
CONCLUSIONES JORNADAS TÉCNICAS

"Economía Social en Zonas Rurales"

5 y 6 de julio de 2005

Corcubión (A Coruña)

Grupo LEADER+ Costa da Morte

Organizadas por la Célula de Promoción y Animación del Desarrollo Rural

I. El marco de las empresas de economía social en el medio rural

• **Sobre la relación entre Economía Social, como otra forma de emprender, y el Desarrollo Rural:**

- El Desarrollo Rural necesita de esfuerzos colectivos. La economía social, basada en un empleo alternativo, solidario, participativo, democrático, estable y de calidad, contiene esta característica de colectividad.
- Estos emprendedores colectivos actúan en todos los sectores, reinvierten más sus beneficios, y redistribuyen mejor las rentas. Por otro lado se adaptan al territorio y permanecen en él sin el riesgo de la deslocalización. Al margen favorecen la cohesión de la población (satisfacción de necesidades comunes), la cooperación, la estabilidad social o la fijación de población y la organización del territorio.

• **Ventajas de la empresa de economía social como un tipo de empresa competitiva y diferente:**

- Elimina el conflicto Capital – Trabajo (la sensación del trabajador de no ser explotado y de que su esfuerzo va a repercutir en su propio beneficio).
- Implica al personal en los procesos de trabajo, así los resultados revierten en el grupo que los genera.
- Resulta fácil poner en marcha procesos de participación e implicación.
- Reduce las distancias entre el equipo técnico y los grupos de base.
- Favorece el desarrollo profesional y personal de sus miembros.
- Favorece el desarrollo rural/local.

- **La empresa de economía social también debe adaptarse al entorno competitivo, respondiendo a las necesidades, mediante:**
 - Estrategia: en donde el tamaño de la empresa puede ser una dificultad, y la inversión en conocimiento (intangibles) es una potencialidad.
 - Organización: en la búsqueda de un sistema descentralizado y antijerárquico; donde la información circule abiertamente y sea una herramienta de trabajo, fluyendo por toda la empresa; el personal tenga un carácter flexible en sus funciones y multidisciplinar, con la posibilidad de crear grupos de trabajo *ad hoc*; que el trabajador piense y pueda plantear teniendo el mando como apoyo; en donde se conciba la formación como una inversión; y en la que la responsabilidad se adecue a las capacidades, con un salario variable
 - Mercado: empresas en las que exista una estrategia orientada al cliente: donde el cliente interviene en la concepción del producto; el producto sea cambiante y "a la carta"; se puedan romper barreras entre proveedor y cliente; la formación forme parte fundamental; y el mercado se convierte en una herramienta de información y aprendizaje.

- **¿Cuál son algunos retos de las empresas de autoempleo colectivo?**
 - Mejorar su gestión, innovar y formar más.
 - Ampliar su base social facilitando la implicación de nuevas personas: proyectos abiertos.
 - Conseguir convencer a las Administraciones y a la sociedad de sus potencialidades: mayor visibilidad.
 - Ofrecer una "imagen de marca" diferenciadora de la empresa tradicional.
 - Lograr no sólo un marco de protección si no de apoyo institucional (eliminar amenazas).
 - Su propio discurso, dependiendo de a la "familia" de empresas que vaya dirigido: a empresas de trabajo asociado o cooperativas; a

colectivos con riesgo de exclusión social. Una idea "fuerte" que prevalece: son ante todo empresas.

