



# Lantegi Batuak

25 años trabajando en Bizkaia  
(1983-2008)



# Lantegi Batuak

25 años trabajando en Bizkaia  
(1983-2008)



Loiu  
2008

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito de los titulares de la propiedad intelectual (copyright), salvo excepción prevista en la ley. Todos los derechos reservados

Liburu honen euskarazko edizioa Lantegi Batuak-en web orrian edukiko duzue eskuragarri abendutik aurrera: [www.lantegi.com](http://www.lantegi.com)

La edición en euskera de este libro, en versión digital, estará disponible en la web de Lantegi Batuak a partir del mes de diciembre: [www.lantegi.com](http://www.lantegi.com)

© Fernando Molina Aparicio, 2008

© Fundación Lantegi Batuak, 2008

Txorierrri Etorbidea, 12

48180, Loiu (Bizkaia)

Tel. 944535999

Fax 944536248

[www.lantegi.com](http://www.lantegi.com)

[info@lantegi.com](mailto:info@lantegi.com)

Primera edición de esta obra: septiembre de 2008

Diseño y maquetación: Koncepto, diseño y comunicación

Impresión: Imprenta Iglesias

ISBN: 978-84-691-5097-9

Depósito Legal: BI-2176-08

Printed in Spain – Impreso en España

# Índice

|              |    |
|--------------|----|
| Presentación | 9  |
| Introducción | 11 |

## 1 La Asociación Vizcaína Pro-Subnormales (1962-1982)

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Los primeros pasos de la normalización de las personas con discapacidad intelectual en Bizkaia | 19 |
| La brecha social entre España y Europa   | 19 |
| El primer movimiento asociativo  | 22 |
| La asociación vizcaína pro-subnormales   | 24 |
| El primer taller de Bizkaia  | 26 |
| 1.2 La explosión asociativa de los años setenta  | 31 |
| El movimiento asociativo comarcal y local  | 31 |
| Las limitaciones de la nueva legislación   | 37 |
| Los talleres en vísperas de su unificación   | 41 |

## 2 Lantegi Batuak bajo la Asociación Vizcaína Pro-Subnormales (1983-1987)

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Un nuevo marco jurídico                  | 51 |
| La Lismi                                     | 51 |
| Centros especiales de empleo y ocupacionales | 53 |
| La creación de los “talleres unidos”         | 56 |
| Una nueva moral del trabajo                  | 59 |
| La cultura de la nueva empresa               | 62 |
| Organización de la empresa                   | 66 |
| 2.2 Adecuación al régimen de CEE             | 71 |
| Nueva organización productiva                | 71 |
| Desarrollo del área asistencial              | 77 |
| “Fabricar” trabajo                           | 82 |
| Inicios del crecimiento planificado          | 85 |
| Éxitos de la planificación                   | 90 |



|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>3</b> | <b>Tiempos de autonomía (1987-1997)</b>                  |     |
| 3.1      | De la subcontratación al diseño de producto propio       | 99  |
|          | La ansiada autonomía de la AVPS                          | 99  |
|          | Nueva filosofía empresarial                              | 103 |
|          | Nueva gestión y organización productiva                  | 106 |
|          | Los programas formativos                                 | 110 |
|          | Evolución empresarial                                    | 117 |
| 3.2      | Consolidación y contradicciones del proyecto empresarial | 123 |
|          | El salto hacia el régimen de CEE                         | 123 |
|          | Cambio de ciclo y giro productivo                        | 128 |
|          | Una descompensada organización productiva                | 131 |
|          | Reorganización por actividades                           | 137 |
|          | El salto al empleo ordinario                             | 145 |
|          | Contradicciones de la normalización laboral              | 150 |
|          | Camino a la fundación                                    | 156 |
| <b>4</b> | <b>Fundación Lantegi Batuak (1997-2008)</b>              |     |
| 4.1      | El horizonte de la excelencia empresarial                | 163 |
|          | Constitución de la fundación                             | 163 |
|          | Los costes del trabajo protegido                         | 167 |
|          | El programa Ergohobe                                     | 173 |
|          | La ansiada reducción de la lista de espera               | 178 |
|          | Cultura empresarial y recursos humanos                   | 181 |
|          | Debilidades del crecimiento expansivo                    | 183 |
| 4.2      | El itinerario final: del taller a la persona             | 187 |
|          | Nuevos colectivos trabajadores                           | 187 |
|          | Calidad total y seguridad laboral                        | 189 |
|          | Apuesta por la comunicación                              | 195 |
|          | Gestión de personas                                      | 199 |
|          | Una fundación abierta a Bizkaia                          | 207 |
|          | Mirando al futuro  | 211 |
|          | Conclusión: Lantegi Batuak, 25 años después              | 219 |
|          | Epílogo  | 223 |
|          | Notas documentales                                       | 225 |





## Presentación

Si tienes en tus manos este libro, significa que has participado de alguna manera en la historia del proyecto que hoy representa LANTEGI BATUAK.

Por eso, lo primero que quiero hacer es darte las GRACIAS por tu contribución, por haber ayudado a que la utopía se convierta en una realidad, 25 años después del comienzo.

Y es que creo que es de JUSTICIA, agradecer a las familias de las personas con discapacidad intelectual que, hace 25 años, pensaron que el trabajo podía ser la mejor manera para lograr la inclusión social.

También quiero agradecer al equipo de profesionales que han contribuido, con una dedicación e implicación ejemplar, a desarrollar y mejorar la calidad de vida de nuestros hijos e hijas.

Obviamente, lo conseguido hasta ahora no lo hemos logrado solos. Debemos reconocer y agradecer a las instituciones públicas y privadas el apoyo que nos han dispensado y su colaboración a lo largo de estos 25 años.

También tenemos que extender nuestro agradecimiento a las empresas de Bizkaia que han depositado su confianza en Lantegi Batuak, confianza a la que, con el esfuerzo de los trabajadores y trabajadoras, hemos respondido con creces.

Lo que hace 25 años era una utopía, hoy se ha convertido en una realidad en la que más de 2.000 personas con discapacidad intelectual, física, sensorial o con trastorno mental demuestran todos los días su capacidad para desarrollar los trabajos más diversos.

La misión de Lantegi Batuak sigue vigente, nos falta recorrer una etapa importante, que debe llevarnos a conseguir una mayor normalización de las personas con discapacidad en la sociedad, de manera que algún día, las personas con discapacidad puedan llegar a formar parte, como ciudadanos y ciudadanas de pleno derecho, de las empresas de nuestra sociedad, sociedad de la que TODOS formamos parte.

Para impulsar esta misión, desde Gorabide, seguiremos apoyando este proyecto, con la fuerza que representa el movimiento asociativo.

Esperamos, además, seguir contando con el liderazgo e implicación del equipo de profesionales de Lantegi Batuak y con la confianza y apoyo de las instituciones públicas y privadas, las empresas y la sociedad vizcaína a la que servimos.

Eskerrik asko eta Zorionak!!!

Víctor Iturburu Zuazo  
Presidente de Lantegi Batuak

Begoña Urkiza, Rekalde



M<sup>a</sup> Luz Gamiz y Sergio Miranda, Loiubat

## Introducción

Todas las personas somos discapacitadas. Todos somos seres sociales, que necesitamos del otro, de los demás, para poder formarnos en habilidades y capacidades, desarrollándonos como individuos. Muchas personas tienen alteradas, por razón de nacimiento o de accidente o enfermedad, ciertas capacidades, tanto físicas como mentales, pero esas alteraciones no modifican su condición humana. Todos somos seres esencialmente carentes, y depende de la sociedad en la que vivimos la posibilidad de que esas carencias crezcan, disminuyan e incluso desaparezcan, permitiéndonos llevar una vida plena y normalizada. En diciembre de 1973, en una conocida revista de interés general, *Triunfo*, un artículo titulado «La sociedad y los subnormales», decía, en su primer párrafo: «Son muchos los que consideran que una sociedad no ha de calificarse de avanzada por la proporción de automóviles, neveras o televisores que hay en su población, sino por la atención que presta a los grupos más desheredados, entre los que ocupan un destacado lugar los subnormales».

La creación de Lantegi Batuak en 1983 no tuvo, por tanto, nada de particular. Fue un episodio más de la larga lucha por una sociedad más “avanzada” que mantenía uno de los colectivos más rechazado a lo largo de la historia: el de las personas con discapacidad intelectual. En esa lucha estaban implicadas, en la Bizkaia de aquel tiempo, no sólo esas personas, reducidas por las instituciones a una condición de perpetua infancia mental, sino sus familias y todos aquellos profesionales y voluntarios que, durante las dos décadas previas, habían puesto en marcha asociaciones, talleres y centros educativos y de ocio destinados a convertir en ciudadanos a unos individuos que, hasta la fecha, ni siquiera habían obtenido, de las instituciones, dicha categoría.

A comienzos de los años 80, en un tiempo de crisis industrial, cuando el panorama laboral diario era dibujado por trabajadores desempleados, huelgas y cierres de fábricas y empresas, el trabajo constituía un valor aún más referencial para personas que nunca habían podido participar en él. La inmensa mayoría de las personas con discapacidad de esa época eran jóvenes que, en

ocasiones, apenas habían pisado la escuela y, en caso de haberla frecuentado, habían permanecido recluidos en aulas especiales, logrando poco más que una imperfecta alfabetización. Imperfecta porque no habían sido educados para comprender y adaptarse al mundo que les rodeaba, que se reducía al cuidado que les dispensaban sus familias y a los centros de ocio y tiempo libre que les proporcionaban, en humildes locales de toda condición, las asociaciones que éstas habían formado en la década anterior.

Cuando en 1983, la actual Gorabide, por entonces Asociación Vizcaína Pro-Subnormales, decidió montar Lantegi Batuak como servicio de gestión de los talleres de trabajo protegido que habían ido formándose en los años pasados, gracias al esfuerzo de cientos de padres, voluntarios y profesionales, no se pensó que se había alcanzado ningún hito histórico. Nadie formuló la idea en clave de iniciativa pionera, sino que ella misma surgió de la cultura y ambiente industrial del territorio histórico de Bizkaia en la que estaban imbuidos los propios talleres que Lantegi Batuak buscó unir en gestión y producción.

La mayoría de esos centros albergaban a hijos de trabajadores y estaban financiados básicamente por los propios padres, si bien podían contar con subvenciones públicas ocasionales. En ellos trabajaban jóvenes con discapacidad intelectual, en condiciones que, en muchas ocasiones, eran de auténtica penuria. Montaban piezas seriadas de industria, material eléctrico de lo más variado y, a la par, realizaban todo tipo de actividades complementarias, de cartonaje, cestería, etc. En ese proceso se estropeaban las manos, al tocar material muy poco delicado, manos que quedaban heridas pero que debían curar para el día siguiente, pues el trabajo era siempre el mismo. Pero no importaba, el buzo les proporcionaba dignidad. Ponerse un buzo era un signo de autoestima, de normalización. La mayoría iban solos al trabajo. Salían del entorno cerrado de las casas e iban perdiendo la vergüenza ante el mundo de fuera. Producían servicios y bienes, y se sentían orgullosos de un trabajo por el cual percibían una pequeña retribución, poco más que una pequeña paga semanal o mensual, que distaba de ser un auténtico salario. Pese a ello trabajaban, y muy duramente. En el trabajo encontraban una identidad común como ciudadanos iguales a aquellos otros “normales” a los que, hasta entonces, habían visto en la distancia, si no con temor y reverencia. A través del trabajo mostraban sus capacidades, progresaban, cambiaban, e incluso conseguían, gracias a su esfuerzo, pasar a labores de mayor complejidad. Y así, poco a poco, en silencio, durante 25 años, Lantegi Batuak fue creciendo, normalizando la sociedad vizcaína y adecuando sus proporciones de crecimiento industrial, tecnológico y económico a variables más humanas, de inclusión de colectivos y promoción de capacidades.

Hoy, 25 años después, Lantegi Batuak cuenta con más de 2.000 personas que trabajan en los más de 30.000 metros cuadrados de sus 19 centros de trabajo y 9 servicios distribuidos por toda la geografía vizcaína. Del total de la plantilla, el 63% presenta una discapacidad intelectual, el 21% tiene discapacidades físicas o sensoriales, un 4% padece algún tipo de trastorno mental y el 12% restante lo compone personal sin discapacidad “reconocida”. La función del trabajo en la organización apenas ha variado en estos 25 años. También en 2008, como en 1983, el trabajo resulta un medio para el desarrollo de la persona con discapacidad, puesto que en la sociedad vizcaína del siglo XXI, todavía la integración social pasa por la integración laboral.



[en el trabajo encontraban una identidad común como ciudadanos iguales a aquellos otros “normales” ]

Esa voluntad integradora descansa hoy día en una forma de pensar la realidad de la persona con discapacidad que une a la utilización de criterios de gestión empresarial el cuidado por sus capacidades laborales y humanas. Esta forma de pensar en positivo, en forma de capacidades, no de discapacidades, aparece explícita en su misión actual, resultado de 25 años de trabajo normalizador y personalizador, según una doble perspectiva de «gestión» y de «personas»: «Somos una organización no lucrativa que genera oportunidades laborales, lo más normalizadas posibles, con el fin de lograr el máximo desarrollo de las personas con discapacidad (...) creando y gestionando actividades industriales y de servicios, que posibilitan a las personas seguir un itinerario de inserción sociolaboral, que abarca desde la orientación y la formación, a los centros ocupacionales y especiales de empleo, hasta el empleo ordinario».

La prestación de estos servicios se rige por criterios de excelencia en la gestión, con vocación de permanencia y de ajuste a la demanda del mercado; con objetivo, por tanto, de ventas y facturación, de empleo, de calidad, de eficacia y eficiencia, de competitividad del servicio, etc., con el fin de garantizar la sostenibilidad y viabilidad de proyecto empresarial a largo plazo. Sólo el crecimiento sostenido y la generación de oportunidades laborales de calidad conseguirá que la oferta de trabajo sea superior a la demanda, posibilitando, así, que toda persona con discapacidad intelectual que quiera trabajar pueda hacerlo. Se trata de algo que resultaba, diez o quince años atrás, apenas un sueño y que, sin embargo, hoy día constituye una certeza a la que toda la organización es sensible, gracias a su memoria histórica de lo que fueron esos tiempos pasados de las listas de espera y las frustraciones por no poder asimilar tanta demanda como recibía cada modesto taller.

Esta misión se ve apoyada y reforzada por unos valores empresariales que se concretan en «una gestión ética, solidaria, participativa, dinámica, eficaz y eficiente», que busca «la innovación y adaptación al cambio, que potencie la estabilidad laboral, trabajando para conseguir la satisfacción de las personas, los clientes y la comunidad que nos rodea». Para responder con eficacia a todo ello, Lantegí Batuak presenta un organigrama que combina una división por unidades de negocio con otra por áreas funcionales, que, en su orientación al mercado, consta de dos áreas de actividad. Por un lado, un área industrial, en el que la empresa se sitúa como proveedora de servicios de subcontratación, suministrando componentes, equipos y producto final a través de una moderna red de centros de producción repartidos por toda Bizkaia.

Además, desarrolla y gestiona todos los procesos de producción, atendiendo a las demandas de sus más de 200 clientes, para lo que sus centros se agrupan en tres unidades de negocio (mecanizados y montajes, montajes eléctricos y electrónicos, montajes diversos). Por otro lado, un área de servicios auxiliares, que satisface las necesidades de clientes que pertenecen tanto al sector público como al privado y engloba actividades muy diversas: medioambientales (jardinería, limpieza y mantenimiento), pintura industrial y vial y mantenimiento de mobiliario urbano, publicidad directa, gestión documental y digitalización, servicios integrados (enclaves en instalaciones industriales, gestión de gasolineras y servicios públicos, kioskos, vending), alquiler de ayudas técnicas...

Todas estas actividades comparten un mismo espíritu: la prestación de servicios a la medida de las necesidades de las empresas clientes en aquellas actividades que no forman parte de su núcleo estratégico de operaciones. En esta dimensión de servicios, en la que se incluye también el programa de inserción de personas con discapacidad en empresas ordinarias conocido como Lanerako, cuenta en la actualidad con más de 800 clientes.

[la inclusión social de las personas en riesgo de exclusión es una utopía a la que no debemos renunciar]

Tal oferta productiva descansa en una experiencia social de trabajo fundada en un itinerario de inserción laboral, que se inicia en el centro ocupacional, pasa por el especial de empleo, y finaliza en el empleo ordinario.

Misión, oferta productiva e itinerario de inserción laboral descansan en tres grupos humanos de interés preferencial: las personas con discapacidad, los clientes comerciales y la sociedad vizcaína. Las personas con discapacidad son, como en 1983, la razón y la clave del funcionamiento de la organización. Siguen un itinerario de inserción que parte de la capacitación y la formación hasta alcanzar el empleo en entornos lo más normalizados posibles, tanto dentro como fuera de los talleres. Las actividades industriales y de servicios se promueven a la medida de sus capacidades, permitiéndoles seguir su itinerario de inserción individualizado. Su perfil se ha ido enriqueciendo con el tiempo, sumándose al tradicional colectivo de personas con discapacidad intelectual otros nuevos, como las que tienen discapacidad física o las que experimentan trastorno mental.

Los clientes de Lantegi Batuak, tras veinticinco años de historia, valoran especialmente la implicación de la organización en la aportación de soluciones, su servicio más allá de la calidad, flexibilidad, cercanía, confianza y saber hacer, su capacidad de gestión y disponibilidad de espacio, así como el valor añadido que reporta colaborar con una organización no lucrativa. Y es que, en la actualidad, estos clientes son auténticos partícipes sociales de su proyecto emancipador e integrador.

La sociedad del territorio histórico vizcaíno constituye el último vector del proyecto de Lantegi Batuak. Sus diferentes centros dan cabida a las necesidades de desarrollo sociolaboral de sus personas con discapacidad, mientras, a la par, esta Fundación colabora con instituciones, asociaciones y entidades que trabajan a favor de la inclusión de todas las personas con dificultades que habitan Bizkaia. La organización genera el 2,1% del empleo en el ámbito de la

subcontratación industrial en el territorio histórico, así como el 3,5% del empleo en servicios. La “Cuenta de reversión” resulta un indicador esencial para medir el rendimiento social y eficacia de Lantegi Batuak, y muestra que más de un 85% del dinero público que la organización recibe revierte a la sociedad.

Como apuntaba aquel viejo artículo de hace tantos años, el progreso de la sociedad se mide de diversas formas, y una de las más valiosas es cómo esta sociedad asume en su seno a aquellas personas que más difícil encaje tienen en el sistema establecido. La sociedad vasca ha resultado ser, en este sentido, una sociedad avanzada. Pero hay que mantenerse alerta, como advierte el Gerente de Lantegi Batuak, Txema Franco: «Los elevados niveles de cohesión social alcanzados en Euskadi no pueden ni deben hacernos olvidar que a este modelo social que hemos desarrollado le cuesta asumir lo diferente, olvidando, en muchas ocasiones, las necesidades de las personas que más dificultades encuentran en su proceso de incorporación al mercado de trabajo o a la sociedad en sentido amplio. El papel de organizaciones como Lantegi Batuak ha sido el de asumir la referencia social en materia de innovación, en busca de la utopía que supone resolver problemas sociales complejos, como el desempleo de las personas con discapacidad. Es hora de compartir y aprovechar oportunidades, de poner a disposición de la sociedad todo el saber hacer atesorado acerca de las tecnologías de apoyo que hemos desarrollado, para favorecer los procesos de inclusión de aquellos que más lo necesitan. La inclusión social de las personas en riesgo de exclusión, entre las que se encuentran las personas con discapacidad, es una utopía a la que no debemos renunciar y para ello se requiere seguir apostando por las soluciones de carácter innovador, también en el ámbito social».

Quizá la principal lección que pueda sacarse de la historia de Lantegi Batuak, si es que realmente la historia dispone de un registro didáctico, cosa ya de por sí discutible, es lo variado y diverso de sus protagonistas. Entre ellos se encuentran los profesionales y miles de usuarios y trabajadores de sus centros, que atesoran cada uno una pequeña historia personal, algunos de cuyos retazos se exponen de forma dispersa en estas páginas, una historia tan rica y apasionante como la del propio colectivo en el que se implicaron. También se encuentran las familias, padres, hermanos, parejas, hijos que respaldaron el esfuerzo de las personas con discapacidad implicadas en esta aventura por emanciparse e integrarse socialmente a través del trabajo. Y, por último, las empresas que han actuado como partícipes sociales y las instituciones públicas que han aportado subvenciones y ayudas que, en los 25 años transcurridos, han permitido que todas las personas con discapacidad intelectual del territorio histórico vizcaíno puedan disfrutar de un empleo digno y remunerado.

Es, pues, una sociedad entera, la vizcaína, la que ha sido la protagonista de esta aventura. Una sociedad difusa, compuesta por cientos de miles de ciudadanos anónimos que sólo pueden reconocerse en sus instituciones de gobierno y gestión pública, en sociedades y en organizaciones que, como ésta, les dotan de realidad material gracias a sus beneficios sociales. Organizaciones que convierten el progreso comunitario de Bizkaia en una historia concreta, con nombres y apellidos, que sale del anonimato y se hace presente en el único sustrato real de cualquier sociedad humana: las personas.





1 La Asociación Vizcaína  
Pro-Subnormales  
(1962-1982)

Mikel Rios, Erandio



Eliseo Campo, brigada de limpieza Haizea



## 1.1 Los primeros pasos de la normalización de las personas con discapacidad intelectual en Bizkaia

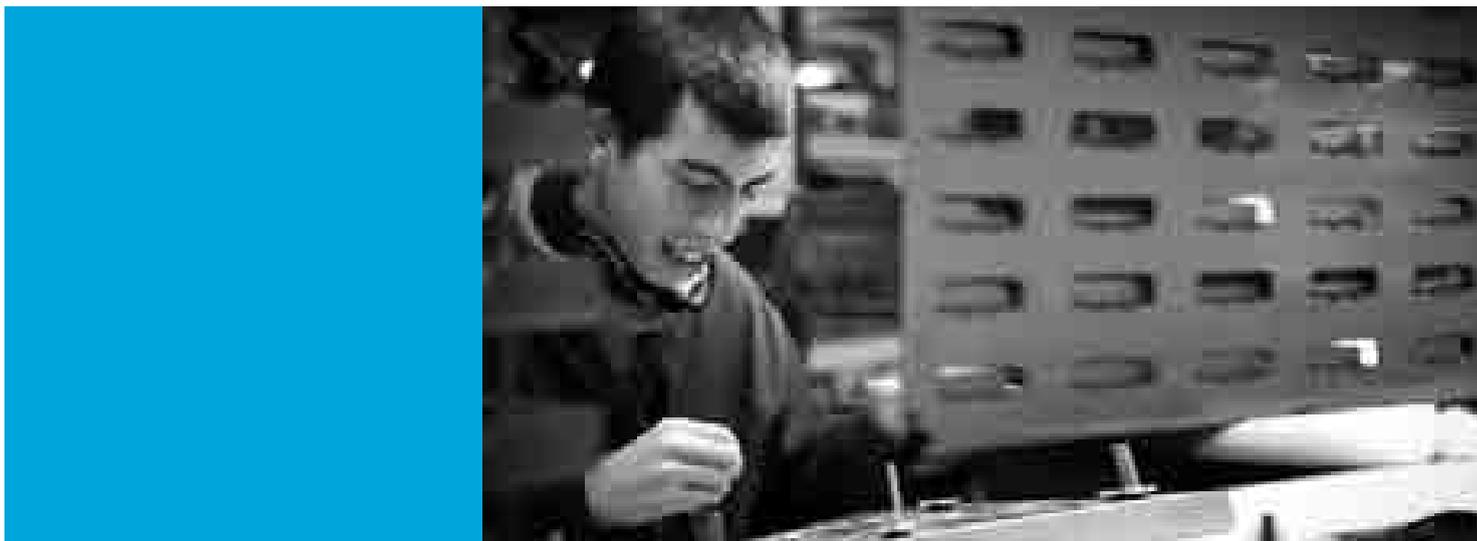
### La brecha social entre España y Europa

La Carta de las Naciones Unidas, del 26 de junio de 1945 había reafirmado la fe de esta incipiente organización internacional surgida de las cenizas de la Segunda Guerra Mundial «en los derechos fundamentales de la humanidad, en la dignidad y en el valor de la persona humana, en la igualdad de derechos de hombres y mujeres». En base a ello, la ONU se comprometía a fomentar «el respeto universal y efectivo de los derechos humanos y de las libertades fundamentales de todos, sin discriminación por motivos de raza, sexo, idioma o religión».

El Consejo Económico y Social de esta Organización creó así, en 1976, una comisión destinada a elaborar una Carta Internacional de los Derechos Humanos. Para desarrollar su trabajo, la comisión se inspiró en la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, proclamada por la Revolución Francesa de 1789, así como en la elaborada en 1936 por el Congreso Nacional de la Liga de los Derechos Humanos. La Declaración Universal de los Derechos Humanos fue, finalmente, presentada en París el 10 de diciembre de 1948 y se convirtió en la referencia internacional esencial en esta materia.

Sus dos primeros artículos establecían que «todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros», y que «toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición».

Por esos mismos años, en Escandinavia, mientras tomaba cuerpo la “sociedad del bienestar”, comenzó a formularse un principio revolucionario: la «normalización», que constituía una nueva comprensión social del colectivo de personas con discapacidad intelectual. La normalización



Eneko Collado, Erandio

implicaba el compromiso, por parte de los poderes públicos y de la iniciativa privada, de facilitar a estas personas unas condiciones de vida iguales a las de cualquier otro ciudadano. Para lograr este objetivo, se requería un tratamiento, educación y formación profesional adecuados a las necesidades individuales de cada persona con discapacidad, de forma que todas ellas pudieran desarrollar a un nivel óptimo sus capacidades. Se trataba, en definitiva, de asegurar públicamente a este colectivo la igualdad de derechos proclamada por la Declaración Universal de 1948. <sup>1</sup>

Así, en 1968, la Liga Internacional de Asociaciones Protectoras de Deficientes Mentales se reunió en Jerusalén y aprobó la «Declaración de los derechos generales y especiales del deficiente mental», texto que fue adoptado por la ONU el 20 de noviembre de 1971. Su artículo primero establecía: «El deficiente mental tiene los mismos derechos que los demás ciudadanos del país y de la misma edad». Esta declaración formal de igualdad de derechos aparecía en primer lugar, por encima de cualquier otra reivindicación, dado que pretendía romper con una dinámica histórica de segregación de este colectivo que había conllevado su reclusión en centros mentales o en la intimidad de la familia. Se trataba de una reivindicación cívica que reforzaba aún más, en la política internacional, los principios igualitarios que orientaban el principio de normalización. <sup>2</sup>

En estos años que cierran la década de los sesenta, en una España sometida a una dictadura que no reconocía derechos ciudadanos fundamentales, este tipo de reclamaciones y compromisos públicos resultaban completamente extemporáneos. Hacía apenas diez años que el Estado había comenzado un proceso modernizador y las políticas de bienestar público permanecían, en buena medida, aún en manos de la Iglesia, institución capital en el sostenimiento de la dictadura del

General Franco. Así, en una sociedad en plena modernización social, que se encontraba muy alejada del horizonte de bienestar de la Europa occidental, fue la iniciativa ciudadana la que hubo de suplir el vacío de atención de las políticas públicas hacia este colectivo discriminado y la que inició la lucha por la normalización de este colectivo.

Los inicios de este movimiento asociativo habían tenido lugar en los primeros años de esa década, cuando comenzaron a formarse asociaciones de padres que buscaban una mayor protección de sus hijos respecto de la actitud agresiva, despreciativa o ignorante que ante ellos mostraba la sociedad y los poderes públicos. Y es que las políticas públicas de entonces estaban dominadas por la inmediatez, e inspiradas en criterios asistenciales y terapéuticos, que iban a remolque del desarrollo económico dispar de cada región y de la cobertura previa de las necesidades de la población conceptuada como «normal». Su fundamento ético era un paternalismo caritativo de inspiración religiosa. Ello no puede sorprender, dado que este tipo de asistencias públicas estaban en gran parte delegadas en manos de la Iglesia y sus instituciones de acción social.

Estas políticas asistenciales se centraban en la habilitación de centros de educación especial en todo tipo de locales, muchos de ellos de titularidad eclesiástica, cuyo fin era la reclusión de las personas, especialmente en sus edades más tempranas, en un ambiente educativo y asistencial de «señoritas» y «maestras». Así, estos centros tenía una doble condición: pedagógica y femenina. La primera procedía de una lectura tópica de las personas con discapacidad intelectual en tanto que unos eternos «niños» o, «chicos», término que era el comúnmente utilizado por sus propias familias. La segunda provenía del hecho de que en aquel tiempo ese tipo de labores asistenciales y educativas eran mayoritariamente llevadas a cabo por mujeres. Asimismo, a esa doble condición se unía un fuerte componente religioso como ingrediente característico de las actividades y motivaciones que inspiraban esos pequeños espacios de formación y ocio destinados a las personas con discapacidad intelectual.<sup>3</sup>

Medicadas en exceso, sin esperanzas de promoción social, recluidas en sus domicilios familiares, las personas con discapacidad intelectual sufrían el desconocimiento absoluto de su realidad por parte de los poderes públicos y de sus propias familias. En una sociedad aún muy ruralizada como la de los años sesenta, el horizonte de su expresión vital, sublimado en aparatosos estudios sociológicos como los encargados por el Secretariado Nacional de Educación Especial, quedaba enmarcado entre ser «el tonto del pueblo, en el mejor de los casos» o quedar recluido, en el peor, «en el hospital psiquiátrico de su provincia».<sup>4</sup>

A lo más lejos que llegaba la contemplación de este colectivo era a una concepción fuertemente religiosa de su “anormalidad” como expiación cristiana del pecado y cauce de salvación del creyente. En palabras de la época, el «subnormal» era un «drama» ante el cual «el cristiano (...) considera obligado recurrir a la palabra “misterio”» pues «detrás del hecho conmovedor de su tragedia humana, hemos visto con pupilas de creyente, que su vida está lindando (...) con los misterios que articulan la historia de la salvación: la creación de un mundo que (...) el pecado lesiona de modo lamentable; la redención por vía del sufrimiento de los inocentes (...); la infancia

[la normalización implicaba el compromiso, por parte de los poderes públicos pero también de la iniciativa privada ]

y la pobreza, potencias místicas de unión a Cristo; la gloria final, meta de nuestra esperanza, (...) como clave de bóveda. En cada uno de esos hitos de la economía providencial de Dios, cumplen [«los subnormales»] un papel irremplazable». <sup>5</sup>

En una sociedad aún nacionalcatólica pero sometida a un intenso cambio secularizador, este singular dibujo de la “subnormalidad” realizado desde las instancias asistenciales de una Iglesia transformada por el Vaticano II, constituía un pequeño paso de avance, pues la comprensión religiosa un tanto patética de este colectivo igualaba su condición a la propia de las personas “normales” a los ojos de Dios. Esto se tradujo en estos años en una mayor preocupación eclesial por este colectivo, que quedó reflejada en los numerosos estudios y encuestas realizados por el Secretariado Nacional de Educación Especial, que comenzó a funcionar en abril de 1966.

Este pequeño cambio en la comprensión religiosa de este colectivo fue asumido por las instituciones públicas desde una cierta autocomplacencia. Así, el discurso público consideraba que existían los suficientes decretos, órdenes ministeriales y circulares para que estuviera regulada, de forma conveniente, la ayuda y asistencia a las personas con discapacidad intelectual. En toda esta producción legislativa incipiente, la incorporación de estas personas al mundo laboral no se contemplaba. Lo máximo que se disponía para ellos era la posible habilitación de algún taller en los centros de educación especial, como forma de aprovechar su abundante tiempo libre en actividades que no requirieran de horizonte competitivo alguno... <sup>6</sup>

### **El primer movimiento asociativo**

De todas formas, resulta indudable que la nueva lectura de la Iglesia posterior al Concilio Vaticano II de la problemática de este colectivo y la propia modernización del Estado y sus políticas de bienestar social constituyeron una leve mejora en sus condiciones vitales, por mucho que siguiera siendo atendido de manera insuficiente, desde una concepción benéfica y paternalista, que tenía como espacio benefactor esencial a la familia. De esta leve mejora resultó indicativo el creciente consenso social alcanzado en el uso de términos como “subnormal” o “subnormalidad”, posteriormente ampliados con “deficiente” o “deficiencia mental”.

Se trata de conceptos que aún hoy día se encuentran repletos de una connotación social negativa, siempre insultante, pero que constituyeron todo un avance histórico. Así lo señalaba el Estudio Sociológico sobre los Subnormales en España, elaborado por el Instituto de Sociología

Aplicada en 1968: «Se ha pasado a una aceptación general positiva del término “subnormal”, marginando en este campo la aplicación de términos peyorativos de antaño: “idiota”, “imbécil”, “tonto”, etc.».

Una década más tarde, una tesina de la Universidad de Deusto aludía, asimismo, a la creciente generalización de ese término en el propio lenguaje académico y científico frente a otros como “mongólico”, “mongoloide”, “débil mental”, “sujeto de alto riesgo”, “minusválido mental”, “oligofrénico”. Se trataba de términos que habían equiparado discapacidad intelectual a enfermedad, lo que había implicado la adopción de políticas médicas de reclusión en sanatorios mentales o en los propios domicilios familiares...<sup>7</sup>

Esta tesina afirmaba, precisamente, que para la aceptación pública de este término había sido esencial la labor social realizada por las asociaciones de familiares de estas personas. En 1959, había nacido la asociación pionera de Valencia; y en 1965, la más numerosa de todas, la de Madrid. La búsqueda de una denominación unitaria para este nascente movimiento asociativo resultó esencial a la hora de presentar sus fines y objetivos sociales. Por ello resultó muy importante acuñar un término único con que identificar el colectivo de personas que buscaban defender y promocionar. Tal fue el de “subnormal”, que, señalaba uno de sus portavoces a principios de los ochenta, «ha llegado a nuestros días, gastado por vejaciones y ridiculizaciones, y siendo instrumento, a veces, de insulto entre los normales, pero con arraigo popular suficiente para identificar el problema en su conjunto en unos, de manera comprensiva y solidaria, en otros, afortunadamente los menos, de manera burlona y ofensiva».<sup>8</sup>

Este movimiento nació para superar de forma comunitaria tres circunstancias: la soledad de la familia ante el problema del hijo con discapacidad intelectual; la angustia y desconcierto que ello generaba en sus padres y hermanos; y el rechazo que rápidamente se apreciaba en el plano social. Su fin se orientaba a «proporcionar una fuente de aliento y amistad, asesoramiento y ayuda práctica, a los padres dedicados al cuidado de un niño deficiente mental», según rezaba el preámbulo del Simposio sobre «Desarrollo de las organizaciones voluntarias pro deficientes mentales» organizado en mayo de 1967 por la Liga Internacional de Asociaciones Pro Deficientes Mentales, en Estrasburgo. Y es que el plano externo del problema se entendía, ya en esa época, que debía quedar en manos de las instituciones públicas, pues «una consecuencia del estigma social que, durante generaciones ha complicado todos los problemas con la etiqueta de “mental”, ha sido que las únicas organizaciones en muchos países que se dedicaban exclusivamente a defender los intereses de los deficientes mentales han sido las compuestas por los padres».<sup>9</sup>

Sin embargo, en realidad ambos planos fueron unidos en estos orígenes del movimiento asociativo, dada la desidia institucional y la ausencia de una auténtica definición pública del problema. Tortuosos caminos de influencias y amiguismos fueron los cauces que abrieron las puertas de las primeras aulas especiales, que se concentraron en las grandes ciudades y resultaron selectivos. Siguiendo los patrones de la rígida moral clasista de la dictadura, esos centros fueron destinados, en un primer momento, a las primeras familias asociadas, que estaban bien situadas en la escena social.

Esas primeras asociaciones obtenían cierto desahogo económico de los beneficios alcanzados cada 26 de abril, «Día Nacional del Subnormal», fiesta que propiciaba una cuestación destinada a sostener los gastos que cada asociación asumía en persecución de sus «beneméritos objetivos». El resto de familias «sin apellidos», ajenas a los círculos del poder y la influencia en donde se obtenían las ayudas sociales para estas primeras asociaciones, se mantuvieron, en estos primeros años, ajenas al movimiento asociativo, arrinconadas en la endeble protección parroquial y las cuatro paredes del hogar familiar.<sup>10</sup>

### La Asociación Vizcaína Pro-Subnormales

Tal fue la pauta de comportamiento seguida, al milímetro, por la Asociación Vizcaína Pro Subnormales [en adelante AVPS o, simplemente, “Asociación”], constituida en Bilbao un temprano 13 de septiembre de 1962 como «Entidad Benéfico Particular de Utilidad Pública», con el fin de



María Teresa Zubigaray, Vicepresidenta de la AVPS (primera por la derecha), acompaña a Doña Mercedes Carbo (segunda por la derecha) en su visita al primer taller de la Asociación Vizcaína Pro-Subnormales. Ésta se encuentra flanqueada por Pilar Careaga, responsable del área de Acción Social de la Diputación y futura alcaldesa bilbaína.

*Foto cortesía de Rafael Barbier*

«promover la integración social de las personas con deficiencia mental en todas y cada una de las etapas de su vida». Había sido fundada por iniciativa de María del Pilar Careaga de Lequerica, miembro de una de las familias más influyentes de la ciudad y que llegaría a ser alcaldesa de la misma en los últimos años de la dictadura. Esta mujer fue «la que convocó y animó a diversas personas interesadas en el Problema de la Subnormalidad, Ramón Zumárraga, Primer Presidente, Teresa Zubigaray, Vicepresidenta, Antonio Alonso Urquijo, Primer Secretario y a otros», con el fin de fundar la Asociación Vizcaína Pro-Subnormales, pasando a detentar el cargo de Vicepresidenta de su Junta Directiva, que conservó hasta que, diez años después, pasó a ocupar la alcaldía de la villa.

A los dos años de fundar la Asociación, Careaga ya detentaba el título de Diputada Provincial, y presidía la Comisión de Beneficiencia y Obras Sociales de la Diputación. Tanto en ella como en los primeros miembros de la Asociación había pesado mucho el ejemplo de la agrupación donostiarra impulsada y presidida por José Antonio Zabala. Una figura fundamental que permaneció, sin embargo, en la sombra pública, en estos primeros años de la Asociación fue Rosario Ajuriaguerra, su primera trabajadora social. Hermana de uno de los principales líderes del Partido Nacionalista Vasco en el exilio, formada profesionalmente en los Países Bajos y muy sensible a la problemática de la discapacidad mental por causas familiares, esta mujer desplegó desde el inicio una ingente labor de promoción social que tuvo el respaldo desde las instituciones de personas muy bien situadas, como era el caso de Lequerica.<sup>11</sup>

Por lo demás, los otros miembros fundadores de la Asociación también disponían de cargos y ascendientes sociales que permitían conectarla con las “fuerzas vivas” de la sociedad vizcaína de la época, y, muy especialmente, con la Caja de Ahorros Vizcaína, cuya obra social respaldó sus tímidos primeros pasos. De hecho, la sede de la Asociación se inauguró en la Biblioteca de Buenas Lecturas, en pleno edificio de esta Caja en la Gran Vía bilbaína. Y es que entre los miembros de más peso en ella se encontraban personas muy vinculadas a esta entidad, caso de Teresa Zubigaray, esposa de Rafael Barbier, su Director General, o Ramón Zumárraga, Director del Sanatorio de Santa Marina y responsable de su obra social.

La Asociación nació, pues, por iniciativa de familias muy prestigiosas, lo que benefició sus buenas relaciones con las autoridades eclesiásticas, que monopolizaban, en buena medida, la acción social sobre colectivos desfavorecidos. De hecho, si la sede de la Asociación era propiedad de la Caja de Ahorros, estaba en la práctica gestionada por la Iglesia, dado que la aludida Biblioteca constituía una antigua iniciativa de raigambre eclesiástica, en tanto que peculiar espacio que albergaba lo que la Iglesia consideraba que debía leerse por el bien de la sociedad y del régimen.<sup>12</sup>

Las actividades de la Asociación se guiaron por una estrategia de financiación basada en patrones benéficos, que se integraba perfectamente en un sistema de asistencia social cuyo funcionamiento descansaba en la obtención de mercedes o favores a través de una nebulosa red de clientelismo, patronazgo, amiguismo e ignorancia de la norma legal. La participación en esa red era la única vía que conseguía romper la muralla burocrática que separaba la administración del Estado de la ciudadanía. Y es que existía, como es natural, una minoría

que, en razón a su posición social y su “apellido”, podía romper esa muralla. A esa minoría pertenecían los primeros asociados a la AVPS, perfectamente comunicados con las instituciones que ejercían el patronazgo social en esos años: la Administración pública, en sus dimensiones local (Ayuntamiento de Bilbao) y provincial (Diputación); la iniciativa privada representada por la Caja de Ahorros Vizcaína; y la Iglesia.

Las actas de la Asociación de estos años reflejan perfectamente esta integración de sus promotores en los complejos entresijos de la Asistencia Social vizcaína. Por iniciativa de su Junta Directiva, se promovían campañas informativas sobre la «Subnormalidad» destinadas a la obtención de suscripciones y donativos, en las que cada miembro de la Junta debía proporcionar «50 nombres» de personas a las que se destinaban las papeletas de información y suscripción. Entre esos contactos figuraban párrocos, alcaldes, maestros, enlaces sindicales, jurados de empresa, miembros de la Sociedad Bilbaína, de la Sociedad Filarmónica, del Centro San Luis, de la Sociedad Marítima y Náutica, así como otras «autoridades y jerarquías». A todas ellas la Asociación enviaba, previa obtención de su colaboración económica, misivas de felicitación por la generosidad de sus donaciones.

Con el fin de movilizar la «caridad» hacia esta problemática, la Asociación, además, fundó, en 1964, un «día del Subnormal de la provincia», el 28 de diciembre, al que dio publicidad mediante sus contactos con la prensa local. En el Simposio de Estrasburgo de la Liga Internacional de Asociaciones Pro-Deficientes Mentales, celebrado en 1967, se subrayaba la importancia de crear una mayor conciencia pública del problema a través de la prensa, «desarrollando los contactos con periodistas a todos los niveles» y de recurrir a ésta a la hora de solicitar fondos.

En este marco de actividades, se insertaron las primeras iniciativas de «adquisición de un piso con destino a oficinas con sala para trabajos de subnormales jóvenes o adultos», el año 1964. Ante las dificultades para adquirirlo en régimen de alquiler, en 1965 la Junta de la Asociación decidió comprarlo, siempre que fuera una «lonja, planta baja o primer piso», con el fin de agrupar las actividades administrativas y educativas e iniciar unos «trabajos de Talleres». Se inició, así, la estrategia tradicional de «realizar una gestión cerca de Doña Pilar Careaga de Lequerica», es decir, con la Diputación Provincial, así como «cerca del Ayuntamiento de Bilbao», además de en las delegaciones provinciales de los Ministerios de Educación y Trabajo.<sup>13</sup>

### **El primer taller de Bizkaia**

Esta iniciativa de un primer «Centro de Iniciativa Profesional» representó un paso muy significativo en la estrategia de intervención social de la Asociación, encabezada por sus dos asistentes sociales, Rosario Ajuriaguerra y Mercedes Soto, que hasta entonces se había concentrado en la promoción de «Centros de Educación Especial» o «de Preaprendizaje», que, en marzo de 1967, eran los siguientes: Centro de Diagnóstico en el Instituto Provincial de sanidad, Sanatorio Marino de Gorliz, Hogar Andra-Mari, Hogar Eduardo Lastagaray-Sestao, Hogar Ramón Real de Asua-Portugalete, Escuela Especial del Grupo Escolar Sánchez Marcos-La Concha, Escuela Especial del Grupo Escolar Cervantes, Colegio de Niños Subnormales “La

Casilla”, Sección de Niños Subnormales en el Hospital Psiquiátrico de Bermeo. A ellos se añadieron en esos meses nuevos centros en Barakaldo, Basauri, Portugalete, etc.<sup>14</sup>

Esta labor de promoción educativa y asistencial de la Asociación había recibido respaldo público, tanto de la Diputación Provincial como de la Caja de Ahorros Vizcaína, que ya en abril de 1964 se había hecho cargo del «Colegio de niños subnormales de La Casilla, dependiente en precario, hasta entonces, de los propios padres de los infortunados, constituidos en asociación».

Para comprender lo que significaban estos centros resulta útil la descripción hecha, por entonces, del Colegio de La Casilla, que había adoptado un «doble enfoque médico-pedagógico, habiéndose partido, orientada la Caja [de Ahorros Vizcaína] por destacados especialistas, de la participación de las cuatro maestras del Colegio en los cursillos de Pedagogía Terapéutica celebrados el pasado verano en Madrid y Pamplona y de la asistencia de la directora al I Congreso Nacional de Neuropsiquiatría, celebrado en Barcelona en el mes de septiembre».

[se trataba de centros que proponían una intervención terapéutica orientada a tratar la discapacidad intelectual como un problema psiquiátrico]



En definitiva, se trataba de centros que, bajo actividades de tipo educativo, proponían una intervención terapéutica orientada a tratar la discapacidad intelectual como un problema psiquiátrico. Estaban, además, habilitados con personal educador fuertemente imbuido por principios religiosos. Así, por ejemplo, en 1967, las educadoras habían participado en unas reuniones sobre «Catequesis y formación religiosa del subnormal» organizadas por la Asociación. De hecho, la participación de religiosas en estos centros y en los futuros talleres que se les asociaron fue común hasta la década de los ochenta.<sup>15</sup>

Sin embargo, en estos años de 1964 a 1966, las familias que formaban la Asociación Vizcaína vislumbraron que era necesario dotar de una continuidad a esta labor educativa ante la perspectiva de que sus hijos, escolarizados en los Centros de Educación Especial, crecerían, deberían abandonar estos centros y, sin embargo, seguirían precisando de atención. «¿Qué haremos con ellos cuando abandonen el ámbito escolar?», era la pregunta que estos padres de familia se hacían, la misma que formulaban sus compañeros donostiarras agrupados en Asociación Guipuzcoana Pro-Subnormales. Por las experiencias internacionales conocidas por miembros de la Asociación como Rosario Ajuriaguerra, la Junta Directiva acordó que el mejor sistema de atención en edad adulta era el que permitiera facilitar a la persona un trabajo que, aunque no estuviera remunerado, le hiciera sentirse útil, a la vez que demostrara a la sociedad que estos individuos, en determinadas condiciones, eran capaces de fabricar productos vendibles en el mercado.

