegg y Corbett (1987).

Innovación en la EIS

La primera pregunta que surge al tratar este tema es la de si tiene sentido hablar de innovación en la EIS. ¿Puede ser la innovación un objetivo de la empresa de inserción? Si definimos innovación como la introducción de novedades que aporten mejoras a sus productos (sean bienes o servicios) o procesos, está claro que también la EIS debe innovar.

Como se comentó antes, el primer reto innovador para las EIS será adaptar las tecnologías ya existentes a sus necesidades concretas por su tamaño, tipo de personal, tipo de cliente y, especialmente, adaptarlas para que favorezcan el proceso educativo y reinsertador que se propone.

Es difícil que sea la innovación la fuente de una ventaja competitiva sostenible para la empresa (Kay, 1994), pero también es cierto que sin innovación la empresa se irá quedando atrás respecto a sus competidoras hasta ser expulsada del mercado.

El pequeño tamaño de las mayoría de las EIS no es obstáculo para realizar procesos de innovación. Diversos autores señalan el importante papel que las pequeñas empresas pueden jugar en este campo por su flexibilidad, capacidad de reestructuración o por el desplazamiento de la demanda hacia productos personalizados, lo que disminuye la ventaja de las economías de escala (Gumbau, 1994).

La falta de ingenieros y técnicos afectará negativamente a la capacidad innovadora de las EIS y esta carencia debería ser subsanada[25].

Implantación de nuevas tecnologías en la EIS

Son numerosos los ejemplos de empresas en las que la implantación del sistema tecnológico se hace al margen de los ejes configuradores de la empresa: sus recursos humanos, su cultura, etc. Sin embargo, "los aspectos psicosociales pueden ser factores relevantes a la hora de diseñar, desarrollar e implantar las nuevas tecnologías" (Peiró, 1990; 126). Esto se hace especialmente cierto en una EIS, con una cultura, una organización y unos RRHH tan peculiares.

25.- Romijn (1997) señala la presencia de ingenieros como un factor importante en la creación de capacidad tecnológica en las pequeñas empresas. Curiosamente, es la presencia de técnicos de grado medio (con una formación más práctica) y no de grado superior (con una formación más abstracta) la que incide de forma más positiva.

La introducción de nuevas tecnologías en la empresa tiene incidencia sobre numerosos aspectos como el propio puesto de trabajo y su desempeño, sobre el bienestar psicológico de los trabajadores y la calidad de vida laboral, sobre el desarrollo de carrera y la estabilidad en el puesto de trabajo, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo o la estructura y procesos organizacionales (Peiró, 1990).

En este apartado trataremos de esbozar un modelo para el análisis de implantación de tecnologías, teniendo en cuenta tanto las características distintivas de las EIS como las aportaciones de la investigación prospectiva, que implica "una consideración explícita de los aspectos humanos de un sistema tecnológico desde el comienzo de su diseño[26] y ello requiere la incorporación de expertos en ergonomía, psicología cognitiva y psicología social a los equipos de ingenieros responsables de diseñar las diferentes tecnologías" (Peiró, 1990; 144-145). Nosotros añadimos la participación del grupo de usuarios implicado, en línea con el método ETHICS (Algera y Koopman, 1984), proponiendo para el proceso de diseño-implantación de tecnologías la utilización de la metodología de Investigación Acción Participativa (IAP)[27].

La finalidad del Modelo de Análisis de Implantación de Tecnologías (MAITE) es diseñar y/o implantar unas tecnologías adaptadas a las necesidades de la empresa de inserción, las peculiares capacidades de sus trabajadores y los objetivos de la organización (especialmente, al objetivo social de inserción); respetuosas con los valores de los distintos agentes y hacerlo de forma participativa, de cara a lograr el mayor consenso y satisfacción laboral que permitan obtener posteriormente una elevada productividad. Los distintos agentes que intervienen en el proceso se reflejan en el cuadro 1.

Cuadro 1: Agentes participantes en la implantación del sistema tecnológico

Agentes	Internos	Trabajadores	
		Directivos	
		Entidad promotora de la EIS	
	Externos	Investigadores	Expertos en psicología organizacional
			Técnicos: ingenieros y otros
		Otros	Voluntarios
			Red Social de Apoyo
			Administración Pública
			Clientes
			Etc.

Fuente: Elaboración propia

26.- Además, considera los aspectos psicosociales como variable independiente y el sistema tecnológico como variable dependiente.