- **Algunas buenas prácticas a tener en cuenta en el entorno de la economía social:**

- La responsabilidad social de las empresas: La utilización de códigos de conducta (por ejemplo en las cooperativas como el caso de Coop. CODE –Unión de Madrileña de Cooperativas de Trabajo Asociado-) u otros códigos éticos (instrumentos basados en el concepto de "balance social") resultan válidos para profundizar en la responsabilidad social de las empresas cooperativas y, con ello, favorecen la mejora de las condiciones de trabajo, desarrollando estrategias que incidan en esta dirección resulta de gran interés.
 - Valorizar la responsabilidad social de las empresas puede suponer un factor de aumento de la competitividad y la eficiencia. Se trata de asentar dicha mejora en términos de una inversión rentable, no de un gasto.
 - Es importante que no resulte sólo una "cuestión cosmética o de discurso": para ello hay que trabajar con el colectivo, ya que dentro del mismo existen distintas sensibilidades (cooperativas por "ideología" y aquellas que sólo se dirigen a la "captación de subvenciones").
- Son de interés en el medio rural aquellos proyectos que promocionen este tipo de economía basada en el autoempleo. Así, experiencias como el Programa *Activem es Pla* (Programa de Dinamización Comunitaria y Economía en municipios del Pla de Mallorca de la *Unió de Cooperatives de Treball Associat de les Illes Balears* -LEADER+ Mallorca-), se encuadran en este tipo de proyectos que tratan de impulsar pequeñas estructuras productivas (generadoras de puestos de trabajo) y sociales (creación de servicios de atención a las personas según sus necesidades y que revaloricen las oportunidades), y de favorecer la creación de nuevos puestos de trabajo en colectivos más vulnerables (jóvenes, mujeres y parados de

larga duración), tratando de cubrir las necesidades de la población y aprovechando las oportunidades del territorio (patrimonio natural y cultural).

II. Empresas dirigidas a colectivos con riesgo de exclusión social en zonas rurales

- **Sobre las empresas dirigidas a crear empleo a personas con discapacidad:**
 - El acceso normalizado de las personas con discapacidad al mercado laboral ordinario sigue siendo minoritario.
 - Es necesario un cambio en la mentalidad del empresario y concienciarlo del papel que pueden desarrollar las personas con discapacidad en el empleo, ya que sigue habiendo prejuicios con las personas con discapacidad. Diversas iniciativas empresariales de economía social se ponen en marcha para la integración sociolaboral de las personas con discapacidad y cubrir el actual vacío en el empleo de este colectivo, especialmente en zonas donde la inexistencia de una red empresarial imposibilita su inserción laboral.
 - En esta línea se inscribe el trabajo realizado por la Confederación *Galega* de Minusválidos (COGAMI), y su grupo empresarial Galega de Economía Social, con 19 empresas (tamaños entre los 7 y los 121 empleados), que actúa en múltiples sectores y que se sirve de diversas figuras jurídicas para sus empresas como son las Sociedades Limitadas, Sociedades Anónimas o Sociedades Cooperativas Limitadas (bajo la figura del centro especial de empleo). Los objetivos de las diversas iniciativas en zonas rurales tratan de:
 - Generar empleo para las personas con discapacidad como paso previo al empleo ordinario.
 - Crear iniciativas empresariales de Economía Social en zonas de especial necesidad (zonas rurales).
 - Generar recursos para su aplicación en otras iniciativas de carácter social.

- En cuanto a los yacimientos de empleo son múltiples los sectores y actividades que desde este tipo de empresas pueden ponerse en marcha, y que son una realidad en las zonas rurales:
 - Recuperación de papel, cartón y plástico para reciclar.
 - Reciclaje y tratamiento ecológico de vehículos fuera de uso y venta de piezas de recambio para automóvil.
 - Venta al por menor de prensa y revistas y demás productos propios de kioscos.
 - Diseño, creación y realización de impresos comerciales e industriales. Imprenta y maquetación.
 - Fabricación y venta de productos agroalimentarios (en el caso de COGAMI empanadas congelada y refrigeradas con destino a todo el territorio nacional y de la UE).
 - Prestación de servicios de jardinería para Ayuntamientos y particulares de la comarca.
 - Formación presencial y a distancia. Redes informáticas, programación y diseño de páginas web.
 - Diseño, confección y venta de prendas de vestir.
 - Fabricación, transformación, venta y comercialización de todo tipo de productos relacionados con la madera. Muebles de madera.
 - Fabricación de bolsas de plástico, sacos, láminas, etc.
 - Trabajos de artesanía en granito, loza, porcelana y repujado.
 - Forrado, precosido y revestimiento de volantes.
 - *Call center*: servicios de atención al cliente, servicio de atención al ciudadano, promoción, marketing y fidelización de clientes.