Por ello se denominó el nuevo local “taller”, y no “centro”, y su personal “monitor” no “maestro”. La participación en este tipo de iniciativas lindantes con lo laboral tenía un carácter voluntario e improvisado, lo que explica la amplia participación de personas vinculadas a congregaciones religiosas o al sacerdocio. Así lo recuerda María Jesús Cereceda, primera monitora del taller fundado en 1974 en Sestao: «El primer taller que se abrió estaba debajo de mi casa, y nosotros teníamos mucho trato con los padres que iban. Había un vecino que tenía un sobrino con discapacidad, y nos dijo que si le podíamos ayudar. Y así lo hicimos. Pero entonces no cobrábamos nada, y

trabajábamos incluso sábados y domingos». Y similar testimonio es el de Felisa Herrera, futura monitora en el creado en Otxarkoaga en 1980: «Empecé en el 72 de voluntaria en Otxarkoaga, aunque entonces era un club de tiempo libre, en unos locales cedidos por el Ayuntamiento de Bilbao.»<sup>16</sup>

Así, lo que la Asociación puso en marcha fueron unos «talleres con el objetivo de que los deficientes mentales adultos que hasta entonces habían estado escolarizados en Centros de Educación Especial, pudieran estar atendidos. Y la atención significaba un trabajo en el que se sintieran de alguna manera útiles». Tras muchas negociaciones con instancias privadas y públicas, la Caja de Ahorros Vizcaína cedió en noviembre de 1966 unos locales en la calle General Concha, 27, con una capacidad para unas cincuenta plazas, destinados a la creación de una «Escuela-Taller Experimental».<sup>17</sup>

Este local albergó cinco aulas dirigidas por asistentes sociales. El taller fue inaugurado el 21 de abril de 1967 y significó un giro muy importante en las actividades de la Asociación, que cedía parte de su iniciativa educativa a la Caja de Ahorros Vizcaína, centrándose en la promoción de actividades laborales entre las personas con discapacidad intelectual. Lo cierto es que la Caja tenía previsto trasladar buena parte de las actividades educativas, incluyendo las ofertadas en el Centro Especial más importante de la provincia, el de La Casilla, a un Centro ubicado en Burceña, mientras comenzaba la construcción, en La Ola, de un inmenso Instituto de Enseñanza Especial destinado al «estudio y tratamiento reeducativo del individuo de bajo coeficiente mental».

Las actividades iniciales del taller se desarrollaron con normalidad y cierto éxito. La Junta Directiva de la Asociación informaba en su reunión de mayo de 1967 que «los chicos trabajan bien y ya se ha entregado a Edesa el primer trabajo confiado por dicha empresa al taller», que ya contaba con un nuevo encargo de esta empresa de electrodomésticos, muy pujante en aquella época, afincada en Basauri. El personal directivo de este taller participó, en 1969, como informante, en el Estudio sociológico de los subnormales en España ya referido en páginas pasadas. Y el propio taller tuvo una temprana proyección pública y mediática con motivo de una anécdota reveladora, por lo demás, de cómo se planteaban las actividades de la Asociación en esos años.

El 4 de febrero de 1969 Doña Mercedes Carbo visitó el taller, entre una nube de periodistas y fotógrafos, suceso que proporcionó los primeros (y únicos) testimonios gráficos que se conservan del local. Se trataba de una madre de un niño con discapacidad intelectual, que había ganado el programa de televisión más popular de la época, «Un millón para el mejor», presentado por el periodista Joaquín Prat. Aprovechando el tirón propagandístico de la mujer, las asociaciones pro-subnormales de toda España la invitaban a charlas y visitas públicas, para que informara sobre la problemática de la «subnormalidad». Con tal fin visitó esta mujer el taller de General Concha, en compañía del Director General de la Caja de Ahorros, Rafael Barbier, que se había comprometido a seguir financiando las actividades de la Asociación. De hecho, esta peculiar estrella televisiva participó, tras abandonar el taller de la calle General Concha, en la bendición de su nuevo domicilio social, sito en la calle Lersundi, que llevó a cabo el Obispo, Eugenio Beitia, y en la que se dieron cita las fuerzas vivas de la provincia.<sup>18</sup>



María Teresa Zubigaray y Mercedes Carbo con los trabajadores del taller de la bilbaína calle Concha.

*Foto cortesía de Rafael Barbier.*

Poco después, el alumnado de Educación Especial de los locales de Bilbao fue transferido al Centro de Educación Especial de Burceña, inaugurado en octubre de 1968, con personal proporcionado por la Asociación, fundamentalmente familiares y voluntarios religiosos, y, posteriormente, al flamante Instituto de Educación Especial “Princesa de España”, que la Caja de Ahorros inauguró el 26 de octubre de 1972 en presencia de Sofía de Grecia, Princesa de Asturias, con capacidad para «250 niños subnormales, de ambos sexos, con coeficiente intelectual de grado medio».

Mientras, los 49 alumnos del taller-escuela siguieron hasta mediada la nueva década con su diversa actividad: «confección y pegado de sobres, doblados y empaquetamientos de impresos, cartonajes y muestrarios, bobinados de aparatos electrodomésticos, tuercas, cables y termostatos, utilización de taladro y otras labores en serie por encargos de diversas empresas». La efectividad de su trabajo supuso que, en 1970, cuatro de esos trabajadores pasaran a trabajar directamente en empresas. Ese año el taller contaba con una secretaria técnica y cinco monitores, entre ellos un maestro industrial. El año 1976 ya estaba en construcción el futuro taller de Iturlan, en Bolueta, con mayor equipamiento y capacidad, que absorbió este primitivo taller en noviembre de 1977, y que formaba también parte de la Obra Social de la Caja de Ahorros Vizcaína.<sup>19</sup>

En el inicio de la nueva década había surgido una nueva problemática muy vinculada a la peculiar mentalidad social de la época, que tendía a la separación de sexos tanto en la educación como en el trabajo. Movida por el éxito del taller-escuela de General Concha, exclusivamente masculino, la Asociación decidió afrontar el último eslabón de la discriminación del colectivo de personas con discapacidad intelectual: las «chicas». En 1970, comenzaron las gestiones de su Junta Directiva para buscar locales destinados a la creación de un primer taller-escuela femenino. El taller comenzó a funcionar el 1 de diciembre de 1971, de forma provisional, en un bajo de la Calle Iparragirre de Bilbao, bajo la dirección de Mercedes Soto, con la que colaboraba como subdirectora Mercedes Saracho. Las familias de las asistentes debían encargarse de su futura gestión y cubrir sus gastos, según el proyecto inicial de la Asociación, que también establecía los criterios de selección, que se basaban en la edad, el nivel de «subnormalidad» y el lugar de residencia.

Debido a que el local no reunía buenas condiciones de trabajo, pues contaba con deficiencias graves en las condiciones de ventilación y calefacción, y a que eran muchas las solicitudes de puestos de trabajo para las pocas plazas que podía proporcionar, la Asociación adquirió el 30 de diciembre de 1974 una lonja en los bajos del grupo Vicente Garamendi nº 3 de Bilbao. El local pertenecía a “Viviendas Vizcaya”, iniciativa inmobiliaria de la Caja de Ahorros Vizcaína, que lo ofreció a buen precio a la Asociación. Ésta, además, solicitó una ayuda de más de cinco millones de pesetas al Fondo de Protección del Trabajo que le fue concedida. Gracias a ella fue posible la creación del primer taller femenino, que empezó a funcionar el 1 de junio de 1979, con 19 trabajadoras. Su directora era María Luisa Medina, y contaba con 4 monitoras o «contra maestras»: Elena Aldatur, Maite Corral, Julia García y Dolores García. Era sustentado por las familias, aunque debido a los escasos recursos de algunas de ellas, se pidieron ayudas públicas, como por ejemplo de las Mutualidades Laborales.<sup>20</sup>

## 1.2 La explosión asociativa de los años setenta

### El movimiento asociativo comarcal y local

La participación de profesionales industriales titulados en la actividad laboral de estos primeros talleres de la Asociación fue escasa y la progresiva profesionalización de la plantilla supervisora en esos centros no se hizo efectiva hasta una década después. Normalmente los responsables de los talleres eran trabajadoras sociales, lo mismo que la mayor parte de las monitoras. En ello el género también generó diferencias, pues mientras el taller masculino de Concha y, luego, Iturlan contaban con maestros industriales, el de Garamendi, destinado a actividades menos elaboradas, mantuvo una notable presencia femenina durante la década de los setenta.

Por otro lado, si la filosofía original de estos talleres se había centrado en la mera «atención» y «cuidado» de las personas con discapacidad intelectual que asistían a ellos una vez que habían alcanzado una edad adulta que les obligaba a abandonar los centros de educación especial, en estos primeros años setenta comenzó a plantearse en el seno de la Asociación y de las nuevas asociaciones comarcales y locales que fueron surgiendo en la provincia una nueva inquietud: además de estar atendidos y sentirse útiles, los trabajos que realizaban podían ser susceptibles de ser vendidos y de generar pequeños recursos económicos.

Es en este contexto histórico, datable en los primeros años setenta, cuando los centros comenzaron a ser denominados «talleres» de forma general, incluso aunque surgieran por iniciativa de humildes agrupaciones locales. Es también entonces cuando, como se ha comentado, en unos pocos de ellos comenzó a participar personal industrial que asumía tareas de monitor, y es entonces cuando a los usuarios se les comenzó a pagar una gratificación regular por su trabajo, un «sobre» que recibían semanal o mensualmente. Hasta mediados de la década siguiente este sobre no se convertiría, en el caso de los trabajadores con una discapacidad menos acentuada, en nómina mensual, pagas extraordinarias y, en definitiva, un salario regular.

Es entonces, también, cuando el trabajo en esos talleres comenzó, tímidamente, a complicarse en talleres como el de Concha y, luego, Iturlan, debido a que debían cumplirse los compromisos que se iban adquiriendo con empresas como Edesa. Evidentemente, esta situación no era aplicable a todos los locales, sino sólo a algunos que podían situarse en una especie de elite, tanto por su antigüedad como por los contactos atesorados. Pero lo importante es que éstos sirvieron de referente para los demás. Pudieron ser una excepción, pero una excepción que marcaba la aspiración del resto de centros que se fueron abriendo en esos años por iniciativa de la Asociación y de las nuevas asociaciones locales.

Por lo demás, las familias vizcaínas que se implicaron en la creación de agrupaciones locales o comarcales y en la apertura de talleres, no pretendieron justificar éstos por su utilidad productiva. Su fin primordial siempre fue mucho más modesto: evitar los riesgos del ocio en los «chicos». La mentalidad que pesaba en la mayoría de esas familias era la misma que la de la Asociación: «El ocio es en sí mismo malo, intrínsecamente malo, conduce al mal. Quien no tiene nada que hacer sólo piensa en hacer cosas malas; lo importante es que los hijos no anden sueltos por ahí».

Sin embargo, sobre esa mentalidad se fue solapando la tímida profesionalización de algunos de estos primeros talleres. De esa manera, durante esta nueva década, pese a que la mayoría de los padres siguieran pensando que sus hijos iban al taller «para que no anden por ahí», dicho ideal asistencial (ni tan siquiera llegaba a ser lúdico, dadas las escasas disponibilidades de los centros) fue dejando de tener sentido en unos espacios en donde «pasar el tiempo», es decir, ser ajeno a la producción, se terminaba convirtiendo en una actividad aburrida en una atmósfera de trabajo que aspiraba a separarse cada vez más de las actividades puramente recreativas e, incluso, artesanales.<sup>21</sup>

En las «Mesas de Trabajo» organizadas por la Federación Española de Asociaciones Protectoras de Subnormales, en marzo de 1972, José Ignacio Eguía destacaba este tiempo de transición progresiva que vivían las asociaciones de lo educativo a lo laboral: «Estamos todavía en el estadio de creer que las Asociaciones deben ser sólo de padres, sólo de afectados. Pero esto no es efectivo. Deben entrar los técnicos.» Asimismo, «la evolución tiende a pasar de las peticiones por beneficencia, caridad, etc. a la exigencia por justicia reivindicando los derechos ciudadanos.» Y subrayaba cómo «en el futuro, el problema mayor del subnormalismo se dará en los adultos».<sup>22</sup>

Tal era el problema que trataban de corregir los nuevos talleres que, a imagen de los de Bilbao, comenzaron a proliferar gracias al movimiento asociativo local de esos años, organizado de forma comarcal o local. El fin de esas asociaciones era «hacer más próximo el problema de la deficiencia a la sociedad, conocer con más cercanía las necesidades y llegar a las soluciones de forma más eficaz». En 1973, estaban activas las asociaciones comarcales de Gernika y Duranguesado, así como la local de Barakaldo. En 1975, la de Arratia y Santurtzi.

Todas acordaron un principio de vinculación con la Asociación provincial, si bien «con la autonomía conveniente». Todas contaban con voz y voto en sus juntas generales, y celebraban ellas mismas las suyas propias. Mientras, delegados de la Asociación se trasladaban a las localidades y mantenían reuniones en las que se reunían con padres de afectados, con vistas a la fundación de nuevas asociaciones.

Todas estas asociaciones promovían la fundación de un taller en algún local que les fuera cedido o que adquirirían o alquilaban a bajo precio, en ocasiones antes que la propia constitución de la asociación. La Agrupación de Sestao, constituida en febrero de 1975, había inaugurado el 2 de diciembre de 1974 un taller protegido, montado en locales que le había cedido el Ayuntamiento. José Luis Ciordia era el jefe de taller, y contaba con tres monitores: María Jesús Cereceda, María Teresa Cereceda y Florencio Llorente. El local estaba destinado a normalizar la vida de «once subnormales varones» gracias al trabajo, que era muy diverso y se benefició del entorno industrial en que se localizaba. De hecho, sus primeras herramientas, bancos de trabajo, ropa laboral, etc. salieron de la Escuela de Aprendices de La Naval, que por entonces acababa de cerrar.

Las instalaciones del centro eran unas lonjas municipales y se dedicaban a diversos trabajos para las industrias próximas. Así lo recuerda María Jesús Cereceda: «Los primeros trabajos [fueron] para Altos Hornos haciendo juntas para las turbinas, etc. y para Flex, con las bornas de los colchones. Ellos traían el ovillo y nosotros cortábamos los cartones, montábamos la lana,



Ramón Bilbao (segundo por la derecha) con baserritarras de Gernika, preparando la rifa de una vaca para financiar el taller

etc. También trabajábamos haciendo termostatos». Para su financiación se realizaron todo tipo de cuestaciones que reflejan la forma en que estas iniciativas salieron adelante en estos años: partidos de fútbol entre el equipo local, el River, y viejas glorias de equipos como el Athletic de Bilbao, txoznas en verano, rifas de cestas de Navidad que se distribuían en los bares y comercios del municipio e incluso a las puertas de El Corte Inglés de Bilbao...

Otros talleres tenían más dificultad para conseguir encargos, como el de la agrupación de Gernika, que contrató como jefe de taller a Ramón Bilbao, que contó con Itziar Miangolarra de monitora. La Asociación de Santurtzi, admitida ese año en la Asociación, contaba con una guardería especial y buscaba, por entonces, un local donde habilitar un taller protegido. La urgencia por encontrar local era acuciante en estas asociaciones situadas en entornos industriales, pobladas por inmigrantes que carecían de los nexos familiares y comunitarios de las comunidades rurales, en donde el proceso se inició a un ritmo menor en proporción, pero igualmente activo, debido a la capacidad de estas redes familiares y locales.<sup>23</sup>

A fines de 1975, el taller de Sestao había sido reconocido como centro de empleo protegido. Además, la asociación de Barakaldo había iniciado la solicitud de reconocimiento del taller Usoa que acababa de abrir, con Andoni Louzao de jefe de taller y Amaia Elorza de monitora. Por entonces, el de Garamendi acababa de perder la condición femenina, instalándose en él una sección mixta de trabajo protegido. Mientras, también la agrupación de Santurtzi había adquirido un local.

## Ramón Bilbao

“A la agrupación local le llegó la posibilidad de crear un taller en Gernika, no sé muy bien de dónde, imagino que de la Asociación Vizcaína Pro-Subnormales, y una persona que participaba en la gestión financiera de la Asociación, Javier Zorrozuza, amigo mío, me consultó. Me propuso preparar un proyecto de taller, le dije que sí y así empezó el tema. Yo no tenía experiencia en sí, pero estaba terminando la carrera de ingeniería y algo de conocimiento sobre cómo montar un taller productivo sí tenía. Como primera fase de mi trabajo realicé un pequeño estudio del entorno industrial de Gernika, en el que se iba a ubicar el taller, qué trabajos se realizaban y cómo el taller podía encajar en la zona; luego comenzó la segunda fase, que era definir quién se encargaría de dirigir el taller. Yo me comprometí a llevarlo durante 2 ó 3 años.

Para formarme, hice mi primera experiencia de trabajo en el taller de Txibila, durante dos meses, para conocer cómo funcionaba un taller que empleaba personas con discapacidad. Un aparejador me proporcionó, además, información de un proyecto de taller protegido en Bilbao, que era muy asistencial pero me ayudó mucho pues, precisamente, aprendí de él a dejar claro qué es lo que no quería que fuera nuestro taller de Gernika. Cuando comenzamos a montarlo, nuestros recursos eran tan limitados que tuvimos que recurrir a todo tipo de iniciativas. Por ejemplo, aproveché que en Bilbao se estaba desmantelando un taller del INSERSO para conseguir que me cedieran sus mesas de trabajo y algo de instrumental, como un taladro que hasta hace poco ha andado por ahí, ya todo oxidado. Con ese material comenzamos a montar el taller de Gernika...”

En 1976, se constituyó en Mungia la asociación del Munguiesado, que solicitó al Ayuntamiento la cesión de locales para actividades escolares y laborales, aunque el proyecto de taller no llegó a fructificar. Ese año, en cambio, se acondicionaron los talleres de Sestao, Santurtzi y Matiena. En el primer caso, el Ayuntamiento tomó un papel activo, cediendo locales más amplios que los originarios. El de Santurtzi, se ubicaba en el barrio de Cabieces, y para su gestión se contrató a dos jefes de taller, Jesús Mario Loma y Jesús Núñez, a los que se sumaron dos monitores: Fernando Gómez y Noberto Ortiz. En Gernika, se había adquirido una lonja-taller y en Getxo, la Iglesia había cedido una lonja con este mismo fin. En Matiena, el local, un bajo, se denominó taller Txibila y contaba con un jefe de taller, Javier de Pablo, y con María Ángeles Alcalde y Vicente Badiola como monitores.

En 1977, ya había talleres de empleo especial funcionando en Cabieces (Santurtzi), Sestao, Barakaldo, Garamendi (Bilbao) y Durango, y se pusieron en marcha, ese mismo año, los de Getxo y Gernika. A fines de año, el de Cabieces se había desdoblado en dos, al fundarse otro en Portugalete en locales cedidos por el Ayuntamiento, como en el caso de Sestao. Este taller contaba con Felipe Martín como jefe de taller, y con cuatro monitores: Itziar Basozabal, Estrella Herreros, Paloma Adaluz y Juan Carlos Martínez.<sup>24</sup>

Ya a mediados de la década, el crecimiento del movimiento asociativo y su promoción de talleres locales había hecho que la Asociación elaborara un Proyecto de ordenanza laboral para todos los profesionales encuadrados en estos centros, a propuesta de las asociaciones locales y comarcales. Asimismo, en las juntas generales de la Asociación comenzó a debatirse la

constitución de una figura impensable unos años atrás: la del «Coordinador de Talleres» cuyo fin debía ser «aunar criterios en las personas responsables de los mismos». Y es que el origen de la mayoría de estos talleres provenía «simplemente de la buena voluntad de unas cuantas personas afectadas por el problema», por lo que se imponía «una segunda etapa de consolidación de lo hecho, de planificación provincial, de coordinación de esfuerzos, de intercambio de trabajos».

Se trataba, pues, de iniciativas modestas, muy diversas, en las que la penuria económica de las propias asociaciones amenazaba continuamente con frustrar la experiencia de trabajo de las personas con discapacidad intelectual en estos locales. Como la financiación pública era insegura e insuficiente, muchas de esas asociaciones debían recurrir a los medios más dispares para conseguir los recursos necesarios para mantener sus talleres: limosnas callejeras, de tómbolas, txoznas y rifas en fiestas y ferias locales, como la vaca que la agrupación de Gernika paseaba por los bares del pueblo para animar a participar en su sorteo.

Las circunstancias eran diversas, había asociaciones que contaban con la implicación de los ayuntamientos, como las de la Margen Izquierda, mientras otras, las rurales, apenas contaban con otros recursos que los propios; aquellas, además, creadas en un entorno industrial, disfrutaban de más ventajas a la hora de lograr contratos con empresas que activaran las actividades de los talleres y el trabajo en cadena que en ellos solía establecerse; algo que también ocurría en Gernika y otras localidades del interior que disponían de entornos fabriles, pero que no sucedía, en cambio, en los talleres de comarcas más rurales, caso de Ondarru, o de barrios apartados de Bilbao como Otxarkoaga, ubicado en un pequeño puesto de la Guardia Civil, en donde las actividades apenas pasaban de lo artesanal y se limitaban a labores productivas muy rudimentarias.

En todos estos talleres el trabajo era «protegido», es decir, era susceptible de ser subvencionado por las instituciones públicas y tenía facetas terapéuticas y de educación ocupacional, como eran el aprendizaje de modales, actividades nuevas, comportamientos y valores relacionales, etc. Estas facetas generaban una importante dependencia emocional entre los operarios y el maestro de taller, lo que requería un perfil de persona muy específico para ocupar este cargo, que era cubierto, generalmente, con asistentes sociales.<sup>25</sup>

Todas estas iniciativas nacían ya en una fase asociativa mucho más exigente que la de los años sesenta, centrada en un inquieto movimiento local en el que intervenían no sólo las tradicionales familias o personas con inquietud religiosa (sacerdotes, monjas), sino también profesionales y voluntarios sensibilizados ante el problema de los colectivos discriminados en la sociedad de ese tiempo (las personas con discapacidad, la mujer, la tercera edad, etc.). Se trataba de personas que habían reformulado su inquietud religiosa en un sentido social (sacerdotes secularizados, seglares de movimientos religiosos de base), a los que se unieron personas comprometidas con ideologías “izquierdistas” muy propias del convulso ambiente político y social de esos años.

El «sobre» del viernes se convertía en algo a superar para la nueva mentalidad reivindicativa de los profesionales y voluntarios que participaban en esta nueva fase del movimiento asociativo. El nivel que iban alcanzando algunos de esos talleres exigía dar un salto cualitativo, no ya sólo en



El primitivo taller de Otxarkoaga

incrementar las retribuciones, sino en legalizar la situación de los centros y la relación laboral entre éstos y los «operarios». El lenguaje era claro indicador del cambio social, y frente a la tradicional denominación de «chicos», tan deudora de la clásica mentalidad paternalista y asistencial, se iba adoptando la de «operario», mucho más inflamada de presupuestos normalizadores. Esta época reivindicativa quedó plasmada en múltiples coordinadoras. En mayo de 1979 se debatió, en la Asamblea de la Asociación, la integración de los talleres en una Coordinadora «que se está gestando a nivel de Euzkadi y del Estado español», lo que se aprobó, pero con la condición de que la representación no fuera individual, de cada taller, sino colectiva, de la Asociación.<sup>26</sup>

Las cosas estaban cambiando, y Bizkaia no era la provincia en donde lo hacían con más rapidez. Gipuzkoa le llevaba la delantera. Allí, la Asociación Guipuzcoana Pro-Subnormales había puesto en marcha, en 1975, un ambicioso proyecto denominado Talleres Protegidos Gureak, con generoso respaldo económico de la Caja de Ahorros local y una gestión laboral y social completamente diferenciada de la de la Asociación. Su Gerente, Iñaki Alkorta, se encargaba de representar a Euzkadi en la Coordinadora de Talleres de España. Los años setenta fueron un tiempo de fortalecimiento ideológico a favor de la idea de la integración laboral y del valor del trabajo retribuido como instrumento normalizador de las personas con discapacidad intelectual.

Ello no quiere decir que todas las personas que formaban parte del movimiento asociativo tuvieran una conciencia muy definida de lo que significaba el ideal normalizador y su aplicación en el ámbito del trabajo. El informe GAUR (estudio sociológico sobre las necesidades de atención y propuestas de planificación de servicios para la población con discapacidad intelectual de Gipuzkoa) de 1972 mostraba cuáles eran los ideales fundamentales de los padres implicados en redes asociativas que buscaban incorporar a sus hijos al trabajo de taller: que los «niños» encontraran una mayor integración social, que pudieran ganar algún dinero, siempre necesario y, así, como aportadores de trabajo a la sociedad, pudieran exigir de ella sus derechos sociales. Casi el 80% de los padres guipuzcoanos encuestados en ese informe aspiraban a que sus hijos pudieran acceder a un taller de trabajo productivo, y menos del 5% preferían que fueran educados únicamente en actividades lúdicas y de tiempo libre. Pese a todo, cerca del 70% de los padres mostraba una conciencia desdibujada de las necesidades normalizadoras de sus propios hijos. En muchos casos, apenas había mucho más que una vaga inquietud por la «atención» o «ayuda» que requerían.<sup>27</sup>

### **Las limitaciones de la nueva legislación**

A principios de la década de los setenta se había iniciado una tímida apertura institucional y legislativa al problema del acceso al trabajo de las personas con discapacidad intelectual, con una serie de órdenes, decretos y circulares que trataron de regular las aportaciones y prestaciones económicas a los «deficientes». Hasta 1970, la abundante legislación que hacía referencia a este colectivo era marcadamente asistencial. Por fin la orden de 8 de mayo de 1970 inició un esperado proceso de regulación de su asistencia por la Seguridad Social, que debía encargarse de concederles una aportación económica o establecer centros destinados a su «educación, instrucción y recuperación».

Estas aportaciones se regularon en órdenes posteriores, reclamando la colaboración obligatoria de las empresas que emplearan a estos trabajadores, que debían encargarse de concederles esos pagos. Finalmente, el Decreto de 22 de agosto de 1970 sobre empleo de trabajadores minusválidos, en su Exposición de Motivos, expresaba que la incorporación al mundo del trabajo de los minusválidos (sin distinción entre físicos o mentales) era un importante objetivo de la política social, por cuanto el trabajo contribuía a su dignificación personal y acrecentaba su potencial humano.<sup>28</sup>

Asimismo, en agosto de ese mismo año se publicaba la Ley General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa, que en sus artículos 49 y siguientes establecía las bases generales para el tratamiento educativo de los «deficientes», incorporando por primera vez principios de normalización. A partir de este momento surgió una gran cantidad de legislación referida a la creación y subvención de centros educativos y a la prestación de ayudas. Pero ésta no terminó de reconocer el derecho inalienable al trabajo y a la integración normalizada de las personas con discapacidad física o mental, lo cual era lógico en un régimen dictatorial que no reconocía derechos esenciales de la condición de ciudadanía. Y ello es importante pues siempre es la ley la que, en última instancia, promueve las medidas destinadas a salvaguardar los derechos y deberes

de las personas. Y la legislación, hasta la llegada de la democracia, se orientó mucho más a lo terapéutico o asistencial que a una auténtica búsqueda de la normalización social mediante la promoción del derecho al trabajo de este colectivo.

La instauración final de la democracia en España comenzó a cambiar este panorama. En 1975, se creó el Instituto Nacional de Educación Especial, y en 1976, el Real Patronato de Educación Especial. En 1977, se elaboró el Plan Nacional de Educación Especial, que influyó profundamente en toda la legislación posterior. En 1978, se creó el Instituto Nacional de Servicios Sociales (INSERSO) para gestionar los servicios complementarios de las prestaciones del sistema de la Seguridad Social. Con ese bagaje, culminado por la Constitución promulgada ese año, se inició un proceso de superación de las políticas marginales de Beneficencia y Asistencia Social de los años pasados, que habían amparado una efectiva discriminación social de este colectivo.

La declaración de derechos y deberes cívicos del texto constitucional, plasmó, siquiera intencionalmente, una nueva contemplación de esta problemática. A partir de 1978, la integración social de las personas con discapacidad intelectual adquiría un horizonte de normalización que culminó en la Ley de Integración Social de los Minusválidos de 1982. Este horizonte consistía en que esa integración era planteada, por primera vez, no como un problema que afectaba a unos cientos de miles de ciudadanos, sino a toda la comunidad de ciudadanos del Estado, por cuanto cuestionaba, en caso de no resolverse, el marco constitucional de derechos y libertades. Por ello, fue asumido como tal por las instituciones públicas, en sus escalas centrales y autonómicas, y en las diversas áreas de la política educativa, sanitaria, de empleo o de Seguridad Social.<sup>29</sup>



Trabajadores del taller de Ondarru a principios de los ochenta

[no quedaba duda, así, que la persona con discapacidad intelectual era un sujeto de derechos que formaba parte de la comunidad como cualquier otro ciudadano]

La Constitución de 1978, en su artículo 35 establecía que «todos los españoles tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo, a la libre elección de su profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades». Asimismo, en el artículo 49 el Estado asumía el compromiso de realizar «una política de previsión, tratamiento, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a los que prestará la atención especializada que requieran y los amparará especialmente en el disfrute de los derechos que este título [el I] otorga a todos los ciudadanos».

Este artículo fundamentaba el derecho de estas personas a la igualdad en la diferencia y asimilaba la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de este colectivo al ordenamiento jurídico español. No quedaba duda, así, que la persona con discapacidad intelectual era un sujeto de derechos que formaba parte de la comunidad como cualquier otro ciudadano. El Estatuto de Trabajadores de 1980, amparó igualmente en su artículo 10 a los «minusválidos», físicos o psíquicos, como colectivo que requeriría de los poderes públicos cuidado y respaldo institucional con el fin de asegurar su «inserción en el mercado de trabajo». <sup>30</sup>

Este marco constitucional permitía a las asociaciones que trabajaban a favor de este colectivo pedir apoyo público y reclamar ciudadanía plena para unas personas que, pese a su discapacidad, estaban especialmente amparadas por el artículo 49. En respuesta a estas demandas, los dos primeros gobiernos democráticos promovieron una nueva política de Bienestar Social cuyo contenido básico era poner en marcha sistemas públicos de protección social y programas para la igualdad de oportunidades de colectivos que sufrían discriminación. Estas iniciativas se vinculaban ahora a los derechos generales de todos los ciudadanos (a la igualdad de oportunidades en el trabajo, a la educación, a la asistencia social, etc.) y no a razones de beneficencia o puramente asistenciales, como en el pasado. Aún así, incluso la nueva declaración constitucional de intenciones no podía sustraerse a la impronta que había marcado una imagen de la persona con discapacidad intelectual como una especie de «niño-enfermo», que requería que, según el artículo 49, los poderes públicos «lo ampararan especialmente». <sup>31</sup>

Se mantenía, siquiera tácitamente, un cierto sentido paternalista, que terminó por distorsionar o dificultar las futuras políticas que pretendieran desarrollar el mandato constitucional, hasta, cuanto menos, la decisiva Ley de 1982. El «deficiente mental» era contemplado como una «carga social» y como una espléndida coartada en la que amparaban sus propias deficiencias los actores

sociales que tomaban parte en su proceso de normalización. Por un lado, los poderes públicos, que podían sentir, con las subvenciones que aprobaban, la satisfacción del deber cumplido y aún permitirse recomendar, paternalmente, a las asociaciones moderación en los gastos, olvidando que además de los presupuestos que manejaban, era necesario configurar políticas, desarrollar leyes y modificar estructuras administrativas que permitieran plasmar una realidad social más adecuada a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual. Por otro lado, las familias, que podían rehuir el desafío que conllevaba reconocer a sus hijos el derecho a su propia vida, así como aprovechar su «diferencia» para traspasar al Estado las responsabilidades económicas y de atención que no regateaban a sus otros hijos «normales». Finalmente, las propias asociaciones, que podían instalarse confortablemente en la tarea de proporcionar servicios asistenciales inmediatos sin afrontar la más difícil obligación de llenar de contenido el ideal de normalización.<sup>32</sup>

Tras costosas gestiones con la Coordinadora estatal de asociaciones, el Ministerio de Trabajo modificó su rígida normativa lo suficiente para legalizar la situación de unos «minusválidos» a quienes comenzó a conceder la condición de trabajadores con derecho a un salario y en situación de alta en la Seguridad Social. Este avance, en el contexto de reforma legislativa abierto por la nueva legislación, propició la mejora cualitativa de la situación laboral preexistente en Bizkaia. Poco a poco, en los años siguientes, los operarios adscritos a un régimen de empleo protegido con mayor capacidad de trabajo podrían ir homologando su situación laboral a la norma industrial.

Mientras, la experiencia histórica de los talleres vizcaínos integrados en la Asociación fue mostrando una nueva concepción del trabajo de las personas con discapacidad psíquica, aún distante de la que tenían los poderes públicos. Sin perjuicio de la minoría de personas seriamente afectadas en su capacidad de desarrollar un trabajo productivo, la mayoría de los operarios acogidos a régimen de empleo protegido demostraban no estarlo tanto por la labor que desarrollaban cuanto por razones financieras achacables a las penurias de las asociaciones que gestionaban los talleres, así como a la dejación de la Administración Pública, que impedían mejorar su situación.

Ejemplo de estas dificultades y de sus consecuencias para una adecuada normalización del trabajo fue la polémica entablada en 1980 entre la Presidencia de la Asociación y la Agrupación Comarcal de Getxo en torno a los salarios de los operarios del taller de ésta. El pago de éstos suponía déficits que debían ser asumidos por la Asociación, lo que reducía su capacidad económica para atender muchas de las demandas de trabajo en los talleres, sujetos a enormes listas de espera. La cuestión era complicada. No se cuestionaba «que el Subnormal debe recibir un salario justo interprofesional y una Seguridad Social, pero sí «que el padre de un deficiente se lleve a su casa 10.000 pesetas de salario, provenientes de una subvención que pertenece a los 11.500 subnormales, y al trabajo de las Agrupaciones, negando así con esa cantidad la asistencia a otro deficiente. El salario mínimo y la Seguridad Social del Subnormal es algo que tenemos que conseguir a través de nuestro Gobierno (...) y no lo conseguiremos si seguimos en esta línea tan errónea».<sup>33</sup>

La penuria económica, incrementada por un contexto económico de crisis industrial, y por la falta de una legislación que desarrollara de forma adecuada la declaración constitucional



Trabajadoras del taller de Ondarru a principios de los ochenta

de intenciones, terminaba por ahogar el planteamiento laboral de los talleres del movimiento asociativo vizcaíno, que se debatía en la tesitura de dar prioridad al objetivo asistencial o, por el contrario, normalizar la situación de unos operarios que seguían, en la mayoría de los casos, recibiendo meras gratificaciones y realizando una labor de auténtica economía encubierta o sumergida.

### **Los talleres en vísperas de su unificación**

Entre 1980 y 1982, la Asociación integraba en su seno a las agrupaciones de Encartaciones, Basauri, Durango-Amorebieta, Arratia, Zona Minera, Barakaldo, Erandio, Galdakao, Lea-Artibai, Getxo, Mungia y Gernika, todas ellas con locales destinados a taller o proyecto de ello. Se encontraban activos los talleres de Gernika (Aixerrota), Basauri (Gure Lan), Barakaldo (Usoa), Durango-Matiena (Txibila), Santurtzi (Cabieces), Bilbao (Garamendi, Santutxu, Otxarkoaga), Getxo (Donibane), San Salvador del Valle (Gallarreta), Ondarru (Lantegia), Sestao, Galdakao (Indarra), Gorniz (Andra Mari), Erandio y Portugalete (Erreka). Las ayudas económicas más importantes que recibían, ninguna de ellas estable, eran las provenientes del Fondo Nacional de Protección al Trabajo, el INSERSO y la Dirección de Bienestar Social del Departamento de Sanidad y Seguridad Social del Gobierno Vasco.

La situación de estos centros puede apreciarse en la descripción de tres de ellos correspondiente al año 1981. El taller Lantegia de Ondarru acababa de ser inaugurado en marzo de 1980, gracias al empuje de la agrupación comarcal de padres. Consistía en un garaje con espacio para dos plazas de coche que había sido habilitado como taller destinado a cubrir las necesidades de la Comarca de Lea-Artibai. Su personal estaba compuesto de un jefe de taller, Jesús María Gorostidi, y una monitora, Nekane Urresti, así como diez usuarios, destinados a una actividad enteramente ocupacional: rebabado de gomas, cartonaje, pequeños montajes y manualidades diversas (macramé, telares, etc.). Al ser la Comarca en que se ubicaba un área fundamentalmente rural y marinera, los encargos industriales resultaban escasos y el mercado de este centro y del que lo sustituiría años después, ubicado en Markina, resultaba muy restringido y exigente.

El taller Aixerrota de Gernika estaba ubicado en la tercera planta de un semisótano, bajo una casa de tres plantas de altura que constaba de otras dos plantas de semisótanos, en un solar de 450 metros cuadrados. El equipo directivo estaba compuesto por los citados Ramón Bilbao e Itziar Miangolarra. A ellos se sumaba Edurne Elorriaga, asistente social de la agrupación local, una empleada de la limpieza y veintidós operarios, trece hombres y ocho mujeres, con grados de «incapacidad» diversos, en razón de su coeficiente intelectual, y diferentes discapacidades, que eran descritas según el peculiar lenguaje de la época: «mongoloides, hemipléjicos, paráliticos cerebrales y con trastornos de carácter».

El taller se dividía en tres secciones y contaba con almacén, cocina, comedor (dado que era centro comarcal, por lo que no todos los trabajadores eran de la localidad), despacho y servicios. El trabajo productivo que realizaba era en régimen auxiliar de las empresas de la zona, con lo que dependía de sus diversas demandas: montaje de grapas de tirantes de tendidos



Interior del taller de Ondarru



Vista exterior del primer taller de Gernika



Interior del taller de Gernika

eléctricos, taladrado de bubones colíndricos, taladrado de grilletes, ranurado de cabezas de tornillo, rebabado de piezas de plástico, candados, etc. La jornada de trabajo se iniciaba a las 9,00 horas y finalizaba a las 17,00 horas, con una hora de descanso para almorzar. En verano, se reducía de 8,00 horas a 14,00 horas. El equipo mantenía reuniones periódicas con los padres con el fin de estudiar conjuntamente la problemática del taller y las actividades de los operarios.

En el año 1982, las necesidades más perentorias del local eran la compra de un taladro en bancada y de una camioneta de transporte, ambos de segunda mano, por supuesto. El primero, con el fin de responder a algunos trabajos que se habían obtenido; la segunda, porque hasta entonces el transporte de los productos realizados se realizaba en vehículos privados, dado que el taller no contaba con vehículo propio. El local sólo contaba con una subvención del INSERSO en concepto de mantenimiento, y ese año había solicitado otra al Departamento de Bienestar Social del Gobierno Vasco destinada a equipamiento. Por tanto, era la asociación local la que, por medio de rifas (una especialmente conocida y ya aludida era la de una vaca que se paseaba por todo el pueblo), festivales, cuestaciones, etc. se hacía cargo del déficit resultante, siempre que las subvenciones no cubrieran el coste real, algo que venía ocurriendo desde la puesta en marcha del taller, ocho años atrás.<sup>34</sup>

El Taller de Garamendi no había variado de profesionales, ni de dirección, y constaba de dos salas de trabajo, despacho, almacén, comedor y cocina, y estaba formado en 1982 por 74 trabajadores de ambos sexos (había abandonado su singularidad femenina años atrás), con discapacidades muy diversas. Estaban divididos en dos secciones: una de trabajo productivo,



Exterior del taller de Garamendi

que contaba con los que tenían menores niveles de discapacidad; y otra de terapia ocupacional, formada por 34 trabajadores que se ejercitaban en adquirir una habilidad manual y, en algunos casos, realizaban la primera operación de algunos trabajos que se ejecutaban en el local. Todo lo que producían los operarios revertía en ellos, en forma de gratificación mensual y dos pagas extraordinarias en verano y Navidad. La responsable del taller era María Luisa (Marisa) Madina (directora del taller), con 4 monitoras (contra maestras) Elena Aldalur, Maite Corral, Julia García y Dolores García.

El centro funcionaba igual que el de Gernika, como auxiliar de otras empresas, comprometiéndose en trabajos adecuados a las habilidades de sus operarios, para que fueran realizados con perfección y entregados en los plazos fijados: montaje de candados; confección de cajas, carpetas, folletos y demás material de cartonería; montaje de tornillos, bloques, bornas, abrazaderas, etc.; rebabado de piezas de goma; “ensobraje” de propaganda; y envasados diversos. La diversidad de estos trabajos permitía superar la dificultad de organización del trabajo de un colectivo tan propiamente diverso, en el que la capacidad manual no se correspondía con la intelectual, caso de los epilépticos y los hemipléjicos. El equipo directivo carecía, aún ese año, de personal con formación y experiencia industrial, y estaba formado por una directora que tenía la categoría profesional de asistente social, una puericultora, una educadora y dos «auxiliares psiquiátricos». Los gastos del centro eran sufragados por la AVPS.<sup>35</sup>

Estos y todos los demás talleres se mantenían de forma descoordinada, según los recursos de las agrupaciones locales y los que éstas y la AVPS pudieran percibir en forma de subvención pública, con graves carencias en instalaciones, equipo de trabajo y personal directivo. Los que tuvieron oportunidad de recibir un respaldo público estable decidieron separarse de la Asociación y constituirse de forma autónoma, con el fin de escapar de esa situación general de precariedad. Tal fue el caso del taller Usoa, de Barakaldo, que se constituyó en Fundación Pública de ese Ayuntamiento en diciembre de 1982, con el fin de promover la integración laboral y social de las personas con discapacidad intelectual de la localidad y de sensibilizar a la ciudadanía local acerca de la problemática de este colectivo. Usoa rompió el concepto de taller de la provincia, al concebir sus instalaciones con criterios industriales, como una empresa normal, dotada de dinero público.<sup>36</sup>

Ese mismo año se separaron de la Asociación, además de la agrupación baracaldesa, las de Basauri y Zona Minera, que decidieron constituir sus propias entidades jurídicas para amparar sus centros productivos, debido a la «ineficacia mostrada a lo largo de los últimos años por la AVPS», que había obligado a crear hasta cuatro agrupaciones locales en la propia ciudad de Bilbao en esos últimos años. La Asociación, en definitiva, precisaba de una reorganización de su gestión, que debía abordar un enfoque auténticamente productivo y normalizador de las actividades de sus talleres, que pasaba por la profesionalización de sus plantillas directivas. Éstas debían pasar a ser ocupadas por técnicos industriales, capaces de asumir el reto de orientar estos centros a una auténtica economía de mercado y sacarlos, así, de la tentación terapéutica y lúdica. Se trataba de un reto que generaba desconfianza en una parte de las familias de la Asociación. Los padres, recuerda Justo Etxebarria, por entonces monitor en Gernika, «tenían una

[el trabajo era una necesidad y un derecho al que debían aspirar como cualquier otro ciudadano]

gran reticencia hacia esa industrialización». No era algo nuevo, pues ya diez años antes Paulino Azúa había denunciado en unas Jornadas Internacionales el «temor por parte de las Asociaciones a tecnificarse». <sup>37</sup>

En febrero de 1982, el debate público asociativo se centraba, pues, en la necesidad de recurrir a técnicos y de unificar la actividad de los talleres mediante la creación de una nueva figura, el Director de Talleres, medida que había sido adoptada por la vecina asociación guipuzcoana. Pero éste, para poder actuar, debía contar con una gestión integrada de las actividades de los talleres, algo que aún no existía. Un mes más tarde, en el seno de la Asociación, Juan Pérez Martín advertía que había «problemas de empleo del deficiente mental adulto» que no se solucionarían con «fabriquetas una aquí y otra allí, porque si vamos a empleo productivo, aquí que estamos rodeados de auténticos industriales, sabéis que la industria tiene unas medidas económicas a partir de las cuales empieza a generar riqueza, y tenemos que ir a esos mínimos». Y el primero de tales mínimos residía en el reconocimiento de la condición laboral de los usuarios de los talleres, de su derecho a tener «un salario y una Seguridad Social». La ordenación del trabajo en ellos debía tender, pues, a la normalización hasta donde fuera posible, tratando de homologar las condiciones, responsabilidades y retribuciones de base de sus operarios con las de los trabajadores normales. <sup>38</sup>

Mal que bien, la Asociación había acumulado más de quince años de experiencia laboral en sus diversos talleres. Por lo tanto, se trataba, simplemente, de responder, de una vez, al desafío normalizador que la actividad de esos centros planteaba. El contexto, sin embargo, influyó en esta toma de conciencia, que se veía forzada tanto por la nueva legislación estatal como por la presión de las inquietas asociaciones locales a una efectiva reestructuración organizativa. Tal era el camino. En primer lugar, asumir un trabajo serio y competitivo en el terreno industrial. Y así, a continuación, instar a las autoridades y a la administración pública a modificar un planteamiento laboral guiado únicamente por el concepto de beneficio económico, lo que le hacía renunciar, en unos años de profunda crisis industrial, a la posibilidad del pleno empleo incluso para los propios individuos “normalizados”. Porque resultaba evidente que en tal cultura económica y empresarial no podía resolverse el problema laboral de las personas con discapacidad intelectual, dado que éstas no interesarían jamás al tejido empresarial y productivo.

Y es que, a la altura de 1982, resultaba claro que la no participación en el proceso productivo de las personas con discapacidad intelectual era la clave de su exclusión social. El trabajo era una necesidad y un derecho al que debían aspirar como cualquier otro ciudadano, en tanto que

«portador de sus derechos y obligaciones», en palabras de Juan Pérez Martín. A finales de 1982 estaba esbozada la nueva filosofía laboral que alumbraría, un año después, a Lantegi Batuak.

La Asociación asumía en su proceso de reorganización tres objetivos: la empresa que empleara a personas con discapacidad intelectual, perteneciera a asociaciones de apoyo a éstas o no, debía estar obligada a dar un salario digno regulado y exigido por la Administración; ésta debía hacer viable esa empresa desde una concepción estrictamente sociolaboral. La Asociación debía estar dispuesta a cuantas modificaciones hubiera de hacer en sus instalaciones y políticas de gestión para lograr estos objetivos y asumía la industrialización de sus talleres, único camino para hacer viable la integración laboral que sus usuarios precisaban, que sólo podría llegar mediante la profesionalización del trabajo y la gestión en ellos. La Asociación asumía, pues, la responsabilidad de ser una auténtica “empresaria” y, a la par, el “sindicato” que garantizara los derechos y la calidad del empleo de los obreros, comprometiéndose a promover, posteriormente, su propia sindicación.

Sólo así se haría posible una rentabilidad económica en la integración laboral de este colectivo, por entonces aún no conseguida, no por sus “limitaciones psíquicas”, sino por el poco acierto que la Asociación había tenido en la realización de esta tarea. Para ello contaba, además, con un nuevo marco legislativo que en esos años le permitiría fundar el instrumento esencial para conseguir este objetivo normalizador: Lantegi Batuak.