27.- Para una propuesta metodológica de la IAP aplicada a las Ciencias Sociales, ver Palazón (1993).Una aplicación de la IAP a la promoción de EIS en Coque y Pérez (1998).

Será preciso determinar qué agentes son relevantes en cada proceso concreto.

El proceso puede estructurarse en una serie de fases:

1. Montaje institucional de la investigación participativa: Se trata de un primer diálogo entre los agentes implicados de cara a formular el marco y la metodología en que se desenvolverá la investigación, elaborar calendario y presupuesto y, sobre todo, designar a los miembros del comité de diseño, que será el que, en contacto con el conjunto de los agentes[28], llevará adelante la investigación. No es necesario que todos los agentes estén representados en el comité. Obviamente, deberán estar los investigadores y, casi imprescindiblemente, trabajadores y directivos.

2. **Estudio preliminar:** Se debe tratar de recoger el punto de vista de todos los agentes ante los cambios tecnológicos que se van a introducir.

El Análisis de Grupos Implicados (Stakeholder Analysis) es una herramienta que permite sacar a la luz el cruce de intereses entre los distintos actores en un proceso de cambio tecnológico, que pueden verse afectados positiva o negativamente por él. Una descripción aparece en Gass, Bigss y Kelly (1997) y puede ser muy procedente su utilización en esta fase del proceso.

3. El comité de diseño debe **concretar los problemas** que se quieren solucionar con la nueva tecnología y los **objetivos** de la implantación de ésta.

4. El comité establece los **criterios de evaluación** por los que serán juzgadas las diferentes tecnologías que sean propuestas.

5. **Aportación de los expertos**:

-Presentarán alternativas tecnológicas, bien adaptadas de las ya existentes, bien de nuevo diseño, junto con su correspondiente estudio de viabilidad económico, proyectos de ingeniería, etc.

-Análisis del proceso de implantación y su impacto. Se estudiarán aspectos de ergonomía, características de la relación persona-máquina (especialmente importante con los discapacitados[29]) y, en general, la adaptación a las características físicas y cognitivas del trabajador (en EIS, trabajadores que no aguanten mucho tiempo quietos o en lugares cerrados, dificultades graves en lecto-escritura, etc.)

-Diseño de puestos de trabajo. El nivel de destrezas requerido para manejar una determinada tecnología puede variar sensiblemente en función del diseño del puesto, lo que nos permite prefijar las capacidades requeridas.

-Cambios en la política de personal. Especialmente en los criterios de selección y en los planes de formación.

28.- Puede ser un buen ritmo una reunión con el resto de los agentes relevantes al final de cada fase, para devolución de información y debate.

29.- Es digno de ser destacado el trabajo llevado a cabo en la Universidad de Oviedo dentro del proyecto "I-D informática para discapacitados", que permite el acceso a la informática a paralíticos cerebrales.

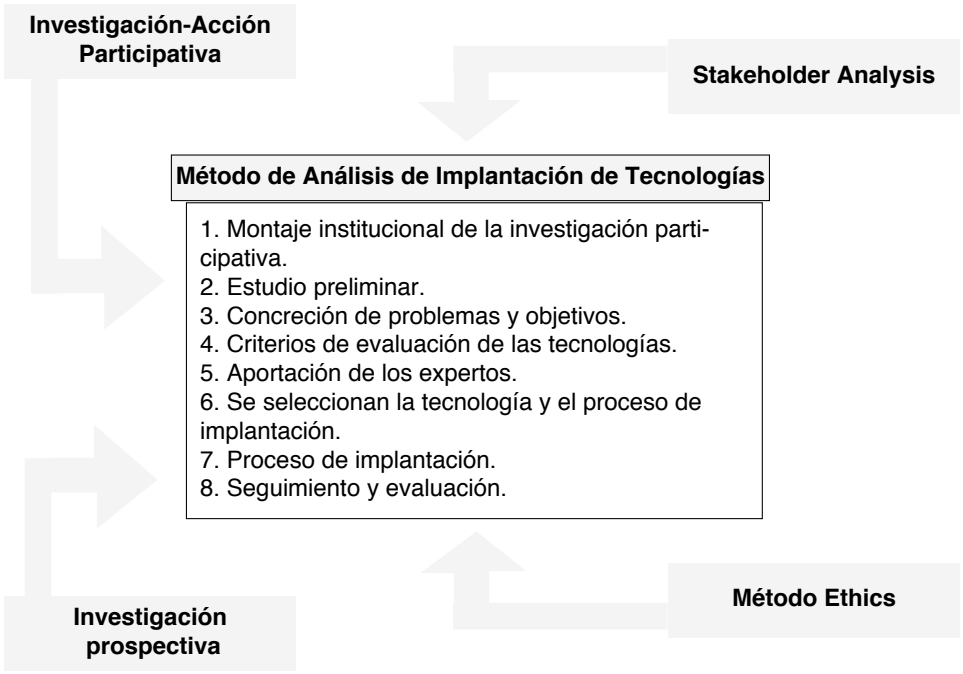
-Diseño de grupos de trabajo. El trabajo en grupo puede ser una estrategia minimizadora del impacto en la implantación de nuevas tecnologías.
-Cambios en el diseño organizativo. También pueden hacer variar los efectos de la innovación sobre las personas y la propia organización.