- **Sobre las Empresas de Inserción Laboral (EIL) y los colectivos con riesgo de inserción laboral**
 - Las empresas de inserción laboral no tienen una regulación jurídica.
 - El valor añadido que tienen las empresas de inserción y algunos beneficios que realizan a la economía y sociedad son:
 - Aportan crecimiento económico.

- Dan respuesta a las nuevas demandas de la sociedad: cohesión social.
- Las subvenciones son devueltas al sector público a través de impuestos, cotizaciones a la Seguridad Social, etc..
- Una persona en situación de exclusión y sin trabajo genera un coste social al sector público. Con trabajo genera un flujo económico a la sociedad.
- Algunos sectores donde están implantadas las empresas de inserción (a partir del ejemplo de la Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción, AREI), son de interés para su aplicabilidad a este tipo de empresas en zonas rurales:
 - Jardinería: construcción, diseño y mantenimiento integral zonas verdes.
 - Reciclaje: recogida, recuperación y comercialización de productos textiles, muebles, enseres, madera, plásticos, voluminosos,...
 - Construcción: reforma y rehabilitación integral de viviendas y fachadas
 - Transporte y mensajería: repartos y notificaciones, transportes (mudanzas, embargos, etc.), logística integrada.
 - Limpieza y mantenimiento de mobiliario urbano y vía pública: eliminación de *graffiti* y mantenimiento de fachadas. Conserjerías, mantenimientos de colegios, instalaciones y obras públicas.
 - Servicios a la vida diaria de la comunidad: limpieza profesional, ayuda a domicilio y espacios infantiles.
 - Actividades industriales: fabricación en serie de palets no estandarizados, manipulados y talleres auxiliares.
 - Confección.
 - Servicios múltiples varios: montaje y desmontaje de vallas, tablados, etc. Servicios de documentación, información y atención telefónica. Digitalización de datos. Formación profesional, animación socio-cultural.
- Algunas recomendaciones a las empresas de inserción laboral: Con empleo estable no se hace inserción: Las EIL están pensadas para

personas con bajo nivel de empleabilidad y adaptadas a las posibilidades reales: aprender-trabajando y se les acompaña para que se integren en la empresa normal. Por tanto deben ser acompañamientos transitorios y no indefinidos en el tiempo.

- Las EIL necesitan ser economía social independientemente de la figura jurídica que tengan ya que depende del objetivo: Se utiliza la figura de la Sociedad Limitada para que sirva de estructura de tránsito para que el trabajador realice el trayecto del empleado hasta la empresa ordinaria.
- El acompañamiento de las Empresas de Inserción Laboral: deben tener una estructura basada en una entidad social (asociaciones ó fundaciones) y una Gerencia Empresarial. Es la entidad social la que asegura el aspecto social (100% de las acciones).
- Sobre los colectivos y las actividades:
 - Mezclar colectivos en las empresas.
 - Mezclar actividades (diversificar; etc.) en cada empresa: dos o tres actividades mínimas por cada empresa.
- La contratación de los técnicos debe ser de lo más profesional y con criterios de mercado. Es por tanto, fundamental la profesionalización la estructura empresarial mediante trabajadores ordinarios de las Empresas de Inserción Laboral en cargos de Dirección y Gerencia, personal de Administración, encargados y oficiales, técnicos de producción, técnicos de acompañamiento. Es decir, profesionales altamente cualificados que aúnen su formación técnica y su compromiso social.
- Retos:
 - Las empresas de inserción pueden hacerse un "hueco" en la economía social.
 - Llegar al mercado que genera la Administración.