2 Lantegi Batuak bajo  
la Asociación Vizcaína  
Pro-Subnormales  
(1983 - 1987)



Pedro Gil, brigada de limpieza Haizea



Alazne Ortiz de Urbina, Derio



## 2.1 Un nuevo marco jurídico

### La LISMI

La Ley 8/1980, conocida como Estatuto de los Trabajadores, consagraba el derecho a no ser discriminado en la relación de trabajo por «razón de disminuciones físicas, psíquicas o sensoriales» (art. 4.2.c), por lo que prohibía cualquier tipo de discriminación laboral, si bien contemplaba normas preferenciales de empleo para trabajadores con capacidad laboral disminuída (art. 17). Así, la Ley 51, 1980, Ley Básica de Empleo, consagraba el compromiso del Gobierno a adoptar medidas de fomento del empleo de los «minusválidos». (art. 13) Meses antes de la promulgación de esta ley general, el 14 de enero de 1980, fue aceptada a trámite en el Boletín Oficial de las Cortes Generales una Proposición de Ley de Integración Social de los Minusválidos. Definía una concepción plural de la condición de minusválido, como persona cuyas habilidades de integración educativa, laboral o social se hallaban disminuídas como consecuencia de una deficiencia, previsiblemente definitiva, en sus capacidades físicas, psíquicas o sensoriales. La proposición llamaba a participar, para la efectiva realización de la Ley, a las administraciones central, autonómica y local, así como a entidades y organismos públicos y personas privadas. En sus disposiciones finales anexaba con carácter indicativo, planes de actuación sobre esta problemática social que se encontraban elaborados pero aún sin desarrollar legislativamente, caso del Plan Nacional de Prevención, el Plan Nacional de Asistencia a Minusválidos y el Plan de Promoción y Empleo de este colectivo.

El Real Decreto 147/1980, de 25 de enero, pareció apuntar a una rápida formalización de esa Proposición de Ley, al determinar la elevación de la cuantía de la prestación económica de la Seguridad Social para las personas con «deficiencia psíquica», lo que orientaba la legislación hacia un ideal de integración del trabajador de los talleres de empleo protegido en el universo laboral normalizado. Sin embargo, las especiales circunstancias económicas que atravesaba el Estado, con una crisis económica en fase ascendente, un horizonte de reconversión industrial y un complicado (y dilatado) proceso de integración en la Comunidad Económica Europea; la

**Ramón Bilbao**

“Yo participé, en colaboración con la Federación Española de Asociaciones Pro-Subnormales (FEAPS) y el Instituto Nacional de Empleo (INEM) en los trámites de preparación de la LISMI. El Ministerio mandaba la información de su elaboración parlamentaria a la FEAPS, debido a su relación con el INEM, que coordinaba con ella los centros de trabajo protegido. Aunque EHLABE no estaba constituido por entonces, existía ya su semilla, una organización que integraba los centros de Euskadi, Navarra y Cantabria. Esta organización fue interlocutora con la administración a través de la FEAPS. Así mantuvimos varias sesiones de trabajo y discusión de la normativa que se iba elaborando en su trámite parlamentario y que daría lugar a la LISMI.”

lentitud de la Administración, siempre acuciada por problemas más urgentes, derivados de su reorganización territorial autonómica; así como la evidente falta de voluntad de los organismos públicos y privados y de los propios partidos políticos implicados en este proyecto de Ley, terminaron por estancar el proceso legislativo, que se dilató hasta la «Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos». <sup>39</sup>

Esta Ley terminó de regular, si bien de forma un tanto general, la situación real y laboral de las personas con discapacidad intelectual, que definía según lo establecido en la Proposición de Ley que la antecedió. En su título VII, dedicado a la integración laboral, anunciaba diversas vías de normalización e integración social, especialmente la conversión de los tradicionales talleres de empleo protegido creados por las asociaciones «pro-subnormales» en Centros Especiales de Empleo o Centros Ocupacionales. La Ley pretendía, desde la iniciativa pública, garantizar el desarrollo máximo de las capacidades de la persona con discapacidad psíquica o física, con el fin de asegurar su integración social. Por ello, fijaba la aspiración a una integración de estas personas en las empresas normales y sólo subsidiariamente en las protegidas, mediante una preparación laboral que facilitara su adquisición de habilidades y destrezas productivas.

La nueva Ley, pues, pretendía normalizar la identidad de las personas con discapacidad psíquica, cuyas posibilidades de maduración y desarrollo no se agotaban en sí mismas sino que se proyectaban sobre su entorno en una dimensión relacional y participativa. La integración constituía, pues, el objetivo (utópico, pero no quimérico) de la Ley, mientras la normalización era concebida como el procedimiento por el que aquella se alcanzaría. Este proceso se llevaría a cabo mediante dos coordenadas de actuación legislativa: la potenciación del desarrollo personal y la creación de las condiciones idóneas de inserción social, todo ello mediante la puesta en marcha de normativas referidas a la salud, la educación, el trabajo y la no discriminación. <sup>40</sup>

Esta Ley se vio ampliada por un corpus legislativo posterior de decretos, órdenes, circulares, etc. La Orden de 16 de marzo de 1983 estableció las condiciones que debían reunir las empresas protegidas, los Centros Especiales de Empleo y los Centros Ocupacionales; el Real Decreto de 11 de mayo de 1983 reguló el empleo selectivo y las medidas de fomento del trabajo de los «trabajadores minusválidos», con el fin de que la integración laboral se realizara mediante el



[la Ley pretendía, desde la iniciativa pública, garantizar el desarrollo máximo de las capacidades de la persona con discapacidad psíquica o física, con el fin de asegurar su integración social]

sistema ordinario de empleo; el Real Decreto de 1 de febrero de 1984 reguló el sistema especial de prestaciones sociales y económicas previsto en la LISMI y el perfil de sus beneficiarios; la Orden de 8 de marzo de 1984 estableció el baremo para la determinación del grado de «minusvalía» y la valoración de diferentes situaciones exigidas para tener derecho a las prestaciones y subsidios contemplados por la Ley. El desarrollo legislativo continuó en los años siguientes: Orden del 13 de marzo de 1984, Real Decreto de 23 de enero de 1985, de 17 de julio de 1985, Orden de 31 de julio de 1985, y Reales Decretos de 4 de diciembre de 1985, muy importantes, que establecían los reglamentos de los Centros Especiales de Empleo y los Centros Ocupacionales y regulaban las relaciones laborales en ellos. <sup>41</sup>

### **Centros Especiales de Empleo y Ocupacionales**

La LISMI, en su aludido artículo 41, establecía que «los minusválidos que, por razón de naturaleza o de las consecuencias de sus minusvalías no puedan, provisional o definitivamente, ejercer una actividad laboral en las condiciones habituales, deberán ser empleados en Centros Especiales de Empleo [en adelante, CEE], cuando su capacidad de trabajo sea igual o superior a un porcentaje de la capacidad habitual que se fijará por la correspondiente norma reguladora de la relación laboral de carácter especial de los trabajadores minusválidos que prestan sus servicios en Centros Especiales de Empleo». Y añadía, en el apartado 2: «Cuando la capacidad residual de los minusválidos no alcanzara el porcentaje establecido en el apartado anterior, accederán, en su caso, a los Centros Ocupacionales [en adelante, CO] previstos en el título VIII de esta Ley».

El objetivo de los CEE era «realizar un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones del mercado, y teniendo como finalidad el asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social que requieran sus trabajadores minusválidos, a la vez que sea un medio de integración del mayor número de minusválidos al régimen de trabajo normal». Mientras, el de los CO era asegurar «los servicios de terapia ocupacional y de ajuste personal y social a los minusválidos cuya acusada minusvalía temporal o permanente les impida su integración en una empresa o en un CEE».

Ambos se complementaban, siendo el CO antesala del CEE para muchas personas con discapacidades intelectuales menos acusadas. Ello hacía conveniente, como comprenderían los fundadores de Lantegi Batuak, la integración espacial de ambos, a fin de que los trabajadores de CO se beneficiaran de un ambiente estimulante, que les suministrara participación en el engranaje productivo del CEE y fomentara su promoción a éste. <sup>42</sup>



Paloma Díaz, Gupost

La gestión de las ayudas para la integración laboral de las personas con discapacidad psíquica o física correspondía al Instituto Nacional de Empleo, organismo autónomo, dependiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a través de la Secretaría General de Empleo. La ayuda para esta integración en el sistema ordinario de trabajo consistía en una subvención económica a la empresa contratante de una persona con discapacidad por tiempo indefinido, que tenían también derecho a una bonificación sobre la cuota empresarial a la Seguridad Social. Asimismo, las empresas con más de 50 trabajadores estaban obligadas a que un 2% de los puestos de la plantilla estuvieran ocupados por personas con discapacidad. Estas ayudas, tras la adhesión española a la CEE, en 1986, quedaron cofinanciadas por el Fondo Social Europeo. Finalmente, el ordenamiento posterior a la Ley reguló la financiación de los CEE y los CO, con el fin de que aseguraran la creación de puestos de trabajo estables para personas con discapacidad.<sup>43</sup>

Esta legislación fue fácil de aprobar, pero su aplicación, en cambio, se enfrentó con numerosas dificultades. Las leyes no siempre son vehículos ágiles para sustentar acciones políticas eficaces.

Su frialdad normativa no casa bien con la flexibilidad que debe exigirse a políticas capaces de confrontar los principios jurídicos con la cambiante realidad social, que puedan responder eficazmente a las necesidades del momento. El proceso legislativo normalizador culminado en la LISMI fue magnánimo en el reconocimiento de derechos, pero las administraciones central y autonómica que debía asegurarlos se demostraron muy reticentes, poco flexibles e, incluso, mezquinamente economicistas en el desarrollo y aplicación de la norma.

La simultánea asignación a distintos organismos de similares competencias y la inexistencia de una progresión ascendente en el proceso de normalización (que debería haberse concretado en el desarrollo de programas bien definidos y en consonancia con las demandas sociales, de acuerdo a planes de prevención, educación y empleo) fueron defectos que condujeron a una discontinuidad en las acciones derivadas de esta ley y a la gestión ineficaz y desigual de los recursos. El problema que se generó en estos años, pues, no fue tanto la insuficiencia de las medidas de integración, sino el que las existentes no fueran llevadas a término por la propia administración, dada la disparidad de instituciones que se implicaron en ello en su diverso ámbito de actuación.<sup>44</sup>

La integración de las personas con discapacidad en centros de trabajo ordinarios se encontró, de inmediato, con grandes dificultades, pese a los estímulos económicos previstos para las empresas y la cuota de reserva de plazas establecida legalmente. Se logró, a través de ésta, la incorporación de personas con discapacidad física, especialmente en plazas de organismos públicos, pero pocas fueron destinadas a personas con discapacidad psíquica en estos primeros años. La mayoría de las disposiciones oficiales (cupos, reservas de empleos, incentivos a la contratación de trabajadores con deficiencia) parecieron pensadas, sobre todo, para personas con discapacidad física.

El acceso a un puesto de trabajo era el principal objetivo de la integración laboral. Si no era posible hallar un trabajo en condiciones normales, bien por la gravedad de la discapacidad intelectual, bien por la situación del mercado laboral (en aquellos años colapsado por la crisis industrial), bien por las deficiencias de la legislación a la hora de asegurarlo, la única fórmula posible quedó reducida al trabajo protegido. De tal forma que nada más comenzarse a aplicar la normativa, en los años 1985 y 1986, su filosofía debió revertirse, debido a los problemas que encontró su aplicación: fue la integración laboral, realizada mediante fórmulas de trabajo protegido, la que terminó por encauzar el proceso normalizador, y no al revés.

El trabajo protegido definido por la nueva legislación aparecía como un empleo remunerado ofrecido en condiciones especiales, que respondía a las necesidades temporales o permanentes de empleo de las personas con discapacidad intelectual, y cuyo principal objetivo era proporcionar trabajo que sirviera para mejorar su capacidad laboral y sus posibilidades de empleo. Sin embargo, la financiación insuficiente originó salarios bajos, tanto para los usuarios como para los profesionales que los supervisaban, y la falta de incentivo a los empresarios para la compra de los productos de esos talleres obligó a que el precio de éstos hubiera de ser muy bajo. Ello generó un rápido déficit de estos centros, y tal fue el mecanismo perverso que debió afrontar Lantegi Batuak nada más nacer.<sup>45</sup>

### La creación de los “talleres unidos”

En 1982, el Estado había promulgado una ley que, pese a sus muchas imperfecciones, pretendía convertir al individuo con discapacidad en ciudadano y asumía una tradición de más de dos décadas de lucha asociativa en favor de estas personas. Pese a ello, los cauces de su integración en el sector educativo y laboral abiertos por esta ley quedaban oscurecidos por los retos que debían afrontar. Era necesario fabricar, tanto desde las instituciones públicas como desde el movimiento asociativo, la mentalidad adecuada para que los empresarios los emplearan y, en paralelo, poner en marcha una efectiva red de CEE o CO que los dignificara en su esfuerzo por trabajar, los independizara económicamente y los integrara en la sociedad. Tal era el objetivo e ineludible responsabilidad del movimiento asociativo en ese nuevo contexto histórico. Así, al menos, fue contemplada la nueva situación por la AVPS.

[la Asociación fundó en 1983 Lantegi Batuak (talleres unidos, en euskera) como nuevo Servicio de Empleo Protegido]

En 1983, la LISMI se había visto reforzada en el País Vasco por la Ley 6/1982, de 20 de mayo, de Servicios Sociales promulgada por el Gobierno Vasco. La «Ley vasca de Servicios Sociales» significó un desarrollo pionero en todo el Estado de los mandatos y los principios recogidos en la Constitución, en especial en sus artículos 9, 14, 40 y 50, así como de los recogidos en el Estatuto de Autonomía del País Vasco, especialmente en sus artículos 9.1 y 2d. Esta ley consiguió dotar al ámbito de los servicios sociales

de coherencia organizativa, al tiempo que le confirió una concepción moderna, reforzando su condición de derecho de ciudadanía, y contribuyendo a arrinconar, junto a la LISMI, el arcaico carácter benéfico que inspiraba este tipo de prestaciones.

Sin embargo, esta ley pretendió abordar la regulación de los servicios sociales en el País Vasco cuando aún su propia definición no había alcanzado un suficiente deslinde doctrinal con el de las otras prestaciones de carácter social o asistencial y cuando, así mismo, la red de prestación de tales servicios era prácticamente inexistente. Así, hubo de esperarse a la Ley de Territorios Históricos de 1983, cuya condición reguladora del entramado institucional autonómico, tanto en sus aspectos organizativos como en los financieros, permitió definir mejor los diversos cauces y sustentos de esta prestación de servicios, que recayeron tanto en las diputaciones como en el Gobierno de Vitoria. Este proceso culminó con el Decreto 257/1986 del Departamento de Trabajo, Sanidad y Seguridad Social del Gobierno Vasco, sobre «servicios sociales para minusválidos», que definía el trabajo como una terapia, un instrumento destinado a la mejora de las condiciones de vida del trabajador con discapacidad.

El impacto de esta doble acción legislativa en la labor de la AVPS quedó de manifiesto en la carta que su Junta Directiva dirigió el 4 de enero de 1983 a los socios con motivo del inicio del nuevo año. En ella se subrayaba cómo «en estos momentos, las circunstancias son distintas de cuando en 1962 un grupo de personas entusiastas fundó la Asociación». La razón era la existencia de las dos leyes comentadas, la de ámbito general y la autonómica, «que reconocen claramente la responsabilidad de los poderes públicos en todo lo relativo a la subnormalidad y que suponen un avance notable con relación al pasado». El resultado de todo ello era un crecimiento de las

subvenciones, hasta el punto que en 1982 el Gobierno Vasco había remitido a la Asociación más de 137 millones de pesetas, «que nos permiten mirar el futuro con optimismo sin recurrir a las tradicionales rifas, txoznas, etc.» Este cambio institucional favoreció la transformación organizativa de la Asociación en su diversa estructura de prestación de servicios residenciales, terapéuticos y asistenciales, laborales y de ocio y tiempo libre a las personas con discapacidad psíquica. <sup>46</sup>

En este contexto, la Asociación fundó en 1983 Lantegi Batuak (talleres unidos, en euskera) como nuevo Servicio de Empleo Protegido que integraba en una única gestión y marca comercial los diversos talleres que ésta y las agrupaciones locales que la formaban habían puesto en marcha hasta entonces, a los que dotaba de una nueva estructura administrativa y de gestión unitaria, basada en la adaptación organizativa y la profesionalización de la gestión. Al frente de ella se encontraba Ramón Bilbao, que había sido nombrado Responsable de Talleres en noviembre de 1982, bajo la Presidencia de Enrique Cabada, que había iniciado su cargo unos meses antes, en junio. <sup>47</sup>



Ramón Bilbao, en su etapa de primer Gerente de Lantegi Batuak

**Ramón Bilbao**

“Nuestro primer reto esencial en 1983, de carácter externo, fue la creación de empleo normalizado, de acuerdo con los presupuestos de la LISMI. Para ello había que constituirse en CEE. Con tal fin habíamos hecho una primera experiencia en Otxarkoaga con un pequeño servicio de limpieza. A partir de esta primera célula decidimos desarrollar el régimen especial de empleo de acuerdo con la nueva normativa de la LISMI. Hay que tener en cuenta que esta normativa había modificado radicalmente la filosofía de los centros de trabajo, al orientarlos de lo asistencial a lo laboral. Nosotros necesitábamos adaptarnos a esa nueva filosofía que era también la nuestra.

El segundo reto, interrelacionado con aquél, fue la coordinación de talleres. Se trataba del reto interno más importante de la nueva organización. Hasta entonces, 1983, había habido 9 centros de trabajo funcionando con independencia total, con criterios de trabajo particulares. Mi objetivo interno fue homologar esos criterios y los objetivos de todos esos centros en base a un fin común, que debía ser crear empleo. Un empleo real, no sólo el ocupacional, que mantenía, por razones obvias, una cierta línea asistencial, sino el homologado por la administración como especial, con contrato de trabajo, seguridad social, posibilidad de convenio colectivo, etc.”

Este Servicio de Empleo Protegido respondía a la nueva concepción dual del trabajo establecida por la LISMI, que definía dos modalidades autónomas de taller, según su empleo fuera especial u ocupacional. Su filosofía empresarial partía de una concepción normalizadora de la persona con discapacidad y de su derecho al trabajo: «la Asociación Vizcaína Pro-Subnormales constituye Lantegi Batuak, por tanto, para llevar a la práctica el principio de normalización en el ámbito del trabajo. Para ello crea Centros Ocupacionales, Centros Especiales de Empleo y Servicios de Promoción al empleo ordinario que permitan a cada individuo desarrollarse lo más posible y de forma continuada, desde la formación y el entrenamiento laboral, hasta el empleo remunerado, con el fin de conseguir su integración en la sociedad como ciudadano independiente y trabajador». <sup>48</sup>

Dos fueron los fines prioritarios de la nueva entidad: uno, propiamente organizativo y productivo, de unión efectiva de los talleres, hasta entonces dispersos e independientes unos de otros; el otro, social, de definición de una política unitaria de integración laboral que pudiera presentarse ante los organismos públicos, que en 1983 eran no sólo centrales (INSERSO, INEM, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), sino también autonómicos (Consejerías de Trabajo y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco, Departamento de Bienestar Social de la Diputación). De esta forma la Asociación aspiraba a acceder a unos fondos públicos notablemente incrementados con los repartos de competencias y lograr, con ellos, una efectiva profesionalización del trabajo en sus “talleres unidos”.

El producto último perseguido por Lantegi Batuak no era propiamente físico o monetizable, sino social. Se trataba de asegurar la felicidad de las personas con discapacidad empleadas en ellos, que pasaba por la normalización de su vida en todos los ámbitos pero, muy especialmente, en el laboral. Todo ello en un tiempo en que, en el debate científico internacional, se fijaba esta discapacidad como adaptativa y capaz de normalizarse a través del trabajo. <sup>49</sup>

**Iñaki Parra**

“Las máquinas más avanzadas de que disponía Lantegi Batuak cuando me incorporé eran, si no me engaña la memoria, unos taladros que creo que tendrían más de 20 años de antigüedad, en muy mal estado y carentes de la mínima precisión”

Las peculiaridades de este trabajo venían del esfuerzo previo de adaptación al puesto que la persona con discapacidad ocupara, y nunca porque ésta, en su trabajo, debiera tener un trato especial que se apartara de la normativa que cualquier obrero debía cumplir. Se trataba de un principio adaptativo que era elemental para los nuevos jefes de taller que se incorporaron a este nuevo proyecto, muchos de ellos venidos de la empresa privada y, por lo tanto, convencidos de comprometerse con un proyecto que no los distanciaba de aquella, sino que completaba el trabajo industrial con componentes de justicia social, dada la evidente marginación y discriminación de los operarios cuyo trabajo iban a dirigir.

Sin embargo, el proceso integrador no fue tranquilo, pues requería la cesión a la Asociación, por parte de las agrupaciones locales, de su control sobre sus talleres. Ello derivó en recelos por parte de las agrupaciones locales que hasta entonces los habían controlado y financiado, según sus limitadas posibilidades. Muchas de ellas criticaron, como la de San Ignacio, que la Asociación reasumiera «muchas de las funciones que estaban en manos de las Agrupaciones» y que, «en aras de un mejor funcionamiento, se centraliza y se dicta a ultranza, sin guardar las formas». Estas acusaciones, vertidas en la asamblea de la Junta Directiva de la Asociación de marzo de 1983, reflejan el clima tenso en que se produjo la reestructuración organizativa y gestora, iniciada en 1982 y que había supuesto la independencia de tres de las agrupaciones (Basauri, Barakaldo y Zona Minera), por discrepancias con los objetivos y métodos de esa nueva política.

**Una nueva moral del trabajo**

El proceso por el cual la AVPS tomó el control de los talleres a las asociaciones locales se desarrolló durante todo el año 1983. Triunfó pues era evidente que la situación de aquellos resultaba, en muchos casos, insostenible, así como absolutamente incompatible con la nueva regulación legislativa del trabajo protegido. Muchos de esos centros de trabajo cargaban con dificultades y saldos negativos que eran resultado de fallos en la dirección, gestión e infraestructura productiva, mucho más que de las propias limitaciones que pudieran presentar sus usuarios. Los trabajos que se realizaban en muchos de ellos carecían de lógica productiva y se situaban bien en la mera actividad terapéutica, sin pretensión de rendimiento económico; bien en una humilde subcontratación, sustentada en un utillaje seudoproductivo que pretendía rentabilizarse cuando ya había causado baja en las empresas que se habían deshecho de él, y en locales que no cumplían las condiciones productivas mínimas.

Un ejemplo de esta situación eran los talleres ubicados en Bilbao. El de Garamendi, pionero, contaba con 71 operarios en 1983, de los que 24 pertenecían a la zona de Satutxu, Otxarkoaga y Txurdinaga, que debían acudir a él al carecer de un centro laboral más cercano en condiciones.

Esta población sobrante saturaba de trabajadores el taller, reducía su funcionalidad productiva e impedía la presentación de módulos de producción asequibles.

Y es que esos populosos barrios de las afueras bilbaínas únicamente contaban con dos talleres: uno era el “Txoko-Lagunak” de Otxarkoaga, con dos monitores, Carlos Azkona y Felisa Herrera, y 19 operarios que ocupaban una superficie de 60 metros cuadrados. Constituía, en realidad, un “pre-taller” creado en 1980, para cubrir las necesidades imperiosas de barrio, ubicado en un antiguo Cuartel de la Guardia Civil. Su línea de funcionamiento era esencialmente ocupacional, orientada al trabajo manual, en concreto a la confección de cestería y artículos de mimbre. El local carecía de condiciones para proyectar una mínima mecanización, con el fin de ampliar la gama productiva y de dotarle de una anhelada sección de carpintería que sirviera de apoyo de la manufactura del mimbre, lo que le podía permitir obtener una mínima rentabilidad de la que por entonces carecía.

El otro, era un “pretaller” ubicado en una habitación de un chalecito de Santutxu, denominado “Etxetxua”, destinado a centro de día de personas con discapacidad acentuada, que había abierto sus puertas en los años setenta. Contaba con 15 metros cuadrados en los que se hacinaban 8 operarios dirigidos por dos monitores, Itziar Martínez y Josu Goiri.



Interior del taller de Garamendi, años ochenta

Existía, pues, un evidente déficit de gestión empresarial y recursos en los talleres que había obligado a muchos de ellos a optar por la independencia y la constitución en fundación pública municipal. Y es que, en locales como los citados, «aunque el horario se aproxima bastante al normalizado, los resultados económicos son insignificantes comparados con los mínimos de una gestión empresarial del nivel más bajo». <sup>50</sup>

Esta situación forzaba al nuevo Servicio laboral de la AVPS a plantearse preguntas esenciales que debían guiar su horizonte de trabajo: ¿es que una Asociación, por el mero hecho de su probada buena voluntad, podía estar capacitada para generar empleo rentable de la mano de un colectivo profesional experimentado más en la asistencia y la educación que en las exigencias industriales precisas para asegurar el éxito de la gestión de empleo? ¿Es que tenía la persona con discapacidad que pagar la infraestructura que le empleara percibiendo a cambio de su esfuerzo, en el mejor de los casos, aquella cantidad que la empresa pudiera destinarle según los resultados económicos que se derivaran de una organización anacrónica y mal enfocada a la productividad y el rendimiento del trabajo? <sup>51</sup>

Estos interrogantes estuvieron en el ánimo de las personas que, desde la Asociación y las jefaturas de los talleres, definieron ese año 1983 Lantegi Batuak. El proyecto de unificación y gestión conjunta de los talleres debía plantearse como un proyecto empresarial que empleaba a obreros que podían ser, y sólo en ciertos casos, deficitarios, pero no tanto como para hacer imposible el intento de emplearlos y tener que disimular, en base a dicha condición deficitaria, un trabajo que justificara los gastos que hacían posible una suerte de farsa laboral. Y todo desde la convicción de que dar empleo desde una postura ética y coherente debía suponer siempre dar salario digno, seguridad social, higiene y seguridad laboral, en un espacio en que el trabajador supiera siempre sus obligaciones y sus derechos.

Ello no era fácil en unos años de crisis industrial, en que los índices de coyuntura del Instituto Nacional de Estadística reflejaban un crecimiento anual imparable del número de parados respecto del año anterior (el año 1983 cerró con una tasa de desempleo en el conjunto del Estado cercana al 21%). En este contexto, la crisis amenazaba con convertir en tópico todas las declaraciones de textos internacionales, así como la propia Constitución y las leyes generales y autonómicas que emanaban de ella, acerca del derecho de las personas con discapacidad al trabajo y a su integración social a través de él. Pretender, en estos años, que estas personas se integraran en el mercado de trabajo en iguales condiciones que el resto de trabajadores sin discapacidad aparente era, en el mejor de los casos, pura utopía. <sup>52</sup>

En unos años que vivieron la eclosión de gabinetes neoliberales como los presididos por Ronald Reagan en Estados Unidos o Margaret Thatcher en Gran Bretaña, el pensamiento económico establecía que sólo una mayor competitividad ampliaba la actividad económica, lo que era sólo posible mediante la moderación de costos, el aumento de productividad y las políticas incentivadoras del esfuerzo laboral. Entre esas magnitudes macroeconómicas era difícil encajar políticas de empleo selectivo destinadas a colectivos como el de las personas con discapacidad psíquica. Así, desde una perspectiva estrictamente económica, en colectivos como ése coincidían dos factores difíciles de omitir, por un lado, la lógica y natural productividad menor

de trabajadores con aptitudes psicológicas y físicas disminuidas o mermadas; por otro, el mayor costo que implicaba una estructura productiva de trabajo especial, al requerir personal de apoyo encargado del adiestramiento y organización de la unidad productiva.

### **La cultura de la nueva empresa**

Lantegi Batuak nació, por lo tanto, como un primer intento por dar forma a una utopía cívica en años de recogimiento del trabajo productivo: demostrar la capacidad de trabajo de las personas con discapacidad intelectual y utilizar ese trabajo como cauce para normalizar su vida como individuos adultos. «Es así como el trabajo se convierte en el mejor y más poderoso medio para la normalización de las personas con deficiencia mental, potenciando un mayor grado de autonomía personal y favoreciendo, simultáneamente, su más completa integración social. Hacer realidad estas asunciones exige la utilización de criterios de gestión estrictamente empresariales, generadores de una dinámica que permita ir alcanzando cotas cada vez más elevadas en el camino hacia la completa integración laboral de las personas con minusvalía. Los talleres protegidos han de estar concebidos y orientados hacia la actividad laboral productiva, con el mismo rigor con el que se desenvuelven los centros de trabajo productivos, sin olvidar por ello su necesario contrapunto asistencial».



Ascensión Díez, Erandio

Así definía su filosofía este servicio en una de sus primeras exposiciones destinadas a recabar fondos públicos. Lantegi Batuak se definía como «el servicio de trabajo y empleo que la AVPS utiliza para llevar a la práctica este principio de normalización, mediante la implantación de centros ocupacionales y de empleo que permitan a cada individuo desarrollarse lo más posible y de forma continuada, desde la formación y el entrenamiento laboral hasta el empleo remunerado, con el fin de conseguir su integración en la sociedad como ciudadano independiente y trabajador». Por ello, ya ese año 1983, se dejaba claro que «pese a ser en la actualidad una solución para una minoría, el empleo en la empresa libre ha de ser el objetivo para el subnormal.»<sup>53</sup>

Los talleres protegidos de la Asociación pasaban, en esta nueva entidad, a convertirse en CO y CEE, en los que se prestaban una amplia gama de servicios que comprendían desde la evaluación y la habilitación profesional del trabajador seleccionado hasta la oferta de oportunidades de empleo especial y otras formas menos restrictivas de trabajo potencialmente existentes ya por entonces, como eran servicios de limpieza, jardinería, etc., que más adelante se abordarán y que eran prestados fuera del entorno, inevitablemente segregador, de los talleres protegidos.

[se apostaba por un intercambio de sinergias entre los trabajadores más capacitados y los menos capacitados]

Finalmente, como escala final de la utopía, se asumía la promoción y el apoyo del empleo ordinario. De forma explícita, en otros documentos de exposición ante las instituciones públicas, Lantegi Batuak apostaba por establecer un «continuum entre el régimen ocupacional, el régimen de empleo especial y el acceso al empleo ordinario», que dependería de «una equilibrada actuación en tres ámbitos diferenciados con intensidades también diferenciadas, de acuerdo con las características individuales de cada uno de los operarios con minusvalía». Estos ámbitos eran, por un lado, la puesta en práctica de programas de cualificación profesional cada vez más complejos, con el objeto de conseguir un incremento de la productividad; por otro, la prestación de servicios de ajuste personal y social, con el fin de dotar a los trabajadores de conductas que les permitieran adaptarse a su entorno laboral, conservar su puesto de trabajo y favorecer su integración social; y, finalmente, la coordinación con otros servicios comunitarios con objeto de enfocar todas las actuaciones sobre el operario desde una perspectiva individualizada y unitaria.<sup>54</sup>

En definitiva, frente a otras iniciativas vizcaínas como la del colectivo Uribe-Kosta de Getxo, separado de la Asociación a fines de los setenta, y que apostaba por los CO, actividades de ocio y terapéuticas, etc., la propuesta de Lantegi Batuak se centró en «talleres protegidos» destinados a la integración laboral, desde una «concepción de progreso permanente». Así, aún cuando el CO y el CEE se configuraban como unidades funcionales independientes, de acuerdo con los presupuestos de la LISMI, Lantegi Batuak amparaba la convivencia en el mismo taller de operarios en los dos regímenes, de forma que el CO fuera el puente que facilitara el paso a CEE.

Esta opción constituyó uno de los hechos diferenciales de Lantegi Batuak, compartido con otras iniciativas laborales vascas como Gureak. La persona con menor grado de capacitación o aptitudes podía aprender por copia del modelo laboral de otra persona con mayor nivel y ello contribuía a un proceso más integrador. Y es que la mala definición que hacía la legislación de estos centros incentivó, en otros territorios, una fuerte separación entre sus usuarios, con

el consiguiente riesgo de convertir los CO en un gueto rodeado de ambigüedades, pues la legislación no dejaba claro su fin, si era el trabajo, el ocio, ambos, etc. De esa forma se evitaba la marginación de los usuarios de esos locales, que se convertían, si no, en centros exclusivos de personas con alta discapacidad psíquica.

Con la apuesta por la integración de los regímenes en un mismo espacio laboral, se apostaba por un intercambio de sinergias entre los trabajadores más capacitados y los menos capacitados, que permitieran a estos últimos desarrollarse más y pasar al estadio siguiente, de empleo protegido: «La sección ocupacional es integrante del Centro y, por lo tanto, debe tener un carácter temporal, con una finalidad más asistencial que productiva, tendiendo hacia una progresiva integración en el trabajo protegido. (...) Consideramos que la finalidad última, tanto del CEE como del CO, es la producción y máxima rentabilidad de los recursos materiales y humanos que están a nuestro alcance. Este esfuerzo por producir es la mejor pedagogía o terapia para el ajuste personal y social, así como el mejor método de lucha contra la marginación laboral y social.» La delimitación de quién era sujeto de uno u otro centro competía a los equipos multiprofesionales.<sup>55</sup>

La definición cultural de Lantegi Batuak descansó en una concepción provisional del trabajo especial. La meta no era concebir espacios de trabajo permanentes sino seguros, dado que el fin de ese trabajo, siquiera utópico, era la integración en una empresa ordinaria. Por razón de esa seguridad se procedió a una doble ordenación de la gestión: productiva y asistencial. Como empresa industrial que buscaba ser competitiva, debía potenciar la capacidad productiva, con objeto de rentabilizar el trabajo y proporcionar, así, empleo estable y remunerado. Pero, a la par, se comprometía a evitar cualquier exceso “productivista”, velando por el desarrollo y progreso personal de sus trabajadores, aún a costa de una parte de los recursos disponibles. Estos dos criterios de gestión no se ordenaban por separado, sino que coexistían equilibradamente en las decisiones de todos los responsables de la línea ejecutiva. Los talleres, como se verá, se englobaban en unidades de fabricación de naturaleza geográfica, y en ellas la dirección de cada unidad cuidaba de la aplicación del criterio productivo, mientras la dirección de técnica asistencial hacía lo propio con la defensa de los valores sociales de la empresa.

La casación de ambos criterios recaía cotidianamente en el jefe de taller, que constituía una especie de bisagra local entre ambos referentes. Su gestión cubría el trato con clientes, la relación con las familias, la planificación del trabajo y la gestión empresarial del taller. Se trata, en palabras de Eduardo Milla, de cubrir dos tareas, «una relacionada con el tema empresarial (clientes, proveedores, calidad, plazos de entrega, etc.), y otra con aspectos

## Juan Cruz Baranda

“Mi experiencia ha sido de trabajo interno, sobre todo, en taller, aunque estuve trabajando muchos años en negocios familiares, así que también tengo experiencia en trabajos externos. Sin embargo, pasar a los talleres de Lantegi Batuak supuso un cambio radical en mi vida. El trabajo en el taller para mí es un ocio. Yo voy contento. Allí he hecho muchos amigos, y he descubierto también a alguien que para mí es como un padre, que es el jefe de mi taller, Eduardo Milla.”

asistenciales como aprendizaje de tareas, mejoras del comportamiento laboral, etc. y ambas son importantes». Al ser ésta una declaración posterior a estos años, introduce aspectos que entonces aún no se manejaban, como la calidad, pero refleja la realidad intemporal de una de las figuras profesionales esenciales de Lantegi Batuak. Una figura que suma a su responsabilidad general una exigente obligación, en palabras de Amaia Egia, por «sacar el trabajo día a día del taller». Ello implica, recuerda Milla, «gestionar pedidos, compras, ventas, órdenes de fabricación, [porque] hay que tratar con los proveedores, con los clientes... y, sobre todo, hay que gestionar personas». Todo ello requiere de un perfil laboral exigente, dotado de cualidades profesionales pero también de habilidades sociales pues «además de unos conocimientos técnicos mínimos [es necesario] saber empatizar con los operarios».

Esta doble cualidad técnica y humana sorprendía a los nuevos jefes de taller que comenzaron a trabajar en estos años, aportando una capacitación profesional mucho más competitiva y exigente, procedente del trabajo en la empresa ordinaria. Karmelo Larrakoetxea confiesa una impresión personal que todos sus compañeros procedentes de la empresa privada podían suscribir ya en estos primeros tiempos de la empresa: «En Lantegi Batuak, además de trabajar para conseguir la satisfacción del cliente, también se trabaja para lograr la satisfacción de las personas, esto es algo que se ha perdido en la empresa ordinaria». <sup>56</sup>



Reunión con el antiguo jefe de taller de Basauri, José Ignacio Ayarza, y su equipo

**Jesús Ángel Alvarellos**

“En el taller siempre tenía mis amigos, jugábamos al fútbol juntos, yo de portero siempre. Pero el trabajo siempre me ha comido muchas horas, o sea que tampoco he salido tanto. Además ahora tengo chavala, o sea que menos tiempo aún...”

**Organización de la empresa**

Los servicios que prestaba Lantegi Batuak a sus operarios de acuerdo con sus dos criterios de actuación, empresarial y asistencial, eran numerosos. En primer lugar, proporcionaba a cada nuevo trabajador una evaluación, orientación y entrenamiento en habilidades laborales, destinados a conocer el propósito, valor y necesidades del trabajo, así como a fomentar actitudes y hábitos, caso de la atención o puntualidad, así como el desarrollo o mejora de capacidades físicas de cara a una actividad vinculada a labores de repetición y trabajo en cadena: permanecer de pie o sentado por largo tiempo, resistir la monotonía, coordinar el manejo de maquinaria, etc.

Asimismo, educaba en el cuidado de la productividad personal (calidad y cantidad de trabajo, ritmo constante de éste) así como en la adquisición de habilidades de comunicación personal (relación con compañeros y monitores, seguimiento de las instrucciones del monitor o jefe de taller, etc.) que mejoraran aquella. Finalmente, fomentaba el conocimiento de las prácticas laborales, de las pagas, normas de seguridad e higiene básicas, etc. así como la adaptación a los cambios en las condiciones de trabajo, algo muy necesario dado el carácter repetitivo de éste y la consiguiente fatiga y costumbre que generaba en los trabajadores.



Comedor de un taller

Lantegi Batuak se comprometía al pago de una gratificación acorde con el rendimiento y actitud de cada usuario de CO, así como al pago de un salario en CEE, conforme a lo dispuesto en el RD 1368/1985, de 17 de julio, que regulaba la relación laboral especial. También a proporcionar servicio de comedor y transporte cuando fuera apropiado, así como a la promoción de habilidades funcionales en áreas que facilitaran la integración social y el manejo de conductas destinadas a modificar comportamientos de inadaptación, reemplazándolas por otros que fomentaran relaciones comunitarias positivas en el marco del centro laboral.<sup>57</sup>

«Sorprende comprobar cómo elementos humanos de una población tan marginada como los subnormales mentales van, trabajan, vienen y cumplen con sus obligaciones como una persona más de las catalogadas como normales.» Tal sorpresa confesaba uno de los periodistas que cubría el «Día de Puertas Abiertas» celebrado por el nuevo taller ocupacional puesto en marcha en Derio por Lantegi Batuak a fines de 1983. El artículo reproducía la generalidad de tópicos sociales acerca del colectivo de personas con discapacidad intelectual. El taller, decía en su titular, encendía «una luz en el túnel de la subnormalidad mental» y el artículo, pese a todo, terminaba apuntando al miedo como principal emoción que alimentaba el rechazo social hacia este colectivo.<sup>58</sup>

La contradicción que en esos años de crisis económica y escasez de recursos se vivía entre el bienestar social y la realización personal de las personas con discapacidad acentuaba la fabricación social de una leyenda mítica plagada de fatalismos, en la que participaban los medios de comunicación, y que hacía de su integración un objetivo imposible. La implicación en ese objetivo, a ojos de muchos bienpensantes, era propia sólo de personas con vocación de servicio a ese colectivo marginal, o bien de profesionales resignados al único trabajo al que, al parecer, podían aspirar, que era contemplado desde un cierto desprecio profesional. El trabajo con estos individuos, al igual que el que se realizaba con las personas con enfermedad mental, no estaba considerado gratificante ni apetecible. Ello se traducía en artículos como éste, en donde la admiración por la labor de «los encargados de inculcar a los deficientes psíquicos síntomas de adaptación a la vida corriente» se hacía en un tono de distancia y cierta conmiseración.<sup>59</sup>

Eran “otros tiempos”, aunque no tan lejanos a los actuales como pudiera parecer. Los mismos tiempos que alumbraron los primeros avances del proyecto Lantegi Batuak. La situación de falta de plazas de talleres en Bilbao, convirtió la construcción de ese nuevo taller en Derio que absorbiera ese déficit en la primera prioridad a que se enfrentó la nueva entidad. El contexto histórico permitía contar con subvenciones públicas tanto autonómicas como generales que se derivaron a este proyecto, que además de centralizar buena parte de la demanda de la ciudad de Bilbao, debería constituirse en referente organizativo y productivo de toda la red de talleres unidos.

Esto explica algunos de los principios que rigieron este proyecto, debatidos en las reuniones de la Junta Directiva de la Asociación de finales de 1983: «Una vez tomada la decisión, llegamos a las siguientes conclusiones: debe ser taller protegido de la rama industrial, ha de ser integrador, se ubicará en una zona industrial; ha de ponerse en marcha urgentemente, se decide comprar y no construir una nave; debe dirigirse bajo criterios empresariales y productivos; deberá tener una capacidad mínima de 100 personas. Se cuenta con la aprobación de las demás Agrupaciones de

Bilbao. Debe ser capaz de integrar a todo tipo de subnormalidad y buscar el camino de integrar a los más capacitados en el trabajo social. Debe buscar un futuro seguro; se estudian y se prevén la fabricación de productos propios. Debe de nacer económicamente sano. Según la ley, debe ser participativo.»

En base a estas orientaciones, la Junta había acumulado orientación bibliográfica, visitado talleres vizcaínos y de las provincias colindantes, contactado con la Comisión de Bienestar Social del Ayuntamiento de Bilbao, con los presidentes de las cajas de ahorros locales y preparado



Interior del taller de Derio en sus orígenes

un proyecto de solicitud de subvención a la Dirección de Bienestar Social del Gobierno Vasco, que aprobó en septiembre de 1982 una subvención de 50 millones de pesetas para la compra y puesta a punto del nuevo taller. A tal efecto, se adquirió en octubre una nave industrial en Derio, en el barrio de San Antolín. Un año después, en noviembre de 1983, el taller comenzó a trabajar, con diez trabajadores y bajo la dirección de Jesús Eguren, que había recalado en Lantegi Batuak junto a Iñaki Parra, que se encargó de la jefatura de la unidad de fabricación en que se integró. Su primer trabajo fue, en palabras de Eguren, «colocar a unos automáticos los tornillos de las bornas. Posteriormente, comenzamos con rebabado de gomas, remachado de culatas, apagachispas y, en general, montajes muy sencillos». Con Eguren colaboró como monitor Justo Etxebarria, al que se sumaron, ya en 1984, Roke Zugazaga y Juan Jesús Sánchez.<sup>60</sup>

Recuerda Justo Etxebarria cómo «empezamos montando las propias mesas en donde los trabajadores realizarían su labor, (...) comenzamos por montarlas, pintarlas y barnizarlas dado que no había trabajo importante para nuestros propios operarios. El primer encargo serio nos llegó de una empresa que montaba diferenciales y automáticos para las casas. Nos entregó una jaula para que la montáramos. Nos hicimos con varios destornilladores, y de forma completamente manual la montamos y la entregamos al día siguiente. El director industrial de la empresa se quedó bastante sorprendido de la eficacia de los operarios. Curiosamente, él mismo trabaja ahora en Lantegi Batuak, esa pequeña organización en la que su empresa confió de forma dubitativa hace 25 años... Así empezamos, montando tornillos a los automáticos, y luego se montaron cadenas de montaje de los automáticos en su totalidad.»<sup>61</sup>

La inauguración oficial del buque insignia de Lantegi Batuak se retrasó en más de un año, debido al efecto de las inundaciones que sufrieron Bilbao y su comarca. En febrero de 1984, el taller ya había conseguido un contrato con una empresa de la zona para fabricar un invernadero de tamaño medio destinado a la comercialización. En 1985, alcanzó su máximo rendimiento, con 68 trabajadores procedentes de Bilbao, Mungía y el Txorierrri, ayudados por cinco monitores, maestros industriales y oficiales. La nave estaba dividida en tres secciones: elaboración de material eléctrico, material de automoción y producción de invernaderos y herrería. Su inauguración oficial tuvo lugar el 22 de febrero de 1985.<sup>62</sup>



Exterior del taller de Derio en sus orígenes

## 2.2 Adecuación al régimen de CEE

### Iñaki Parra

“Mi experiencia como miembro del consejo de dirección de una cooperativa industrial (Funcor, en Elorrio) me había permitido adquirir práctica en el análisis, valoración y desarrollo de estrategias de empresas industriales, así como en la dirección de equipos humanos, que me resultaron muy útiles en la dirección de una unidad de fabricación”

#### Nueva organización productiva

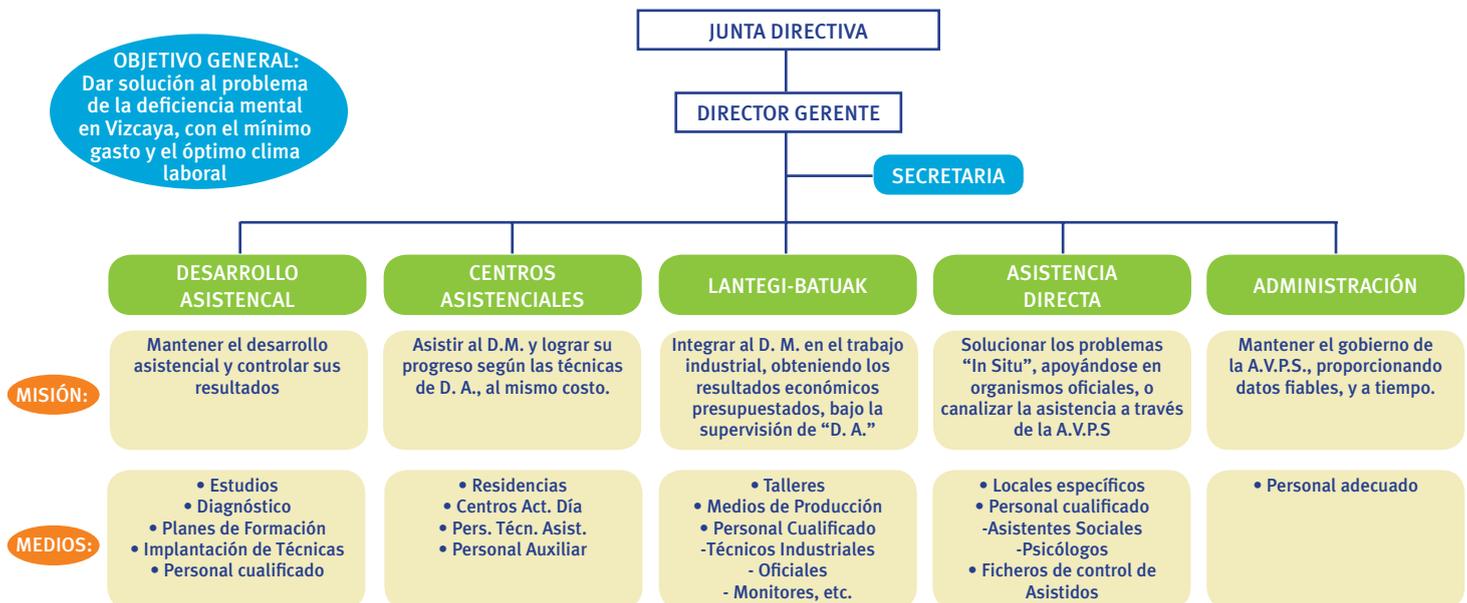
Lantegi Batuak era un área más de la AVPS, en paralelo a las otras en que ésta dividía su actividad (Desarrollo Asistencial, Centros Asistenciales, Asistencia Directa, Administración), y estaba subordinada a ella jurídica, patrimonial y organizativamente. Su organigrama productivo se dividía en tres grandes unidades de fabricación y un pequeño servicio de limpieza. La Unidad de Fabricación 1 tenía como cabecera el taller de Derio, que daba trabajo a 82 operarios en régimen ocupacional y contaba con un equipo de 11 monitores. De este taller dependían los de Garamendi (con 63 operarios, supervisados por 3 monitores), Otxarkoaga (56 operarios y 4 monitores), Erandio (29 trabajadores y 2 monitores) y Galdakao (24 operarios y 1 monitor), sustituido, en 1986, por otro mayor en Basauri. Esta Unidad estaba regida por un director, que tenía a su cargo directo a un jefe de taller por cada planta de producción. El personal de encuadramiento, del cual dependían de 10 a 15 operarios, tenía una dependencia directa del jefe de taller. De la dirección de esta Unidad y de la jefatura de su taller central se encargaron dos antiguos cooperativistas de Mondragón ya mencionados, Iñaki Parra y Jesús Eguren, que habían trabajado en la cooperativa Funcor, de Elorrio.<sup>63</sup>

La Unidad de Fabricación 2 tenía como taller de cabecera el de Sestao (52 operarios, con 4 monitores), dirigido por Felipe Martín, que encuadraba otros dos talleres, el de Portugalete (42 operarios, con 3 monitores) y el de Cabieces (44 operarios, con 3 monitores). En esta Unidad el propio jefe de taller de Sestao asumía la dirección, quedando los otros dos jefes de taller bajo su mando. La Unidad de Fabricación 3, dirigida por Matías Oregi, tenía como cabecera el taller “Txibila” de Durango, situado en la zona industrial de Matiena (53 trabajadores y 5 monitores), que encuadraba otros dos, el de Gernika (24 operarios, con 2 monitores) y el de Ondarru (25 operarios y 1 monitor), que a fines de 1985 se trasladaría a Markina.