6. El comité de diseño, en diálogo con todos los agentes relevantes, **selecciona la tecnología y el proceso de implantación** más adecuado en función de los análisis anteriores y los criterios previamente establecidos, pudiendo proponerse también modificaciones de la opción elegida.

7. La empresa **implanta** la nueva tecnología.

8. El comité hace un **seguimiento y evaluación** en la práctica, valorando en qué medida están alcanzándose los objetivos previstos, detectando posibles efectos colaterales no deseados. Esta retroalimentación puede llevar a hacer ajustes en el plan diseñado de antemano.

Cuadro 2: Esquema general M.A.I.T.E.



Fuente: Elaboración propia

Una vía en la que la implantación de tecnologías puede operar claramente a favor de la productividad es en aquellas líneas que permitan la obtención de economías de alcance, esto es, "economías de producir bienes o servicios múltiples" (Nordhaus y Samuelson, 1993; 896). Si las economías de escala son difíciles de alcanzar por las EIS, las de alcance pueden ser más accesibles. Algunas nuevas tecnologías como el control numérico y la fabricación asistida por ordenador permiten que cualquier empresa, por pequeña que sea, pueda realizar una variedad enorme de tareas con la misma maquinaria (Acs y Audrestch, 1990). Los sistemas de fabricación flexible[30] permiten obtener distintas piezas cambiando de una a otra de forma rápida y eficiente (Ferré, 1988).

Es decir, existen tecnologías que permitirían a la EIS, incluso de muy pequeño tamaño, fabricar una gran variedad de productos personalizados, adaptados a la demanda, tratando así de buscar las economías de alcance que le permitan ser competitiva.

Mientras las economías de escala han sido la base sobre la que muchas empresas construyeron su expansión a mercados geográficos distantes (lo que no es una prioridad de las EIS), las economías de alcance fueron el cimiento de la entrada en sectores y productos relacionados (Chandler, 1992). Esta última diversificación sí puede ser clave para la EIS, en ocasiones atrapada en sectores de baja rentabilidad y que necesita complementar su producción para garantizar la propia supervivencia.

5.- Capital relacional

Está formado por aquellos recursos intangibles que guardan relación con el mercado e incluye elementos como la reputación o la fidelidad de los clientes (Fernández, Montes y Vázquez, 1998).

En una EIS la reputación debe entenderse en un doble sentido:

-Reputación en cuanto a la calidad del producto, del mismo modo que cualquier otra empresa, pero con la desventaja añadida de tener que demostrar que lo suyo no es un negocio “de caridad”, una empresa de segunda categoría a la que sólo se puede comprar por motivaciones altruistas y no por el verdadero valor de sus productos.

-Imagen de empresa solidaria que, además de ofrecer bienes o servicios de calidad, ofrece un output social extra, la inserción de marginados, es respetuosa con el medio ambiente, no explota a sus trabajadores ni comercia con productos obtenidos en condiciones de explotación en el Tercer

30.- Aunque los sistemas de fabricación flexible tienden a reducir el número de puestos de trabajo necesarios para producir una cantidad determinada de output, no es contradictorio su uso en una EIS, que necesita crear empleo para cumplir sus objetivos, ya que este aumento de la productividad permite compensar la merma de ésta que presenten algunos trabajadores no normalizados.