- **El trabajo en Red de las entidades dedicadas a la economía social que trabajan con colectivos en riesgo de exclusión: Red Anagos (Red Canaria de Proyectos de Promoción e Inserción Socio-Laboral)**
 - Objetivos:
 - Servir de núcleo animador que posibilite la convergencia, la representación y potenciación de las entidades promotoras de proyectos de promoción, formación e inserción sociolaboral de Canarias llevando a cabo una gestión social, emprendedora, coordinada, para aumentar el efecto multiplicador de las acciones emprendidas.
 - Es más efectivo trabajar de manera coordinada, implementando así las acciones que se desarrollan desde cada uno de los proyectos que conforman la Red, aumentando el efecto multiplicador de las acciones emprendidas por cada entidad de manera independiente.
 - Colectivos:
 - Personas en exclusión social o en riesgo de padecerlo: mujeres con cargas familiares, personas con problemas de adicciones a drogas o ludopatía, jóvenes con medidas judiciales,...
 - Los instrumentos para la integración de personas con riesgo de exclusión son múltiples: formación e inserción socio-laboral, formación ocupacional, casa de oficio, escuelas taller, talleres de empleo, centros especiales de empleo, empresas de inserción.
 - Metodología basada en itinerarios personalizados de inserción socio-laboral: acogida-formación-inserción.

TALLERES SOBRE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL (A Y B)

TALLER "1": Sociedades cooperativas. Cooperativas de trabajo asociado.

Experiencias:

- *Electryclai Sociedad Cooperativa Limitada Galega. Comarca LEADER+ Condado e A Paradanta*
- *La Molienda, Sociedad Cooperativa Andaluza (SCA). Comarca LEADER+ Serranía de Ronda*
- *Proyecto Las Hilanderas (Telares Taibilla Cooperativa de Trabajo Asociado). Comarca LEADER+ Sierra del Segura (Albacete).*

Conclusiones:

- **Formación y la activación de iniciativas de trabajo asociado:**
 - Necesidad de poner en marcha procesos educativos-formación integrales, iniciales y de forma continua como base de la actuación de los procesos socio-empresariales antes de realizar procesos productivos. Es la fórmula para activar este tipo de iniciativas cooperativas y que exista un verdadero cambio de mentalidad para la creación de empresa ("crear sólo naves no vale para nada").
- **La importancia de definir bien los roles en las sociedades cooperativas:**
 - Hay que estar mentalizado de los "papeles" que desempeñan cada uno de los socios (generalmente "todos quieren mandar") a la hora de crear las cooperativas de trabajo asociado. Así se evitan conflictos.
 - Algunas recomendaciones:
 - Ayuda mucho realizar una división de roles mediante un organigrama de tareas (ordenando los procesos productivos).
 - Es muy importante diferenciar la estructura social y la estructura funcional.
 - Hay que saber gestionar el conflicto grupal.

- **Planificar en las sociedades cooperativas. Visión estratégica.**
 - Hay que tener claro lo que se quiere hacer y una buena visión del futuro, y plantearse diversificar en lo posible la producción para no incurrir en el riesgo de tener que disolver la empresa cooperativa por culpa del cierre del cliente.
 - Analizar la viabilidad del proyecto, tanto empresarial como societaria, y la maduración participativa de los proyectos.

- **La animación como proceso para el cooperativismo:**
 - En el caso de La Molienda SCA, es importante el papel de animadores y activadores de pequeños proyectos de inserción profesional, basados en el desarrollo comunitario y la educación de adultos, generador, a su vez, de nuevas cooperativas de trabajo asociado.
 - Necesidad, por tanto, de dinamizar y animar procesos de desarrollo para que puedan fructificar en iniciativas con impacto y dimensión económica, con extensión dentro de un marco de desarrollo territorial.

- **Los principios cooperativos:**
 - Para tener una cooperativa de trabajo asociado es necesario cooperativistas identificados con los valores de responsabilidad, participación y compromiso. Para ello concentrarse especialmente en lo relativo al régimen interno de los estatutos. Así se minimiza el riesgo de convertir a la empresa en un medio para la captación de subvenciones.
 - Debe haber una clara voluntad de compromiso (viejos y nuevos socios).