Los tres directores de las Unidades de Fabricación respondían ante el Director de Lantegi Batuak, Ramón Bilbao. Los monitores no trabajaban sobre la pieza, sino que su objetivo era asegurar el correcto trabajo de los operarios sobre ella. La mayoría de ellos, en estos años, eran antiguos voluntarios reciclados, que no provenían de la industria sino del voluntariado en los centros y talleres de los setenta. Poco a poco se les fueron incorporando expertos en las diversas ramas industriales.<sup>64</sup>



Vista exterior del primer taller de Sestao



**José Luis Rodríguez**

“Yo cuando salí de la escuela en los 80 quería trabajar, llevaba un año sin hacer nada y me aburría en casa. Comentaba en casa que quería trabajar y mi madre fue a la Asociación Vizcaína Pro-Subnormales, pues entonces los talleres los llevaba lo que hoy es Gorabide. Dijeron a mi madre que la llamarían y que posiblemente iría al taller de Derío. Pero pasaba el tiempo y no me llamaban, y mi madre fue a Gorabide de nuevo. Y le dijeron que es que sabían que vivía en Begoña e iban a hacer un taller en Otxarkoaga, y que me llamarían para él pues estaba más cercano a nuestro domicilio.”

Los directores de las Unidades de Fabricación y la Directora de Técnica Asistencial, Departamento que se fundó en 1984, formaban el Consejo Directivo, presidido por el Director. En los primeros años el área comercial y el de Investigación y Desarrollo carecieron de una clarificación especial, que sólo comenzó a vislumbrarse a la altura de 1986, gracias al crecimiento sostenible que alcanzó la empresa. Por lo demás, la administración general era compartida con la AVPS, así como la gestión de recursos financieros. Cada taller efectuaba su facturación, que era luego remitida a la central donde se efectuaba su control y disposición. Esta contabilidad estaba separada de la del resto de servicios de la AVPS. Las compras se efectuaban desde la administración propia, con la supervisión del director de Lantegi Batuak. El funcionamiento general de la entidad era supervisado por el Gerente de la AVPS.

El proceso organizativo de agrupación de los talleres en unidades de fabricación se realizó sin atender a una seria planificación, lo cual era lógico por cuanto la nueva organización nació con el objetivo esencial de acoger en los talleres al mayor número posible de personas con discapacidad en las áreas donde más concentración había, sin un planteamiento lógico en orden al trabajo y la productividad. Ello entrañó el tener que afrontar serias limitaciones que impidieron, en estos años, plantear metas ambiciosas: la deficiente ubicación de muchos de los talleres, situados en zonas de mal acceso, con importantes deficiencias funcionales; la inadecuada conformación de los locales, con grandes limitaciones en operatividad; el deficiente equipo productivo, mal dotado en medios; un personal profesional de escasos conocimientos y experiencia industrial...

Reubicaciones de talleres como las ocurridas estos primeros años en Galdakao o Markina fueron tímidas respuestas a estas deficiencias. Pero no todo podía solucionarse trasladando y cambiando locales. La rentabilidad del trabajo de los talleres dependía de que los productos que se fabricaran fueran, en la medida de lo posible, propios, lo que permitía mayores cuotas de beneficio. Sin embargo, el primer objetivo de los talleres, en estos años, no era la rentabilidad y productividad, sino el trabajo en sí, el ofrecer éste a una extensa lista de espera de personas que deseaban encontrar en él un respaldo a su anhelo de integración social.

Ello obligaba a las jefaturas de los talleres y a los directores de las unidades productivas a aceptar, sin apenas criterio de selección, trabajos subcontratados como mano de obra de destajo, que dejaban un escaso margen de beneficio, pues sólo se cobraba cuando y por lo que se trabajaba. En el año 1983, el 100% de la facturación consistió en trabajos efectuados a terceros,

en los que la tecnología de proceso, la logística del mismo, e incluso los medios materiales eran suministrados por el contratante.<sup>65</sup>

Esa subcontratación, que era la labor productiva más importante de los talleres, abarcó en estos años, además de un incipiente servicio de limpieza, actividades de rebabado metálico y de plástico, montajes de conjuntos y subconjuntos (de cerraduras, candados, grilletes, magnetotérmicos, válvulas de seguridad, etc.), montajes eléctricos, envasados, manipulación de montaje de termostatos, mecanizados diversos, embutición, embalajes de madera y metálicos y manipulación de papel y cartón. Se trataba de actividades que, mayoritariamente, requerían un trabajo en cadena de carácter mecánico y repetitivo. Progresivamente, la dotación a los talleres de medios técnicos más avanzados y la creciente llegada de profesionales experimentados de la industria permitieron acceder a un mayor mercado, ofertando una organización que además de transformar un determinado objeto, comenzaba a aportar la tecnología y gestión que precisaba, liberando a los clientes de un alto costo pasivo de producción.

Así, entre 1986 y 1988 se consiguió comprar, transformar y gestionar parte de los procesos productivos de varias empresas ubicadas en las comarcas en donde se encontraban los talleres, llegando a representar, en algunos casos, el 90% de sus necesidades de personal. Un ejemplo de esta nueva política productiva lo representó el taller de Derio, de la mano de Iñaki Parra y Jesús Eguren. Ambos profesionales trasladaron a sus nuevos cargos sus conocimientos sobre el funcionamiento y gestión productiva de las cooperativas industriales. Aprovecharon todas las virtualidades del nuevo taller, su mejor comunicación e infraestructuras, su mayor espacio, y buscaron fases intermedias en la producción de bienes que ofertaban a empresarios de la zona, averiguando previamente sus necesidades productivas. Orientaron la producción de Derio, dada la flexibilidad y entusiasmo de su mano de obra, a incrustarse en el montaje de productos industriales para esas empresas, completando sus procesos productivos. Así, ya en 1985, el taller obtenía subcontratas de montajes varios, construía kits metálicos y elaboraba productos de carpintería metálica.<sup>66</sup>

El producto propio de la empresa, en cambio, era escaso. Sólo a la altura de 1986 se había conseguido que a ciertas actividades menores (encuadernación, elaboración de carpetas de gomas y anillas o de arandelas superpuestas de plomo y acero) se uniesen unos inicios prometedores en tres actividades: el montaje y soldadura de tarjetas impresas, la construcción de invernaderos de jardinería y la elaboración de muebles Kit y elementos de bricolaje.<sup>67</sup>

## Iñaki Parra

“ La actividad de subcontratación en los 80 consistía en trabajos casi exclusivamente de manipulación. Se trataba, por ejemplo, de montajes diversos: cajas de cartón a partir de cartón troquelado, candados, temporizadores para electrodomésticos, termostatos, etc. Asimismo, se colocaban terminales para conexiones eléctricas, se realizaban empaquetados, etc.”

**Jesús Ángel Alvarellos**

“Entré en Lantegi Batuak en 1982 por iniciativa de mi ama, que trabajaba en la Asociación Vizcaína Pro-Subnormales. Yo no quería estudiar, y le dije que quería empezar a trabajar. Entré en el taller de Erandio. El primer año era de hacer actividades, era como una formación profesional, empezamos a hacer marqueterías, trabajos y así. Al año siguiente comenzamos a realizar trabajos, fabricando cerraduras, hacíamos tapones y muchos otros trabajos. Luego empezamos con la electrónica, donde estuve trabajando 18 años.”

La mejora de los servicios de los talleres habría de venir, unos años después, del manejo de mayores presupuestos, que en estos primeros años se dejaban en manos de la improvisación y la providencia de las administraciones públicas. Pocos responsables de taller habían asumido, hasta la creación de Lantegi Batuak, la importancia de aumentar la productividad y de cumplir, así, una serie de objetivos de producción y venta que debían, previamente, planificarse. Ello explica la instauración, en estos primeros años, de una nueva planificación productiva industrial, similar a la de las empresas privadas, en cuya definición colaboraron el Director General, Ramón Bilbao, y los directores de fabricación, muy especialmente Iñaki Parra, responsable de la Unidad 1.



Iñaki Parra (segundo por la izquierda) en la inauguración del taller de Loiu (2001)



Jesús Eguren (primero por la derecha), en compañía de Javier Gómez Zubeldía, presidente de la Fundación en la época (en el centro), junto con el Lehendakari José Antonio Ardanza en su visita a los talleres, diciembre de 1994.

Procedió a establecerse, así, un primer embrión de planificación empresarial de los talleres unidos, centrada en planes de negocio y estratégicos, tal y como era característica en las exitosas cooperativas mondragonesas. La cultura empresarial en su faceta más social y autogestionaria se fue abriendo paso, poco a poco, y con suma dificultad, en la tradicional cultura de la subvención que dominaba aún muchas mentalidades de responsables de la Asociación y profesionales de los talleres. Mentalidades ligadas a una cultura del trabajo propia del pasado, en la que apenas tenían sitio conceptos como presupuestos o planificación, pues el bien social de la empresa siempre quedaba como garantía última para alcanzar alguna providencial subvención que solventara el problema económico que en cada momento surgiese. Era ésta una manera de ver la realidad completamente diferente a la que traían los nuevos profesionales recién llegados a la organización productiva de los talleres desde la empresa privada, en donde el valor principal residía en el trabajo bien hecho, productivo y excelente, que en experiencias autogestionarias como la de Mondragón, redundaba siempre, además, en beneficio de la comunidad de trabajadores.

**Kepa Oiarzabal**

“Trabajé en Iturlan durante varios años. Desde la Asociación Vizcaína Pro-Subnormales, donde colaboraba en tiempo libre, se me ofreció la posibilidad de pasar a uno de los talleres de Lantegi Batuak. Llevaba siete años y quería cambiar, aspiraba a algo más, y acepté la propuesta. Era el año 1985. Empecé en el taller de Derio. Hasta entonces había estado en casa, muy protegido por la familia, por lo que el cambio fue total.

En Iturlan no había Seguridad Social, ni nada de lo que luego tuvimos en Lantegi Batuak. Realizábamos sobres, chapitas, eran trabajos manuales y yo aspiraba a más. Además vivía enmadrado... La diferencia entre Derio e Iturlan fue total. En Derio encontré mayor bienestar y gente con la que rápidamente intimé. No me costó adaptarme, la verdad.

Mi primer trabajo fue montar la membrana del regulador del butano, que era uno de los encargos que nos habían hecho. Era un trabajo bastante delicado, que realizábamos cuatro personas, todos a la vez. Colocábamos la membrana, el plato e insertábamos un vástago y una arandela. Poco a poco pasé a montar automáticos, bovinas, etc. Así fui pasando por distintos monitores, conociendo a muchos compañeros, con los que había siempre muy buena relación, especialmente en los momentos tranquilos, durante la comida en el comedor del pabellón. Me gusta que la gente esté contenta a mi alrededor.”

**Desarrollo del área asistencial**

Los cambios ocurridos en la organización productiva formaron parte de la profunda renovación interna llevada a cabo durante los años 1984 y 1985, consolidada en el bienio siguiente, 1986-1987. Esta renovación, acometida con ayuda de la Administración central y autonómica, tuvo como fin ajustar la entidad a la nueva reglamentación de CEE y CO derivada de la LISMI, que terminó regulada por real decreto en sus diversos ámbitos en 1985 (Reales Decretos 2.273 y 2.274, de 4 de diciembre, que aprobaban los reglamentos de CEE y CO).

En 1984 se creó un primer grupo de operarios para efectuar la limpieza de un colegio público bilbaíno, como servicio subarrendado por el Ayuntamiento de Bilbao. Nació en el antiguo taller de Otxarkoaga, como recuerda Felisa Herrera, su primera monitora: «En el 80 fundamos ya el taller de Otxarkoaga. Por entonces, en el año 81, la directora del Colegio Público Artatse nos propuso llevar la limpieza del colegio. En el 82 hicimos un cursillo en Derio, y a principios del 83 empezamos a trabajar en Limpieza. Fueron los primeros Centros Especiales de Empleo de Bizkaia».

Sus inicios fueron, pues, muy modestos: «Luego [además del Colegio] surgieron otras cositas que nos iban dando: pisos, locales.... En aquellos momentos no había dinero para furgonetas ni coches e íbamos en transporte público (autobuses, trenes) de un sitio a otro, con los cubos, las bayetas, las fregonas... (...) Íbamos cogiendo más y más trabajos: comunidades de vecinos, residencias, empresas, oficinas, polideportivos... Entonces dependíamos directamente de Ramón Bilbao y hacíamos de todo: buscar trabajos, limpiar, llevar a las brigadas en coche, traerlas... Era un trabajo de 6 de la mañana a 8 de la noche.» En 1985, un segundo grupo se puso en marcha,

**Ramón Bilbao**

“La transición de los talleres al régimen de empleo especial la realizamos mediante un reparto de los nuevos puestos de trabajo lo más equitativo posible entre todos los talleres, según una serie de baremos: número de personas, antigüedad, nivel de productividad, etc. Teníamos, por entonces, ya establecidas las tres categorías de trabajo ocupacional (que denominábamos A, B, C), por lo que el personal estaba bien catalogado según su productividad y capacidad adaptativa al trabajo industrial. Eso nos facilitó la definición final de los baremos y la selección del primer personal que dio el salto al centro especial de empleo.

Lo primero que hicimos, antes que nada, fue dar de alta los dos servicios de limpieza que habíamos iniciado, y luego pasamos ya a los talleres, seleccionando unas treinta personas, de manera proporcional a todos. Todas esas personas, que trabajaban en el área industrial, fueron dadas de alta en la Seguridad Social. Y así comenzamos la normalización del trabajo en los talleres. Hasta entonces, estamos hablando del año 1984, todos los trabajadores desempeñaban un trabajo ocupacional.”

también en ese mismo régimen, destinado a la limpieza de una residencia ubicada en Abadiño, que era propiedad de la Asociación. Poco a poco comenzaron a ampliarse las actividades a otros locales de la AVPS, el servicio fue creciendo y se convirtió en el referente del trabajo en servicios externos que se puso en marcha, de forma ya intensa, en la década siguiente.<sup>68</sup>

La renovación productiva iniciada en 1984 con iniciativas como la del nuevo Servicio de Limpieza estuvo marcada por una serie de estrategias. En primer lugar, la adecuación de las instalaciones a la misión productiva, labor que, salvo pequeñas excepciones, fue alcanzada en el año 1985 y que supuso la entrada de nuevos talleres como el de Galdakao o Markina, así como



Primer Servicio de Limpieza, que salió del taller de Otxarkoaga, en el Colegio Artatse

**Pilar Ramírez**

“Tras unos años de trabajo en el taller, en centro ocupacional, sentía la necesidad de trabajar en otro entorno y tener otras experiencias. Y así pasé al servicio de limpieza, ya en centro especial de empleo. El primer día estaba muy nerviosa, era la primera vez que salía a trabajar al exterior, es muy diferente del taller. El cambio ha sido muy bueno, notas que vales para algo más, no sólo para hacer el mismo trabajo, sino para hacer actividades diferentes. Nosotras hacemos de todo: limpiar, barrer, pasar la fregona, pasar las máquinas, etc.”

la remodelación de otros como el de Otxarkoaga. En segundo lugar, la adquisición de nuevo equipamiento productivo, que situó los talleres en condiciones de realizar eficazmente una mayor variedad de productos. En tercer lugar, una política de contratación de personal especializado, con capacitación adecuada, procedente del Fondo de Promoción de Empleo de Aceriales o de las listas de desempleo del INEM, muy nutridas en esos años de reconversión del tejido industrial vasco. Política completada con la formación intensa de los cuadros profesionales de los talleres mediante cursos impartidos por el INEM. En cuarto lugar, se procedió a una normalización de las relaciones comerciales. Éstas se encaminaron a la captación de trabajo que permitiera saturar las horas productivas, así como a la apertura de nuevos canales comerciales para la nueva producción de unos talleres poco a poco mejor equipados. Se trataba de un objetivo difícil. Un Plan de Gestión del año 1985 subrayaba cómo «aún cuando la captación de trabajo ha sido importante, ya que hay a final de año alrededor de 100 operarios que disponen de nuevos trabajos, no hemos llegado aún a la saturación de todo el personal de los talleres. Mientras algunos están saturados hasta el punto de no poder disponer de mano de obrar para cubrir todos sus compromisos, otros alcanzan un índice de saturación muy bajo, del orden del 50% en algunos casos.»

La actividad comercial se encaminó, pues, a conseguir el mayor volumen de trabajo posible y reducir la disparidad de encargos de unos talleres y otros, que era uno de los lastres que había debía afrontar esta política de renovación. Debía alcanzarse una mayor fidelización de los clientes, lo cual no era fácil, como en 1985 comprobaba el taller de Galdakao al ver cómo retiraba su demanda uno de sus principales clientes. La situación era similar en las otras unidades. En todas habían comenzado a desarrollarse productos propios, que requerían una estrategia comercial más compleja, que permitiera colocarlos en el mercado.<sup>69</sup>

Pese a ello, los avances en el perfeccionamiento de las relaciones comerciales fueron evidentes. Se promocionó una primera imagen de marca, a través de la adopción del nombre Lantegi Batuak y de un logotipo identificador. En febrero de 1984 fue aprobado ese primer logotipo, que debía llevar en su parte inferior el nombre y dirección de la AVPS, lo que reflejaba el marcaje directo que la Asociación hacía a su Servicio de Empleo. Además, se activó la promoción comercial, asistiendo a la Feria de Subcontratación de Bilbao de 1985, y se estableció una gestión comercial unificada para toda la red de talleres, fijándose una política de precios en función de niveles generales de

proporción precio/hora. En 1986, finalmente, se preparó un primer plan comercial general. Las peculiaridades de esta labor comercial provenían del tipo de trabajo que se llevaba a cabo en los talleres, mayoritariamente subcontratado, lo que hacía que la relación con los clientes fuera eminentemente técnica. Por ello la gestión comercial se desarrollaba desde la jefatura de mando de la organización. Sin embargo, en estos años, la empresa carecía de auténtica organización comercial, por lo que sus primeros productos propios eran comercializados a través de otras organizaciones de venta.<sup>70</sup>

El vértice clave de la nueva estrategia productiva iniciada en 1984 pasó por la adopción de una auténtica gestión empresarial de los talleres. Ya desde la fundación de Lantegi Batuak, como se apuntó, comenzó a diferenciarse su contabilidad de la del resto de servicios de la AVPS, proceso que concluyó en 1986, y que implicó tareas muy diversas, como la unificación de formatos de facturación, bonos de trabajo, albaranes y todo el sistema de documentos internos. Se creó, así, una contabilidad independiente para cada centro de trabajo, y se desarrollaron labores de control presupuestario, control de la gestión y utilización de equipos informáticos para el proceso de datos.

Así, en 1984, se elaboró el primer plan de gestión unitario, cuyo control mensual fue dando datos necesarios para emprender la aludida fase de apertura comercial e incremento de la productividad. En 1985, el plan de gestión fue individualizado por unidades de fabricación que abarcaban ámbitos geográficos (Margen Izquierda, Bilbao, Duranguesado). La integración de las



Primer catálogo de productos de Lantegi Batuak



Edurne Elorriaga, años noventa

cuentas por zonas facilitó su control y seguimiento durante el año. Ello fomentó un trasvase de experiencias y conocimientos, de apoyo de unos talleres con otros, tanto en la gestión comercial y de contratación, como en las prestaciones de medios, que redundó en una gestión más eficaz y un servicio de mayor calidad. Todo esto tuvo resultados materiales en un pequeño incremento del salario de los empleados.<sup>71</sup>

La gestión tenía también una dimensión de personal que fue adquiriendo creciente peso en la actividad de Lantegi Batuak. En el intento por lograr las máximas cotas de integración laboral, se creó entonces el Departamento de Técnica Asistencial, del que era responsable Edurne Elorriaga, hasta entonces asistente social de la agrupación de Gernika. Su fin era supervisar y coordinar el área de las relaciones sociales del trabajador, con el fin de mejorar su ajuste personal y social al trabajo productivo, así como las condiciones de trabajo en las áreas de seguridad e higiene, ocio, transporte y comedor, servicios comunitarios y asistencia social, supervisando el ejercicio de los derechos y deberes de las personas con discapacidad tanto en el aspecto laboral como en el de la relación humana en la comunidad de trabajo.

Este departamento controlaba y orientaba la actividad normalizadora del personal de encuadramiento en su trato con el operario. En el área de Seguridad e Higiene, en 1986 había elaborado, en colaboración con una Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, un Plan de Prevención que partía del concepto de seguridad integrada como función intrínseca de la empresa. Los objetivos que cumplió este plan fueron incorporar al régimen de CEE la seguridad integrada, acompañada de un elevado nivel de formación; reducir las situaciones de riesgo y el control de las mismas; y establecer condiciones básicas de trabajo con máquinas herramientas, dentro de las

instalaciones, etc. Todo esto permitió determinar, en años futuros, las características elementales del taller tipo a considerar en las nuevas ampliaciones que se decidieran.

Este servicio mantenía, además, contacto y comunicación con servicios dependientes de la AVPS vinculados a su labor social, como eran el de Asistencia Social y el de Ocio y Tiempo Libre. El primero, que contaba con seis asistentes sociales, estudiaba las demandas de los operarios y su adaptación (y la de su familia) a la filosofía del CEE; colaboraba en la elaboración de documentación, realizando consultas con el INSERSO, los Centros de Educación Especial y cuantos organismos pudieran orientar sobre la capacitación laboral de las personas con discapacidad.

Además, este servicio supervisaba la integración social de las personas con discapacidad y sus problemáticas médicas, psicológicas o sociales de forma individualizada. También cuidaba la participación de los trabajadores de Lantegi Batuak en la red de clubs de tiempo libre de la AVPS, donde se fomentaba el conocimiento mutuo a través de tertulias, grupos de trabajo, actividades deportivas y culturales, excursiones, etc. Asimismo, colaboraba con gabinetes psicológicos del INSERSO, con el Gabinete de Orientación y Diagnóstico de la Caja de Ahorros Vizcaína y con la red de consultorios psiquiátricos y centros de salud mental del Servicio Vasco de Salud (Osakidetza), con el fin de supervisar de forma conjunta la salud mental de los operarios y la prevención de trastornos de conducta, deterioro psicológico, asesoría familiar, etc. <sup>72</sup>

### **“Fabricar” trabajo**

Las características del empleo proporcionado por Lantegi Batuak en estos primeros años de vida estaban fuertemente condicionadas por sus dos fines primordiales originarios: atender todas las demandas de plazas que recibieran sus talleres y proporcionar trabajo estable a todo el personal trabajador, tanto al heredado en 1983 como al nuevo que iba ingresando, a la par que



Trabajadores del taller de Ondarra a principios de los ochenta



Primer taller de Zalla

se aumentaba, en la medida de lo posible, sus percepciones económicas. Así, la captación de trabajo en estos años no podía ser selectiva, por cuanto la preocupación, como ya se apuntó, era «saturar» de trabajo la creciente mano de obra. La espera media para incorporarse a un centro desde la inscripción en lista quedó fijada en menos de un año, y así se mantuvo hasta 1993, dado que el crecimiento de las plazas estaba subvencionado. Estas subvenciones variaron notablemente. Así, hasta 1984, fue el Gobierno Vasco el que las impulsó, pasando luego a ser responsabilidad, en virtud de lo regulado por la ley de Territorios Históricos, de la Diputación Foral de Bizkaia. Finalmente, el INEM concedía una subvención por cada puesto de trabajo en CEE y se encargaba de bonificar la cuota empresarial de la Seguridad Social.<sup>73</sup>

### Iñaki Parra

“Cuando me incorporé a la organización, los locales no reunían, en conjunto, las condiciones mínimas necesarias para una actividad industrial, a excepción del taller de Abadiño y, sobre todo, del de Derio. En aquella situación de paro encubierto, en que no había trabajo para todos, lo primero que hubo que hacer fue llenar de actividad los talleres y, en función de los trabajos que fuéramos contratando, ir incrementando el equipamiento productivo”

El 89% de los trabajadores en este régimen eran de edades comprendidas entre los 18 y los 35 años, que en igual proporción provenían de un nivel socioeconómico bajo. El 56% tenía estudios primarios, y sólo el 4% había superado la EGB. Un 10% de ellos no leía ni escribía. Por lo demás, en el ámbito de CO, el nivel de formación era aún menor, y precisamente en este régimen era donde estaba enclavada la mayoría de la población trabajadora, siendo la proporción, en estos años, de un trabajador en CEE por siete en CO. <sup>74</sup>

Este crecimiento escaso en el régimen de CEE de los años 1984 y 1985, se vio compensado por ser éste un tiempo de afianzamiento de la nueva organización productiva y asistencial, tal y como ha sido descrita en las páginas anteriores, que se vio dotada de una estructura más eficiente y de unos medios humanos y materiales que permitirían dar el gran salto que tendría lugar en 1986. Esa consolidación tuvo una serie de hitos menores que marcaron el ritmo ascendente que cobró la empresa en estos primeros años. En 1983, tuvo lugar el traslado del taller Txibila del semisótano que ocupaba a una nave industrial con nuevas instalaciones, lo que le proporcionó mayor capacidad productiva. También ese año se produjo la apertura, ya comentada, del taller más importante de la empresa, el de Derio.

Fue luego en 1984 cuando, como se ha comentado, se creó el primer grupo de operarios encuadrados en CEE para realizar labores de limpieza, que se benefició de la integración de los talleres de Otxarkoaga y Santutxu en un nuevo local situado en unos bajos del barrio de Otxarkoaga, cedidos por el Ayuntamiento, que antiguamente habían sido unas escuelas. El nuevo centro tenía capacidad para 65 operarios, y se equipó con una sección de carpintería para introducir a la empresa en el área del bricolaje. Su jefe de taller fue Roke Zugazaga, y contaba como monitores a Jesús Román, Belén Matabuena, Itziar Martínez y Josu Goiri.



Interior y exterior del taller de Txibila, años ochenta.

**José Luis Rodríguez**

“Empecé en Santutxu, llegué en 1984 y estuve medio año, hasta que en 1985 entramos en el nuevo centro de Otxarkoaga todos los que estábamos en la “casita” de Santutxu que seríamos 10 ó 12. Allí en la “casita” pelábamos goma para lavadoras y embalábamos tapones para aceite. Después, ya en el nuevo centro, pasé a electrónica y a cableado. Formaba parte de un grupito que nos dedicábamos a montar los cables, clasificarlos, enumerarlos, pelarlos, hacer un mazo, etc. y luego, una vez montados, otro grupito los colocaba en las puertas para los transformadores de la luz. Así transcurrieron 18 años de mi vida, en ese taller.”

También ese año se puso en marcha una explotación agrícola en las Encartaciones en terrenos cedidos por el ayuntamiento de Zalla. Se trataba de dar respuesta a las demandas de numerosos padres afectados de esa comarca, deseosos de dar una salida laboral a sus hijos con discapacidad intelectual y en edad de trabajar. El estudio de las necesidades y características de esa zona, con su dispersión de núcleos de población y sus dificultades de transporte, había comenzado en 1983, y fue dos años después cuando se decidió crear un proyecto mixto de explotación agrícola, al que seguirían, en los años siguientes, una planta de manufacturación de productos del campo y una residencia de apoyo a las necesidades de los trabajadores de esa planta. Su jefe de taller fue Román Viar y su monitor, Alberto Carballo.

Mientras, a comienzos de 1986 comenzó a funcionar el taller de Plazakola, en Markina, instalado en un bucólico paisaje y construido sobre unos terrenos cedidos por la familia Gaitán de Ayala. Su jefe de taller fue Jesús María Gorostidi y sus monitores, Nekane Urresti y Jon Odriozola. Este centro, que compartía espacio con el Centro de Día Comarcal de la AVPS, se constituyó en CEE con el fin de atender las necesidades de integración laboral de las personas con deficiencia intelectual de la comarca de Lea-Artibai. Estaba subvencionado por la Diputación y el Gobierno Vasco, y sustituía el pequeño centro ocupacional que funcionaba hasta entonces en Ondarru. Su forma, color y ubicación le concedieron peculiares apelativos populares, tales como “la Casa Blanca”, “el Partenon” o “el Palacio Veraniego”.<sup>75</sup>

**Inicios del crecimiento planificado**

En 1986, año en que se aprobó en la Comunidad Autónoma Vasca el Decreto de Centros Ocupacionales, la plantilla de Lantegi Batuak era de 580 personas, 437 (75%) en CO y 75 (13%) en CEE, todas ellas con discapacidad intelectual. Asimismo, eran 68 las personas sin discapacidad que trabajaban en áreas directivas y de administración, como jefes de taller, encargados, monitores, asistentes sociales, etc. Asegurada la estabilidad organizativa de la empresa, gracias a las nuevas directrices e hitos productivos comentados, el objetivo que quedaba planteado era incrementar el número de trabajadores de CEE, bien por acceso directo o por promoción desde el CO, hasta llegar a una transferencia lo más intensa posible de operarios de uno a otro o bien directa, desde las listas de espera.<sup>76</sup>



Plantilla del taller de Plazakola, con el edificio al fondo

El crecimiento económico de la empresa permitía alumbrar este objetivo, como reflejaba la cuenta de explotación alcanzada en 1985. El incremento de las variables había sido muy importante el trienio anterior, con crecimientos anuales espectaculares, del orden del 60 al 80% en ventas, y del 15 al 17% en personal directo. La progresión alcanzada en inmovilizado productivo había sido tal que si a 31 de diciembre de 1982 era de 44.738.263 pesetas, en 1985 había llegado a 361.268.000 de pesetas, lo que posibilitaba confiar en disponer de la estabilidad suficiente para planificar una progresiva integración de la organización en la dinámica de CEE. La fase inicial del proyecto preparado por la directiva estuvo caracterizada por la elaboración y aplicación de un plan trianual (1986-1988) destinado a coordinar todas las acciones de la empresa, con el fin de unificar criterios y mejorar la eficacia de la gestión.<sup>77</sup>

En el área laboral y social, la nueva planificación integradora heredó la política de años anteriores de apostar por contratar nuevos profesionales con experiencia industrial, así como de avanzar en la inclusión en el régimen de la Seguridad Social de todos los trabajadores de CEE y mejorar su retribución según las tres categorías de discapacidad que se manejaban, que implicaban tres tipos de contrato, según su nivel y salario (uno, el más alto, con percepciones del 100% del sueldo mínimo interprofesional; un segundo nivel con un 75% de éste; y un tercer nivel, destinado a un contrato de formación de operarios que, si no, estarían abocados al CO). También promovió la mejora de las retribuciones a los operarios de CO en casos de enfermedad, accidente, etc., siquiera de forma transitoria, hasta que la Administración resolviera concederles otro tipo de ayudas.

Creó, además, Comités de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo y una política de medicina de empresa que trabajara en la prevención sanitaria. Por otro lado, dio inicio a planes

### [el trabajo se convertía en cauce para normalizar el resto de dimensiones de la persona con discapacidad]

de formación del personal de acuerdo a su actividad industrial. Finalmente, puso en marcha el embrión del que sería uno de los principales hitos futuros de la empresa en recursos humanos, como fueron las políticas de adecuación del trabajador a su puesto de trabajo, mediante la confección de planes de evaluación de las deficiencias y potencialidades de las personas apuntadas a las listas de espera, que permitieran su admisión en los regímenes de empleo o su derivación a otros servicios de la AVPS.

La nueva planificación contempló, asimismo, la promoción de actividades integradoras de carácter rehabilitador y terapéutico, en colaboración con los servicios de la AVPS y fuera del espacio laboral, con el fin de evitar la medicalización del espacio laboral y su influencia negativa en la disciplina laboral. Y dio, incluso, un paso más allá. Si hasta 1986 el Departamento de Técnica Asistencial se encargaba de derivar hacia Asistencia Social u

otros departamentos de la Asociación y otras instituciones los programas educativos y formativos de los operarios, a partir de esta fecha éstos se incorporaron a la planificación de la gestión en colaboración con esas otras áreas de la Asociación. Estas nuevas actividades dependieron tanto de Técnica Asistencial como de los propios jefes de taller y supusieron una mayor implicación de la empresa en la integración social y el bienestar de sus trabajadores. De esta forma, el trabajo perdía cualquier condición de referente único y se convertía en cauce para normalizar el resto de dimensiones de la persona con discapacidad, según establecía la filosofía fundacional de la empresa.<sup>78</sup>

Finalmente, a la altura de 1986, una vez conseguida la estabilidad económica como empresa, la nueva planificación apostó por llevar al máximo posible el horizonte normalizador, más allá del objetivo general de transformar los talleres en CEE. Así, «sin perjuicio de aceptar que son muchos los minusválidos a quienes la gravedad de su minusvalía les impedirá acceder a unos niveles de empleo “normales”, hay otros muchos que perfectamente pueden cumplir con un trabajo organizado y disciplinado, con horarios de trabajo “normales” y un rendimiento “normal”, actividades laborales consideradas tópicamente como de “peonaje” y que no exigen elevados costos de imaginación e iniciativa, sino más bien un trabajo rutinario y dirigido por otros. (...) Ante posibles contrataciones de personal, por parte de empresas, ayuntamientos, etc., Lantegi Batuak ha de ofrecer su capacidad para seleccionar entre los disminuidos mentales a aquel o aquellos que reúnan las características que les permitan cumplir un trabajo bien realizado.»

Por ello, «además de colaborar en la selección, Lantegi Batuak debiera de establecer un servicio de apoyo al minusválido empleado, ayudándole a superar las dificultades que se le puedan presentar en su primera etapa de formación laboral». Así, el Departamento de Técnica Asistencial procedió a diseñar un primer programa de promoción laboral normalizada, con especial hincapié en la fórmula del arrendamiento de servicios en régimen de autofinanciación, siguiendo el modelo utilizado en el área de limpieza. Los clientes preferenciales de estas futuras iniciativas de promoción laboral serían los ayuntamientos.<sup>79</sup>

**Ramón Bilbao**

“La idea de montar un servicio de limpieza e iniciar un camino laboral en el área del arrendamiento de servicios partió de nosotros, aquí no hubo influencia de Gureak o de otras experiencias. Vimos que era la iniciativa más funcional, dentro de nuestras limitadas capacidades, y que menos necesidades económicas nos requeriría. Teníamos claro que la creación de empleo normalizado era esencial y esta fue la vía que vimos más efectiva. Todavía la ley no estaba perfilada en su ordenamiento definitivo, así que aún no se sabía si se podrían unir los dos regímenes de trabajo, ocupacional y especial, en un mismo espacio físico. Nosotros, sin embargo, apostamos por ese modelo mixto, y así lo reflejamos en el caso pionero de Otxarkoaga. También apostamos por dos tipologías de trabajo: el industrial, que ya conocíamos, y el de arrendamiento de servicios, que apostamos por desarrollar.”

La nueva planificación organizativa y productiva establecida en estos años buscó una creciente «optimización del trabajo», factor eminentemente técnico en él que entraban aspectos de gestión, como era la mejora de los sistemas de contabilidad individual por cada centro de trabajo, la aplicación de planes económicos trianuales, la adopción de revisiones periódicas auditoras realizadas por empresas especializadas o la realización de una Auditoría de Procedimientos Manuales y Mecanizados. Pero también implicó la definición de un departamento específico destinado a preparar una oferta de productos propios o de mediación en procesos industriales complejos. Es decir, se decidió la creación de un departamento de I+D que realizara todos los estudios pertinentes relativos a la definición del producto propio, desde su diseño hasta su comercialización.<sup>80</sup>

Esta ambiciosa planificación, que comprendió los años 1986 a 1988, permitió la integración de los dos tipos de centro en un mismo espacio laboral, mediante programas de recalificación de los operarios, según las directrices de los equipos de los talleres y las unidades de fabricación, y la creación de una estructura integradora de ambos centros, tanto en el aspecto productivo (instalaciones, equipamiento, etc.) como en el ajuste personal y social. Con tal fin se hizo una previsión de incremento de plazas de personal de CEE que buscaba alcanzar los 200 trabajadores adscritos a este régimen en el año 1989. Esta fase de incremento de este régimen de trabajo requirió asegurar una notable financiación por parte de todo tipo de instituciones, autonómicas, centrales y, muy especialmente, europeas, dado que 1986 fue el año de la entrada de España en la CEE.<sup>81</sup>

La financiación europea resultó, a la postre, esencial para el éxito de esta planificación de la gestión productiva y de recursos humanos. En 1986, la empresa presentó un proyecto de interés social al Fondo Social Europeo, uno de los fondos estructurales de la CEE, cuya misión era participar en la financiación de acciones de formación profesional, promoción del empleo y movilidad geográfica, y que tenía a las personas con discapacidad como uno de los colectivos a proteger en su integración laboral. El proyecto fue resuelto favorablemente por la Unidad Administradora de este Fondo, que valoró que la empresa reunía «condiciones objetivas de viabilidad» y le concedió una subvención de más de 30 millones de pesetas que permitieron la creación de 64 puestos de trabajo en régimen de empleo especial.<sup>82</sup>

Este logro no resultó tarea fácil, dado que, a sus propias dificultades objetivas, se añadió el traspaso, en ese año, de los talleres de Cabieces y Portugaleta a una fundación pública municipal creada por los Ayuntamientos de Portugaleta y Santurtzi, denominada Taller Ranzari. A esta fundación se cedió, gratuitamente, todo el inmovilizado productivo de ambos centros, así como la cartera de clientes, asumiendo esta Fundación, a cambio, la continuidad del trabajo en esos centros. Este traspaso supuso la pérdida de seis operarios perfectamente formados y de una sección productiva de alta rentabilidad y buenas perspectivas de crecimiento, como era la de carpetería y encuadernación.

Desaparecieron, así, dos talleres que ese año 1986 habían facturado el 19% del total de la empresa en dicho ejercicio y que dejaron la Unidad de Fabricación II con un único taller productivo, el central de Sestao, en donde por entonces comenzó a formarse una sección pionera como era la dedicada al ensamblaje de circuitos electrónicos. A él se sumó la explotación agrícola de Zalla una vez se cumplió su primera fase de creación. Por lo demás, las otras unidades también sufrieron cambios en este tiempo gracias al sostenimiento de la pequeña labor de servicios de CEE. Así, la Unidad I incorporó el nuevo taller de Erandio, cuyo jefe de taller era Francisco José Martínez y que contaba con Begoña Mata, José Andrés Sopeña y Susana Campos como monitores. Además, también incorporó el Servicio de Limpieza bilbaíno, que utilizaba el taller de Otxarkoaga como centro de referencia. La Unidad III, por su parte, incorporó el nuevo taller de Plazakola y el Servicio de Limpieza de Abadiano (Atxarte), que se ubicaba en el taller de Txibila, con Kati Martínez al frente.<sup>83</sup>



Exterior del taller de Erandio, años ochenta

En el ámbito específicamente productivo, la nueva planificación se centró en la puesta en marcha de tres nuevos (o renovados) centros que ya han sido comentados: el taller de Basauri, dirigido por Andoni Linaza, que englobaba el antiguo ubicado en un bajo de vivienda de esta localidad y el de Galdakao, que estaba también en un bajo de vivienda, con capacidad para absorber 80 trabajadores; la explotación hortofrutícola de Zalla, que en su primera fase contrató 16 trabajadores destinados a formar un primer equipo de apoyo para el montaje de los invernaderos (posteriormente se puso en marcha su explotación agrícola y la construcción de un pabellón destinado a su manufactura conservera); y el taller de Plazakola, con 26 plazas de operarios.<sup>84</sup>

### Éxitos de la planificación

1987 fue un año de transición, marcado por la recomposición de la estrategia organizativa para adaptarse al impacto producido por la pérdida de los talleres de Portugalete y Santurtzi; pero, sobre todo, por el inicio de la fabricación de productos propios en las tres áreas de negocio (accesorios kit, ensamblaje de circuitos impresos y explotación hortofrutícola) apuntadas en el proyecto planificador de 1986. El desarrollo de una línea de muebles-kit contó con la valiosa colaboración del Centro de Diseño Industrial, entidad que dependía de la Diputación Foral de Bizkaia. El encargado de esta producción fue el renovado taller de Basauri, en cuya zona baja se había creado una sección de carpintería destinada a la producción de estos muebles. Esta sección llegó a su pleno desarrollo en 1989, dando trabajo a 30 operarios que se dedicaban a todos los aspectos de su producción, incluyendo el barnizado, el embalaje y la expedición. De su supervisión se encargaba un oficial de carpintería con categoría de Maestro Industrial.

Así, el nuevo taller de Basauri, en el que trabajaban 51 individuos provenientes de los anteriores centros de Basauri y Galdakao, reflejó la nueva política de gestión establecida en 1986, basada en la contratación de personal cualificado y en el desarrollo de líneas de producto propio y competitivo. Esta política se reforzó con la programación de una línea de transformación y envasado de productos del campo de carácter dietético y ecológico, que serían envasados y comercializados con marca registrada en el centro hortofrutícola de Zalla. La infraestructura de la primera fase de cultivo y recolección, que implicaba riego y estanque, almacén y túnel del invernadero, había sido finalizada, bajo la supervisión de un ingeniero técnico agrónomo. Quedaba, para el siguiente año, la instalación de la planta de preparación y envasado, así como el adiestramiento del personal y la definición de la estrategia de lanzamiento comercial del producto. Finalmente, este año comenzó la puesta en marcha, como se ha comentado, de una sección de

### Iñaki Parra

“La volatilidad de algunos clientes, la poca continuidad de los trabajos que, sin previo aviso, dejaban de llegar y la mísera rentabilidad de éstos, nos impulsaron a buscar controlar el producto desde su origen, con la intención de acceder a mayores rentabilidades de trabajo y poder regular la fabricación para abastecer los espacios de trabajo”

montaje y conformado de tarjetas impresas, como accesorios de la industria electrónica. Estaba localizada en el taller de Sestao y contaba con un equipo de 14 operarios que habían efectuado su cumplido adiestramiento en el campo de la soldadura manual de componentes.<sup>85</sup>

Mientras, en el tradicional mercado de la subcontratación, la empresa continuó la política de saturar de trabajo las secciones ya conformadas, que estaban logrando, gracias a las progresivas reformas de los centros de producción, un nivel de calidad altamente competitivo. Tal era el caso de la mecanización de quemadores de gas y aparellaje eléctrico, calderería ligera y montajes varios. El mismo nivel técnico de alta calidad se había logrado para entonces en la sección de prensas del taller Txibila.<sup>86</sup>

En 1987, se procedió a la reforma de este taller, ubicado en Matiena-Durango. Estaba superpoblado y con graves deficiencias higiénicas, de seguridad y de ordenamiento productivo. Contaba, además, con una incipiente sección de prensas de 15 y 100 toneladas. Su jefe de taller, Luis Javier Ormaetxea, recordaba ese tiempo: «La gran novedad entonces eran unos taladros para realizar los orificios de los quemadores y de las cocinas. También se taladraban y se roscaban los collarines de toma, se montaban frenos para bicis, candados, crucetas de transmisión, arandelas de chapa y plomo para los tejados de uralita, y bastantes embolsados de tornillos, tuercas, arandelas, grapas, etc.» Se trataba de un catálogo muy amplio que reflejaba la actividad productiva heterogénea y diversa de la empresa en esos años, enfocada a proporcionar trabajo antes que beneficio, y reducir las largas listas de espera.