Mundo. En la medida en que en la sociedad se extienda una alta valoración hacia estas conductas, como parece ser la tendencia, la imagen social y solidaria de la EIS irá constituyendo un patrimonio de gran valor. Algunas grandes empresas ya están incorporando en sus estrategias de marketing la publicitación de algunos donativos (0,7% de los beneficios, 5 pesetas por unidad vendida) a proyectos de diversas ONGs, que no pueden compararse con la actividad de las EIS, en la que el planteamiento de solidaridad constituye su razón de ser. Explotar hábilmente esta característica puede darles una ventaja competitiva muy interesante.

6.- Conclusiones: aplicaciones estratégicas de los recursos intangibles

La ventaja competitiva de la empresa descansa, en gran medida, en la apropiación de unos recursos intangibles que sean únicos y superiores (Fernández, Montes y Vázquez, 1998), gestionados en un proceso de tres etapas: identificación de los activos relevantes observando éxitos y fracasos, selección de los que serán relevantes para las futuras necesidades del mercado e implementar programas que los desarrollen, mejoren y protejan (Aaker, 1989).

Cada tipo de recursos intangibles tiene unas características peculiares en cuanto a sus implicaciones estratégicas para la EIS.

La política respecto al capital humano es distinta según hablemos de los recursos humanos normalizados o de los provenientes de grupos excluidos. En el primer caso, la acumulación de capital humano pasa por atraer y, posteriormente, retener a estos trabajadores en la empresa. Las limitaciones que suelen existir en las EIS en cuanto a diferencias salariales y el hecho de que las EIS aún no tienen un prestigio social y profesional adecuado y estén situadas en sectores no demasiado atractivos dificultan en gran medida la atracción retención de trabajadores normalizados valiosos, especialmente en funciones directivas.

En el segundo caso, se va a invertir mucho tiempo y dinero en la formación, educación social y normalización de los trabajadores de inserción. Pero la meta de la EIS no es acumular este capital humano, sino desprenderse de él mediante la colocación en empresas convencionales de los trabajadores que ya han concluido su itinerario personal de inserción; es decir, un objetivo de la EIS es, precisamente, tener el capital humano como uno de los outputs que produce. Esta práctica de elevado coste debe ser adecuadamente reconocida y valorada socialmente, y es uno de los puntos que justifican las ayudas públicas a este tipo de empresas.

En cuanto al capital organizativo, es claro que la arquitectura organizacional de estas empresas tiene, como decíamos antes, posibilidades de ser una arquitectura fuerte por diversas razones que se dan normalmente en la EIS y que no son fáciles de implantar en otras empresas ni pueden ser imitadas o compradas, sino que deben construirse en la empresa: expectativa de relaciones a largo plazo, compromiso de compartir el éxito colectivo y un grado de informalidad elevado pero estructurado (Kay, 1994).

En cuanto a las alianzas con otras empresas para cooperar en diversos campos, las EIS tienen grandes ventajas frente a las empresas convencionales. El hecho de que las entidades promotoras de EIS sean organizaciones sin ánimo de lucro, como ONGs, fundaciones u otras organizaciones sociales, cuyo principal activo, además, es su propia imagen de integridad y honestidad, dificulta la aparición de comportamientos oportunistas, crea un clima de transparencia en las relaciones, con gran expectativa de que haya fidelidad en el cumplimiento de los contratos relacionales que se establezcan con otras empresas del sector o externas a él. Esta actitud favorece que todos los participantes se planteen desde el principio su relación como de largo plazo y dota de estabilidad a las alianzas así constituidas, que depende más de la confianza que de otros elementos y constituye un aspecto estratégico importante (Fernández, Montes y Vázquez, 1998). La reducción de costes de transacción que esto lleva consigo hace también más viable el establecimiento de alianzas. El gran número de redes que constituyen este tipo de empresas, las actividades continuas de benchmarking que llevan a cabo entre ellas, intercambiando buenas prácticas y comparando su know-how en todos los campos y donde la información, hasta la de gran trascendencia estratégica o que ha costado mucho trabajo elaborar, fluye y se intercambia continuamente, refrendan estas afirmaciones.

La acumulación de capital tecnológico en la EIS no consistirá habitualmente en el desarrollo de tecnologías propias, protegidas mediante patente o secreto industrial que le aporten una ventaja competitiva. La labor de I+D en la EIS ha de ir orientada a la adaptación a su realidad y necesidades de otras tecnologías que puede adquirir mediante licencias o compras de maquinaria y equipos.