- **Género y sociedad cooperativismo de trabajo asociado:**
 - A juicio de algunos asistentes al taller, de las tres exposiciones se puede apreciar una gran implicación de las personas que exponen el tema; aún así, se ve un claro reflejo de la sociedad, en general se producen los estereotipos de género. Por ejemplo:

- Las mujeres se adaptan a pesar de que tienen unos ingresos mínimos, para compatibilizar la vida laboral con la familiar. Su trabajo se plantea en términos de renta complementaria, ayuda, jornadas maratonianas de trabajo... En cambio el hombre se dirige a las inversiones con ideas de negocio con posibilidades de crecimiento empresarial.
 - Se señala la importancia de la gestión del tiempo.
- **Perseverancia para la creación de empresas cooperativas:**
 - Las experiencias transmiten el valor de la perseverancia y creatividad en el proceso de creación de cooperativas.
 - Concretamente la experiencia de Electryclai Sociedad Cooperativa Limitada Galega es un ejemplo de esta perseverancia para continuar con los puestos de trabajo y con la empresa, aunque se cambie totalmente de producto y de sector: readaptación para sobrevivir.
 - Telares Taibilla es un ejemplo de búsqueda en la diversificación de clientes y complementariedad de actividades.
 - La Molienda, SCA, es una buena práctica de empresa cooperativa y coherencia con los principios cooperativos, de creatividad en la generación y activación de otras cooperativas y de compromiso con el territorio.

TALLER "2": Autoempleo y sociedades laborales

Experiencias:

- *Productos Artesanales de La Gomera S.L.L. Comarca LEADER+ La Gomera*
- *ITD SYSTEM, S.L.L.. Proyecto Aulabus para Formación. Comarca LEADER+ Valle del Guadalhorce.*

Conclusiones:

• Ventajas de las sociedades laborales:

- Puede ser una magnífica fórmula para el autoempleo en el medio rural.
- Fórmula empresarial muy adecuada para grandes inversiones que precisan varios socios que diversifiquen el riesgo.
- Aunque las jornadas laborales del "empresario" son amplias, permiten gran flexibilidad y autonomía personal.
- El grado de satisfacción que produce es más alto que el trabajo por cuenta ajena.
- La implicación y el buen funcionamiento de una empresa radica, principalmente, en la cercanía de los trabajadores a dicha empresa. Si son socios-trabajadores se procurará sacar mayor rendimiento con menor coste.
- Resulta de gran interés fomentar entre los Grupos de Acción Local este tipo de iniciativas.

• Claves del éxito:

- El poder de la iniciativa empresarial debe ir acompañada de un buen asesoramiento, que es imprescindible (viabilidad y estudios de mercado).
- Hay que lograr destacar elementos distintivos en las empresas como son la calidad del producto y servicio y/o que sean innovadores, y que se adapten, claves en la generación de empresas rentables. Es así como se garantiza la permanencia de estas empresas.

- En la experiencia de ITD SYSTEM, destaca la idea creativa de ofrecer un autobús itinerante para impartir formación a la población de la comarca, acercando la formación a pueblos a los que de otra manera no llegaría, debido al encarecimiento de realizarlo en instalaciones físicas propias. La empresa es creada por recién licenciados que se ponen a dar clases partiendo como primera salida al finalizar la carrera, empresa en la que prima la formación de los profesionales, tanto responsables que se van integrando como socios como trabajadores, con fuerte mentalidad de equipo. Empresa consolidada líder comarcal en formación (con dos centros de formación fijos), con servicio de orientación laboral exitoso, innovadora (el proyecto del aulabús es un ejemplo – contenidos, diseño del espacio y equipamiento, efecto de publicidad, complementariedad con los centros fijos etc.), ajustada a las necesidades del mercado.
- Productos artesanales de la Gomera SLL, surge como actividad familiar realizada dentro de la propia casa, que genera una empresa fructífera. Destaca la calidad de sus productos locales muy específicos, que es su principal activo y medio para su publicidad. La experiencia de la Gomera es un ejemplo de adaptación de una artesanía agroalimentaria sin controles al cumplimiento de la seguridad alimentaria (adaptación a los estándares exigidos del consumo) y la emergencia, sin traumas, desde la economía sumergida.
 - En este sentido la creatividad, imaginación, una buena idea y mucha voluntad, son necesarias para crear este tipo de empresas.
 - Superar las dificultades iniciales. Como se ha visto en las experiencias, a pesar de las dificultades iniciales (inversión, financiación, trámites administrativos, integración como socios personas que realizan las tareas de mayor riesgo...), estas personas, con una idea tan clara de iniciativa logran alcanzar su meta. Más adelante resolver problemas de logística, distribución, etc...