Estantería fabricada en el taller de Basauri



Proceso de fabricación de los muebles kit en este taller

Ese año comenzó el proceso de reforma del centro, destinado a ampliar su capacidad hasta un total de 100 operarios dedicados a actividades de mecanizado de piezas metálicas, estampado y conformado de metales en frío, montajes eléctricos y manipulaciones diversas. Las obras continuaron el año siguiente, dado que requerían de una notable inversión que hizo necesario unir a las aportaciones del Fondo Social Europeo las del Gobierno Vasco y la Diputación Foral. A su vez comenzaron a realizarse obras menores destinadas a mejorar las condiciones de trabajo en otros talleres como Sestao, Basauri, Derio, Otxarkoaga, Garamendi o Plazakola, en aspectos de iluminación y ventilación, fundamentalmente. Además, se localizó un emplazamiento para un nuevo taller en Bilbao que reuniese las condiciones adecuadas para desarrollar una actividad industrial cercana a donde mayor demanda de puestos de empleo protegido se registraba. El lugar elegido fue el barrio de Rekalde.<sup>87</sup>

Ese año 1987 comenzaron, asimismo, a llevarse a cabo en los talleres de Otxarkoaga, Garamendi y Txibila los primeros programas complementarios establecidos en la planificación trianual por el Departamento de Técnica Asistencial, destinados al desarrollo y mejora de habilidades sociales y de lenguaje y comunicación, así como de autonomía en el transporte, que permitiera a los operarios utilizar el transporte público en su trayecto cotidiano de casa al trabajo. Su responsable fue Begoña Mata, primera psicóloga de la organización. Cincuenta trabajadores fueron integrados en estos primeros programas. Mientras, de cara a todo el colectivo trabajador, se desarrolló por segundo año un programa de formación en materia de seguridad e higiene en el trabajo.

Continuó, además, en paralelo, la búsqueda de soluciones menos restrictivas para el empleo de las personas con discapacidad. Tras los dos servicios de limpieza inaugurados anteriormente, este año se obtuvo un contrato con el municipio de Zalla para el mantenimiento de sus espacios verdes y jardines, como parte del plan para la preparación de equipos de jardinería que se ofertaban a ayuntamientos, mancomunidades y empresas privadas. Este éxito animó a continuar

## Edurne Elorriaga

“El año 1987 comenzó a trabajar en el Departamento de Técnica Asistencial Begoña Mata, psicóloga, y fue un año después cuando comenzaron a ponerse en marcha los primeros programas complementarios y formativos. Estos programas laborales se centraban en el adiestramiento en destrezas relacionadas con el trabajo, como el aprendizaje de nuevas tareas, manejo de útiles, herramientas, discriminación de materiales, vocabulario de uso en taller, ritmo, rendimiento, puntualidad, actitud ante el trabajo y seguridad, fundamentalmente.

Los programas complementarios, por su parte, comprendían tanto las áreas cognitivas (seguimiento de instrucciones, coordinación ojo-mano, motricidad fina, trazado y copia de modelo, conceptos numéricos, discriminación de colores, nociones espacio temporales) como aquellas otras relacionadas con las habilidades sociales y relacionales.

A partir del año 95, los programas se sistematizaron y se centraron ya en las distintas áreas del método de perfiles. También el equipo de Técnica Asistencial había cambiado en estos años, pues contábamos ya con otra psicóloga, Teresa Santamaría y con una asistente social, Isabel Cornejo.”

el trabajo por definir de forma conveniente un nuevo Departamento de Promoción del Empleo que se encargara de centralizar estas prospecciones y de promover la inserción laboral de los obreros en empresas ordinarias. Para ello se contó, este año, con el primer ejemplo material, en la persona de Miguel Ángel López Arraiza, primer operario con discapacidad que fue contratado en una empresa ordinaria.<sup>88</sup>

La incorporación de 42 nuevos trabajadores en este año reflejó el éxito de esta primera fase de planificación empresarial, que se caracterizó, además, por el importante crecimiento de los puestos de trabajo. A final de año se contaba ya con una plantilla de 567 personas que agrupaba tanto el personal de atención directa en el trabajo productivo, en su inmensa mayoría con discapacidad intelectual (aunque este año comenzó una tímida incorporación de personas con discapacidad física y sensorial), como la red de apoyo y supervisión de éste, compuesta por 35 personas: Ramón Bilbao, como Director General; Matías Oregi, Iñaki Parra, Felipe Martín eran directores de unidades de fabricación, así como Director Financiero, Director Técnico y Director Comercial, respectivamente; Edurne Elorriaga, que era directora de Técnica Asistencial; Miguel Martín, el médico de empresa; Begoña Mata, psicóloga; los jefes de taller Jesús Eguren, en Derio; Marisa Medina, en Garamendi; Roke Zugazaga, en Otxarkoaga; Andoni Linaza, en Basauri; Francisco José Martínez, en Sestao; Román Viar, en Zalla; Luis J. Ormaetxea, en Durango-Matiena; Jesús María Gorostidi, en Plazakola-Markina; Ramón Badiola, en Gernika; Kati Martínez, Servicio de Limpieza de Abadiano y Felisa Herrera, Servicio de Limpieza de Txurdinaga-Bilbao (a los que sumaría, pronto, Javier de Pablo, en el nuevo taller de Rekalde); Aintzane Zallo, secretaria; y Marisol Fuertes, Iñaki Acillona y Begoña Arias, técnicos de administración. A ellos se sumaban los monitores de los talleres, varios transportistas, peones y auxiliares de comedor, transporte y limpieza. Y aún quedaban por contratar, de cara al siguiente año 1988, otros siete profesionales que sirvieran en los nuevos talleres de Rekalde o Zalla, así como un nuevo transportista que adscribir al de Derio.<sup>89</sup>

[se desarrolló por segundo año un programa de formación en materia de seguridad e higiene en el trabajo]

Todo este esfuerzo de crecimiento planificado del empleo y la productividad, cuyo fin expreso era «el acoplamiento de la estructura de Lantegi Batuak a las nuevas directrices marcadas por los Reales Decretos 1368/1985 de 17 de julio y 2273/1985 de 4 de diciembre sobre CEE» requería de un volumen inversor muy notable. La resolución favorable, el año anterior, del expediente de solicitud de subvención a la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo permitió encarar con optimismo el reto que supuso la creación de tan alto número de

puestos de trabajo y la renovación de tanto espacio productivo en tan corto espacio de tiempo, que se veía incrementado por el hecho de que debía ajustarse a una planificación trianual destinada a garantizar la viabilidad del CEE y, por consiguiente, la estabilidad de los puestos de trabajo creados.

La financiación de esta planificación siguió corriendo a cargo de la cantidad adicional del Fondo Social Europeo, de la ayuda de la Diputación Foral y de los resultados positivos de la explotación productiva diseñada. La fuente de financiación local se reveló este año, sin embargo,



Brigada de jardinería de la colonia de Pedernales de BBK

problemática. El cambio en el equipo de gobierno del organismo foral retrasó la aprobación de los presupuestos e hizo necesarios una serie de contactos para dar a conocer a los nuevos responsables el proyecto de Lantegi Batuak e implicarlos en él.<sup>90</sup>

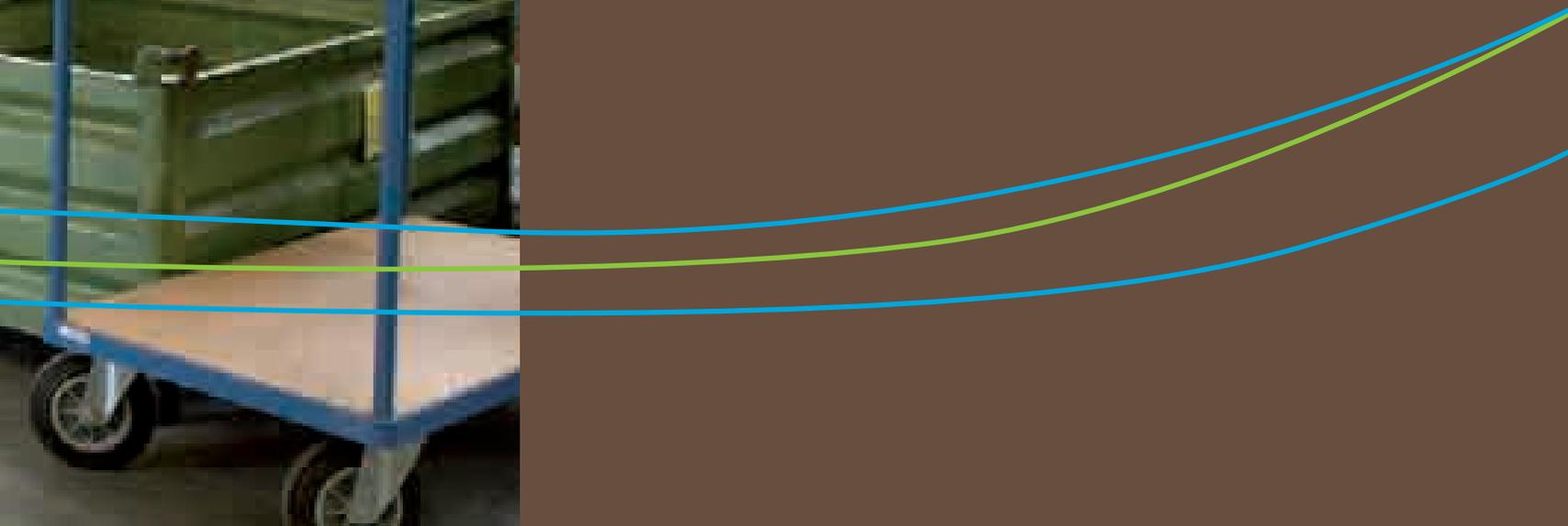
La resolución favorable de nuevas subvenciones para el siguiente ejercicio por el nuevo gobierno de la institución foral contribuyó a despejar la incertidumbre en el campo financiero. De todas formas, esta coyuntura negativa reveló la fragilidad económica de una empresa cuyo crecimiento en el último trienio había superado las previsiones más exigentes, viendo cómo su población trabajadora crecía de forma más rápida que la disponibilidad de las plazas, y cómo la proporción de personal indirecto con relación al directo había aumentado considerablemente, consecuencia de las mejoras introducidas en el servicio. Y todo ello mientras disminuía, en términos relativos, la participación de su principal fuente de financiación, la Diputación Foral, al crecer mucho más los ingresos por la explotación de los recursos.

Esta situación incrementó el malestar que generaba en estos años en el personal directivo y trabajador de Lantegi Batuak la gestión financiera que ejercía la AVPS, pues el esfuerzo por gestionar de forma productiva los talleres terminaba siendo utilizado por aquella para paliar sus déficits económicos en otras áreas. Los trabajadores de Lantegi Batuak acababan cubriendo las pérdidas de la Asociación, lo que, en una coyuntura de inestabilidad de las ayudas públicas, aumentaba la desconfianza hacia ella y la incomodidad general del equipo directivo y profesional.<sup>91</sup>





3 Tiempos de autonomía  
(1987-1997)



Jose Esteban Brizuela, Rekalde



Jose Ignacio Miranda, Erandio



### 3.1 De la subcontratación al diseño de producto propio

#### La ansiada autonomía de la AVPS

En julio de 1987, el Consejo de Dirección de Lantegi Batuak hizo llegar una propuesta de reforma de la entidad al Presidente de la AVPS, Javier Ojanguren, por mediación de su Gerente, Javier Elorriaga. El documento, fechado el 10 de junio, estaba firmado por Ramón Bilbao, Edurne Elorriaga, Matías Oregi, Iñaki Parra y Felipe Martín, y proponía, «un cambio en la estructura de la gestión». El planteamiento remitía a la apuesta general que en el ámbito público, autonómico y provincial, se hacía insistentemente «por la separación de los servicios laborales del resto de los servicios que atienden a los deficientes mentales y que son gestionados por las asociaciones protectoras». Asimismo, la propuesta recurría también a las manifestaciones de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, integrada en el INEM, que se había manifestado en reiteradas ocasiones a favor de una nítida definición patrimonial y de gestión en todo lo concerniente al CEE.

Según el planteamiento de los representantes de Lantegi Batuak, la normativa legal tanto del Gobierno Vasco (decreto 257/1 regulador de los CO) como del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (decretos 1368/1985 y 2273/1985 reguladores del CEE) establecían que los servicios que proporcionaban estos centros eran laborales y debían estar sujetos a operaciones de mercado. Ello coincidía con el criterio expresado por los responsables directivos de Lantegi Batuak en sus informes y reflexiones proyectivas de años pasados, en el sentido de que la integración de las personas con discapacidad exigía «diferenciar claramente el área laboral del resto de los servicios que se le prestan».

En opinión de estos responsables, la consecución de estos objetivos que marcaban el funcionamiento de la entidad y que estaban basados en la legislación vigente en materia de integración social de las personas con discapacidad requería la independencia económica y gestora de Lantegi Batuak respecto de la Asociación. Las razones que justificaban esta demanda residían en la complejidad alcanzada por la propia AVPS, que dificultaba la agilidad en la gestión de los talleres. Así, la «propia diversificación de los servicios, con intereses profesionales diferentes, crea

[se aceptó la idea de crear una nueva empresa separada de la AVPS, que asumiera los CO y CEE]

una conflictividad social continua, que incide en el servicio prestado al usuario, y, en especial, en el aspecto económico y comercial de Lantegi Batuak, poniendo en riesgo su viabilidad».

La entidad requería de una dosis de dinamismo en la adaptación empresarial que la AVPS era incapaz de proporcionar. Así pues, para conseguir «una empresa con una estructura ágil, transparente en la gestión y que permita un eficaz control de los resultados», era necesario adoptar «una autonomía funcional, administrativa y patrimonial». Tal era lo que requería «una

empresa sin ánimo de lucro, que emplea a 108 asalariados con contrato laboral en CEE, y 416 personas en CO, y que en el futuro inmediato duplicará su plantilla en CEE». Una empresa que precisaba dotarse, en esa autonomía demandada, «de un Consejo Rector o de Administración, en el que tengan participación todas las partes implicadas (AVPS, usuarios, Administración Pública, etc.) en la forma que éstos acuerden.»

La reacción de la Gerencia y Junta Directiva de la Asociación fue muy negativa, «anunciando una política clara de obstruccionismo». A partir de ese momento se crearon varias comisiones para buscar una solución al problema, que no generaron ningún resultado efectivo. Finalmente, «la Junta Directiva intentó cerrar el tema, decretando que no se permitiría separar a Lantegi Batuak de la AVPS y que los “excedentes” económicos de los talleres serían utilizados según conviniera a la Asociación». Ante esta perspectiva, el Consejo de Dirección de Lantegi Batuak se puso en contacto con los Departamentos de Bienestar Social de la Diputación Foral y el Gobierno Vasco, y desde este último se planteó una reunión con las partes implicadas para buscar una solución a la situación, en la que participaron representantes de Lantegi Batuak, de la AVPS, el Gobierno Vasco y la Diputación Foral.

En esta reunión se aceptó la idea de crear una nueva empresa separada de la AVPS, que asumiera los CO y CEE así como la elaboración de un Plan de Reordenación de Lantegi Batuak y de un estudio de estatutos para una futura Fundación. El primer compromiso se encargó al Consejo de Dirección de Lantegi Batuak y el segundo al Gobierno Vasco. Ambos documentos fueron elaborados y entregados a las partes implicadas, así como a los distintos partidos políticos de Bizkaia con el fin de que conocieran los nuevos planteamientos sobre la entidad y emitieran su opinión.

La preparación y discusión de estos documentos obligó a suspender la propuesta inicial de debate y resolución del conflicto, mientras, en paralelo, la AVPS llegaba a unos acuerdos con la Diputación Foral de Bizkaia que constituyeron una nueva fase en la reestructuración de la entidad. La Asociación se comprometió a crear un equipo técnico para la valoración y estudio de la separación de Lantegi Batuak, compuesto por tres miembros de Departamento de Bienestar Social, dos de la AVPS y uno de Lantegi Batuak; y a aceptar la participación de dos personas del Departamento de Bienestar Social en la Comisión de Gobierno de la AVPS. Resultado de estos dos compromisos fue la elaboración de diversos documentos: una memoria justificativa del proyecto de separación, un informe sobre la situación laboral y económica de la entidad, un anteproyecto de estatutos, un informe auditor de la AVPS y un estado de aportación, ingresos, gastos e inmovilizado de Lantegi Batuak.

En la memoria justificativa redactada por el Consejo Directivo de Lantegi Batuak se afirmaba, de forma crítica, que, desde la fidelidad al principio normalizador que daba sentido a la entidad, «englobar todas las actividades necesarias para el desarrollo del propio individuo con deficiencia mental bajo una misma organización de perfiles totalmente asistencialistas, además de coartar su libertad y entorpecer su desarrollo, genera un factor negativo añadido que dificulta aún más su integración». Así, «el marco idóneo para el desarrollo laboral del individuo [debería ser] una empresa pluralista, con participación, al nivel que corresponda, de la empresa pública, de los usuarios, de los padres o tutores y de los profesionales, que dote a la misma de una estructura ágil y transparente en la gestión como corresponde a una empresa sin ánimo de lucro en la que la aplicación de los excedentes incida, directa o indirectamente, en el propio usuario». Y todo con el fin de «ampliar la oferta de los servicios de la empresa a otros colectivos de distinta tipología que vendrían a enriquecer y potenciar el desarrollo del colectivo actual». Por ello debía dotarse de una autonomía funcional, administrativa y patrimonial así como de una profesionalización de todo su personal.

La mediación de las instituciones públicas permitió que se alcanzaran una serie de acuerdos entre Lantegi Batuak y la AVPS: por un lado, que una parte de los resultados obtenidos por Lantegi Batuak, en concreto 15 millones de pesetas, pasaran a disposición de la AVPS, mientras el resto quedara asignado a la entidad; por otro, establecer el funcionamiento autónomo de ésta a partir del 1 de enero de 1989. Este proceso de autonomía efectiva obligó a tomar varias decisiones de envergadura. En primer lugar, que su Director, Ramón Bilbao, asumiera poderes gerenciales. En segundo, llevar a cabo una comunicación pública a los trabajadores de las razones



Agustina Díaz, Limpieza



Ramón Gromaz, Loiubi

## Ramón Bilbao

“La necesidad de separarnos de Gorabide surgió ya en 1982, desde que se planteó la necesidad de unificar los talleres, debido al cambio de la normativa y a la insostenibilidad del modelo de trabajo asistencial. La teníamos todos clara en tres aspectos: el primero, el de nuestro personal, que, tanto por su preparación como por sus condiciones de trabajo, veíamos era distinto al que tenía la Asociación Vizcaína Pro-Subnormales, dedicado a labores asistenciales.

La segunda razón era la económica. Ya entonces, pero mucho más en los años siguientes, se produjo un constante trasvase de recursos de los talleres a las otras actividades de la asociación, que eran menos “rentables” que el área ocupacional (en el sentido de que ésta obtenía unas subvenciones y un nivel de productividad que permitía el mantenimiento y crecimiento de la actividad). El trasvase de recursos de Lantegi Batuak a la Asociación nos producía una constante descapitalización, al revertirse los excedentes y dejarnos sin base económica para una mejora y crecimiento de los servicios de trabajo.

Finalmente, había también una razón ideológica. No nos sentíamos del todo cómodos dentro de una organización que aglutinaba todas las dimensiones de la persona con discapacidad (familia, trabajo, ocio, etc.) y que estaba orientada, por razones obvias, a actuar sobre ellas desde una óptica asistencial. Nosotros deseábamos una fórmula particular, centrada en la capacidad liberadora del trabajo, con la que tratar de alcanzar la normalización efectiva de nuestros trabajadores como individuos.”

que habían motivado el proceso de separación de la Asociación y sus posibles consecuencias. Asimismo, conllevó el compromiso de la nueva Gerencia de conseguir un acuerdo efectivo con los trabajadores en torno a las tablas salariales de los años 1987, 1988 y 1989, que diera estabilidad a las relaciones laborales en el seno de la nueva empresa. Así como otro compromiso final, esta vez, con el Departamento de Bienestar Social: preparar la constitución de una Sociedad Anónima con participación mayoritaria de este organismo.

Bienestar Social le requirió, además, la elaboración de un plan de acción a medio plazo, para el periodo 1990-1992, con el fin de presentarlo a la Junta de Gobierno de la Diputación Foral. A su vez se acordó, como parte del proceso de autonomía gestora, el trasvase del Departamento Administrativo y de Personal de las oficinas centrales de la AVPS a una sede propia de Lantegi Batuak, para lo que se habilitó en el taller de Derio una segunda planta que permitiera la instalación de los nuevos servicios centrales de la entidad. Todo esto motivó, además, una lógica reestructuración organizativa por departamentos.

El 1 de enero de 1990 fue la fecha prevista para que la nueva entidad estuviera dotada de todos los medios para poder asumir sus responsabilidades como empresa autónoma. El proceso de separación propuesto fue, en un primer paso, la creación de una Fundación cuyos socios fundadores fueran la propia Diputación y la AVPS, y que daría cabida, en el futuro, a otros socios como pudieran ser ayuntamientos y otros organismos públicos, así como entidades de protección y servicio a las personas con discapacidad. Esta Fundación crearía una Sociedad Anónima que absorbería la empresa.

### **Nueva filosofía empresarial**

Entre 1988 y 1989, tiempo de la aprobación de los nuevos estatutos, procedió a reformularse los presupuestos de la empresa para adecuarlos a su nueva organización autónoma. Lantegi Batuak apostaba, de nuevo, como fin primordial por la normalización de las personas con discapacidad. Su constitución tenía como fin «crear servicios ocupacionales, especiales de empleo y promoción, que permitan a cada individuo desarrollarse lo más posible y de forma continuada, desde la formación y el entrenamiento personal y laboral hasta el empleo remunerado, con el fin de conseguir su integración en la sociedad como ciudadano independiente y trabajador». Estos servicios habían de comprender desde la evaluación y la habilitación profesional, hasta la propuesta de oportunidades de empleo especial y otras formas de trabajo alternativas al entorno segregado del taller, «como pueden ser servicios de limpieza, jardinería, etc., enclaves y oportunidades de empleo exterior». Dos eran los objetivos a perseguir a medio plazo: la integración social de la empresa y «la potenciación de las necesidades en régimen de CEE como pivote de integración total a empleo ordinario».

Este régimen, como se recordará, estaba subvencionado por el INEM, lo que suponía que estos trabajadores estaban dados de alta en la Seguridad Social y contaban con contratos de trabajo en firme, correspondientes al salario mínimo interprofesional o incluso superiores, según el nivel de capacidad o rentabilidad de su trabajo. Potenciar este régimen constituía una plataforma para convertirse en centro protegido o proporcionar servicios de subcontratación, enclaves u otras modalidades de inserción laboral «en tanto no consigamos un nivel de concienciación y de credibilidad del mundo empresarial ordinario». La transición que se pretendía no resultaba fácil, pues el salto de CO a CEE dependía de muchos factores: de la capacidad de la organización para funcionar a nivel empresarial; de la adecuada competitividad en gestión, productos, calidad, etc.; de las subvenciones públicas que pudieran alcanzarse; y de las propias capacidades de las personas con discapacidad y su adecuada adaptación al puesto de trabajo.

Para conseguir estos objetivos, la empresa reestructuró su oferta de servicios. El centro ocupacional se definía como un servicio que utilizaba el trabajo como medio para conseguir un mayor grado de integración y desarrollo social de las personas con discapacidad. El producto del trabajo y los medios de organización, disciplina y técnicas laborales apropiadas para obtenerlo se consideraban «un objetivo esencial de los CO, aunque subordinados al anterior». El objetivo final de estos centros era la promoción de sus usuarios a puestos de trabajo en CEE. Este centro tenía como objetivo principal el realizar un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones del mercado, asegurando un empleo remunerado y siendo un medio de «integración del mayor número [posible] de minusválidos al régimen de trabajo normal».

Finalmente, la nueva empresa asumía una serie de servicios de evaluación, orientación y entrenamiento destinados a difundir entre los nuevos operarios el propósito, valor y necesidad del trabajo; así como a fomentar actitudes y hábitos positivos de cara a éste. Estos servicios incluían programas de formación en áreas de habilitación profesional. Se dirigían a aspectos de motricidad, habilidades sociales y autonomía personal (hábitos de observación y retención, lenguaje comprensivo y receptivo, uso del tiempo (manejo de los horarios) y del dinero, etc. Así

como a aspectos propiamente de cualificación profesional, rendimiento en el trabajo, conocimiento del entorno laboral, habilidades para la búsqueda de empleo, etc.

Asimismo, la empresa se comprometía a proporcionar servicios de comedor y transporte, cuando resultaran apropiados; de ajuste personal y social, en conexión con otros servicios públicos, como servicios sociales de base, de la AVPS, centros de salud; etc. Asumía, además, el compromiso de proporcionar una gratificación acorde con el rendimiento y actitud en los CO, y una relación salarial y contractual, acorde con la legislación, en los CEE. Finalmente, su nueva filosofía insistía en el carácter gratificante y normalizador del trabajo que se desempeñara en ella.

Lantegi Batuak, en su condición de «nueva firma jurídica», asumía también varios principios inspiradores. Por un lado, una dimensión vizcaína, pues su objetivo era «cubrir las necesidades de trabajo protegido de la población minusválida de Bizkaia, y no de un sector geográficamente localizado, o de un tipo específico de deficiencia». Por otra parte, buscaba responder a las demandas asistenciales reales, por lo que se planteaba la necesidad de un crecimiento cuantitativo de sus centros tanto como la consolidación y rentabilización de los ya existentes. Esto estaba muy vinculado al convencimiento de que «sólo la aplicación estricta de criterios empresariales puede generar un dinámica en la empresa (...) que permita ir superando cotas en el camino hacia la integración laboral del minusválido». Por ello, «los centros de trabajo para minusválidos han de estar concebidos y orientados hacia la actividad laboral productiva, con el mismo rigor con que se desenvuelven los centros de trabajo normales».



Juan Cruz Baranda, Loiubi

## [el Consejo de Dirección había propuesto la futura creación de una fundación benéfica de carácter privado]

Por último, se planteaba la creación de un Departamento de Promoción de Empleo como un objetivo inmediato e irrenunciable, dado que su fin era «buscar alternativas de empleo fuera del entorno restrictivo de los talleres o centros de trabajo». La importancia simbólica de este Departamento residía en que permitiría asumir, en la práctica empresarial diaria, «el objetivo muchas veces tildado de teórico de perseguir la integración laboral en el mundo ordinario del trabajo de aquellos minusválidos que vienen demostrando, dentro de los talleres, una capacidad suficiente para lograr este paso».

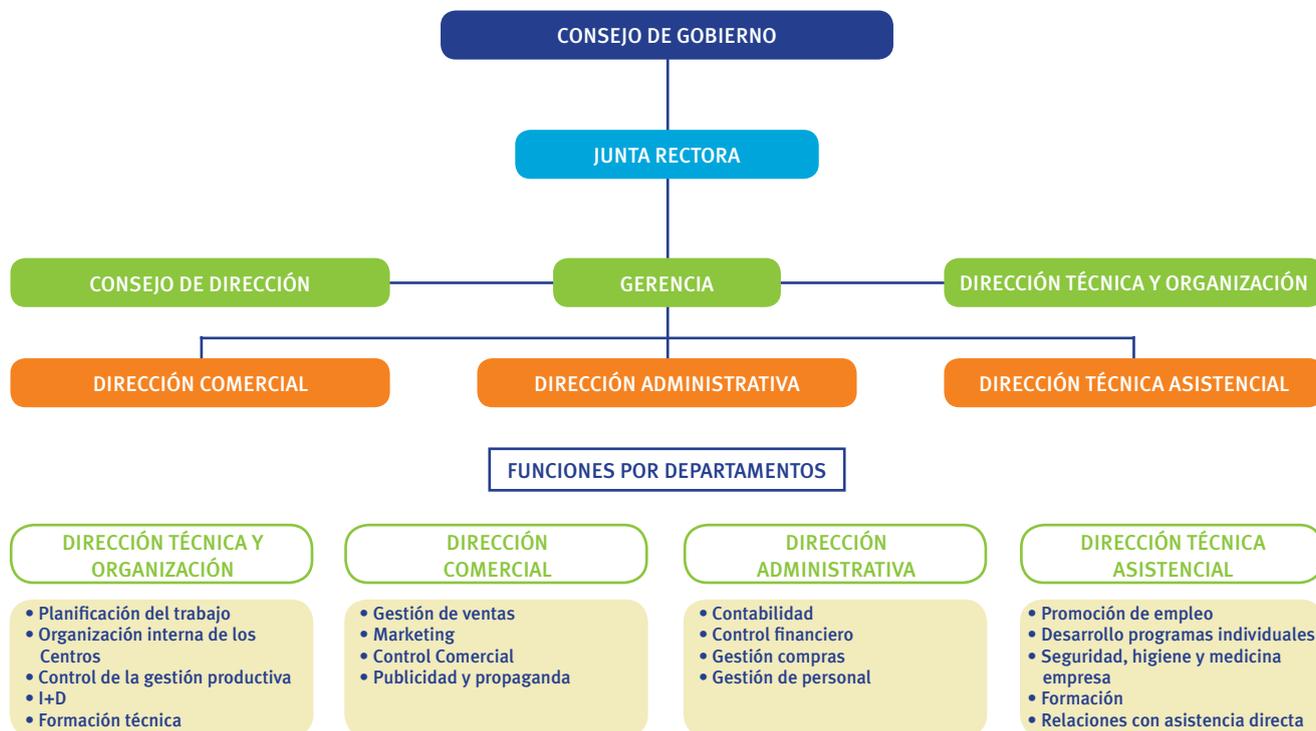
De acuerdo con esta filosofía, la empresa asumía una serie de principios constituyentes: un modelo mixto, sin ánimo de lucro, con gestión independiente y de titularidad representativa. Esa condición mixta era una de las singularidades más importantes con que había nacido y se basaba en «no segregar al personal minusválido de sus posibilidades, manteniendo, por tanto, a los operarios del régimen ocupacional como a los del régimen de CEE trabajando conjuntamente y en tareas, en la medida de lo posible, complementarias». De modo que «los de mayores habilidades sirvan de referencia a los de menor grado de habilidad en todas las situaciones del ámbito laboral». Este modelo dificultaba en cierta medida la gestión administrativa de los talleres, pero, además de ser efectivo para los trabajadores, especialmente los ocupacionales, abarataba la inversión no productiva y los servicios necesarios para la actividad laboral. Así, favorecía el rendimiento del trabajo y la productividad media, al permitir situar, con más posibilidades de adaptación, a cada operario en el trabajo más idóneo.

Siendo el fin último de la empresa «la integración del minusválido en la sociedad como ciudadano independiente», su rendimiento se valoraba en el cumplimiento de este objetivo con la mayor parte posible de los trabajadores. Por ello, cualquier resultado positivo de la gestión, cualquier excedente financiero, sólo podía ser utilizado como aumento de las percepciones salariales, mejora de los servicios de asistencia, de los inmovilizados productivos, del patrimonio empresarial, etc. Ello explicaba su condición de empresa «sin ánimo de lucro». Por otra parte, su condición empresarial y competitiva le obligaba a adoptar una gestión independiente y una estructura ejecutiva «organizada bajo los principios de dirección compartida y por objetivos». Además, su titularidad debía ser «representativa», de forma que pudiera estar gobernada por todos las partes implicadas en el proyecto, de modo que todas tuvieran cabida y capacidad de expresión. Así pues, en su Consejo de Gobierno debían quedar representados los responsables del colectivo de personas con discapacidad, los representantes de las administraciones locales y el colectivo de trabajadores. Por tal motivo el Consejo de Dirección había propuesto la futura creación de una fundación benéfica de carácter privado.

### Nueva gestión y organización productiva

En su doble condición industrial y asistencial, la organización interna de la empresa debía dar respuesta a dos necesidades que resultaban interdependientes: la productiva, y la formativa y de adecuación al puesto de trabajo. Para poder aunar ambos objetivos, se fijó una estrategia de cinco años destinada a reestructurar la empresa en distintos departamentos y funciones. La evolución había conducido a la especialización de los cargos, dado que la dinámica empresarial requería de especialistas que atendieran funciones determinadas según el nivel preciso. Ello implicó la transformación de un organigrama que, hasta entonces, había sido pensado según caracteres geográficos, basado en una concepción de dirección generalista, y que ahora requería de una organización más especializada y profesionalizada, acorde con una actividad productiva y generadora de recursos.

Así, en primer lugar, se reorganizó la estructura ejecutiva bajo los principios de dirección compartida y por objetivos. Ésta quedó encabezada por una Gerencia, ocupada por Ramón Bilbao, sobre la que recayó la máxima responsabilidad ejecutiva. Se encargaba de marcar las líneas generales de actuación de la empresa, de acuerdo con los principios del Consejo de



Dirección, y se reservaba las decisiones que concernieran al nombramiento o relevo de los cargos ejecutivos. El Consejo de Dirección, su órgano asesor, estaba compuesto por los responsables de los departamentos básicos de la empresa. En él se debatían los criterios que marcaban la confección de los planes de gestión que ordenaban las acciones de los distintos departamentos y se planificaban las acciones que requería la ordenación productiva y asistencial de la empresa. Las decisiones que se adoptaban en su seno eran aceptadas de manera colegiada por sus componentes.

La Dirección Técnica y Organización, que ocupaba Iñaki Parra, desarrollaba dos funciones complementarias. Por un lado, era responsable de todo lo concerniente a la producción y a la definición del producto, incluidos los procesos, lugares, inversiones, etc. Por otro, estaba obligada a controlar las acciones productivas así como a ordenarlas para conseguir su máximo rendimiento. Para ello precisa de la supervisión de la Gerencia, de la que era asesora, y que le permitía intervenir en decisiones interdepartamentales. Esta Dirección estaba subdividida en tres direcciones generales que se repartían por áreas el control de doce centros de trabajo con características diferentes, separados geográficamente. Ambas compartían las responsabilidades y se coordinaban entre sí, así como con la Dirección de Técnica Asistencial de Eurne Elorriaga y la Gerencia.

La Dirección Comercial de Felipe Martín tenía como competencia desde las relaciones con los clientes hasta la gestión de impagados, pasando por la preparación de los planes de marketing, dirección de la oficina comercial, actividades de publicidad y propaganda, etc. La Dirección Financiera de Matías Oregi tenía reservada la gestión y control económico y financiero de la empresa, así como la gestión de personal (con o sin discapacidad) en su dimensión administrativa y jurídica. En este contexto de cambio de la gestión desde criterios más racionales y empresariales, se hizo necesaria una reorganización interna de los sistemas contables y administrativos, así como una mejor racionalización de los de comercialización. En noviembre de 1988, Lantegi Batuak solicitó al Gobierno Vasco una subvención destinada a preparar un estudio sobre la organización y racionalización comercial de sus productos de subcontratación y finales. Su objetivo era permitir compatibilizar la gestión y administración de los centros con la autonomía que éstos debían mantener y el cuidado formativo de su población laboral. Una empresa local especializada en el área de organización y sistemas asumió este encargo, que se vio beneficiado con la incorporación de Lantegi Batuak al Plan Eragin del Departamento de Promoción Económica de la Diputación. Su objeto fue implantar un sistema de administración y gestión propio que permitiera organizar los recursos humanos y productivos de una manera más eficiente y ajustada.

El Departamento de Técnica Asistencial, con Eurne Elorriaga al frente, tenía como competencia, al igual que en el pasado, un aspecto esencial de la cultura de la empresa como era la integración social del trabajador, tanto en su espacio de trabajo como en el comunitario. Se encargaba, así, de la admisión y selección de personal, así como de la organización de los planes de formación y salud en el trabajo y de las normas referidas a la calidad de vida del colectivo trabajador. Entre sus nuevas funciones destacaba su carácter asesor de la Gerencia. Además, se encargaba de la promoción continua de los operarios en los distintos niveles del régimen ocupacional, según

su rendimiento productivo, cualificación profesional y comportamiento laboral, que quedaban registrados en las fichas de seguimiento redactadas por los monitores y monitoras. Estas mismas fichas servían, posteriormente, a este Departamento para recomendar los tránsitos de esos trabajadores al régimen de empleo especial.

La nueva estructura empresarial que se había adoptado aconsejó la formación de un Comité de Empresa, encargado de representar y defender al colectivo de trabajadores profesionales sin discapacidad, así como de un segundo Comité destinado a defender al colectivo de trabajadores de CEE. Las direcciones de Técnica Asistencial y Administración y finanzas favorecieron la sindicalización de los trabajadores de la empresa como un cauce de normalización más, potenciando, en paralelo, canales de opinión y participación. El fin de todo ello era que en todo momento hubiera entre los trabajadores un profundo conocimiento de la marcha de la empresa, eliminando cualquier posible tensión social.

Así, en cada centro de trabajo se celebraban, cíclicamente, reuniones entre el personal y el jefe de taller, en las que se trataban los asuntos internos del centro. Asimismo, una vez al mes en cada centro se organizaban asambleas de trabajadores con y sin discapacidad, cuyas conclusiones eran trasladadas al Consejo de Dirección por los representantes legales de los trabajadores. Finalmente, la Gerencia estableció un calendario anual de reuniones con los representantes de los trabajadores. También con los padres y tutores de los usuarios, a los que se mantenía informados de la marcha de éstos y de las circunstancias del centro mediante la celebración de consejos de centro.

En el ámbito de la seguridad y formación laboral, se organizaron Comités de Seguridad e Higiene encargados de velar por las buenas condiciones del trabajo en todos los centros y niveles. Se aseguró, además, una buena comunicación con la AVPS, servicios sociales, centros de salud, etc., mientras la participación de la empresa en el colectivo EHLABE, entidad que pronto se abordará, permitió a Lantegi Batuk participar en todos aquellos planes formativos y educativos en los que intervinieran otras organizaciones laborales específicas de personas con discapacidad.

Respecto al personal encuadrado, el Departamento de Administración contaba con tres profesionales (Marisol Fuertes, Iñaki Acillona, Begoña Arias); el de Técnica Asistencial con dos (Isabel Cornejo y Begoña Mata); el Técnico, con doce jefes de taller, seis oficiales de primera, ocho de segunda y cincuenta y siete monitores. Por lo demás, en ese año 1988, la empresa contaba con diez centros de producción y dos servicios de limpieza, en los que trabajaban 630 trabajadores, 174 en régimen de CEE y 456 en CO, a los que se sumaban 71 profesionales que coordinaban y supervisaban su trabajo.

La estructura productiva de referente geográfico no revestía grandes cambios. La Unidad de Fabricación I contaba con los talleres de Garamendi, Basauri, Erandio, Otxarkoaga, primer Servicio de Limpieza y Derio. La Unidad II contaba con los de Sestao, Zalla y Rekalde. Finalmente, la Unidad III contaba con los centros de Plazakola, Aixerrota, Txibila y el segundo Servicio de Limpieza. Las necesidades a corto plazo que tenía esta organización eran numerosas y fueron el primer objeto de atención del nuevo ejecutivo. Era necesaria una transformación del taller de

Erandio, dado que sus locales eran insuficientes; una ampliación del de Txibila, al estar limitada su capacidad productiva y soportar una gran demanda de plazas; reestructurar, a fondo, por razones técnicas, el de Gernika, y adecuar el de Sestao. Asimismo, fue necesario levantar dos auditorías que guiaran el traspaso de las competencias administrativas y gestoras de la AVPS a la nueva empresa.

En otro orden de cosas, la posibilidad de acceder al mercado de trabajo en el campo de los servicios arrendados ofrecía a la nueva empresa la oportunidad de utilizar mano de obra directa, fuera de los talleres, lo que permitiría, con una mínima inversión en inmovilizado, ocupar a una parte importante de los trabajadores. Para activar esta solución fue necesario dotar al Departamento de Técnica Asistencial de medios humanos suficientes para asumir esa función de Promoción del Empleo, largamente albergada en los años anteriores pero que no había podido ponerse en marcha por razones económicas. Asimismo, siguió promocionándose la labor de I+D con nuevos profesionales que, a las órdenes de la Dirección Técnica, se encargaron de apoyar y dinamizar el desarrollo del producto, gestionar el Control de Calidad y coordinar parte de las funciones de este departamento.

El desarrollo de todas las estrategias y cambios que se han mencionado dependió, evidentemente, de las posibilidades de financiación de la empresa. Éstas provinieron, por un lado, de los



Acondicionamiento del taller Loiubi, año 2001

**Jose Luis Rodríguez**

“En los talleres tienes siempre a alguien encima. Fuera, en servicios, estás tú solo, tienes más responsabilidades, trabajas de cara al público, hablas y te relacionas con la gente. Además, la supervisión es menor, el responsable pasa de vez en cuando, pero no está constantemente sobre ti, lo que, en determinadas situaciones, puede ser un poco agobiante. En definitiva, la libertad es mucho mayor, aunque también la responsabilidad... Desde luego, la educación que nos dan en los talleres es la que nos sirve para el trabajo fuera de los talleres. Si fallara mi trabajo externo, a mí no me gustaría regresar a los talleres, aunque si no hubiera otra cosa, pues claro, no me importaría.”

resultados de su explotación, que por definición siempre eran negativos, pues de otro modo habría de primarse exclusivamente la productividad, lo que hubiera conducido a la segregación de los trabajadores en función de su rentabilidad y al abandono de la dimensión social de la empresa. Así, los pequeños excedentes financieros de la empresa se destinaron en esos años a la mejora de los servicios y de la calidad de vida de los usuarios, que seguía arrastrando importantes deficiencias. Mientras, la financiación de los déficits de la explotación corrió a cargo de la Diputación Foral y del INEM. El Gobierno Vasco, los ayuntamientos y otras entidades como la Fundación ONCE financiaron, en esos años, determinadas actividades concretas de formación, creación de puestos de trabajo, etc.

La dinámica financiera alentó, por lo tanto, que siguiera dándose un tratamiento descompensado a la cuestión de la calidad de vida, que afectaba a los niveles salariales, el horario laboral, las condiciones higiénicas, la formación y adecuación al puesto, la autonomía y autoestima personal, el tránsito al empleo especial y ordinario, etc. Así como a la seguridad económica de la empresa, que implicaba cuidar la generación de recursos financieros que garantizaran su supervivencia, la eliminación de riesgos financieros, la creación de un patrimonio sólido, etc.

**Los programas formativos**

La nueva estructura empresarial puesta en marcha a partir de 1988 tuvo como objetivo prioritario la corrección de algunos de los vacíos más evidentes que se traían de la anterior etapa de dependencia de la Asociación. Uno de los más importantes era la activación de programas complementarios de formación, destinados a responder a las necesidades de formación de los trabajadores adultos con discapacidad, a potenciar su mayor autonomía personal y social y favorecer su integración laboral.

[era necesario buscar el desarrollo integral del individuo en sus tres vertientes: personal, social y laboral]

El ideal de continuum entre régimen ocupacional-régimen de empleo especial-acceso al empleo ordinario dependía, de hecho, de un encadenamiento lo más completo posible de programas de cualificación profesional. Dado que la adaptación del adulto con discapacidad intelectual al trabajo y a la vida en sociedad estaban intrínsecamente relacionados, los esfuerzos del equipo asistencial de la empresa no podían excluir los aspectos que atañían a este ámbito externo.



Acción formativa con personas con discapacidad

Un primer objetivo prioritario de esta programación formativa era perfeccionar la capacitación e integración laboral. Con vistas a ello, era necesario desarrollar un nuevo sistema de valores que concediera importancia a la búsqueda de la excelencia en el desempeño del trabajo y estimulara en la persona con discapacidad un sentimiento de valía propia. Asimismo, ese sistema de valores debía resaltar la importancia de los logros, del significado del trabajo tanto en su vida personal como en el entorno social. Para ello, el equipo asistencial elaboró programas que enseñaban al operario a realizar tareas de creciente dificultad, y le estimulaban en el aprendizaje y desarrollo de actividades que le posibilitaran, en un futuro, realizar tareas laborales.

Un segundo objetivo era preparar al operario para las responsabilidades de la vida en sociedad y para afrontar las tensiones personales, familiares y sociales que ésta implicaba, teniendo siempre en cuenta su realidad emocional y relacional y posibilitándole un mayor conocimiento y expresión de su mundo interior. Ello era muy importante, primero, por su condición adulta, por lo que alcanzar un mayor desarrollo en su autonomía personal iba a favorecer su integración social; y, segundo, porque, por su propia edad, no podía retrasarse ese aprendizaje y desarrollo

de la socialización. Esta programación formativa asumía que todas las conductas apropiadas en el mundo del trabajo eran tan profesionales y laborales como las específicas del trabajo realizado. Por ello, era necesario buscar el desarrollo integral del individuo en sus tres vertientes: personal, social y laboral.

Así, en una primera fase se proporcionaron programas «pre-profesionales» destinados a desarrollar las habilidades y conductas sociales (puntualidad, productividad) que precisaban las personas con discapacidad intelectual para insertarse en un entorno laboral. Estos programas permitían, a su vez, adquirir nuevas conductas y habilidades (domésticas, de cuidado personal, relación interpersonal, lenguaje receptivo, movilidad y orientación en el entorno laboral, lenguaje, etc.) que dotaban al individuo de un mayor grado de independencia y autonomía, y en consecuencia un mayor ajuste personal. Asimismo, se establecieron programas de desarrollo social que giraban en torno a las típicas demandas sociales de una situación laboral (uso del transporte público y del teléfono, puntualidad, obediencia y atención, trabajo cooperativo en grupo, asimilación de situaciones estresantes, mejora de las capacidades relacionales...).

Encadenados a estos programas surgían los propiamente profesionales, dirigidos a la colocación laboral como meta prioritaria, que formaban al usuario en un conjunto de habilidades para conseguir éxito y especialización en el trabajo. Éstas eran de carácter motor (manipulación de instrumental), de selección y discriminación, de rendimiento y productividad, etc. así como de búsqueda de oportunidades de un empleo exterior. Pero, sobre todo, se trataba de actividades destinadas a cambiar la mentalidad que las personas con discapacidad traían de su entorno social.

Uno de los problemas básicos de estas personas es la subestimación de sus potenciales por la sociedad. Resulta ampliamente aceptada la idea de que son capaces de aprender únicamente trabajos simples y rutinarios, cuando la experiencia con ellos demostraba a los responsables de Lantegi Batuak que, convenientemente preparadas, podían adaptarse a una considerable variedad de tareas, siempre y cuando las experiencias y aprendizajes estuvieran diseñados de tal modo que fueran asequibles a ellos.

Por lo demás, orientados desde el Departamento de Técnica Asistencial, en estos años diversos profesionales comenzaron, además, a supervisar actividades de alfabetización, deportivas, de tiempo libre, educación de lenguaje, rehabilitadoras, de educación sexual, terapéuticas, etc. , mientras el trabajo estrecho con las familias se orientó a dos áreas: por un lado, la asistencia práctica con el fin de favorecer la adquisición o modificación de conductas por la persona con discapacidad; por otro, la ayuda psicológica destinada a que los miembros de la familia comprendieran los sentimientos y necesidades de la persona con discapacidad.