De hecho, la clave competitiva será crear una interrelación capital humano – capital tecnológico que permita producir bienes o servicios de calidad y coste competitivos en los mercados en que opere. El nexo de unión entre capital humano y capital tecnológico será una adaptación de la tecnología de forma que los recursos humanos disponibles – especialmente los no normalizados – estén capacitados para utilizarlas, se sientan cómodos utilizándolas y se minimice la merma de productividad inherente a este tipo de personal.

En cuanto al capital relacional, puede hacerse un análisis estratégico de la evolución esperada de la valoración por parte de los consumidores de estas actividades de gran componente social y de lo que puede representar para la empresa de inserción.

Partimos de la hipótesis de que esta sensibilidad por lo social y los valores va a ir incrementándose en el futuro (Guardia, 1999). Estas perspectivas representan una gran oportunidad para la EIS,

que podrán desarrollar una política de diferenciación, atrayendo al cada vez más amplio segmento del mercado socialmente sensible. Pero la generalización de dichos valores puede llevar a una situación en la que se forme un confuso batiburrillo de "pseudosolidaridad" donde todas las empresas quieran entrar, confundiendo a los consumidores.

La principal fortaleza de la EIS es, precisamente, la autenticidad de su planteamiento social que puede defender con total transparencia y que, además, es coherente con otros valores como el respeto al medioambiente. Frente a esto, señalamos como debilidad central de la EIS el que no tiene recursos para invertir en publicidad o desarrollar una campaña intensa de comunicación y relaciones públicas que haga llegar a los consumidores esta positiva imagen solidaria, por lo que, aun teniendo la mejor praxis y el mejor discurso en este sentido, puede pasar inadvertido.

La correcta gestión de los activos intangibles en la EIS es, sin duda, un aspecto crítico para el éxito de este sector en el futuro.

La adaptación de las técnicas de gestión más modernas para que puedan ser utilizadas por las EIS será una importante contribución de estudios posteriores que ya trata de ser comenzada en éste. La adopción de las mismas corresponde a los directivos de estas empresas y es el reto que deben asumir en los próximos años. Las empresas de inserción social podrán configurarse como un sector con futuro, consolidando el crecimiento que han experimentado en los últimos años y dando respuesta a las situaciones sociales que promovieron su fundación si aceptan el reto de la competitividad y consiguen superar las dificultades inherentes a un tipo de empresa que opta por contratar trabajadores problemáticos y poco productivos.

7.- Bibliografía

AAKER, D. A. Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage, *California Management Review*, winter 1989, pp. 91-106.

ACS, Z. y AUDRESTCH, D. *Innovation and small firms*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1990.

AGANZO, A. Empresas de inserción, *Cáritas*, junio 1997, nº 374, suplemento nº 229, pp. 17-28.

ALGERA, J. y KOOPMAN, P. L. Automation: design, process and implementation, en DRENTH, P.J.D. (ed.): *Handbook of Work an Organizational Psychology*, Chichester Wiley, 1984, 2, pp. 137-168.

ÁLVAREZ, M. I. Las Empresas de Inserción Social como nueva forma de organización empresarial. Especial referencia a su régimen jurídico. *CIRIEC-España*, junio 1999, nº 31, pp. 47 – 84.

BLINDER, A. (ed.) *Paying for productivity: A Look at the Evidence*, Washington: The Brookings Institution, 1990.

BOWEN, D. E. y LAWLER, E.E. Empowering service employees, *Sloan Management Review*, Summer 1995.

BUENO, E. *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*, Madrid: Ed. Pirámide, 1996.

CHANDLER, A. D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 6, nº 3, summer 1992, pp. 79-100.

CHAVES, R. La lógica de la cooperación entre agentes independientes. Análisis de tres enfoques teóricos. *CIRIEC-España*, julio 1996, nº 22, pp. 185 – 216.

CLEGG, C. y CORBETT, M. Research Development into "Humanizing" Advanced Manufacturing Technology, en WALL, T.D., CLEGG, C. W. y KEMP, N. (eds.): *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology: Introduction*, Chichester: J. Wiley & Sons, 1987, pp.173-194.

COQUE, J. y PÉREZ, E. *La Investigación Acción Participativa en la Nueva Economía Social. Análisis de una experiencia de promoción de empresas de inserción social en Asturias*. En: Simposium Internacional sobre Investigación Acción Participativa Aplicada a Empresas Cooperativas, Vigo: Universidad de Vigo, 10-12 de diciembre de 1998.