- **Sobre la forma jurídica de Sociedad Laboral:**

- La constitución de las empresas de economía social, en este caso SLL, pueden estar, en ocasiones, más condicionadas a las ayudas existentes que por la filosofía de este modelo emprendedor.
- Algunos asistentes consideran que a veces la forma jurídica adoptada es, en cierto modo, "accesoria". Lo principal de las empresas es que trabajen con criterios de mercado sean de economía social o no.

TALLERES SOBRE EMPRESAS PARA COLECTIVOS EN SITUACIÓN DE DESVENTAJA (A y B)

TALLER "A": Empresas creadas para la integración de personas con discapacidad

Experiencias:

- *La Fageda Sociedad Cooperativa Catalana Limitada. Comarca LEADER+ Garrotxa*
 - *Intervención para la creación de empresas y formación laboral para personas con discapacidad. Comarca LEADER+ Sierra de Béjar y Francia*
- **GAL y empresas de integración sociolaboral para personas con discapacidad**
 - Escasa relación entre la creación de empresas para la integración de personas con discapacidad y los Grupos de Acción Local. No se presentan demasiados proyectos, excepto casos aislados.
 - Este tipo de empresas son una oportunidad de desarrollo rural a través de iniciativas de empleo para colectivos desfavorecidos.
 - Es de interés transferir las buenas prácticas de cooperación entre los Grupos con entidades representantes de personas con discapacitados. El caso del GAL Asociación Salmantina de Agricultura de Montaña, ASAM, con ASPRODES – FEAPS como entidad provincial, en el que se acuerda una estrategia de colaboración en la que se irán engarzando distintos proyectos, es característico en este sentido. Es fundamental la comunicación entre estas entidades, las administraciones e instituciones de la zona y los GAL.

- **Queda un largo camino para la integración social y empresarial de las personas con discapacidad**
 - **Estas empresas son necesarias y deben recibir toda la ayuda posible por parte de todas las administraciones.** Es necesaria la implicación firme de las instituciones y administraciones públicas con ayuda económica a las empresas, etc... El trabajo es un medio excelente para la integración de discapacidad (valor terapéutico), por ello la Administración deberá apoyar mejor a este tipo de iniciativas.
 - **Revisar y mejorar la normativa dirigida a estos colectivos y cumplirla.** Promover la discriminación positiva en normativa y programas de la persona con discapacidad residente en el medio rural. Además las leyes que se elaboran deben contar con todas las discapacidades. Necesidad de adaptar normativas y legislaciones a la situación actual de entidades que trabajan para la integración de personas con discapacidad.
 - **El desarrollo progresivo de este tipo de empresas puede generar la necesidad de adaptar las estructuras jurídicas haciéndolas mas complejas para adaptarlas a la normativa.** Separación entre fundación y cooperativa de trabajo asociado mixta de trabajadores y usuarios (ejemplo de La Fageda)
 - **Necesidad de potenciar medidas de ayuda a las personas con discapacidad del mundo rural.**

- **Más allá de las empresas de rol social, lo importante es la calidad final, del producto o servicio.**
 - Una salida para el colectivo de discapacitados es la creación de centros especiales de empleo y empresas. No hay que dar publicidad al colectivo sino al producto y a la actitud que ofrece. Fomentar relaciones públicas mediante visitas con servicio de acogida y fomentando de paso el turismo de interior.
 - Los centros especiales de empleo se deben profesionalizar. Se necesita gente formada en escuelas de negocios, gente de la empresa ordinaria, con capacidad técnica. Al mismo tiempo deben

poseer una especial sensibilidad para tratar a gente con riesgo de marginación.