En 1988, estos programas complementarios y especiales comenzaron a impartirse en el taller de Otxarkoaga; ampliándose en 1989, al de Garamendi y, en 1990, a los de Rekalde, Basauri y Txibila. El volumen de trabajadores con discapacidad de la empresa impidió en estos primeros años su generalización a todos los centros, hubo que esperar tres años para que esto fuera posible. En todos los talleres se escogió un grupo piloto de entre el colectivo de trabajadores que eran deficitarios en autonomía personal, social y laboral. El objetivo de cada curso era la mejora



Operarios del taller de Garamendi

de las habilidades de que eran deficitarios mediante la participación en programas específicos de cualificación profesional, de relación social e interpersonal, así como de autonomía en el transporte público. La jornada laboral de los operarios seleccionados quedaba reducida en tres horas diarias que se destinaban a la participación en estos programas.

La valoración de los operarios incorporados a estos programas fue muy positiva. Así lo atestiguan los monitores y las memorias enviadas a las instituciones públicas. Las relaciones sociales de los operarios incorporados a estos programas aumentaron sustancialmente. El círculo de personas con las que se relacionaban de manera satisfactoria era mayor y el tipo de relación que podían entablar era más completa que la de otros operarios. Se constató una progresiva eliminación de conductas agresivas y negativas, y una mayor tolerancia a las presiones de grupo y las situaciones estresantes. Además, estos operarios compartían sus nuevos aprendizajes en su entorno de trabajo.

A la altura de 1990, la evaluación de estas programaciones por el Departamento de Técnica Asistencial era ampliamente positiva: «su aplicación supone un enriquecimiento, tanto para el operario como para la dinámica de los propios talleres, y como consecuencia de esta dinámica la disminución en el nivel de segregación que en algunos talleres se venía produciendo con aquellos deficientes que presentaban dificultades en su adaptación al puesto de trabajo». Asimismo, en 1989, por segundo año consecutivo, se desarrolló el programa de formación en materia de Seguridad e Higiene para todo el colectivo de trabajadores de la empresa.

## EHLABE

Además de estos programas propios, la empresa participó activamente en programas formativos patrocinados por el Gobierno Vasco, destinados a entrenar a los monitores en la evaluación e intervención con operarios con discapacidad, de forma que su actuación fomentara en ellos una actitud de integración en la comunidad de trabajo.

Estos programas eran organizados por EHLABE. El origen de esta entidad se remonta a las actividades que, en los años setenta, realizaba la Coordinadora de Profesionales de Talleres de Trabajo Protegido de Euskadi. Sus actividades no llegaron a mucho más que a una puesta en común de experiencias y a un refuerzo de la reivindicación pública de mejoras y de una legislación justa acerca del trabajo de las personas con discapacidad intelectual. Sin embargo, esta asociación constituyó un poderoso marco de identidad profesional y un cauce de reivindicación social cuya memoria alentó el trabajo de los profesionales de los talleres de empleo especial y ocupacional de la Comunidad Autónoma Vasca.

Cuando estos talleres se estabilizaron en los años ochenta, especialmente en Bizkaia, gracias a la creación de organizaciones como Ranzari, Usoa, Lantegi Batuak, etc., sus gerencias decidieron recuperar el modelo de actuación coordinada que habían llevado a cabo sus profesionales más veteranos en la década pasada. Muchos de estos profesionales habían alcanzado importantes puestos de gestión en esas empresas y decidieron crear una nueva coordinadora que agrupara no sólo a los profesionales sino a las empresas. Así, las empresas implicadas en iniciativas de trabajo protegido de las tres provincias vascas constituyeron en Vitoria-Gasteiz, el 15 de abril de 1987, con ayuda y respaldo público, una asociación denominada Euskal Herriko Lan Babestuaren Elkarte (Asociación de Entidades de Trabajo Protegido del País Vasco), cuyo fin era unificar esfuerzos en materias de investigación y desarrollo comercial, mejoras de la gestión y formación del personal y, en definitiva, en todo lo que supusiera colaborar en pro de la integración laboral y social de las personas con discapacidad psíquica. Estas empresas fueron, en Bizkaia, Lantegi Batuak, Fundación Usoa; y Taller Ranzari; en Gipuzkoa, talleres Gureak S.A.; y en Araba por COSMA, talleres del Instituto Foral de Bienestar Social.

Todas ellas habían encontrado especialización en el mercado de la subcontratación: en Bizkaia, en el ámbito de la confección de prendas de trabajo, tapicería, montajes industriales y manipulación de

## Iñaki Parra

“EHLABE nació como una organización con muy escasa influencia sobre las administraciones públicas competentes. La asociación que la antecedió se denominaba Cauce y además de las organizaciones vascas, incorporaba otras de Cantabria y Navarra. Esta organización nos proporcionó una representación importante ante el ministerio competente. Este poder político lo heredó EHLABE, si bien ésta se circunscribió únicamente a las organizaciones vascas. Pese a ello, EHLABE ha logrado constituirse en el organismo más eficaz para comunicar con el Gobierno Vasco y hacerle oír la voz de los gestores de los centros que acogen y trabajan con personas con discapacidad en la Comunidad Autónoma Vasca.”

cartón y papel; en Gipuzkoa, en la transformación de plásticos, la publicidad directa o el tratamiento de documentación para sociedades bancarias; en Araba, en actividades de lavandería industrial.

La asociación, que agrupaba 40 talleres y 2060 operarios con discapacidad intelectual, tenía como fin primordial «llevar a la práctica el principio de normalización en el ámbito del trabajo» en un ámbito supraempresarial. Un triple “pro” definía esta finalidad: «trabajo protegido en la proximidad de su entorno con una ejecución profesional fuera de toda duda». Casi la mitad de la plantilla de sus empresas estaba acogida al régimen de empleo especial subvencionado por el INEM, es decir, disponía de contrato de trabajo y seguridad social.

La entidad se implicó rápidamente en la definición de una política social conjunta respecto a la Administración, unificando las reivindicaciones de este colectivo de empresas ante las instituciones que debían responder a ellas, sustancialmente las autonómicas y forales. Asimismo, sus vínculos con la poderosa coordinadora de trabajo protegido de Cataluña le permitieron una notable presencia en los foros de debate y presión que la Administración del Estado creó en el área del trabajo protegido y la economía social.

Por otro lado, EHLABE potenció la participación unitaria de sus empresas en ferias comerciales, comenzando por la Feria Internacional de Subcontratación de Bilbao de 1987, con el objeto de ir creando una imagen corporativa y potenciar la relación con las empresas con las que se trabajaba (entre las que se contaba Petronor, BBV, Kraft, Kutxa, Babcock Wilcox, etc.), presentando un catálogo industrial único de productos y servicios. Por otro lado, los aludidos cursos formativos, que podían ser para profesionales (cursos de adaptación pedagógica a programas ocupacionales), o para operarios (cursos de adaptación al mundo laboral, motivación e inserción en el puesto de trabajo). A la altura de 1990, la entidad se encontraba barajando nuevos retos, como la potenciación del I+D para desarrollar productos comerciales competitivos y factibles; la evaluación de los proyectos de cada empresa; la mejora de la formación de los profesionales, etc.



Detalle del primer catálogo de productos de Elhabe



Stand del Grupo EHLABE



Ramón Bilbao (Lantegi Batuak), Francisco Grima (Indesa), Ángel Vicario (Usoa), Iñaki Alkorta (Gureak) y Aquilino Azilu (Ranzari), 1987

## **Evolución empresarial**

El expediente conjunto de interés social para el periodo 1987-1988 presentado por la organización a la Diputación y al Fondo Social Europeo preveía un futuro desfase de plazas respecto a las personas con discapacidad intelectual que alcanzaran la edad adulta y precisaran de una salida laboral que sólo los centros de Lantegi Batuak podían ofrecerle. A primeros de 1989, un estudio de planificación encargado por la Gerencia y basado en el centro de datos de la AVPS reflejaba la existencia de este desfase. Para solucionarlo debía llevarse a cabo un ambicioso proyecto de ampliación de centros de trabajo, que había sido incorporado al aludido expediente de interés social.

En este proyecto se abordaba la ampliación del taller de Txibila, así como la apertura del de Rekalde y de la planta de envasado de Zalla para el año 1988, con la consiguiente creación de 100 puestos de trabajo en régimen ocupacional y el paso a empleo especial de 91 operarios. Todo ello supuso un costo de más de 322 millones de pesetas, que fueron sufragados por la Diputación y por el INEM, a través del Fondo Social Europeo, afianzando una línea de colaboración entre ambas instituciones en el respaldo económico a estos proyectos que había comenzado en 1986.

En 1989, Lantegi Batuak se comprometió a inaugurar las plantas de Zalla y Rekalde, creando 77 plazas en CO y dando de alta en CEE a 34 nuevos operarios. Ello conllevó una sobresaturación de centros como los de Basauri, Otxarkoaga o Santutxu, lo que requería planificar un nuevo centro en ese área, así como otros dos que sustituyeran los de Erandio y Gernika. Pero el auténtico hito de ese año fue la inauguración en julio del nuevo taller de envasado de productos ecológicos de Zalla, que permitiría la producción de unos seiscientos mil botes anuales de hortalizas y verduras, una parte de ellas producidas en los invernaderos de la planta, sin pesticidas, y envasadas sin conservantes. El objetivo manifestado por Ramón Bilbao a los medios de comunicación durante su inauguración era embotar ese año casi cien toneladas, hasta las trescientas que se pretendían lograr en 1992. La planta contaba con dieciséis operarios, que se sumaban a los cinco que trabajaban en los invernaderos y los dos que realizaban labores de jardinería en el municipio. Los productos ecológicos, que comenzaron a producirse en 1990, llevaban la marca registrada “Naia”.

El inicio de este proyecto constituía un hito por varios motivos. En primer lugar, porque corroboraba la experiencia de la empresa y de EHLABE, constatando que las personas con discapacidad intelectual podían llevar a cabo cualquier tipo de actividad productiva, con el debido adiestramiento y apoyo personal. En segundo lugar, porque era muy costoso y había requerido una inédita coordinación de tres entidades: el Ayuntamiento de Zalla, que había cedido el terreno de los invernaderos implantados en 1986 y que ya estaban en explotación así como el de la nueva planta de envasado y el de los cultivos de árboles frutales; la Diputación Foral, que había asumido el costo de estructura, de sesenta millones de pesetas; y el Fondo Social Europeo, que había proporcionado ventiséis millones de pesetas para la construcción de la línea de envasado y su equipamiento funcional. Todo ello, con el compromiso de la empresa de cubrir las necesidades de la zona en régimen ocupacional y de crear plazas de empleo en formación.

Finalmente, en tercer lugar, existía una poderosa razón empresarial. Y es que este proyecto cambiaba radicalmente la concepción de la puesta en marcha de las plantas de producción de la empresa. Hasta ese momento, con el fin de dar preferencia a las solicitudes de plazas y de reducir las largas listas de espera, la actividad productiva se había iniciado sin ninguna definición de las líneas de producción y en espera de contactar con las empresas de la zona para subcontratar posibles actividades. Para valorar el precio a cobrar por ese trabajo subcontratado, se hacía una evaluación de lo que iba a costar a un trabajador normal y se aplicaba una tarifa menor. Todo ello generaba un sistema de formación y adiestramiento de los operarios itinerante y heterogéneo, dado que la especialización estaba condicionada por la oferta de trabajo.

En cambio en Zalla, por primera vez, la empresa definió primero el producto a elaborar y puso en marcha los medios necesarios, equipando una planta de envasado de conservas vegetales y



Planta hortofrutícola de envasado de Zalla

creando un modelo de formación en base a un método escalonado en función de las distintas dificultades de las tareas a desarrollar o de los productos a comercializar. En definitiva, el centro de Zalla, cuyo jefe de taller era Román Viar y que contaba con Alberto Carballo como monitor, inauguró una nueva estrategia productiva destinada a la búsqueda de productos propios, que definió la producción de otros talleres en el futuro, como el de Etxebarri o el de Basauri.

Ese mismo mes de julio fue abierto el nuevo centro de Rekalde, con Javier de Pablo como jefe de taller y Maite Cereceda, como monitora, con instalaciones que acogían a 110 personas con discapacidad psíquica y una infraestructura de taller inicialmente pequeña, destinada a manipulaciones sencillas, dado que comenzaba en régimen de CO, si bien a partir de 1990 comenzaron a realizarse embalajes de plástico por medio del sistema retráctil. Progresivamente el desarrollo de la actividad eléctrica en la empresa derivó su producción hacia el sector de cableados, aparellaje y montaje eléctrico. El taller se integró en la Unidad de Fabricación 2, que comprendía además los centros de Sestao y Zalla.

Así, a la altura de 1989, la mayoría de los talleres ofertaba una organización que, además de transformar un determinado objeto, aportaba ya, frente a lo que ocurría unos pocos años antes, la tecnología del proceso, el control y, en una palabra, la gestión que necesitaba, lo que liberaba al cliente de un alto costo pasivo de producción. De ese modo, los talleres, cada vez mejor equipados en medios materiales y profesionales, compraban, transformaban y gestionaban parte de los procesos productivos de los clientes, aprovechando la gran flexibilidad de su estructura productiva: «Y es que no hay robot, ni cosa alguna, más flexible y polivalente en el hecho productivo, con menos inversión, ni más divertido, que el hombre. Esta es nuestra gran ventaja: no conseguimos lo imposible, pero nos acercamos más a ello que la mayoría», decía una memoria de presentación de la empresa de 1989. Sin embargo, el ejemplo de Zalla indicaba una tercera fase productiva, siquiera incipiente, en que todos los procesos, desde la tecnología hasta la gestión de venta, eran desarrollados por la propia organización.

Ese año 1989, ésta contaba con una plantilla de más de 600 trabajadores directos, y un personal indirecto de 80 trabajadores, que facturaron 200 millones de pesetas en valor añadido. La tasa de crecimiento del último trienio había sido del 15% anual. Su estructura básica seguía siendo la que le daba nombre, el taller, que trabajaba con tal grado de autonomía que lo convertía en auténtica empresa de base, con un tamaño medio (entre sesenta y setenta operarios) que suponía una intensa implicación personal de sus responsables en su marcha, tanto del jefe de taller como de los profesionales que le auxiliaban, expertos en las diferentes áreas de actividad en que el taller trabajaba. Todos los procesos de esos talleres eran analizados por el Departamento de Dirección Técnica y Organización, con la ayuda del de I+D y la participación del Jefe o jefes de taller implicados en el proceso. Su célula básica era la sección productiva, que estaba compuesta por alrededor de diez operarios al mando de un profesional con experiencia en el campo concreto que requiriera el proceso. Combinando diferentes secciones se conseguían las diferentes partes del proceso de fabricación, mientras el control de calidad del proceso era supervisado por los propios profesionales de las secciones. En 1991 comenzó, de hecho, la implantación progresiva en todos los centros de un control de calidad uniforme, basado en la norma internacional ISO 9002.



Stand con los productos de marca Naia



Interior de la planta de Zalla



Trabajo en la planta de Zalla

## Roke Zugazaga

“Ya en el primer catálogo de Lantegi Batuak, hace 25 años, se hacía referencia a lo que en esa época se denominaban los círculos de calidad. Siempre hemos tenido que demostrar al mundo empresarial, a lo largo de toda nuestra historia, que éramos capaces de hacer lo que los clientes nos solicitaban. Por eso desde siempre ha sido una práctica y una filosofía en Lantegi Batuak eso de “hacer bien lo que el cliente ha pedido” y “entregar el producto en el plazo y en la forma solicitada”, con el convencimiento de que ese era el único camino posible para lograr generar oportunidades laborales.

Con la aparición de nuevas exigencias por parte de algunos clientes en determinados sectores, iniciamos una nueva época, marcada por la implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000. A partir del 1992, con una formación específica recibida por parte de EUSKALIT, desarrollamos internamente el Sistema de Calidad, lo que nos permitió conseguir la primera certificación de AENOR en 1995.

La evolución desde entonces, con la incorporación de muchos más centros y servicios a la certificación, ha sido considerable. Actualmente el ámbito del certificado abarca tanto el desarrollo sociolaboral como las actividades industriales y de servicios.

Por lo demás, el modelo EFQM ha sido una referencia durante estos años. Hemos realizado varias autoevaluaciones y lo hemos tomado como referencia para los Planes de Gestión anuales y para las reflexiones estratégicas.”

Al estar, en la mayoría de los casos, abocada la empresa a desarrollar trabajos concebidos por terceros, la diversidad de condicionantes era muy grande y la definición productiva muy general, siendo necesario, en cada caso, estudiar las exigencias explícitas de cada cliente, analizando y desarrollando cada proceso para cumplir con sus necesidades y exigencias. Por ello, la potencialidad para desarrollar el nivel técnico y la calidad del trabajo se fundamentaba en la capacidad de cada taller para responder al encargo del cliente y en el apoyo que le pudiera brindar el Departamento de Dirección Técnica y Organización.

Así, los talleres funcionaban como una estructura productiva de la empresa que les subcontractaba, pero sin el costo del aumento de plantilla y con total flexibilidad y eficacia. Como decía la publicidad de Lantegi Batuak en esos años: «Estamos en disposición, previo acuerdo, de ser su suministrador de artículos o servicios concretos, como cualquier otro. O de desarrollar una parte de su proceso productivo, que usted ha diseñado, bajo sus condiciones de suministro y calidad. Incluso de desarrollar una planta, actividad o servicio nuevo exclusivo o no, según los casos, en inmejorables condiciones de suministro, precio y calidad.»

En el tránsito de asumir ese trabajo o proceso, se producían una serie de etapas: contacto con el cliente, análisis del proceso y su viabilidad, confección de la oferta. Finalmente, se desarrollaban los procesos a implantar: nueva línea de producción, inversiones, logística (aprovisionamientos, almacenamiento, embalaje, transporte), pautas de control, definición de los canales de comunicación con el cliente, transferencia de datos al área económica y facturación, plan de seguimiento de envíos, devoluciones, reclamaciones, programación del trabajo en continuo, etc. Entonces, previa aprobación del cliente, entraba en funcionamiento el taller, hasta alcanzar el nivel normal del suministro.

Las actividades productivas que desarrolló la red de talleres para los más de 90 clientes de la empresa fueron muy diversas. En primer lugar, la agrícola, gracias a la planta de Zalla, con 12.000 metros cuadrados de superficie, de los que la mitad estaban destinados a producción intensiva bajo plástico, con sus correspondientes sistemas de riego, calefacción y renovación de aire, semillero climatizado, etc. Ésta consistía en hortalizas, flores de temporada y plantas ornamentales, para repoblación forestal e invernadero. Asociada a ésta se encontraba la alimentaria, situada en el nuevo pabellón inaugurado en 1989, con diversas áreas de almacenamiento, producción y empaquetado. La línea de envasado producía conservas en recipientes de tres tamaños, que ofertaban hortalizas y legumbres sin aditivos químicos, semielaborados (cocidos o escaldados), que requerían su preparación posterior por el consumidor; así como elaborados y dispuestos para comer.

Otra actividad era el arrendamiento de servicios, consistente en brigadas de limpieza de locales e instalaciones públicas, oficinas, etc. y en labores de jardinería. Por lo demás, el resto de actividades se centraban en la subcontratación de trabajos de montaje y transformación, que implicaban una o varias fases de la fabricación de un producto, o bien todas ellas salvo su diseño, desarrollo técnico de procesos y comercialización. En este área, los trabajos más comunes y de mayor importancia eran los de montaje de media o alta responsabilidad, y los de mecanizado de baja precisión, seguidos de los de transformación y manipulaciones. Los productos más característicos de la empresa eran en su práctica totalidad de tercera transformación. Se trataba, por un lado, de productos destinados a la industria: envases y embalajes de madera, plástico, etc.; accesorios metálicos de soldadura y calderería como arandelas, cofres, etc. y tarjetas electrónicas. Por el otro, de productos destinados al consumidor, como kits de madera, muebles, invernaderos modulares, etc.

Los talleres estaban equipados con diversas líneas destinadas a estas producciones. En la línea de mecanizados, se disponía de máquinas con arranque de viruta o semiautomáticas o manuales, convencionales, como eran los taladros múltiples, las fresadoras, etc., así como de otras no convencionales, para trabajos específicos. En la línea de transformados metálicos, estaban equipados con prensas para deformación, estampado, embutición, etc. En la de montajes, se disponía de prensas, atornilladores, soldadura por puntos, etc. En los talleres había equipos auxiliares compuestos por compresores, carretillas elevadoras, sistemas de aspiración, pintura, etc. La línea de trabajos de madera disfrutaba de maquinaria convencional de gran producción, como perfiladoras, taladros múltiples, etc. En la división electrónica se disponía de limpieza por ultrasonido, banco de pruebas, soldadura por ola hueca y otros instrumentales destinados al montaje y prueba de tarjetas electrónicas.<sup>92</sup>

## 3.2 Consolidación y contradicciones del proyecto empresarial

### El salto hacia el régimen de CEE

En verano de 1991, la AVPS cambió su nombre por el de Gorabide, Asociación Vizcaína a favor de las personas con deficiencias psíquicas. La decisión fue tomada por su junta general con el fin de desterrar las «connotaciones ofensivas» del término “subnormal”. Según la explicación pública que dio su Presidente, Javier Gómez Zubeldia: «Cuando se formó la asociación el término subnormal era algo aceptado, pero con el tiempo se ha ido deteriorando y hoy incluso se usa como insulto». Ciertamente, mucho había cambiado la sociedad y la propia comunidad de personas con discapacidad en los últimos treinta años. Iniciativas como Lantegi Batuak mostraban lo improcedente de colocar a las personas con discapacidad intelectual por debajo de las personas que carecían de esa discapacidad, por cuanto poco a poco, estos talleres iban mostrando la realidad de un colectivo trabajador capaz de dialogar en igualdad de condiciones con la comunidad en que se integraba.

En las relaciones humanas, el lenguaje moldea la información que se intercambia a través de la comunicación y define la representación que de la realidad social realizan los individuos. Uno de los problemas que se daba (y se sigue dando) en la semántica de la discapacidad intelectual estriba en la confusión entre los diversos apelativos con que ésta era y es denominada, especialmente la diferencia entre discapacidad, deficiencia y minusvalía. Se trataba de conceptos que no tenían una relación lineal y que no eran en absoluto sinónimos. En el tiempo en que la Asociación se transformó en Gorabide la comunidad internacional, amparada en la AAMR (Asociación Americana sobre el Retraso Mental), proclamaba abiertamente que la discapacidad intelectual no era algo que estaba dentro del individuo. Éste era una persona que tenía capacidades que se podían



[en 1990, la plantilla total de la empresa creció un 38% y era ya de 803 personas]

desarrollar, de modo que si desde la sociedad se le facilitaban los apoyos para que sus habilidades de adaptación mejoraran, su condición de retraso se atenuaba e incluso desaparecía.

Los llamados hasta entonces subnormales, deficientes o retrasados mentales eran, simplemente, personas que tenían una discapacidad intelectual que no era permanente, como ya había señalado esa organización décadas antes, sino cambiante, por lo que podía variar en función de los

apoyos que recibiera la persona. Ésta podía, en muchos casos, educarse, trabajar y vivir como cualquier otra. El retraso mental se refería a una limitación en el funcionamiento de la persona que era consecuencia de la interacción de sus capacidades limitadas con el medio en que vivía. No era, por lo tanto, resultado de la persona o de su entorno, sino de cómo funcionaban las capacidades de la primera en el entorno de su existencia. Así, la aceptación y

el diseño de entornos psicológicamente accesibles, que eliminaran barreras psicológicas tanto como físicas, era algo imprescindible para apoyar un mejor funcionamiento de las personas con discapacidad mental, tanto como los programas formativos, laborales o de otro tipo, diseñados para potenciar sus habilidades, o el trabajo en espacios que favorecieran esta labor.

En el último trienio de la década de los 80, su crecimiento superó las previsiones más exigentes. La proporción de personal indirecto aumentó con relación al directo, consecuencia de las mejoras económicas, mientras la participación de las instituciones públicas, y sustancialmente la Diputación, disminuyó al crecer mucho más los ingresos por la explotación de los recursos. La incertidumbre ante la subvención de esta institución para el ejercicio de 1989 retrasó la incorporación de nuevos operarios. Aún así, ese año se finalizó con una plantilla de 639 operarios, de los que 174 estaban encuadrados en CEE y los restantes, 465, en CO.

Finalmente, a comienzos de 1990, el acuerdo definitivo con el Departamento de Bienestar Social estipuló una plantilla, para el nuevo año, de 464 plazas en CO y 202 en CEE. Mientras, en ese periodo de tiempo, la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo aprobó un expediente de subvención con el compromiso de la empresa de crear 34 nuevas plazas en empleo especial. Se trataba del colofón al proyecto de consolidación de Lantegi Batuak como CEE, puesto en marcha durante el anterior plan trienal 1986-1988.

En enero de 1989 se incorporaron 10 nuevas plazas en régimen de CO, y se cursó la petición de calificación a CEE de 34 operarios hasta entonces ocupacionales. En febrero, se crearon 17 nuevas plazas de CO, mientras se trasladaron a Rekalde 11 operarios de los talleres de Derio y Otxarkoaga. Un mes más tarde, los 16 operarios de Plazakola residentes en la Residencia Zumelegi de Elorrio fueron trasladados al taller de Txibila. La empresa realizó un estudio de necesidades en base al personal de CO, del que se dedujo la idoneidad de crear 296 nuevos puestos de trabajo en cinco años. Para cubrir estas necesidades, se elaboró un proyecto trienal que fue estudiado con la colaboración de la Diputación Foral, el INEM y la Fundación ONCE, que serían las entidades que lo financiarían, y que constaba de tres fases.

La primera fase contemplaba la construcción de un nuevo pabellón en Erandio con 44 nuevas plazas en CEE, donde se ampliaría el floreciente negocio de la elaboración de circuitos o tarjetas

impresas. La segunda, proyectaba una nueva planta productiva en la zona de Basauri-Otxarkoaga-Santutxu, con otras 48 plazas de CEE, que quedó fijada, en 1993, en Etxebarri y que comenzó a funcionar con Javier Barroso como jefe de taller y un monitor, Manu Blanco, y 18 operarios trasladados del de Basauri. Su producción estaba destinada a la fabricación de palangres o sedal de pesca, uno de los productos propios que comenzaron a producirse. La tercera fase implicaba la construcción de un nuevo taller de Gernika con 50 nuevas plazas en CEE. Este taller constituía una necesidad muy demandada, por cuanto sustituiría al levantado en los años setenta en esta localidad, situado en un semisótano y que no reunía las condiciones mínimas para una actividad industrial por su ubicación, situada en una zona urbana de viviendas, y por la dificultad de los accesos y transporte de mercancías.



Exterior de taller de Etxebarri en sus inicios

En 1990, la plantilla total de la empresa creció un 38% y era ya de 803 personas. Pero el salto más importante se produjo en el régimen de CEE, que pasó a 216 trabajadores, lo que suponía un 27% del total, frente al 13% que representaba apenas tres años antes. Una pequeña pero creciente proporción de estas plazas correspondía a personas con discapacidad física o sensorial. Mientras, en el régimen de CO, el incremento era de 65 personas, pasando a representar del 75% del total de la plantilla al 63%.

En esos años se llevó a cabo, en paralelo, la puesta en marcha coordinada de un nuevo organigrama organizativo, mediante nuevos repartos de funciones y una reestructuración de los procesos, especialmente en los ámbitos de comunicación interna, toma de datos y soporte informático de la gestión, para lo que se requirió el apoyo de una consultoría externa experta en el campo de la organización, gestión e informatización de procesos.

En 1991, se cerró la primera fase de ampliación productiva con la inauguración del nuevo taller de Erandio, cuyo jefe de taller era José Martínez, y que contaba con Susana Campos, Javi Martínez, Andrés Sopena e Isaías de la Calera como monitores. Las condiciones del nuevo taller favorecieron la búsqueda de más trabajo, que hasta entonces había sido imposible debido a las limitaciones del primer local, como ocurría aún en Gernika. Pero esta búsqueda era ya coordinada desde la empresa, gracias a la nueva organización creada a partir de 1988. Así, se determinó la especialización del nuevo centro en el área de la electrónica, preparando diversos productos (porteros electrónicos, células de ordenadores, termostatos, etc.). La importancia de esta producción quedaba reflejada en el hecho de que ya ese año el 50% de la producción era electrónica, y el paso a un 75% se produciría en poco tiempo, quedando lo demás en manipulado



Exterior del nuevo taller de Erandio, en la época



Escena de trabajo en el área electrónica



Una fiesta de Navidad en el taller de Plazakola

diverso realizado por los operarios de régimen ocupacional que no podían adaptarse a ese área prioritaria. Eso es lo que explica el que, a la altura de 1993, se llegara, en este mismo taller, a montar rieles de cortina para una empresa local...

El proceso de socialización en el taller era inmediato, lo que fomentaba que rápidamente se hicieran amistades que compartían el tiempo de ocio en actividades muy diversas: cine, paseo, montaña, clubs de tiempo libre, etc. El abanico de posibilidades de socialización dependía del grado de discapacidad de cada trabajador, pero, en general, la asistencia a los talleres abría a un nuevo mundo de posibilidades de promoción, conocimiento y estimación personal a través del esfuerzo y el trabajo. Se trataba de un panorama muy distinto del que se dejaba atrás. Los individuos que entraban por primera vez al taller desde la lista de espera eran personas con un círculo cerrado de relaciones, que a lo sumo se abrían al club de tiempo libre de Gorabide. Los que tenían hermanos mayores salían alguna vez a dar un paseo o al cine, pero la mayoría de ellos sólo salía con los padres y permanecía en casa, viendo la televisión. Eran tratados como niños dentro de las familias, que raramente abrigaban la inquietud o el convencimiento de que pudieran adquirir mayores niveles de independencia y autonomía personal. De nuevo el género jugaba un factor diferencial de calado, pues las muchachas asumían muchas labores de la casa como alternativa al ocio personal. Todo ello cambiaba con la incorporación a los talleres.

### Cambio de ciclo y giro productivo

Los años que inician la nueva década no modificaron la trayectoria ascendente del régimen de CEE, cuyo despegue había sido extraordinario entre 1986 y 1991 (con tasas anuales por encima del 20 y 30%), gracias a las transiciones desde CO fomentadas por la nueva organización productiva, el éxito económico y la disponibilidad de más medios. Así, los años 1991 y 1992 aún contemplaron crecimientos de más de un 18%, siendo a partir de esta fecha cuando los niveles se ralentizaron y estabilizaron respecto a esos años, aún estando siempre por encima del 10%.

El periodo iniciado en 1992 fue de cambio de ciclo, dado que comenzó una importante reducción de las subvenciones procedentes del INEM y la Diputación Foral, que se unió a una importante crisis industrial que afectó hondamente al País Vasco. El hecho quedó constatado en la deficitaria cuenta de resultados de 1992 y 1993. Evidentemente, la incidencia de esta recesión fue mayor debido al giro empresarial que había tomado Lantegi Batuak. Mientras en el pasado la relación con los clientes se había basado en la mera subcontratación de mano de obra, a partir de 1988 se había convertido cada vez más en empresa auxiliar, lo que conllevaba una mayor inversión en materias primas y trabajos del exterior que originaba, automáticamente, una permanente falta de liquidez a la que afectaba de forma más incisiva una coyuntura recesiva en el capítulo inversor como la iniciada en 1992.

La Dirección General planteó como solución a la crisis un cambio de orientación empresarial que asegurara la consolidación del proyecto por encima de coyunturas recesivas. Tras un primer



Equipo de jardinería en Pedernales



Trabajos de jardinería en Etxebarri, en la actualidad

semestre de 1993 nefasto en la evolución de la cuenta de resultados, la Dirección comenzó a negociar con los responsables de la Diputación la previsible constitución de una Sociedad Anónima con la inclusión de nuevos socios, además de Gorabide, que pudieran aportar el capital necesario para su refluotación y consolidación. En esas negociaciones actuó como entidad asesora y colaboradora la Fundación ONCE, quedando las negociaciones pendientes de resolución en el año 1994. La mejora alcanzada el segundo semestre de 1993 alejó un tanto el horizonte de crisis económica y permitió afrontar mejor la lentitud que las instituciones públicas mostraban en ofrecer una solución al modelo de empresa mixta, productiva y asistencial, por el que apostaba Lantegi Batuak. El déficit de 1992, superior a 33 millones de pesetas, se vio moderadamente incrementado al año siguiente, hasta 40 millones, cuando las previsiones a comienzos de año eran mucho más catastróficas.

La situación recesiva obligó a incrementar la lista de espera de 148 solicitudes en 1992 a 217 a finales de 1993, aunque ello no supuso una merma ostentosa del esfuerzo de creación de empleo. En 1992 se pasó de 487 trabajadores en régimen de CO a 515, y de 214 a 253 trabajadores en CEE. Además, de los 48 nuevos operarios en CEE, 36 eran producto de promociones desde CO, a los que se sumaban 12 nuevos trabajadores con discapacidad física. En 1993, se consiguió, en una situación negativa, crear 55 nuevas plazas de CO y 46 de CEE. Así, por un lado, se mantuvo un ritmo creciente de creación de empleo por encima de coyunturas críticas; y, por otro, se reflejó la tendencia a un repunte del empleo ocupacional frente al régimen especial.

En ese tiempo se pusieron en marcha diversos cursos de adiestramiento. Por primera vez se ofreció un curso de formación de jardinería y limpieza, de cuatro meses de duración, destinado a entre 13 y 15 personas con discapacidad mental, que permitió, una vez acabado, poner en marcha en 1992 la primera brigada de jardinería de la empresa, compuesta por 9 operarios y un auxiliar, así como incrementar el servicio de limpieza de la empresa. Esta brigada estaba dedicada al mantenimiento de las áreas verdes del municipio de Zalla y de algunos jardines de particulares, actividad que se había iniciado en 1987, y sirvió de referencia para la formación de otras tres más que, en los años siguientes, se pusieron en marcha con sede en el taller de Etxebarri.

En el plano de recursos humanos y promoción de personal, el Departamento de Técnica Asistencial evaluó e incorporó en esos dos años a 48 y 55 nuevos trabajadores al régimen ocupacional, respectivamente. Además, aseguró la promoción continua de los operarios en los distintos niveles de este régimen, según su rendimiento productivo, cualificación profesional y comportamiento laboral, registrados en las fichas de seguimiento de los monitores. En base a esos parámetros fueron dados de alta 36 operarios en CEE en 1992 y 12 más en 1993, previo certificado de capacitación emitido por el Centro Base de la Diputación Foral.

En enero de 1992, nació, dentro de ese Departamento, el Servicio Médico, encabezado por Miguel Martín y orientado al cuidado y supervisión de las condiciones de higiene en el trabajo, tanto en las condiciones ambientales de éste como de las propias personas que participaban en él, así como a la formación en higiene preventiva y al diagnóstico e investigación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y a todo lo relacionado con la ergonomía y la adaptación al puesto de trabajo. Ese mismo año este Servicio puso en marcha una ficha

de análisis de accidentes y un innovador método de estudio denominado “Árbol de causas de investigación de accidentes”. La organización se anticipó en tres años, con estas medidas, a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

En el Departamento de Administración y Personal dirigido por Matías Oregi, se finalizó el desarrollo de los servicios informáticos, que se vio completado con un curso específico de formación en contabilidad financiera, gestión y planificación presupuestaria para el personal, incrementado en 1993. Se mantuvo una relación fluida con los agentes sociales, como eran los comités de empresa de personal indirecto y CEE. Así, cuando llegó la crisis general de 1993 esta comunicación y mutuo entendimiento permitió que los trabajadores profesionales y de CEE aceptaran la no negociación del convenio colectivo, por primera vez en la historia. Este suceso muestra la identificación del colectivo de trabajadores con los fines de la nueva organización.

Mientras, en el ámbito de la estrategia organizativa y técnica habían tenido lugar una serie de variaciones en las actividades productivas. En 1992 se produjo un descenso de la actividad de calderería, consecuencia de la caída del mercado y la mayor competencia, que se equilibró con el aumento de la actividad de electrónica, implantada con éxito en los talleres de Otxarkoaga y Erandio, y que contaba con una sección en el de Sestao que llevaba dos años de eficiente productividad. Asimismo, como consecuencia de esta reorganización productiva, la actividad de madera se concentró en Basauri, al perder Otxarkoaga su sección de carpintería en favor de la electrónica. La inauguración del taller de Etxabarri permitió trasladar a éste la elaboración de productos de madera, que se centró en la fabricación de juguetes educativos infantiles de diversos modelos, de excelente acabado y presentación, que cumplían la normativa europea de seguridad.

Por otro lado, consecuencia del bajo rendimiento conseguido por la sección agrícola, se decidió reorientar los invernaderos a la producción exclusiva de producto ecológico para la línea de envasado, así como a flores y plantas ornamentales, destinadas al servicio de Jardinería y al nuevo



Señalizaciones informativas de prevención de riesgos laborales



Juguetes de madera de la marca loko

centro de venta al público abierto en Zalla en 1993 con el nombre de Lorelan. El nivel óptimo que alcanzaron las ventas animó a vender no sólo producto propio, sino el comprado a terceros, tanto dentro como fuera de España, incluyendo accesorios y complementos. Asimismo, ese año se ensayó con éxito la venta directa de la producción de hortalizas de temporada en ese local.

En 1993, además, se pusieron en marcha tres nuevas actividades: la fabricación de palangres para pesca, en el nuevo taller de Basauri; el montaje y distribución de calentadores acumuladores de la marca ILEMA, que se montaban en el taller de Matiena-Abadiño, y, en especial, una actividad que contará con un gran futuro en la empresa: la preparación de una unidad de Marketing y Publicidad directa franquiciada por Gupost S.A., empresa propiedad de Gureak, con la que Lantegi Batuak colaboraba activamente a través de EHLABE. Se puso en marcha en un rincón del taller de Rekalde, con Baltasar Zapatero, María Fernanda Fernández y Álvaro Moura. Pronto se convirtió en una sección del taller de Etxebarri, donde se independizaría, más adelante, en un local de alquiler.

Esta última iniciativa formó parte de una nueva estrategia productiva destinada a utilizar los recursos de la manera más eficaz posible. Así, contando con espacio suficiente, se procedía a establecer en un mismo centro, el de Etxebarri, tres actividades diferentes: las propias de taller, la aludida de publicidad directa y la de jardinería y limpieza. El objeto de esta estrategia de unificación espacial de actividades diversas era utilizar las horas no ocupadas que presentara una actividad coyunturalmente, por ejemplo la jardinería, en otra que demandara mano de obra.

### **Una descompensada organización productiva**

En 1994, la organización contaba con un plantilla de 1.048 personas distribuidas en trece talleres: Derío, Bilbao (Garamendi, Rekalde, Otxarkoaga), Gernika (Aixerrota), Erandio, Durango (Txibila), Sestao, Etxebarri, Basauri, Zalla y Markina (Plazakola). Estos centros acogían, además, diez brigadas del servicio de limpieza, cuatro del servicio de jardinería y tres enclaves en empresas del exterior.



Arriba, instalaciones y Centro Garden Lorelan en sus inicios. Abajo, el Garden en la actualidad, tras su remodelación

En los talleres se desarrollaban diversas actividades de subcontratación (montajes electrónicos y eléctricos; manipulados y montajes; mecanizados y transformados metálicos; transformados de madera). Asimismo, se gestionaban productos que la empresa diseñaba, producía y comercializaba con marca propia: conservas de alimentos ecológicos bajo marca Naia, juguetes de madera con la marca loko; acumuladores-calentadores con marca llema e leza; palangres para pesca profesional. En el área de servicios, la empresa se encargaba de la limpieza y mantenimiento, en régimen de subcontratación, de polideportivos, oficinas, centros educativos, vías públicas y centros de salud; del aludido servicio de publicidad directa; y de actividades de jardinería, como era la producción de plantas y el diseño, o la creación y mantenimiento de jardines.

[en los talleres se gestionaban productos que la empresa diseñaba, producía y comercializaba con marca propia]

Estos años se procedió a potenciar algunas de estas áreas de actividad, en concreto el arrendamiento de servicios de jardinería, limpieza y publicidad directa; los montajes electromecánicos y la electrónica, que encontraron unas perspectivas de futuro esperanzadoras, favorecidas internamente por cuatro hechos fundamentales: la flexible estructura productiva de la empresa; la progresiva adecuación de sus servicios a las normas de calidad europeas ISO-9000, como garantía del servicio; la organización y capacidad financiera, que merecía la confianza de los clientes en la continuidad de los suministros; y su posición competitiva, que le permitía dar un servicio a un coste razonable.

La electrónica había sufrido un despegue importante en los últimos años, que había superado todas las previsiones. Para canalizar ese crecimiento y mejorar la coordinación interna se creó entonces la figura del Responsable de Área Técnica, puesto que recayó en Alejandro Sadaba. Se trataba de un responsable general de la actividad que se encargó de corregir los desajustes en la programación de esta producción que habían surgido entre el taller principal dedicado a ella (Erando) y los de apoyo, en donde la actividad era secundaria (Otxarkoaga y Sestao), así como otros problemas que se habían ido detectando en esta actividad muy importante: déficits de formación del personal, de estrategia comercial y de I+D, que limitaban su autonomía para el diseño de productos propios. Además, como los otros servicios, debía enfrentarse a obstáculos de crecimiento clásicos, como era la desconfianza generada por el tipo de trabajador que tenía la empresa en el mercado exterior, así como su mala imagen, al ser considerada competencia desleal, lo que le impedía, por ejemplo, estar presente en la asociación de empresas del sector electrónico del País Vasco.

Otra de las áreas tractoras era la de montajes eléctricos, que había generado una fuerte integración y dependencia entre la empresa y sus clientes en esta actividad. Contaba con dos clientes fundamentales, que buscaban en el conglomerado de actividades que les proporcionaba Lantegi Batuak un servicio global. Esta área productiva, además, disponía de un fuerte poder de arrastre sobre otras, caso de la calderería, mecanizados, etc., lo que le permitía generar fuertes sinergias internas. El taller central de esta actividad era Derio, que en los últimos años había procedido a una ambiciosa informatización de la gestión de producción, compras y almacén, así como a implantar la normativa de calidad ISO 9000. El problema residía en que sus otros talleres complementarios, Otxarkoaga, Rekalde y Etxebarri, no contaban con esa gestión informática, con lo que la complementariedad era complicada.



Vista panorámica del taller de Gupost en Etxebarri, en los primeros años de actividad



Detalle del trabajo en su interior

La sección de limpieza era otra de las que generaban mayor valor añadido. Contaba con ventaja competitiva entre sus clientes públicos, debido al componente social de la empresa, pero no en los privados, que desconfiaban del buen hacer del personal de este servicio, debido a su discapacidad intelectual. Por lo demás, el esfuerzo formativo hecho en los años pasados había conseguido mejoras muy importantes de productividad, si bien aún tenía que crecer en medios administrativos. Además, generaba una valiosa experiencia normalizadora, al permitir el espacio de trabajo fuera del entorno del taller, por definición segregador.

Lo mismo ocurría con el servicio de jardinería, cuyo centro de trabajo expansivo había pasado a ser Etxebarri, dado que Zalla únicamente contaba con un cliente, el Ayuntamiento de la localidad. Al igual que en el otro servicio, contaba con una activa presencia de personas con discapacidad física, y precisaba de una mayor profesionalización de su gestión para el correcto tratamiento de plantas y arbolado. De todas formas, salvo la experiencia de Zalla, la actividad estaba poco asentada, con problemas de dirección, orientación y profesionalización. Esta situación delicada finalizó en 1995, con la creación de Plan Estratégico de Lantegi Batuak, que definió mejor los sectores que este Servicio debía trabajar, enfocándolo hacia los municipios y empresas, lo que permitió crear una brigada al año y mejorar su profesionalización, gracias a cursos formativos y a una amplia inversión en medios mecánicos y humanos.

Otro servicio en crecimiento era el proporcionado por Gupost, basado en el franqueo y manipulado de correspondencia en régimen de franquicia exclusiva para Bizkaia y, coyunturalmente, Cantabria. Se había iniciado en 1993, pasando al principio por importantes dificultades que, a

la altura de 1995, se habían remontado, mejorando su cifra final de negocios. Contaba con apenas doce trabajadores, que trabajaban en instalaciones con capacidad muy superior a tan reducida plantilla. También crecía la compra, venta y mantenimiento de plantas y elementos de jardinería radicada en el establecimiento Lorelan de Zalla. La actividad estaba estabilizada y con posibilidades de crecimiento, con una cuenta de resultados equilibrada, si bien daba empleo a muy poco personal, únicamente a dos trabajadores.

Entre las áreas estabilizadas o en declive estaba la de mecanizados, que se mantenía estable en su nivel de operaciones y plantilla, pero no mostraba signos de crecimiento. Estaba articulada en los talleres de Derio, Txibila y Aixerrota, que funcionaban de forma autónoma, con clientes distintos y sin favorecer ningún tipo de sinergia. Únicamente Derio era capaz de dar un servicio integral de mecanizado, prensa y soldadura. Una situación similar corría el servicio de manipulado y envasado de productos alimenticios, que se realizaba para un único cliente, una firma de galletas surtidas. Constituía la principal actividad del taller de Zalla, debido a la crisis que atravesaba, como se verá, la actividad de envasado ecológico, que daba empleo a veintisiete personas, la mayoría de CO. Las previsiones de crecimiento de este servicio movieron a invertir, en 1995, en un nuevo acondicionamiento de las instalaciones.



Trabajo de manipulado y envasado de alimentos



Stand con productos de los años noventa



Publicidad de los calentadores marca ILEMA

Otra actividad estabilizada a estas alturas y sin mucha capacidad para crecer era el servicio de manipulación de elementos y su empaquetado mediante distintas técnicas (retractilado, cartón, etc.) como un conjunto. Servía a empresas de bienes de consumo implicadas en promociones y regalos y se trataba de una actividad muy asentada, radicada en los talleres de Txibila y Rekalde, en la que cada taller actuaba de forma autónoma, con sus propios clientes. Proporcionaba un alto nivel de empleo al personal ocupacional si bien su rentabilidad económica era escasa. Para desarrollar ésta y otras actividades en el nuevo taller de Rekalde llegó Javier de Pablo como nuevo jefe de taller, procedente de Txibila, donde fue sustituido por Luis Javier Ormaetxea.

Una de las actividades que sí estaba en franco declive era la fabricación y venta de juguetes de madera, que había comenzado en 1991 como idea proporcionada por EHLABE y que formó parte del plan de viabilidad de la empresa tras consumarse su autonomía de Gorabide. No terminaba de cuajar, disponía de ventas nulas y hacía frente a un mercado muy competitivo e internacionalizado, en el que era difícil hacerse un hueco duradero. La incertidumbre sobre la viabilidad de esta actividad se resolvió en la primavera de 1996, cuando se decidió ponerle fin.