ESTIVILL, J., BERNIER, A. y VALADOU, C. *Las empresas sociales en Europa*, Barcelona: Hacer Editorial, 1997.

FERNÁNDEZ, E. *Alianzas estratégicas. Hacia una estrategia de cooperación*, Oviedo: IFR - IUDE, 1993.

FERNÁNDEZ, E., MONTES, J. M. y VÁZQUEZ, C. Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la teoría de los recursos, *Revista Asturiana de Economía*, 1998, nº 11, pp. 159 – 183.

FERNÁNDEZ, E., MONTES, J. M. y VÁZQUEZ, C. Factores de competitividad en la pequeña y mediana empresa. Inversión en activos intangibles, tamaño y límites al crecimiento, *Economía Industrial*, 1996, nº 310, pp. 141-148.

FERRÉ, R. *La fábrica flexible*, Barcelona: Ed. Marcombo, 1988.

GASS, G., BIGGS, S. y KELLY, A. Stakeholders, science and decision making for poverty-focused rural mechanization research and development, *World Development*, 1997, vol. 25, nº1, pp. 115 - 126.

GRANT, M. R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, spring 1991, pp. 114-135.

GUARDIA, R. *El beneficio de compartir valores*, Bilbao: Deusto, 1999.

GUMBAU, M. Los determinantes de la innovación: el papel del tamaño de la empresa, *Información Comercial Española*, febrero 1994, nº726.

JONES, D. y SVEJNAR, J. (eds.) *Participatory and Self-Managed Firms: Evaluating Economic Performance*, Lexington (MA): Heath, 1982.

KATZ, D. y KAHN, R.L. *The social psychology of organizations* (2nd ed. rev), New York: John Wiley and Sons, 1978.

KAY, J. *Fundamentos del éxito empresarial*, Barcelona: Ariel, 1994.

La Nueva España, Diario. Entrevista a Mario Menéndez, Consejero Delegado de APTA, 20 de junio de 1997, p. 28, Oviedo.

LAPARRA, M., AGUILAR, M. y GAVIRIA, M. Inserción social por la actividad económica: un nuevo horizonte para los servicios sociales, en Alemán y Garcés (dirs.) *Administración social: Servicios de bienestar social*, Madrid: Siglo XXI, 1996, pp. 633-680.

LEIBENSTEIN, H. Organizational or frictional equilibria, X-efficiency, and the rate of innovation, *Quart. J. Econ.*, Noviembre 1969, nº 83, pp. 600-623.

LEVINE, D. y TYSON, L. Participation, Productivity and the Firm´s Enviroment en BLINDER, A. (ed.) *Paying for productivity*: A Look at the Evidence, Washington: The Brookings Institution, 1990, pp. 183-244.

LIKERT, R. *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961.

LIKERT, R. *The Human Organization*, New York: McGraw-Hill, 1967.

McGREGOR, D. *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960.

NORDHAUS, W. D. y SAMUELSON, P. A. *Economía*,14ª edición, Madrid: McGraw-Hill, 1993.

O'BOYLE, E. J. Transitions into and out of poverty, *International Journal of Social Economics*, 1998, vol. 25, nº 9.

PALAZÓN, F. Implicación Acción-Reflexión-Acción, *Documentación Social*, nº 92, julio-septiembre 1993, pp. 43-58.

PEIRÓ, J.M. *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*, Barcelona: Ed. Promociones y Publicaciones Universitarias, 1990.

PEIRÓ, J.M. *Psicología de la Organización*, (2 tomos), 5ª edición, 3ª reimpresión, Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1997.

PORTER, L.W. y ROBERTS, K.H. Communication in organizations, en DUNNETTE, M. D. (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: RandMcNally, 1976, pp. 1553-1589.

ROMIJN, H. Aquisition of technological capability in development: a quantitative case study of Pakinstan´s capital goods sector, *World Development*, 1997, vol. 25, nº 3, pp. 359 - 377.

SCHWEIKARTZ, D. *Democracia económica*, Barcelona: Cristianisme i Justicia, 1993.

USDH (United States Department of Health, Education and Welfare). *Work in America*, Cambridge: MIT Press, 1973.

VIDAL, I. Economía Social e inserción por el trabajo, en BAREA, J. y MONZÓN, J. L.: *Informe sobre las cooperativas y las sociedades anónimas laborales en España*, Valencia: CIRIEC-INFES, 1996, pp. 183-244.