- **Algunos retos del colectivo de personas con discapacidad:**

- La asignatura pendiente es poder influir en el legislador (fiscalidad, normativa específica, contingentes de producción reservados, etc..)
- Ganar a la opinión pública: hacerles ver que vale la pena.

TALLER "B": Centros de inserción y Centros Especiales de empleo.

Experiencias:

- *Centro Especial de Empleo CANDLEWORK-EURO: Fabricación de velas. Comarca LEADER+ Merindades*
- *LABORSORD, S.L. Centro Especial de Empleo. Fundación FUNCASOR*

Conclusiones:

- **Recomendaciones:**

- Independencia en la toma de decisiones: reparto de gestión y roles.
 - Cuando se trata de empresas que surgen de asociaciones de personas con discapacidad, es importante la independencia de la toma de decisiones empresariales. Separación entre la entidad promotora (los padres y las propias personas con discapacidad) y la estructura empresarial.
- Sobreprotección: el papel de la familia y el efecto de las pensiones por discapacidad.
 - La inserción laboral es más difícil por la "sobreprotección" familiar del propio discapacitado y del sistema (temor a perder las pensiones, etc.). Mentalizar a los padres y familias de las personas con discapacidad, para que no se conviertan en "el problema" para la normalización del trabajador con discapacidad. Hay que llegar a acuerdos, pero ante todo la separación en la estructura de gestión económica de la empresa.

- La comodidad de las “pensiones” (ingresos sin obligaciones y responsabilidades), necesarias por otra parte, puede ser otra de las dificultades detectadas para esta apuesta por el empleo normalizado.
- Empleo protegido y sociedades limitadas.
 - Evitar el empleo protegido, que puede limitar la rentabilidad y posibilidades de competitividad de las empresas. En este sentido la figura jurídica de sociedades limitadas, en la que se pueda optar por la herramienta del despido a un trabajador si éste no cumple, puede ser óptima, así como para facilitar el tránsito del empleo protegido al empleo normalizado. Los Centros Especiales de Empleo deben ser elementos de inserción laboral, finalistas y transitorios.
- Empresas sostenibles económicamente.
 - Los Centros Especiales de Empleo deben intentar su sostenibilidad económica, buscando la competitividad en el mercado mediante los productos que elaboran y servicios que prestan.
 - También deben tener independencia de las subvenciones.
 - Se puede ser rentable y tener una plantilla de personas con discapacidad (Ejemplo FUNCASOR).
 - Es fundamental, en la parte técnica y de responsabilidad en la gestión y la producción, la contratación de buenos profesionales, con las condiciones de mercado.
- El papel del trabajador con discapacidad.
 - La persona ha de ser protagonista de su propio proceso de inserción para que este resultado se produzca. Necesidad de trabajar áreas muy vinculadas a la promoción de la autonomía (apoyo a las personas – desarrollo personal y de sus habilidades personales), el apoyo social, a la vez que intentar la profesionalización del trabajador y promover el hábito de trabajo (inculcarles que son trabajadores con derechos y obligaciones). Lo deseable sería que los trabajadores llegaran a ser

económicamente independientes por la libertad que representa para ellos y que sean capaces de defenderse.

- Objetivo: el empleo ordinario. Aunque no todos van a llegar al empleo ordinario.
- Apoyo de las instituciones y subvenciones.
 - Las instituciones tendrán que apoyar más a estas empresas. Mayor y mejor sensibilidad de las administraciones públicas.
 - Los servicios a las Administraciones pueden suponer un yacimiento de empleo de interés.
- Sobre el desarrollo territorial.
 - Estas empresas pueden representar elementos de desarrollo en el territorio, pero necesitan un largo periodo de adaptación a la competencia en el sector al que pertenecen. El apoyo a los GAL de este tipo de iniciativas resulta fundamental.