Lo mismo ocurría con otra de las iniciativas surgidas para promocionar el producto propio, como era la fabricación y comercialización de calentadores. En 1994, se habían vendido 10.000 aparatos, un 50% de lo previsto, lo que obligó a no fabricar más y a montarse únicamente las piezas que se demandaran a partir de entonces, dado el enorme stock acumulado. Para promocionar el producto, se había elaborado una pequeña campaña publicitaria. Sin embargo, la gestión del negocio terminó por ser ruinoso. Existía una falta de organización y definición de objetivos evidente, pues todo descansaba en actuaciones de signo voluntarista. La decisión que se adoptó en 1995 fue desprenderse del socio colaborador y que la empresa asumiera la responsabilidad total de la gestión.

También se hundían, como se ha adelantado, las esperanzas albergadas en el cultivo de hortalizas en invernadero y su fabricación como conservas vegetales ecológicas. Si bien en los tres años de actividad se había conseguido un método de trabajo y unos procesos productivos acordes con la calidad y características del producto, la capacidad productiva estaba infrautilizada. Pese a que se podían fabricar anualmente 400.000 envases, la media anual no llegaba a 60.000, un 15% de uso de esa capacidad. La actividad carecía de una adecuada organización, lo que propiciaba la improvisación. Cuando las expectativas de venta de 1995 no se cumplieron, la Dirección General decidió cesar una actividad que no cubría el umbral mínimo de rentabilidad.

### Reorganización por actividades

Para mejorar la organización y gestión de estas actividades, tanto las que se encontraban en crecimiento, como las estables o en declive, se procedió entre 1994 y 1995 a una reorganización de la gestión, basada en una reestructuración de responsabilidades por actividades. La idea incidía en la nueva filosofía adoptada en 1988, que centraba el fin de la empresa en el servicio a dos clientes, el externo, con productos y servicios competitivos, y el interno, mediante una asistencia y promoción normalizadoras. La nueva organización abandonó, así, definitivamente, referentes geográficos para centrarse en el desarrollo del producto o actividad. Con tal fin se creó la ya comentada figura del Responsable de Actividad, que se encargaba de la estrategia de mercado, el desarrollo del producto e I+D específico, la gestión de los recursos puestos a su disposición y la redefinición permanente de los objetivos. Todo ello, con amplia autonomía y capacidad de decisión. En paralelo, para reforzar la incidencia normalizadora en la otra dimensión de cliente, se creó una actividad nueva, la de tránsito de personal a empleo ordinario.

Además, se fundó un nuevo departamento de breve vida, Calidad y Sistemas, a cuyo cargo pasó Roke Zugazaga, que reflejó la incidencia creciente de estas dos áreas de gestión. El control de calidad de la producción quedó en estos años definitivamente fijado por un programa de adecuación progresiva de las diferentes actividades de la empresa a la normativa europea ISO 9000. Éste se había iniciado en 1993 y en abril de 1996 la división electrónica radicada en el taller de Erandio obtuvo el primer certificado ISO 9002, otorgado por Aenor para la producción y montaje de circuitos eléctricos. Esa actividad electrónica precisaba de dicho registro de empresa,

### Iñaki Parra

“La cantidad de diferentes trabajos que se realizaban, el creciente número de clientes, el crecimiento tecnológico de cada área de actividad, todo ello requería de una mayor especialización gestora. Por otro lado, la dependencia que se tenía de determinados clientes aconsejaba un seguimiento cercano, con el objeto de fidelizarlos. Esto nos llevó a especializar la gestión por productos o actividades, de modo que una persona, la mejor preparada, se hiciera cargo de la gestión de una actividad. Se trataba, en resumen, de crear una “minifábrica” al mando de un “minigerente” que, además, se responsabilizaría de la gestión comercial. De este modo conseguimos un seguimiento más cercano y preciso de los clientes, de los productos y de su evolución. En mi opinión, sin este paso Lantegi Batuak no habría evolucionado a la velocidad que lo ha hecho ni abarcado tantas actividades”

## Iñaki Parra

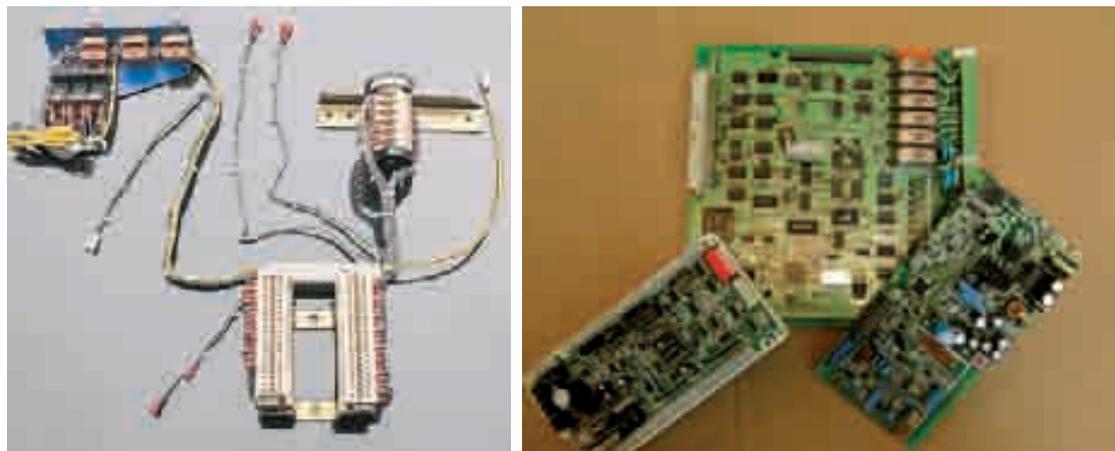
“Los equipos de mejora emanan de la cultura de las normas ISO y consistían en equipos multidisciplinares que se formaban para abordar un problema, una mejora, o una investigación relacionada con procesos, productos, equipos humanos, etc. Estos equipos tenían un fin objetivo, de modo que podían disolverse al alcanzarlo, o bien podían tener un fin que no fuera temporal.”

ya que no sólo los clientes lo demandaban, sino que la propia dirección entendía que sin él sería muy difícil introducirse en ese nuevo mercado.

A finales de ese mismo año, en diciembre, otro taller, el de Derio, recibió una segunda acreditación en el área de producción de equipos electromecánicos y montajes diversos. Mientras, se había comenzado a trabajar en este objetivo en otros talleres como Derio o Rekalde. Con estos dos galardones, la empresa se consolidaba en España como una de las primeras organizaciones del ámbito del trabajo protegido en conseguir la certificación internacional de su gestión de la calidad, lo que animó a su comité directivo a seguir promoviendo la adaptación de todos los talleres a este sistema. El objetivo final fue que, a la altura de 1999, todos los talleres lo tuvieran implantado con el fin de, acto seguido, realizar una autoevaluación de la empresa basada en el modelo europeo EFQM.

Como parte de esta adecuación de las diversas áreas de la empresa al modelo de calidad europeo comenzaron a funcionar equipos de mejora y resolución de problemas en las diversas actividades productivas. Estos equipos planteaban un trabajo en grupo con los monitores encargados de trasladar a los operarios la actividad a mejorar, desde una perspectiva de mejora continua que luego era asumida por estos profesionales y por los operarios.

Por otro lado, el Departamento de Calidad y Sistemas incorporó más personal profesional. La estructura informática de la organización en los años pasados había permitido dar satisfacción



Productos electrónicos producidos en los talleres de Lantegi Batuak

**Iñaki Parra**

“La implantación de la reglamentación ISO 9002 nos permitió acceder a mercados más exigentes y tecnológicamente más desarrollados, como el de la electrónica, algo que no puede hacerse sin aportar las suficientes garantías al comprador. Además, estos sistemas tienen la virtud de transformar la organización, ordenándola y aumentando el nivel de exigencia. Con esta nueva filosofía, que fuimos implantando poco a poco en todos los talleres, conseguimos hablar un mismo idioma empresarial y vertebrar la organización.”



Taller de Derio

a las necesidades surgidas por el desarrollo de actividades como la electrónica o los montajes eléctricos. Así, el objetivo del nuevo Departamento era abordar con urgencia la implantación de la informática al resto de talleres. Esto, de la mano de un instrumento por entonces en desarrollo como era internet, permitió, en pocos años, una efectiva coordinación virtual de los talleres, actividades y servicios de la empresa. Los sistemas informáticos promovidos por el nuevo Departamento se adecuaron, además, a la nueva estructura de control, que ya no se centraba en el taller, sino en las actividades productivas. Ello implicó la creación de secciones por actividades en los propios talleres, a la espera de una efectiva especialización de éstos. La informática colaboró de forma esencial en la coordinación efectiva de talleres que se encontraban muy dispersos a pesar de que pudieran compartir actividades similares.

El nuevo sistema de información, que resultó clave en la gestión de compras, fue acompañado de un nuevo régimen de coordinación interna en base al control y seguimiento de las unidades de negocio, talleres y empresa en general, basado en una serie de comités: de actividad o producto, industrial, técnica asistencial, de dirección, de calidad y comercial. En todos ellos se reunía el Director General con los responsables de las direcciones, actividades o secciones correspondientes, así como, en ocasiones, con los propios jefes de taller.

### Iñaki Parra

“Pretendíamos que la información más útil estuviera al alcance de los que la necesitaran, con la mayor velocidad posible. Todo esto nos permitió una mayor eficiencia de la gestión y un seguimiento creativo de los datos. Consideramos la evolución de la informática como una acción estratégica, y creo que el acierto de esa decisión es hoy evidente”

### Roke Zugazaga

“El sistema utilizado tradicionalmente en Lantegi Batuak era un software de gestión en base a Sistemas AS-400, se trataba de una solución integrada que resolvía las necesidades de las diferentes áreas con módulos de contabilidad, almacén, compras, producción, ventas, facturación y nóminas. Se desarrolló también una aplicación “SIGTA” soportada en PCs que se utilizaba para la gestión del área de Técnica Asistencial. En determinados centros afloraron, también, aplicaciones ofimáticas que daban respuesta a las necesidades de los usuarios fundamentalmente relacionadas con el procesado de textos y hojas de cálculo.

En 1997 realizamos una reflexión que partía de la situación que se vivía en aquel momento: un crecimiento desordenado de los sistemas informáticos, sistemas tecnológicamente obsoletos que no respondían a una demanda cada vez mayor de necesidades de los Talleres y Servicios y falta de profesionalidad en la gestión de los sistemas.

Decidimos contratar un profesional con una contrastada experiencia e iniciamos el PILAN (“Plan informático de Lantegi Batuak”), que es el origen del actual sistema informático, con más y mejores prestaciones, con mayores posibilidades de crecimiento de las comunicaciones, etc. Paralelamente, desarrollamos otras aplicaciones, como por ejemplo la intranet denominada INTRALAN, herramienta con un gran potencial de información y comunicación dentro de Lantegi Batuak.”



El resto de departamentos no se modificaron, aunque sus competencias quedaron más definidas y ampliadas. El Administrativo se encargaba de la contabilidad, facturación, finanzas, expedientes, control presupuestario, recursos humanos y administración de personal. El Industrial, de las actividades productivas y la gestión de los talleres, para lo que fue dotado de dos secretarías técnicas de apoyo: la Industrial, responsable de la coordinación de talleres y actividades; y la de Compras, que velaría por una gestión descentralizada de éstas, buscando sinergias donde fuera posible. El de Técnica Asistencial mantenía sus habituales responsabilidades, si bien incorporaba un nuevo área de promoción del empleo en empresas ordinarias. Esta sección de tránsito al empleo estaba dirigida por Txema Franco, que colaboraba con Justo Etxebarria y Mari José Beguiristain. A ella se sumaban Prevención y salud laboral (creado ese año 1995, y donde se integraron la salud laboral, la seguridad, la higiene y la ergonomía), con Miguel Martín; Orientación y selección de personal, con Isabel Cornejo; Asesoría y apoyo social, con Begoña Mata; y Formación prelaboral y continua, con Teresa Santamaría.

Estas secciones incentivaron las estrategias de formación del personal laboral, como elemento de capacitación y mejora de la eficacia en el trabajo, factor básico en la integración social de éste. Para promocionar esta integración se abordó el proyecto de tránsito al empleo, y se potenció la adecuación del perfil del operario al puesto de trabajo, lo que exigió la preparación de un Método de Perfiles que, cuando quedó definido, se convirtió en uno de los hitos de este departamento. En 1996, ya eran 250 los puestos evaluados según este método, que preveía la evaluación en los años siguientes de todos los perfiles de los operarios de la empresa, así como el total de integrantes de la lista de espera.

El Departamento Comercial se ocupó, de acuerdo con la nueva organización por actividades, de la coordinación comercial general de las diversas actividades de la empresa (juguetes,

## Txema Franco

“El programa de tránsito al empleo nació en 1995, como una apuesta de la organización que se plasmó en el plan estratégico de ese mismo año y cuya puesta en marcha se lideró desde la dirección técnica asistencial.

Sus comienzos fueron un poco descorazonadores. En un contexto de crisis generalizada y de altas tasas de desempleo en Bizkaia, parecía una utopía pensar que las personas con discapacidad intelectual pudieran tener un lugar en la empresa ordinaria. Las empresas no estaban creando empleo y mucho menos estaban preparadas para acoger con una mínima normalidad a estas personas cuya transición promovíamos desde la red de talleres y servicios. Había muchas barreras reales, mucho desconocimiento y otros obstáculos menos tangibles pero muy fuertes, derivados de estereotipos y prejuicios.

El combustible que alimentó el motor para seguir adelante fueron las propias personas con discapacidad intelectual, siempre dispuestas a aprovechar las oportunidades que éramos capaces de generar en su favor. Nunca se me olvidarán las ganas que ponían nuestros trabajadores y trabajadoras para trabajar como uno más en las empresas y tampoco es fácil borrar de la memoria las caras que ponían las familias cuando les llamábamos para ofrecer una oportunidad de empleo normalizado para sus hijos e hijas. No se atrevían a soñar que eso pudiera pasar algún día.”

subcontrataciones y conservas). La Dirección General mantuvo sus cometidos originales, mientras el Comité de Dirección, órgano donde se tomaban las decisiones ejecutivas y estratégicas, reforzó su capacidad operativa, incorporando una mayor anticipación de las reuniones y temáticas a tratar. Se trataba de un órgano muy importante, por cuanto reflejaba una de las características más subrayadas en el nuevo tiempo de la empresa, como era el estilo participativo de dirección.

En julio de 1996, Ramón Bilbao abandonó su cargo de Gerente y fue sustituido por Iñaki Parra. El objetivo de la nueva Gerencia fue reforzar la trayectoria empresarial y eficiente que había alcanzado la organización. Ello generó un nuevo reajuste organizativo. El relevo desde dentro obligó a cambiar los titulares de ciertas competencias, lo que unido a la introducción de nuevos criterios de dirección terminó por generar cambios estructurales. Así, se eliminó la Dirección Comercial, haciéndose cargo de la gestión comercial los Responsables de Actividad en cada área de competencia. Con tal fin, se añadieron tres actividades: Manipulados y Montajes; Productos Comerciales; Publicidad Directa (Gupost).

Se eliminó la Dirección de Calidad y Sistemas, creándose la figura de Responsable de Actividad de Calidad, que recayó en Francisco José Martínez. Mientras, Roke Zugazaga pasó a la Dirección Industrial, que había sido abandonada por Iñaki Parra, que incorporó la esencial función de Sistemas Informáticos. Ramón Bilbao ocupó un nuevo cargo, el de Responsable de Actividad Staff. Funcionaba con dependencia de la Dirección General, y se responsabilizaba de la acción comercial del proyecto de tránsito al empleo. Se trataba de no perder el inmenso capital humano atesorado por el antiguo Gerente de la organización en este tiempo de cambio organizativo e impulso empresarial. Así, la nueva estructura organizativa sumó a los responsables de actividad de Montajes Eléctricos Electrónica y Jardinería y Limpieza, los de Ventas, Calidad, Staff y Publicidad Directa. Este último englobaba todas las acciones necesarias para la promoción de la actividad de Gupost y de la publicidad, dado el importante volumen de negocio adquirido por ambos.

Con la nueva Gerencia de Iñaki Parra, la empresa incorporó el primer plan estratégico quinquenal y reconvirtió sus actividades en unidades de decisión y gestión de negocio. Asimismo, se procedió

## Iñaki Parra

“En las circunstancias en que me hice cargo de la Gerencia, era imprescindible, en primer lugar, obtener resultados económicos positivos, ya que la situación financiera era desesperada. Además, debía mejorarse la relación con las instituciones públicas, así como la confianza del colectivo trabajador, que estaba un tanto baja. Otro objetivo esencial era reordenar las actividades, eliminando las que supusieran una rémora para la organización y potenciando las más rentables, además de otras nuevas.

Asimismo, resultaba esencial mejorar las herramientas de gestión, para alcanzar el máximo rendimiento posible de la organización (mediante el refuerzo de la informática, cambios en el organigrama directivo y en las relaciones interdepartamentales, etc.). Otro objetivo esencial era constituir una organización independiente de Gorabide y, finalmente, mejorar la relación con el Consejo Directivo, que era el máximo responsable de la organización.”



Reunión general de la organización bajo la dirección de Iñaki Parra



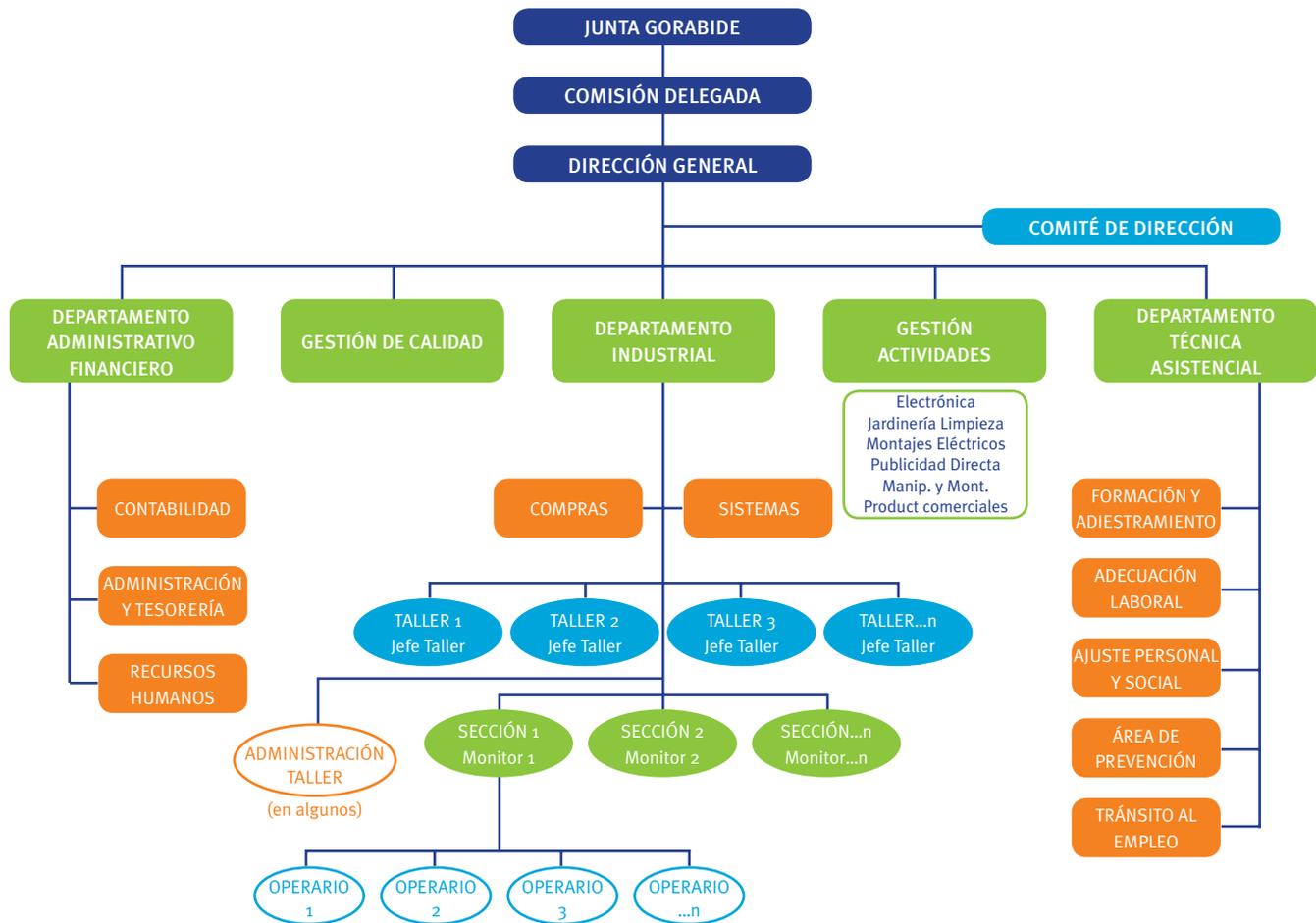
Detalle de la mesa directiva (de izquierda a derecha: Roke Zugazaga, Iñaki Parra, Matías Oregi y Edurne Elorriaga)



Bosquejo del nuevo organigrama organizativo en los años noventa

a una clasificación de los negocios en base a su rentabilidad económica y nivel de empleo, que implicó el abandono de varias de las actividades menos rentables, tales como los mecanizados, los juguetes y calentadores, y las conservas e invernadero.

La estructura de talleres, basada en una gran autonomía de decisión y funcionamiento de éstos, fue perdiendo vigencia, siendo sustituida por una nueva, centrada en negocios-actividades bien gestionados por responsables autónomos y que requerían una progresiva especialización de esos talleres, algo que ya se hacía en los nuevos que iban inaugurándose según el programa de fases establecido en 1989. Tal fue el caso del de Erandio, en 1991, ya abordado, o el de Gernika, inaugurado en diciembre de 1995 y dedicado, como aquél, a la subcontratación en el área de montaje y electrónica. Los talleres se convertían, así, en auténticas unidades de producción y de asistencia al personal operario.



Organigrama general del nuevo Lantegi Batuak



Dos detalles del exterior del nuevo taller de Gernika

Hasta entonces, la estabilidad económica de la empresa se había apoyado fuertemente en el ahorro (menor inversión y gasto), lo que permitió, sin menoscabo de la actividad, sanear almacenes, contratar personal por encima de las previsiones, y cerrar el ejercicio de 1996 con un resultado positivo de cerca de cincuenta millones de pesetas. La situación de la empresa permitió mejorar el grado de confianza de los clientes, instituciones y proveedores, pese a quedar algunas metas por alcanzar, como era la consecución de unos locales dignos para el taller de Sestao y para las oficinas centrales. El saneamiento y estabilización económicos fueron completos, como reflejó el ejercicio siguiente de 1997, donde volvió a producirse un fuerte crecimiento del empleo, como consecuencia de la mejor gestión de sus productos y servicios, alcanzándose ese año la cifra más alta de puestos de CEE en términos generales así como en términos relativos, aplicados a plazas cubiertas por personas con discapacidad intelectual.<sup>93</sup>

### **El salto al empleo ordinario**

Entre los años 1994 y 1996, Lantegi Batuak se encontró con un parón de la subvención de la Diputación para el mantenimiento de las plazas y la creación de infraestructura en los talleres. La situación de crisis financiera obligó a importantes reajustes en la estrategia productiva y gestora que ya se han expuesto, con dos reestructuraciones casi sucesivas. Al problema tradicional de desconfianza de la clientela empresarial en las capacidades de la empresa se unió, así, en estos años la incertidumbre en la política de subvenciones.

Una de las estrategias derivadas de la reorganización de la gestión fue la puesta en marcha del mencionado Programa de Tránsito al Empleo, al que se le confirió personal y recursos gracias a la participación en el Programa Europeo de Recursos Humanos Horizon, financiado por el Fondo Social Europeo y el Gobierno Vasco, y destinado a impulsar la inserción laboral de personas con minusvalía en el mercado ordinario. Esta iniciativa constituyó todo un hito en la historia de la empresa.

Y es que en una situación de crisis como la que la empresa atravesaba, la decisión de poner en marcha un proyecto costoso, albergado desde hacía muchos años, suponía toda una opción por la coherencia con sus principios fundadores. Además, la iniciativa suponía afrontar uno de los retos siempre postergados: el contacto directo con la empresa ordinaria para la captación de plazas de trabajo y la consiguiente mejora de su estrategia de comunicación social, con el fin de implicar a las empresas en el proceso normalizador, única forma de avanzar en un contexto de recesión de las ayudas públicas.

[el objetivo era que los trabajadores con mayores aptitudes en régimen de CEE o en lista de espera pudieran formar parte de empresas ordinarias]

Así, el primer paso que implicó la puesta en marcha de este Programa fue su propia comunicación y exposición a empresarios, sindicatos y otras organizaciones. El objetivo era que los trabajadores con mayores aptitudes en régimen de CEE o en lista de espera pudieran formar parte de empresas ordinarias realizando empleos normalizados. Estas empresas percibían, a cambio, importantes incentivos económicos y fiscales del Gobierno Vasco y la Seguridad Social. El proyecto se encargaba, primero, de la búsqueda de empleos, para lo que contaba con prospectores que visitaban empresas, informando a sus responsables sobre las ayudas a la contratación de trabajadores con discapacidad e interesándose por los posibles puestos o vacantes que pudieran cubrir. Tras un análisis de los puestos de trabajo realizado por los preparadores laborales, se realizaba luego una selección de los candidatos que pudieran encajar con el perfil del puesto a cubrir, en colaboración con los preparadores. Éstos se encargaban de los seguimientos oportunos y de formar al trabajador en el puesto de trabajo ordinario que ocupaba.

## Kepa Oiarzabal

“Tras muchos años de trabajo en el taller de Derio empecé a trabajar en Enclaves, fui de los primeros. En el primer enclave trabajé encantado, la empresa no se esperaba que funcionáramos tan bien. En un primer momento tienes miedo, pero si no les demuestras si valemos o no, ellos no lo saben. Para mí aquello fue un reto personal, igual que lo era para Lantegi Batuak. Pensé que en este mundo todos somos personas, y que si no lo demuestras en el campo del trabajo, pues eso se desconoce. Yo quería demostrarles, que pese a tener una discapacidad, soy un trabajador como cualquiera y soy capaz de hacer el trabajo que me piden.

Así que después he seguido trabajando en otras empresas, hasta la fecha. La reacción de la gente es, al principio, de miedo, pero luego, con el tiempo, la relación es muy buena. De hecho, hoy día donde estoy, en una empresa de Mungía, la relación es fantástica.”

Dos eran las variantes en esta promoción hacia el trabajo ordinario: la entrada directa en un puesto de trabajo, abandonando la relación contractual con Lantegi Batuak, o el paso a un “enclave”, un espacio integrado en la nueva empresa en donde uno o varios operarios con discapacidad prestaban sus servicios bajo la supervisión de técnicos de Lantegi Batuak, sin perder la relación contractual con ésta. Los enclaves ayudaban al nuevo trabajador promocionado a familiarizarse, por un lado, con un entorno ordinario y, al mismo tiempo, a seguir disponiendo de todos los servicios de apoyo, formación y evaluación de Lantegi Batuak, lo que facilitaba el proceso de aprendizaje y adaptación al empleo ordinario.

En ambos casos, preparadores de Lantegi Batuak acompañaban a los nuevos operarios durante un periodo de formación en el interior de la nueva empresa, en el que les proporcionaban una capacitación global, formándoles en el nuevo puesto de trabajo así como en otros muchos aspectos, como el uso del transporte público para acudir luego por su cuenta, etc. Rápidamente la fórmula de enclave superó en demanda a la entrada directa de operarios. Las empresas veían con interés que el trabajo encargado se realizara en sus propias instalaciones pero, a la par, que la entrada de este nuevo colectivo no fuera “agresiva” y permitiera tanto al empresario como a sus trabajadores coger confianza en los nuevos operarios. Ese tiempo permitía, además, superar la falta de información y los estereotipos más clásicos. Uno de ellos, era el de que estos trabajadores estaban limitados a realizar empleos repetitivos y bajo supervisión continua, lo que generaba actitudes hacia ellos de sobreprotección e infantilización en sus plazas ordinarias, algo que era detectado y cuestionado por los profesionales de Lantegi Batuak en sus visitas rutinarias.



«El primer enclave -recuerda Justo Etxebarria- lo montamos desde el taller de Derio, en una empresa que se dedicaba a la fabricación de componentes electrónicos. Esta empresa nos propuso colaborar con ellos en un concurso que había ganado para suministrar 83.000 contadores a una empresa de Albania. La propuesta generó alguna reticencia, pues dentro de la propia organización algunos desconfiaban un poco de que diez personas y un monitor pudieran tener éxito en un espacio desconocido. La empresa nos reservó un garaje anexo a la fábrica, apartado de su sistema productivo, pero no nos importó. Y fue todo un reto porque el encargo lo habían recibido de una ingeniería sueca, con unos plazos de entrega muy rigurosos. Para cumplir con el reto, se descompuso el trabajo de rebabado y montaje en distintas fases, que es lo que hacemos en Lantegi Batuak para que la tarea se adapte a las potencialidades y capacidades de cada trabajador. Lo dividimos, pues, en siete fases y fuimos allí siete operarios y un monitor. La ingeniería nos pasó un chequeo, nos dio el OK y empezamos a montar el producto. Cumplimos con el encargo escrupulosamente. De hecho los suecos felicitaron a la empresa para la que trabajamos. Estuvimos ocho meses trabajando. Hoy en día, en esa empresa existe un enclave permanente, y están encantados con el trabajo que realizan nuestros antiguos trabajadores. De hecho, creo que en este momento trabajan en ella más personas con discapacidad que personal sin discapacidad.»<sup>94</sup>

A la altura de 1996 nueve operarios ya estaban trabajando en enclaves y tres más habían firmado contratos directos de peón con empresas ordinarias. Los empleos ofertados eran siempre de peón. «Nuestra gente -apunta Etxebarria- siempre funcionaba. Tú colocabas a una persona con discapacidad realizando un trabajo tradicionalmente realizado por una persona sin discapacidad, y la persona con discapacidad acababa llegando a los parámetros de producción que la empresa exigía a su trabajador habitual. Entonces llegaba el problema, pues, en tanto que monitor de apoyo, acababas teniendo que trabajar psicológicamente más con la persona sin discapacidad que con la que tiene la discapacidad».

Dos macrorreportajes periodísticos reflejaron éstas y otras experiencias de los empleados pioneros del programa de tránsito al empleo. Mari Mar había comenzado a trabajar en una empresa ordinaria tras tres años de experiencia en el taller de Erandio. Miembros del Programa habían visitado la empresa, afincada en Sondika, y habían ofertado en ella trabajadores capacitados para su trabajo. La empresa se dedicaba a preparar las comidas de los vuelos de las compañías que operaban en el aeropuerto de Bilbao. Mari Mar comenzó a trabajar como auxiliar de manipulación, encargándose de la desinfección, envasado y empaquetado de los cubiertos de las diferentes compañías. La empresa le había propuesto una renovación por otro año, que había aceptado. Su autonomía laboral era absoluta y su trato con el resto de los trabajadores era excelente.

En otra empresa de Elorrio existía un enclave de siete trabajadores, cinco con discapacidad intelectual y dos con física, con contrato de seis meses. La empresa se dedicaba a mecanización y montaje de herramientas para fontanería. Los operarios del enclave participaban en esta última labor. Ramón, uno de ellos, aceptó integrarse en el equipo «por salir del taller de Lantegi Batuak y por [tener] experiencias nuevas». Josu trabajaba como peón en una empresa conservera de Bermeo, donde había entrado con contrato de trabajo dejando su puesto en el nuevo taller de

Gernika. Se dedicaba a descargar camiones, embalar y ayudar en el trabajo a las mujeres, que eran mayoría en esta fábrica. Había renovado su contrato, junto a otro compañero, y ello era así, porque, «respondemos con nuestro trabajo». Estaba satisfecho, no deseaba volver al taller, y reivindicaba para todos sus compañeros «la oportunidad de demostrar lo que somos capaces de hacer, igual que los demás, porque el hecho de que seamos minusválidos no significa que no sepamos trabajar».

Aritz había trabajado en el servicio de limpieza que Lantegi Batuak tenía en el Ayuntamiento de Igorre. Gracias a este Programa había sido contratado por una multinacional de componentes de automoción situada en Abadiano. Tras un año dedicado a labores de limpieza y mantenimiento de la planta había renovado contrato. Su labor diaria consistía en sacar la chatarra con la carretilla elevadora, manejar la autofregadora y limpiar la planta. Había sido instruido por el monitor de Lantegi Batuak en el manejo de los nuevos aparatos. Cobraba el sueldo establecido para su categoría profesional.

Los testimonios de los empresarios que contrataban a estos trabajadores eran positivos y dejaban constancia de las dudas iniciales, especialmente sobre su adaptación laboral, su capacidad de integración, etc. Por lo demás, habían asumido a estos trabajadores como a cualquier otro, desde una posición de igualdad, con la única responsabilidad, compartida por el resto de operarios de la empresa, de transmitirles cariño y confianza. Sin embargo, en sus declaraciones también reflejaban que existía una limitación evidente que afectaba la operatividad futura del Programa: la existencia de trabajo. Sólo cuando sobraba éste la disposición a recibir operarios con discapacidad intelectual era buena, en caso contrario, estas personas eran contempladas como una competencia desleal, fruto de una discriminación positiva. Ello reducía la capacidad normalizadora del tránsito al empleo, y obligaba a mantener una estructura laboral competitiva y potente. Y en la articulación de ambas estrategias es donde surgían las contradicciones... <sup>95</sup>



Trabajadores en un enclave



Un trabajador del programa de empleo con apoyo con su preparador laboral



José Ignacio Romero, del programa empleo con apoyo de Lanerako

### **Contradicciones de la normalización laboral**

En estos años la incertidumbre sobre cómo los recortes presupuestarios iban a afectar a la empresa, y el convencimiento de que las subvenciones habían llegado a un límite a partir del cual no harían sino, proporcionalmente, decrecer, no generó una crisis en el funcionamiento de Lantegi Batuak. Al contrario, esta perspectiva de cambio intensificó la estrategia adoptada una vez obtenida la autonomía financiera y gestora respecto de Gorabide, que perseguía la creación de una organización competitiva, basada en la eficacia de la gestión por actividades productivas y en la constante formación y adecuación del personal a su puesto de trabajo, sin descuidar la promoción de su calidad de vida. Acometer actividades industriales con un componente de rentabilidad económica se convirtió en un factor de importancia estratégica para la supervivencia y el cumplimiento del objetivo social de la empresa.

El parón de las aportaciones para crear nuevas plazas y la disminución de las destinadas a mantener las ya existentes implicó en esos años, por ejemplo, un cambio de entidad en la política de recursos humanos, destinado a potenciar la capacidad de autofinanciación, que era la única salida ante la inseguridad generada por unas ayudas públicas decrecientes. Así, los nuevos puestos que se crearan a partir de ese momento debían ser capaces de pagar, con su trabajo, todos los costos directos e indirectos de la explotación. Esta decisión provocó dos efectos inmediatos: por un lado, el aumento de la lista de espera; por otro, el que las solicitudes con

menor capacidad laboral quedaran sin más posibilidades que cubrir las bajas que se produjeran en las plazas de CO ya existentes.

Ello afectó, especialmente, el crecimiento del régimen de CEE, el auténticamente productivo a efectos absolutos, que se redujo de forma automática. Y es que hasta 1994, el crecimiento de la plantilla en este régimen no estaba justificado exclusivamente por el crecimiento de la actividad industrial, sino que en él jugaban también un papel determinante las subvenciones de la Diputación y el INEM. No pesaba, pues, tanto el perfil del trabajador como la capacidad de la empresa para soportar el sobrecosto de su paso de CO a CEE. Pero a partir de ese año las cosas cambiaron y, como se ha apuntado, la creación de plazas de CEE quedó regulada en función del valor añadido que generara el trabajador, así como de la capacidad de Lantegi Batuak para encontrar trabajo en cantidad y con una rentabilidad suficiente. Los responsables de actividad fueron los que se encargaron ahora de liderar el crecimiento productivo y comercial. Así, en cuatro años se consiguió cubrir la falta de subvención con el creciente valor añadido del trabajo, lo que permitió volver a crear, a la altura de 1998, nuevas plazas de CEE.

Así, si la proporción de la cobertura de la demanda de trabajo en este régimen que recibía la empresa comenzó a descender en los años 1995 y 1996, situándose en menos de un 20% de la necesaria, en 1998 alcanzó un espectacular 81%. Lo que estaba pasando en estos años, por lo tanto, es que se estaba procediendo a una pérdida de la demanda de trabajo en CEE, que era el que contribuía a consolidar a Lantegi Batuak como empresa, dada la disminución y falta de regularidad de las ayudas públicas oficiales. A la altura de 1998, los datos de los estudios sobre potencial movilidad de un régimen a otro indicaban que sólo un 28% de la lista de espera de CO sería potencialmente integrable en CEE, y ello contando con que los resultados económicos de la empresa pudieran soportar la menor productividad de los contratados en formato de bajo rendimiento.

Este descenso de la demanda se debía a una serie de causas: el descenso de la natalidad; la permanencia por más tiempo de las personas con discapacidad intelectual en los centros de



formación, lo que provocaba un retraso en su incorporación al taller; el comprensible retraimiento ante una lista de espera que no terminaba por despejarse en esos años; y las nuevas posibilidades que ofrecía la reactivación económica al colectivo objetivo al que se dirigía la empresa. Pero además existía otro factor importante que explicaba la situación que se vivía a la altura de 1998, es decir, el que no se estuvieran cubriendo las plazas de CEE en las condiciones que la empresa precisaba. Y es que una característica de la demanda de plazas en talleres era que normalmente éstas se dirigían no de forma abierta, sino a centros concretos, por su cercanía geográfica al hogar del trabajador. Ello hacía que, aún existiendo demanda, ésta no pudiera utilizarse siempre, dado que las necesidades se producían a veces en lugares distantes y de traslado complicado para los potenciales demandantes de una plaza.

Y de este panorama de desajuste creciente entre la oferta y la demanda en el régimen de CEE surgía una de las grandes contradicciones sobre las que pivotó el futuro de la empresa y que llega a la actualidad. La articulación definitiva del Programa de Tránsito al Empleo constituía

[la progresiva desaparición de las listas de espera de personas con discapacidad intelectual iba a suponer una oportunidad de trabajo creciente para esos otros colectivos]

la consumación de su filosofía normalizadora originaria. Por mucha competitividad que ejercieran los CEE, éstos siempre quedaban segregados del empleo ordinario, por lo que la auténtica aspiración normalizadora exigía la construcción, cuanto menos, de cauces de comunicación entre ambos espacios laborales. Tales cauces, sin embargo, generaban un efecto un tanto perverso: si por un lado normalizaban la integración laboral de las personas con discapacidad intelectual, por otro lado afectaban su espacio primordial de promoción profesional, que eran los talleres de la empresa.

Y es que sobre el efecto de una demanda interna de plazas de CEE no cubierta actuaba negativamente el desarrollo del Programa de Tránsito al Empleo, que tomaba preferentemente operarios de la plantilla de Lantegi Batuak, bien formados y altamente productivos, así como las personas más destacadas por sus habilidades y capacidades de la lista de espera, lo que disminuía los recursos humanos disponibles y reducía la capacidad de rentabilización del trabajo. Y ésta, además de ser necesaria para soportar los puestos que debían crearse, exigía un mayor nivel de capacitación del que se exigía hasta 1994. Ello redundaba en una menor población trabajadora capacitada para desarrollar con éxito sus tareas, así como en más tiempo de preparación y adiestramiento de los operarios.

En definitiva, la reducción del respaldo público al proyecto normalizador de Lantegi Batuak obligó a extremar su giro empresarial en un tiempo en que, por diversas razones, comenzaba a vislumbrarse la consumación de la demanda de trabajo en régimen de empleo especial, el único capaz de sostener este giro de los talleres hacia una mayor productividad y rentabilidad del trabajo. Ello, a la par, entraba en contradicción con la necesaria puesta en marcha de programas de integración laboral que superaran el marco segregacionista del empleo protegido y aspiraran a normalizar la vida de las personas con discapacidad intelectual, integrándolas en los espacios de empleo ordinario. Esta problemática animó a reflexionar sobre los costes adicionales del trabajo

protegido, que fueron mejor definidos en estos años y se convirtieron en uno de los elementos esenciales de la comunicación social que realizaría la empresa en los años siguientes.

Los estudios que Lantegi Batuak preparó en 1997 señalaban que, en el próximo trienio, el balance de oferta y demanda de plazas señalaba un desajuste de más de cincuenta plazas de CEE que deberían ser cubiertas sin poder recurrir a personas con discapacidad intelectual. La situación, pues, quedaba resumida en el siguiente panorama: una creciente demanda de trabajo por clientes externos, una amenazante saturación de los locales productivos, una decreciente demanda de plazas de CEE en talleres, un estancamiento del colectivo de CO y una obligación de mantener el programa de tránsito al empleo.

Desde el ámbito directivo, que funcionaba de forma colegiada, se manejaron varias opciones de solución. Por un lado, detener la labor comercial expansiva, centrando la acción en mejorar la productividad, rechazando trabajos en función exclusiva de su rentabilidad. Su inconveniente era que eso no garantizaba una atención creciente de los clientes comerciales, lo que podía terminar, a la larga, en una pérdida de confianza por parte de éstos, que al verse obligados a buscar nuevos suministradores podrían sentirse tentados a derivar a éstos encargos de los que quedaría fuera Lantegi Batuak.

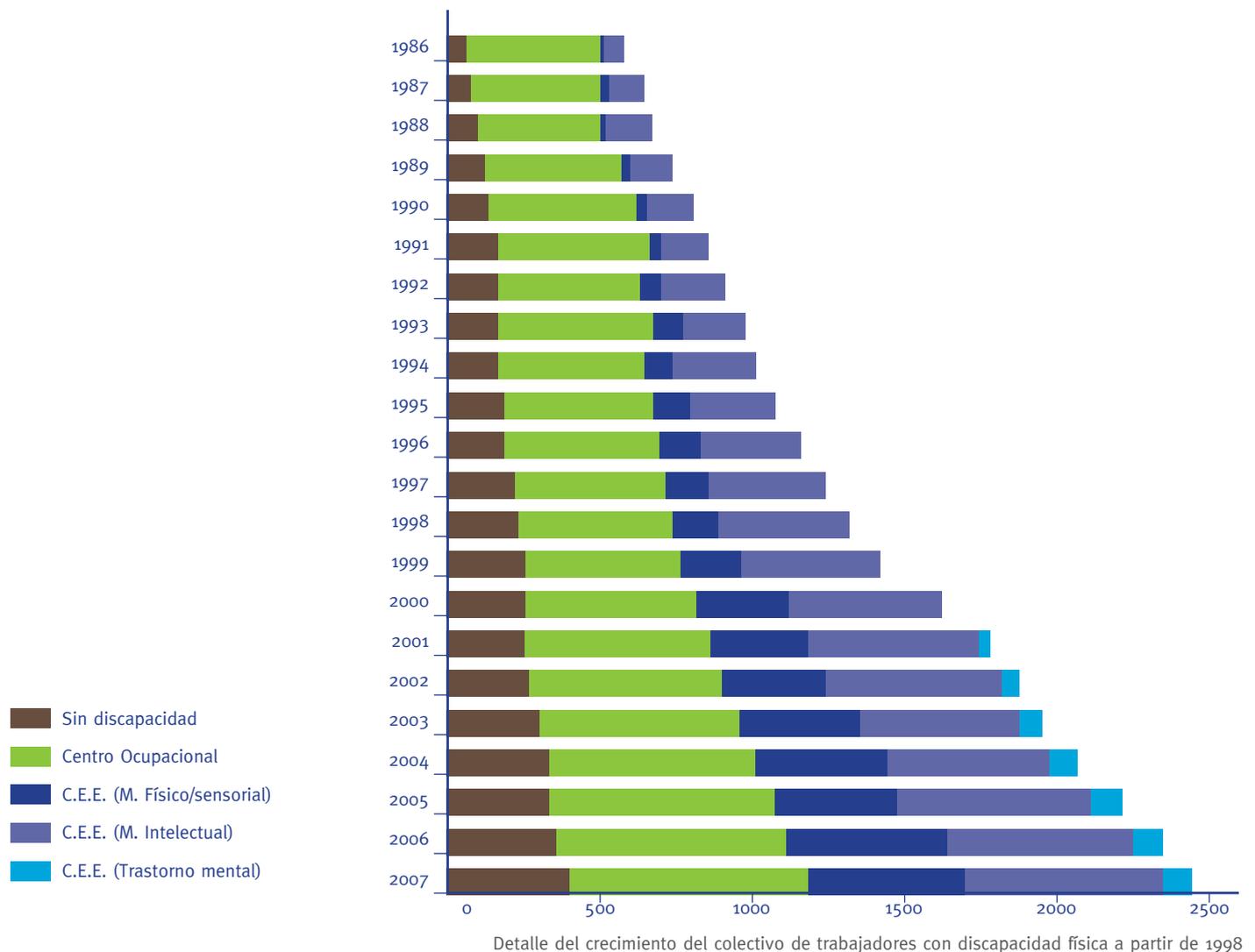
Otra opción que se manejó fue la segregación de actividades y negocios, algo que hubiera supuesto una ruptura en la filosofía integradora adoptada por la empresa desde sus orígenes. El desarrollo de estos negocios sería autónomo y en función de sus posibilidades, teniendo libertad para ocupar al colectivo más productivo, el de CEE. Así generarían recursos destinados a crear empleo de personas con discapacidad intelectual. Mientras, a la par, quedaría un núcleo de centros con vocación de CO, que se encargaría de colocar trabajadores por promoción interna en las empresas segregadas y en el empleo exterior, mientras se realizaban actividades económicas diversas y complementarias. Esta opción era la que mejor permitía liberar a los negocios de ataduras internas que les impedían evolucionar y crear empleo a un ritmo creciente.

Sin embargo, ninguna de estas opciones fue la elegida, sino que se optó por otra más sencilla y menos traumática, siquiera a efectos productivos: la apertura de la empresa a otros colectivos desfavorecidos, como eran las personas con discapacidad física o sensorial, así como a personas con enfermedad o trastorno mental, que pudieran resolver la necesidad de mano de obra directa que se presentaba, aunque siempre supeditados a las incorporaciones que se pudieran producir de personas con discapacidad psíquica.

## Eduarne Elorriaga

“La incorporación de las personas con discapacidad física fue gradual. Al principio, en puestos de apoyo o indirectos, como por ejemplo de auxiliar de monitor, etc... Es años más tarde, al comenzar a recuperarse la situación industrial, y la propia situación económica de Lantegi Batuak, cuando se produce una entrada más importante de personas con discapacidad física en puestos de peonaje que, debido a un mayor nivel de complejidad o cualificación, presentaban dificultades a la hora de ser ocupados por personas con discapacidad intelectual.”

Esta opción tenía como límite el grado de saturación de los talleres, así como un reto añadido que se fue revelando en los años venideros, cuando la empresa funcionara como Fundación: la integración en un mismo espacio de trabajo, de estos diversos colectivos de personas con discapacidad. Pero contaba con evidentes ventajas, como era la de proporcionar una productividad media superior a la del colectivo tradicional de la empresa y mucho más versátil. Además, en sus inicios, este nuevo colectivo fue incorporado únicamente con contratos eventuales, de forma que pudiera regularse la demanda de trabajo desde el exterior.



De esta forma se aseguró la vigencia del Programa de Tránsito al Empleo, de forma que cada salida de un trabajador formado al empleo ordinario quedara equilibrada, aunque fuera de forma eventual, con la incorporación de una persona perteneciente a los colectivos complementarios señalados. Además, la progresiva desaparición de las listas de espera de personas con discapacidad intelectual iba a suponer, en el futuro, una oportunidad de trabajo creciente para esos otros colectivos, por lo que resultaba indicado adelantarse a ese tiempo e irlos integrando en la dinámica de la empresa. Así, los puestos que aquellos no pudieran ocupar podían ir siendo ocupados por éstos.



Antigua plantilla del taller de Sestao



Operarios de la planta de envasado de galletas de Zalla

Comenzó así la entrada con mayor intensidad de dos nuevos colectivos que resultaron crecientemente decisivos en la sostenibilidad del proyecto productivo. El proceso no estuvo exento de tensiones, especialmente entre las personas con discapacidad física, que se encontraron con un marco de trabajo que no siempre era el adecuado, y que hubo de improvisarse, hasta que el tiempo y la experiencia permitieron que se fuera adecuando a sus necesidades y perfiles laborales.<sup>96</sup>

### Camino a la Fundación

Un “prehistórico” artículo sobre el taller ocupacional de Derio, publicado un año después de fundarse Lantegi Batuak, describía las condiciones de vida en el primitivo taller de Derio desde un tono de sorpresa y distancia no exenta de tópicos y de un lenguaje separador muy típico de la época.<sup>97</sup> Poco más de una década después el tratamiento de este colectivo había cambiado mucho, como reflejaba un contemporáneo reportaje sobre el taller de Otxarkoaga, que se desprendía de cualquier carga tópica, de socorridos recursos a enfermedades explicativas de la discapacidad, etc., y mostraba un tratamiento normalizado de este colectivo, como reflejaba su parco titular: «Un hueco en el mundo laboral». En el taller los periodistas encontraban a «Felipe y Montse encargándose del montaje de cuadros eléctricos, o Tomás haciendo el pelado de cables -trabajo al que se dedicaba hábilmente Juantxo, pero tras su operación realiza una labor más tranquila como es la del estuchado de grapas-. En las mesas se apilan diversos objetos que han sido montados por la plantilla: maquinas medidoras de tensión, interruptores automáticos, ambientadores, placas electrónicas... Lo que más cuesta al grupo -la mayoría de ellos, aunque los hay más mayores, cuentan con 21 ó 22 años- y a sus monitores es la adaptación a nuevas labores. Andoni, Belén, Itzi, Jon, Jesús -que realizan la función de monitores- hacen las labores de

supervisión del trabajo, pero también cumplen con un seguimiento personal de cada uno de los trabajadores, ya que muchos de ellos, además de los problemas psíquicos, cuentan con diversas dolencias físicas.»

«En el centro de Otxarkoaga, de los 65 integrantes de la plantilla, 41 ocupan un hueco en el terreno ocupacional, mientras los 24 jóvenes restantes están encuadrados en el centro especial de empleo, contando con un sueldo base. Cada sección es inspeccionada por un monitor específico, encargado de que el trabajo se realice satisfactoriamente. Muchas veces, según cuentan, ellos sienten la contradicción a la que conduce la búsqueda del equilibrio entre pretender hacer un funcionamiento normalizado como empresa, donde los clientes están detrás a la espera de sus pedidos, y saber que los integrantes de la plantilla son personas con una serie de problemas y limitaciones. Desde luego, según comenta Andoni, jefe de taller, “si la sociedad los arrincona, los encargados de su vida laboral no pueden hacer lo mismo”.

La mayoría de los trabajadores aprende a realizar sus labores mediante copia, fijándose en la labor de otras personas, por lo que se intenta no hacer grupos de “tontos” y “listos”, sino crear grupos que entre sí sean equilibrados, pero mezclando capacidades. En palabras de Belén, monitora de los grupos, “como todo el mundo, la capacidad psíquica no lleva equilibrio con la maña para hacer otras cosas; yo puedo ser medianamente lista y no ser capaz en mi vida de andar en bicicleta”.



Trabajo en centros de mecanizado de Derio



Trabajo en plegadora, Derio

El horario laboral es completamente normalizado y ahora, en verano, les llegará la jornada intensiva. Diariamente realizan diez minutos de gimnasia de relajación, que sirve para romper con la monotonía. Según otro de los monitores, Andoni: “los chavales son muy constantes en su trabajo”, pero cuando suena la sirena de salida, el funcionamiento homogéneo y en cadena se rompe completamente. Todo el mundo escapa rápidamente. Al mediodía, la mayoría vuelven a casa a comer, mientras otro grupo lo hace en un restaurante junto a Purí, la monitora de comedor.



Cabina de soldadura, Derio

Muchos de los jóvenes, tras la jornada laboral, continúan realizando actividades en grupos de tiempo libre: efectúan salidas o participan en colonias. (...) La captación para este tipo de trabajos se realiza mediante entrevistas a través de Gorabide, pero desgraciadamente estos jóvenes, como el resto, también viven los momentos de crisis, y la oferta y la demanda están muy reñidas. Quienes tienen la suerte de incorporarse por primera vez lo hacen de manera provisional, durante seis meses de prueba de adaptación. También ellos esperan impacientes el periodo vacacional –los días que marca el convenio–. Son currelas, son personas y, como todo el mundo, también tienen ganas de dejar de trabajar.»<sup>98</sup>

Ambos artículos terminaban igual, subrayando el fin primordial de Lantegi Batuk: convertir a las personas con discapacidad en, simplemente, personas, a través de su trabajo. Sin embargo, diez años después, el tono descriptivo ya no era tópico y prejuiciado, sino normalizado y complejo. Tras diez años de trabajo, las cosas se habían hecho bien y la empresa se encontraba preparada para encontrar su lugar de forma independiente. Tal fue el reto asumido en 1998.





4 Fundación  
Lantegi Batuak  
(1997-2008)



Begoña Zorrilla, gasolinera Santurtzi



Josune Idiri, Loibatz



## 4.1 El horizonte de la excelencia empresarial

### Constitución de la Fundación

En 1988, en el proceso de debate abierto con la por entonces AVPS, al que se sumaron la Diputación Foral y el Gobierno Vasco, se había llegado al acuerdo de constituir una Fundación que, a su vez, creara una sociedad anónima para su funcionamiento empresarial, con una participación de la Diputación Foral en el 51% de su capital. En 1993, ante la presentación a esta institución de un Plan de Viabilidad, el Diputado de Promoción Económica había instado a los responsables de la empresa a crear esa sociedad anónima con objeto de que pudiera recibir adecuado apoyo económico por su departamento. Ello se hizo en diciembre de ese año, con el fin de trasvasar a ella la actividad económica de los talleres. Sin embargo, otro departamento de la misma institución planteó importantes reticencias a esta salida, por considerar que no podía subvencionarse una entidad mercantil lucrativa. Así, en 1996 se decidió disolver Lantegi Batuak S.A., proyecto que, además, no había llegado a consolidarse por la falta de acuerdo económico entre sus pretendidos socios: la institución foral, la Fundación ONCE y Gorabide.

Por entonces se procedió, aprovechando el tiempo de reorganización de la gestión que vivía la empresa, a un intento de mejor definición y comunicación de su área ejecutiva con la Junta de Padres de Gorabide, máximo órgano de gestión de esta Asociación. Dicha comunicación carecía de una fluidez adecuada, tanto por fallos en la metodología de transmisión de la información desde la empresa, como por la actitud pasiva de la Junta sobre la marcha de ésta, que no terminaba de ejercer la función de dirección y control que establecían los estatutos de 1988 para una empresa integrada aún jurídicamente dentro de Gorabide. Con tal fin se decidió constituir una nueva Comisión Delegada Profesionalizada cuya responsabilidad era apoyar y revisar la consecución de los objetivos marcados y controlar la marcha de la gestión. Esta Comisión fue el órgano encargado de sistematizar las relaciones con la Junta de Gorabide, con el fin de abordar la problemática empresarial de una manera dinámica y flexible. Los responsables de la empresa plantearon, a través de este órgano, la necesidad de buscar acuerdos con otros posibles socios

financiadores, segregar actividades, buscar alianzas con terceros, etc. como posibles soluciones a su problemática definición jurídica. Para todas estas soluciones, la estructura jurídica de Gorabide como sociedad benéfico-social constituía un serio condicionante.

Además, variables estrictamente económicas (riesgos empresariales, recursos financieros necesarios, volumen de plantilla, capacidad y rapidez de decisión, políticas laborales) aconsejaban con intensidad la necesidad de dotarse de una entidad jurídica separada de la actividad específicamente asistencial de Gorabide, cuya problemática era muy diferente, por mucho que ambas tuvieran objetivo y origen común. Fueron éstos, pues, años de búsqueda de una fórmula jurídica adecuada a las necesidades competitivas y normalizadoras de la empresa.<sup>99</sup>

En la reunión de la Comisión Delegada de marzo de 1996, Ramón Bilbao presentó un documento en el que se analizaban las distintas alternativas para la constitución de una Fundación Lantegi Batuak-Gorabide, lo que suscitó una discusión sobre los distintos modelos y pasos a seguir para dotar a la empresa de nueva entidad jurídica. Existían dificultades para encajar sus particularidades en la norma de las Fundaciones, por lo que el Departamento de Registro de Fundaciones del Gobierno Vasco le había requerido un proyecto que especificara lo que era y lo que deseaba ser Lantegi Batuak, con el fin de ver su posible encaje en la norma. Resueltas las dudas, se procedió a crear la nueva Fundación Lantegi Batuak. Por fin, tras catorce años de vida, la red de centros de trabajo de Gorabide se dotaba de personalidad jurídica propia, dando lugar a una organización diferente. Automáticamente ese mismo año mejoró la posición comercial de la empresa.<sup>100</sup>

La conversión de la empresa en una Fundación independiente jurídicamente de su Asociación fundadora se consideró como la figura más idónea para dar cobertura a sus necesidades en sus dos vertientes, asistencial y productiva. Así, con fecha 31 de diciembre de 1997 quedó constituida la Fundación Lantegi Batuak, a propuesta de los socios de Gorabide. Contaba como Presidente con el propio de Gorabide, cargo que correspondió a Javier Gómez Zubeldia y, al año siguiente, a José María Fernández. Entre sus vocales contaba con representantes designados por la Diputación Foral, el Gobierno Vasco, el INEM, la BBK y la Fundación ONCE.

Su misión mantenía sus orígenes filosóficos: «la búsqueda de un lugar en la sociedad para las personas con minusvalía, psíquica preferentemente, utilizando como medio la ocupación y el trabajo». Con tal fin, se comprometía a «proporcionar programas ocupacionales y oportunidades de empleo a las personas con discapacidad, con el fin de lograr su integración social y laboral».

## Iñaki Parra

“La conversión de Lantegi Batuak en fundación tuvo, como primera virtud, el separarnos de Gorabide. El vínculo con esta organización nos lastraba ante las instituciones, la banca e incluso ante los clientes comerciales. Sin ese paso, no hubiéramos podido resolver determinados problemas legales que nos constreñían. El despegue de Lantegi Batuak se debe, entre otras cosas, a la independencia de su gestión.”

Su pilar central era un sistema sin ánimo de lucro que invertía todos sus beneficios en los fines de la organización, y se apoyaba en una gestión «ética, solidaria, participativa, dinámica y eficiente», que potenciaba la estabilidad laboral y perseguía la satisfacción de sus dos clientes: los que demandaban sus servicios y productos, y aquellos que los elaboraban como trabajadores, así como la de la comunidad en que se integraba.<sup>101</sup>

[las actividades del Área Industrial eran desarrolladas por el conjunto de talleres o centros de producción, que podían realizar distintas actividades]

Y es que en ese año, sobre un total de más de 87.000 personas censadas como residentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco, en edad activa y con discapacidad física, psíquica o sensorial, la proporción de población desempleada triplicaba la tasa de la población general. Se trataba, pues, de un gran potencial de trabajo por descubrir por parte del tejido empresarial vasco, catalogado por la Fundación como un “desempleo crítico”. Un

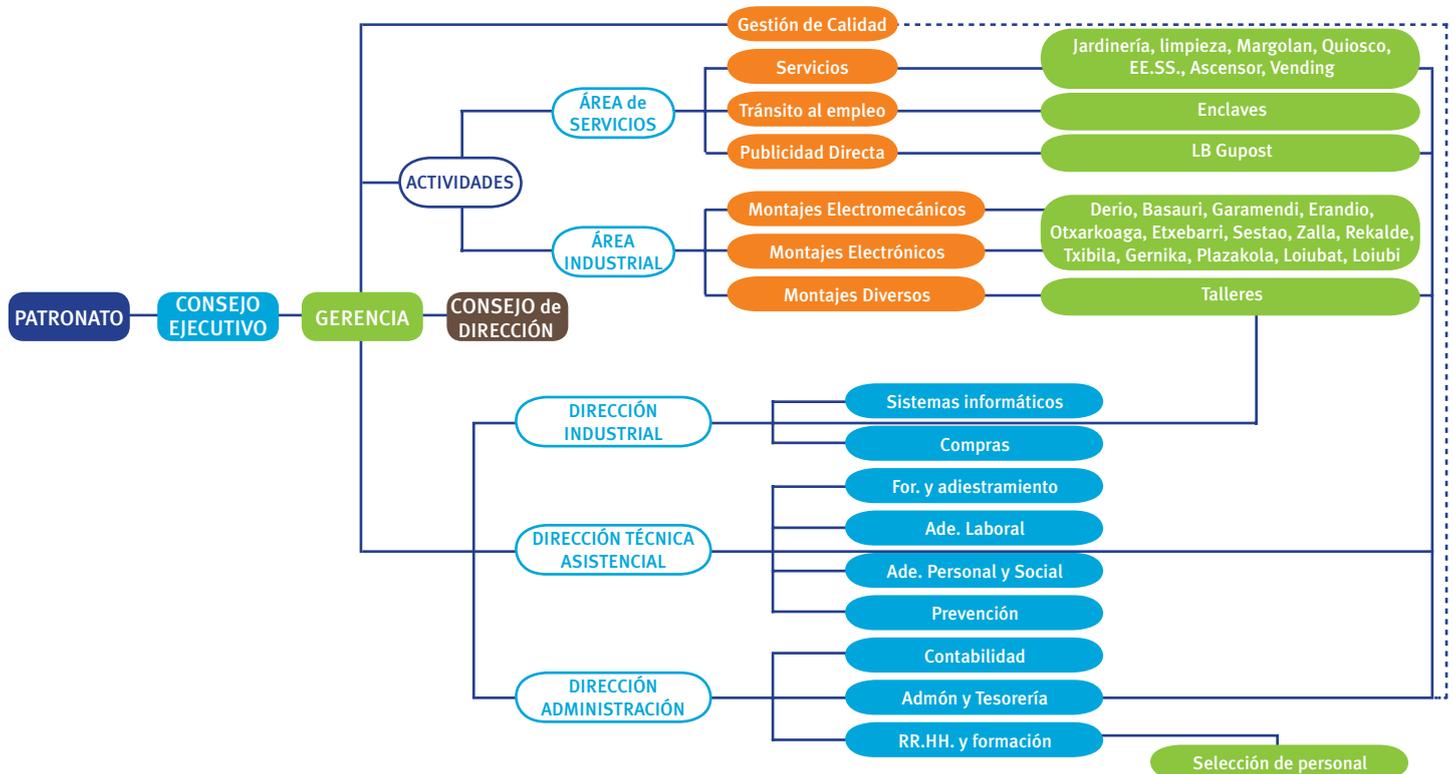
desempleo en el que, a unas determinadas limitaciones de diversa índole (física, psíquica o sensorial) se les añadían otras dificultades como eran la falta de cualificación, los prejuicios sociales (que, como era natural, afectaban a los empresarios), y la escasa preparación de la empresa vasca para facilitar la incorporación masiva de este tipo de trabajadores. Se trataba, pues, de un desempleo que requería un tratamiento individualizado de la demanda.

Para actuar sobre esta problemática, la Fundación creaba centros de trabajo y servicios donde personas con discapacidad producían bienes y servicios a empresas e instituciones, capacitándose para lograr, mediante el programa de Tránsito al Empleo que dirigía Txema Franco –denominado, ya por entonces, Lanerako Ibilbidea–, un puesto de trabajo en una empresa ordinaria, fuera del entorno protegido. La Fundación continuaba operando desde posiciones que antes se han definido como contradictorias y que su Presidente declaraba ese año que constituían un auténtico «contrasentido» pues «si el objetivo general y crucial de Lantegi Batuak es prestar apoyo a las personas con [retraso] mental, para una mejora en su calidad de vida, y preconizamos la integración de estas personas en el mundo laboral ordinario, sin embargo tenemos que crear nuestros propios centros de trabajo». Así, «Lantegi Batuak es, probablemente, de los proyectos empresariales que nacen con una vocación expresa de desaparición a la consecución de sus objetivos. De hecho, su nivel de éxito estará también marcado por el tiempo de su permanencia en escena. Esto, que pudiera ser un contrasentido desde el punto de vista económico, tiene sin embargo toda su razón de ser en un proyecto social y de integración de personas».

Surgía de ello un proyecto social que debía ser compatible con la realidad empresarial. En tanto que tal proyecto, la Fundación se comprometía a ofrecer un servicio individualizado e integral a la persona con discapacidad, desde la orientación, pasando por el centro ocupacional y el especial de empleo (que alcanzó en estos años siguientes el 78% de los puestos creados), hasta el apoyo en los procesos de inserción laboral en empresas ordinarias. Como realidad empresarial, contaba con dos ámbitos de actuación, el área industrial, y el de servicios, regidos por criterios de calidad en la gestión y de excelencia productiva.

Su órgano supremo era el Patronato, que era el titular de todas las facultades y potestades para el desempeño de ese fin fundacional. El Comité Ejecutivo era su órgano delegado, mientras la Dirección General se constituía en el órgano ejecutivo unipersonal encargado de la dirección de la gestión ordinaria de la Fundación y de la coordinación de las tres direcciones departamentales y de los servicios técnicos. De nuevo en el seno del equipo directivo sobresalía, en tanto que notable elemento diferenciador respecto a otras fundaciones y empresas, el Departamento de Técnica Asistencial. La acción comercial, dada la diversidad de mercados, servicios y productos de los centros productivos, era encomendada, como venía siendo habitual desde 1996, a los responsables de actividad, que adquirían un perfil de “gerente de producto” y gestionaban las actividades relacionándolas con los diferentes talleres o servicios que las desarrollaban.

Las actividades del Área Industrial eran desarrolladas por el conjunto de talleres o centros de producción, que podían realizar distintas actividades. En cambio, las del Área de Servicios se situaban en centros especializados más exclusivos, de modo que realizaban una única actividad. Al frente de cada taller se mantenía la figura del Jefe de Taller, que era el encargado de velar por todos los aspectos relacionados con su funcionamiento, desde la relación con las familias de los usuarios hasta el control de la producción.<sup>102</sup>



Organigrama de la nueva Fundación Lantegi Batuak

### Los costes del trabajo protegido

Una de las novedades del diseño empresarial asumido por la nueva Fundación era la definición y exposición de los costes adicionales en que ésta incurría en su empeño de insertar socialmente a las personas con discapacidad. Se trataba de costes que formaban parte inseparable de su gestión, que le diferenciaban de otras organizaciones y que se derivaban de una serie de circunstancias. En primer lugar, de las características del personal trabajador, que precisaba que las operaciones se descompusieran al máximo para que cada persona con discapacidad pudiera realizar sólo aquellas de que era capaz. Ello conllevaba un ritmo menor de trabajo, que se suplía derivando un mayor número de personas a la misma producción. Este “ritmo adaptado de trabajo” provocaba, pues, que se incrementara el número de personas a las que prestar servicios, que se requirieran mayores inversiones en equipamientos, maquinaria y herramientas, y, por supuesto, más personal de apoyo.

Por otro lado, si una línea de negocio no funcionaba, la Fundación recolocaba a sus trabajadores en otras ocupaciones, no produciéndose despidos por esta causa. Asimismo, si faltaba trabajo, se realizaban actividades complementarias con el personal no ocupado, evitándose regulaciones de empleo, todo lo contrario que en la mayoría de empresas. También a diferencia de éstas, el 80% de la plantilla tenía algún tipo de discapacidad que les restringía en su capacidad de realizar alguna actividad en la forma o margen que se considera normal. Tras tantos años de experiencia, se asumía como necesario adecuar cada puesto de trabajo a las características de cada persona. Con tal fin se había desarrollado, en ese tiempo, el Método de Perfiles de Adecuación de la Tarea a la Persona, que constituyó la herramienta clave que permitió a la Fundación establecer las adaptaciones ergonómicas que requería el trabajo en sus talleres y servicios y que se abordará con más detalle en páginas siguientes.



Aicha Azizi, Otxarkoaga

Otro de los costes adicionales provenía de la diversidad geográfica de los centros de trabajo, creados atendiendo a la proximidad de sus potenciales usuarios, no en función de las oportunidades de negocio. Asimismo, otro costo provenía de las actividades desarrolladas para fomentar la transición a centros de trabajo ordinario de sus trabajadores, como era el contacto con empresarios, el análisis de puestos de trabajo, el asesoramiento a las empresas, la selección del personal para sus vacantes, los seguimientos periódicos de su trabajo, así como la formación de los nuevos usuarios que debían reemplazar a los que abandonaban la Fundación, con el consiguiente encarecimiento derivado de esta formación continua y la pérdida de productividad del puesto de trabajo afectado por la transición.

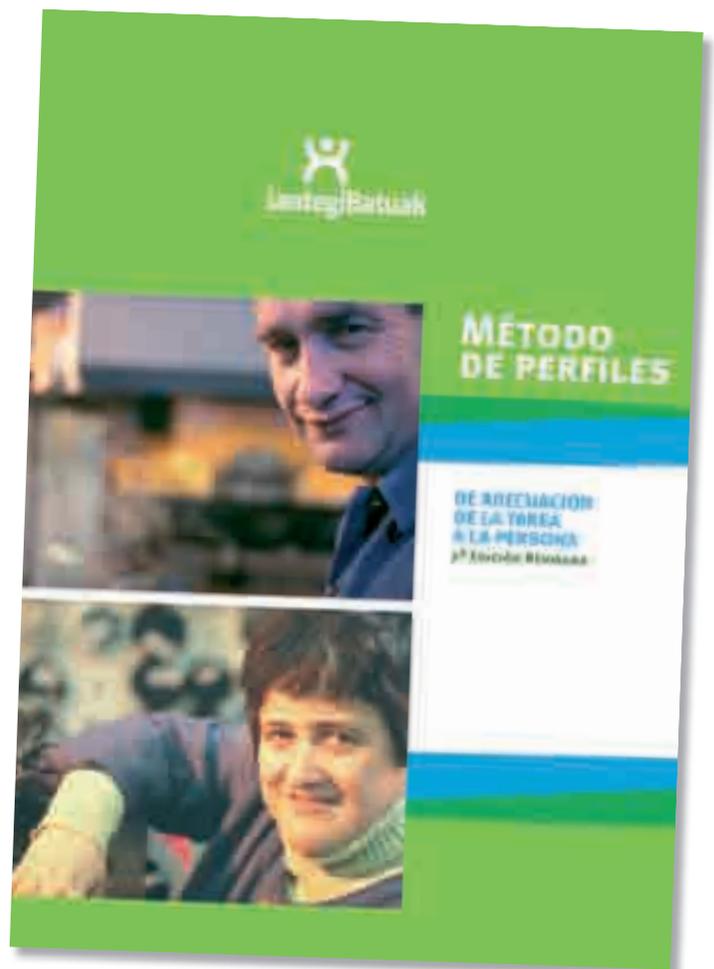
Otro coste era el derivado de la diversidad de actividades productivas, motivada por la constante búsqueda de sectores proclives a la creación de empleo para personas con discapacidad, lo que exigía una política de diversificación productiva y de servicios. Este hecho impedía concentrarse y sacar partido de las estrategias de consolidación en un sector concreto, como hacían el resto de empresas. Un coste final en que incurría la Fundación provenía de su constante reestructuración y adaptación al mercado, dado que todas las operaciones comerciales estaban sometidas a condiciones cambiantes. El ciclo de vida de los productos y operaciones comerciales se acortaba, por lo que para poder mantener su capacidad de competir, la Fundación debía reestructurar sus operaciones de manera continua, como le había ocurrido desde 1988. Sin embargo, dados todos los costes antes aludidos, el costo de reestructuración en que incurría era mucho más elevado que el de las otras compañías.

Para suplir estos costes la Administración apoyaba a la empresa mediante subvenciones y bonificaciones a la Seguridad Social. A cambio, recibía como contrapartida los impuestos que pagaba, la reducción del número de personas con discapacidad en los centros asistenciales que, si no, habría de habilitar, y el ahorro de las pensiones no contributivas que los usuarios de la Fundación deberían de percibir de no trabajar en ella. Por lo tanto, una parte importante de las subvenciones y bonificaciones que daban las distintas administraciones revertían nuevamente en ellas. En esos años de cambio de siglo, las administraciones recuperaban gracias a los impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social aproximadamente dos tercios de lo que aportaban a la Fundación. La subvención pública real a un trabajador de la Fundación en 1998 presentaba una tendencia decreciente, habiendo descendido desde 1996 un 38%, algo que había compensado la Fundación gracias al crecimiento de sus ventas y su valor añadido.

Además de asumir estos costes adicionales, la Fundación reafirmó su implicación creciente en el desarrollo sociolaboral de las personas con discapacidad. En el marco de las acciones de información, orientación y búsqueda de empleo lobe, concertadas con el INEM, y en su calidad de centro colaborador del Servicio Vasco de Colocación, Langai, continuó prestando servicios de selección, clasificación y orientación profesional a las personas con discapacidad. Asimismo, siguió promoviendo programas de adecuación laboral, ajuste personal y social y prevención y salud laboral. Igualmente, estableció sus característicos itinerarios de inserción, basados en el convencimiento de que la mayoría de las personas con discapacidad pueden realizar una actividad regular si cuentan con el apoyo y oportunidades adecuadas. Este principio

de normalización guiaba el itinerario de servicios ocupacionales, especiales de empleo y de promoción que permitían a cada trabajador avanzar desde la formación y el entrenamiento laboral hasta el empleo remunerado.

Ese itinerario se iniciaba a través de una evaluación inicial y continua que se llevaba a cabo mediante el Método de Perfiles de Adecuación de la Tarea a la Persona, que fue uno de los grandes hitos que caracterizaron esta nueva etapa empresarial. Había sido elaborado por un equipo multidisciplinar y posibilitaba la evaluación inicial de las necesidades de los individuos que se incorporaban a los centros de trabajo. A continuación establecía los planes de formación de estas personas, así como la mejora de sus condiciones de trabajo y su seguimiento, evaluación y promoción laboral. Contaba, para todo ello, con una aplicación informática denominada SIGTA.



Portada de la segunda edición del método de perfiles

Este Método aportaba dos tipos de perfiles: por un lado, el de la persona y, por otro, el del puesto de trabajo. Ambos evaluaban, respectivamente, las capacidades de la persona y las necesidades de la tarea.

Este programa de formación contemplaba áreas diversas como apariencia y cuidado, autonomía y habilidades sociales, actitudes ante el trabajo, movilidad en la comunidad, procesado de la información, aptitudes físicas, seguridad y salud, así como también un adiestramiento laboral para la realización de tareas específicas. A partir de todas estas variables se definía un perfil para cada persona del que se hacía un seguimiento en el tiempo que permitía ir determinando sus avances, desarrollar intervenciones de ajuste personal y social y, en definitiva, determinar su promoción de nivel y categoría, pasando del CO al CEE e, incluso, posteriormente, al tránsito a un empleo ordinario.

En definitiva, el método, creado y patentado por Lantegi Batuak, se aplicaba en una amplia variedad de situaciones propias del itinerario de servicios ocupacionales: en la admisión o selección de nuevo personal, cuando se realizara un cambio de puesto de trabajo o servicio, cuando hubiera de hacerse un seguimiento del puesto, para diagnosticar las necesidades formativas de un centro, cuando existieran propuestas de promoción o transición, o, simplemente para evaluar las condiciones de un determinado trabajo.

De todas formas, además de este procedimiento de evaluación, había otra cuestión que preocupaba en el tránsito a CEE, que tenía que ver con las posibilidades de cada trabajador de generar, en su nueva ubicación, recursos suficientes para el mantenimiento de su empleo, dado que la subvención que se recibía del INEM por cada persona con discapacidad en plantilla no cubría el coste real. De ahí que en la promoción a CEE se valorara, además, las posibilidades de la persona en términos de producción.<sup>103</sup>

De todas formas, el crecimiento de plantilla experimentado en 1998 se centró, como venía ocurriendo en los dos años anteriores, en este régimen, mientras las plazas ocupacionales no se

## Pilar Ramírez

“En el taller estaba en centro ocupacional y tenía muchísimas ganas de salir, soy muy inquieta en el trabajo, aunque me esfuerzo por trabajar bien. El caso es que deseaba marchar fuera del taller, sentía la necesidad de trabajar en otro entorno y tener otras experiencias. Y así pasé al servicio de limpieza, ya en centro especial de empleo. Luego, tras un tiempo, Isabel, la asistente, me llamó para trabajar en Eroski. El primer día fue otro mal trago, como me pasó cuando empecé en Limpieza. Estaba muy nerviosa. Estuvo conmigo el monitor, Josu, los primeros días, a ver cómo respondía y respondí muy bien. Me subrayaron lo mismo que cuando salí por primera vez del taller: el cuidado en comportamientos y actitudes, en higiene y limpieza en la indumentaria, en ser amable, hablar bien, no poner nunca malas caras, etc. Cuando se me acabó el contrato me felicitaron, pues me tuvieron un año entero y terminé porque no me podían renovar, por normativa interna de la empresa. Con las compañeras me llevaba muy bien, eran muy majas, igual que las jefas. El último día lloré y todo, fue muy triste.”

incrementaron al no hacerlo la subvención de la Diputación Foral. Así, el número de plazas que había de CO era muy similar al del año 1993, por lo que la creación de plazas en este régimen se había producido entre 1986 y 1993, estabilizándose a partir de entonces.

Pero no fue éste el único hito de la empresa este año. El 13 de octubre de 1998 tuvo lugar la inauguración del nuevo taller de Sestao. La situación en el antiguo local se había vuelto insostenible y reflejaba las limitaciones que muchos de los centros de trabajo de la Fundación sufrían para poder desempeñar la función integradora y productiva que les correspondía según los estatutos. El deterioro de los locales habían impedido la admisión, ese mismo año, de treinta nuevos usuarios, que quedaron en lista de espera. Además, las barreras arquitectónicas que presentaban sus instalaciones impedían ampliar las actividades de montaje de componentes, lo que afectaba al crecimiento de trabajadores.

Los nuevos locales consiguieron ampliar el espacio a 1.600 metros cuadrados destinados a desarrollar la actividad de montaje de circuitos electrónicos. El centro, con capacidad para 100 trabajadores, contaba con los últimos adelantos en seguridad y prevención de riesgos laborales. Además, una parte de los 87 millones de pesetas que costó se había invertido en adaptar, de forma pionera, las instalaciones a las dificultades físicas y psíquicas de los trabajadores, utilizando colores contrastados para facilitar la visión de las estructuras. Igualmente se montó un código de colores y números con los que los trabajadores con mayor discapacidad podían identificar fácilmente las piezas a montar

Por lo demás, el acontecimiento central de ese año 1998 fue la inauguración en diciembre de la Casa de Oficios Olalde en Mungía, primera institución de este tipo destinada a personas con discapacidad en España. A través de ella, la Fundación proporcionaba formación en nuevas áreas relacionadas con la construcción (pintura vial e industrial, mantenimiento de mobiliario urbano), con objeto de desarrollar una nueva actividad en el sector Servicios. El proyecto era financiado por el INEM, el Fondo Social Europeo y siete ayuntamientos vascos, en unos locales que habían sido cedidos gratuitamente por el Ayuntamiento de Mungía. Los veintiséis primeros estudiantes que se inscribieron en ella realizaron sus prácticas en esos mismos ayuntamientos y sólo un año después de su apertura, un monitor y tres alumnos fueron contratados por la empresa que se encargaba del mantenimiento de los semáforos de la provincia para ocuparse de los de Bilbao y Barakaldo.

Por otro lado, el área de la calidad volvió a brillar ese año, al incorporarse por primera vez todos los talleres al Sistema de Calidad, en su grado de implantación o desarrollo. Así, cuatro talleres más se sumaron a los dos que previamente habían obtenido, en años pasados, los certificados ISO 9002. Se trataba de los talleres de Etxebarri, Sestao, Otxarkoaga y Rekalde, que recibieron la certificación de manos del Lehendakari del Gobierno Vasco, Juan José Ibarretxe. El método de trabajo que se llevó a cabo en este proceso consistió en distribuir todos los talleres en cinco equipos de proyecto agrupándolos por niveles de implantación del sistema. Los equipos estaban constituidos por los Jefes de Taller y el Responsable de Gestión de Calidad. De esta forma, seis de los trece talleres de la Fundación se desenvolvían ya ese año de acuerdo a estos exigentes filtros y controles de calidad, que afectaban tanto al suministro de productos como

a los cursos de formación. De nuevo la Fundación se consolidaba como una de las primeras organizaciones de trabajo protegido que conseguía la certificación de sus sistemas de gestión de calidad. Y como continuación de este proceso, comenzó a tantear la incorporación al Modelo Europeo de Calidad Total (EFQM).

Todas las actividades de la empresa funcionaban bien, especialmente el servicio de Publicidad Directa Gupost, que creció en plantilla y en casi un centenar de nuevos clientes. En estos años abarcaba tareas tales como realización de mailing personalizado, marketing promocional, gestión de bases de datos, emisión de etiquetas y personalización y manipulación de envíos en general, alcanzando la categoría de Agencia Comercial de Correos. A la altura de 2001 la suma de estas actividades se había multiplicado por cuatro respecto de sus inicios.<sup>104</sup>



Ceremonia de entrega de certificados ISO por el Lehendakari Ibarretxe a varios talleres, celebrada en el taller de Etxebarri

## El programa Ergohobe

En los años que cerraron el milenio, la Fundación alcanzó cotas sin precedentes en la creación de empleo y en resultados económicos, como reflejó el progresivo aumento del valor añadido de los productos y servicios de sus actividades. Esto generó un crecimiento de más de un 10% del número de horas productivas. Así, la mejor situación económica permitió, por tercer año consecutivo, acometer las inversiones necesarias propuestas en el plan de inversión trienal, incrementando éstas en más del doble. Ese año 1999 se compró el nuevo pabellón que albergaría las oficinas centrales y un nuevo taller, en la localidad de Loiu. El edificio reunía una serie de ventajas para desarrollar las actividades de la empresa, como era el estar situado en una zona muy bien comunicada por servicios públicos, tanto por tren como por autobús. Una de sus áreas se dedicaría a potenciar la actividad de calderería, con el fin de descongestionar los talleres dedicados a esta actividad, mientras otra se dedicaría a actividades de montajes electromecánicos y diversos. La puesta en marcha de este pabellón coincidió con otro hito en la gestión de la empresa: la implantación de las Nuevas Tecnologías para la Gestión, de la mano del sistema de gestión integral de talleres denominado “Factory Win”.

Mientras, el área de servicios conoció ese año una ampliación de sus actividades. Como parte de su programa de empleo estable, en septiembre comenzó la gestión de una gasolinera de la carretera Urduliz-Mungia, propiedad de Repsol-Petronor y un mes más tarde se puso en marcha una actividad directamente vinculada a la recién creada Casa de Oficios Olalde: el Servicio de Pintura industrial y vial y de mantenimiento de mobiliario urbano Margolan. Con este servicio se penetraba en un ámbito que contaba con una clientela potencial muy elevada, dado que consistía sustancialmente en ayuntamientos e industrias. 41 personas pasaron a formar parte de la empresa ese año en el Área de Servicios, todas ellas en régimen de CEE, procedentes de los diferentes cursos de formación, especialmente los impartidos en la Casa de Oficios Olalde.

Ese año continuó en crecimiento el Servicio de Jardinería, que en mayo obtuvo la concesión, durante dos años prorrogables, del mantenimiento de las zonas verdes, parques y jardines del municipio de Amorebieta. Ello permitió la creación de cinco nuevos puestos de trabajo. Desde 1997 este Servicio había crecido en doce personas, contando ya por entonces con 38 trabajadores, 32 de ellos con alguna discapacidad. Aprovechando este logro, la Fundación decidió emplazar en este municipio unos locales que sirvieran de base para el desarrollo de esta actividad en la Bizkaia oriental (Duranguesado, Lea-Artibai, Valle de Arratia).

Veinticinco ayuntamientos e instituciones públicas requerían de servicios de jardinería y limpieza, que contaban con cuatro centros de salida (Etxebarri, Zalla, Amorebieta y Mungia). Estaban organizados por criterios geográficos y funcionales, con abundantes medios humanos y técnicos adecuados para satisfacer a sus clientes públicos y privados. Un ejemplo de este crecimiento fue el servicio de limpieza creado en Sopelana en 1997, con la adjudicación de dos contratos de limpieza de edificios municipales y de limpieza vial, para el que la Fundación organizó dos brigadas. En unos años, este servicio creció e incrementó sus clientes públicos, lo que le permitió pasar de 13 a 26 trabajadores, todos con discapacidad, perfectamente adaptados a las necesidades del municipio en sus zonas de nueva construcción, sus playas o sus fiestas patronales.



Actividades llevadas a cabo por el servicio Margolan

El hito principal de ese año 1999, junto con la compra del taller central de Loiu, fue la puesta en marcha del programa Ergohobe, destinado a la optimización ergonómica de los espacios y la organización del trabajo, con la consiguiente eliminación de barreras arquitectónicas y la adecuación ergonómica de los puestos de trabajo, así como al fomento de la participación de las personas en ese proceso. Culminaba así el proceso de adaptación de un servicio, el de prevención de riesgos laborales, que había nacido cuatro años antes con un único profesional con dedicación parcial y que, poco a poco, había ido consolidándose y aumentando en plantilla. Un servicio que, tras una etapa intuitiva de formación y actuación en la lucha contra el riesgo en el trabajo, había decidido pasar a una política de adecuación y mejora de los puestos de trabajo a través de la ergonomía.

Ergohobe se inició en los talleres de Derio, Gernika y Etxebarri II (Gupost), y en cinco años pretendía abarcar todos los centros. En cada taller que albergó este programa se formaban equipos de proyecto formados por el jefe de taller, monitores designados y personal del Departamento de Técnica Asistencial. Estos equipos seleccionaban proyectos destinados a mejorar las condiciones de trabajo en ámbitos de carácter ambiental como el ruido y el frío, el diseño de los puestos y ritmos de trabajo, etc.



Trabajos realizados por los servicios de limpieza en la actualidad

Por lo demás, en el ámbito de sistemas de calidad y técnicas de gestión de la producción, ese año se dio por superada la primera fase de implantación del sistema de calidad, al garantizarse que los trece talleres de la Fundación disponían y aplicaban un único sistema de calidad, cinco de ellos certificados por la norma ISO 9002, y otros siete en situación de serlo. Siguiendo con el compromiso adquirido en esta materia y enunciado el año anterior, uno de los objetivos de 1999 fue la realización de una autoevaluación según el modelo de Calidad Total EFQM con el asesoramiento de LKS, firma de ingeniería de la corporación MCC. Asimismo, la Fundación formó un equipo de trabajo con Gureak con el objetivo de «intercambiar información y experiencias con el fin de descubrir oportunidades de mejora». Resultado de esta experiencia fue un informe en el que se reflejaban las diferentes áreas de mejora en las que cada organización debía incidir.

La labor en el área de la comunicación ese año posibilitó la edición de varios productos muy importantes para la renovación de este ámbito cada vez más esencial en la vida de la empresa. Por un lado, la revista de la Fundación, *LanHotsa*, de periodicidad cuatrimestral; por otro, la publicación del “Método de perfiles de adecuación de la tarea a la persona”. Asimismo, se editaron tanto el catálogo general de la compañía como los comerciales referidos a las actividades de montajes electrónicos y diversos, publicidad directa y Jardinería y limpieza.

**Edurne Elorriaga**

“Ergohobe se concibió como un programa que trataba de armonizar las múltiples adecuaciones y mejoras que teníamos que acometer en los centros y en los equipos de trabajo. El año 1999, el INEM aprobó este programa, que fue el primer proyecto del Estado español que contemplaba la mejora de las instalaciones y los equipos de trabajo en base a las necesidades de la comunidad de trabajadores con discapacidad intelectual y otras discapacidades.

Si el proyecto fue novedoso también lo fue su metodología, puesto que el desarrollo del programa se llevó a cabo de forma participativa, a través de equipos de mejora de los propios centros, liderados por Miguel Martín y Martín Muñoz, del Servicio de Prevención.

Su puesta en marcha fue progresiva, comenzamos con tres centros: Gupost, Derío y Gernika, y paulatinamente, a través de las ayudas del INEM, se fue realizando en todos los centros y servicios.

En mi opinión, de la mano del programa Ergohobe se han logrado notables avances en nuestra organización, disminuyendo de forma importante las cargas físicas y mejorando los factores ambientales. Tan importante como todo lo señalado anteriormente es que Ergohobe, además, ha posibilitado una cultura de trabajo en equipo y de saber adecuar los puestos de trabajo a las personas, algo que va más allá de la prevención de riesgos. También es importante señalar que gracias a este primer Ergohobe, hoy estamos inmersos en la continuación de este proceso, el programa “Ergohobe banaka”.”



Una presentación del programa Ergohobe

Esta labor de comunicación era objeto de una creciente atención. Como subrayaba un editorial de *LanHotsa*: «Un colectivo posee valores en tanto en cuanto comparte ideas y objetivos comunes. Pero las ideas no se transmiten y los objetivos no se comparten si no hay comunicación. Luego la comunicación es un factor estratégico que puede actuar sobre los colectivos cohesionándolos y dándoles conciencia de pertenencia a un grupo. (...) En el Lantegi Batuak de hoy, con un colectivo de más de mil quinientas personas, y con la dispersión geográfica que tenemos, hace tiempo que no nos comunicamos con el sólo roce cotidiano, ya que no coincidimos las personas más que en grupos pequeños y muy esporádicamente.»

El tiempo del taller había pasado, la empresa debía funcionar como una auténtica corporación, una comunidad de trabajo a la que pudieran sentirse vinculados todos los que en ella trabajaban, aunque no pudieran contemplarla en su diversa y creciente pluralidad de centros y labores productivas. La revista mencionada, los tabloneros de anuncios, el sistema de sugerencias, las reuniones por centros, las circulares y comunicados, la red de comunicación interna por internet eran los cauces a través de los que los trabajadores de Lantegi Batuak podían sentirse parte de una comunidad que era mucho más que la suma de sus compañeros de taller, que estaba repartida en más de quince talleres dispersos por toda la geografía vizcaína y en una amplia diversidad de colectivos de personas con discapacidad.

Esa comunicación, además, debía ser no sólo interna, sino también externa, y permitir, así, participar a la comunidad cuyas instituciones participaban en la sostenibilidad de la empresa, tanto mediante subvenciones como convirtiéndose en clientes de ésta, al igual que el resto de corporaciones privadas que le demandaban bienes y servicios. Esta voluntad de comunicación promovida a través de los medios de comunicación, la participación en jornadas, congresos y ferias, y la creciente publicación de investigaciones y análisis fue determinante en la candidatura de la Fundación a cinco premios ese año, entre ellos algunos tan prestigiosos como el Txemi Cantera de economía social y el Reina Sofía de Integración. Uno de ellos fue fallado en su favor: el concedido por el periódico laboral vasco Eureka. Se sumaba al premio Imserso que, en 1997, había recibido la organización de manos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en la categoría de integración laboral.

Todas estas luces no ocultaban carencias y desequilibrios que la nueva gestión empresarial iba detectando. Por un lado, el constante estancamiento de las plazas en CO frente a las creadas ese año en CEE, que habían aumentado un 12%, alcanzando 78 nuevos puestos de trabajo en ese régimen, por ninguno en el primero. Por otro lado, el que, pese a este crecimiento, se mantuviera una abultada lista de espera de 278 personas con discapacidad, 25 más que el año anterior. Por otro lado, la intensificación productiva que estaba experimentándose generaba ciertas carencias y problemáticas que quedaban por cubrir. Se percibía una creciente dificultad para cubrir la creciente necesidad de mano de obra directa con personas con discapacidad, especialmente cuando existía una creciente “fuga” de personal experto a los enclaves (38 trabajadores ese año). Además, el aumento sostenido de la demanda de trabajo sólo era atendido, por el momento, de manera parcial y selectiva. Finalmente, los medios materiales de producción estaban llegando a su máxima capacidad, por lo que el crecimiento de la plantilla debía ir unido a inversiones significativas en nuevos talleres, algo que había motivado, por ejemplo, la compra del pabellón de Loiu.<sup>105</sup>



Premio del Imsero de 1997 entregado por la Infanta Cristina de Borbón a Iñaki Parra

### **La ansiada reducción de la lista de espera**

Fue en el siguiente ejercicio, aquel que marcaba la entrada de la Fundación en el nuevo milenio, cuando consiguió reducirse, por fin, la lista de espera. En 2000, la Diputación Foral decidió aumentar en 50 el número de plazas subvencionadas en CO, que quedaron ligadas a importantes inversiones por la Fundación según convenio firmado con esta institución. A ello se sumó el espectacular crecimiento en que continuaba el CEE, con 120 nuevas plazas, 41 de ellas de

personas con discapacidad intelectual. La proporción mayor de personas con discapacidad física o sensorial que mostraba esa cifra reflejaba la tendencia creciente de la empresa a absorber este colectivo en todas las plazas que las personas con discapacidad intelectual no podían cubrir. En todo caso, ese año culminó el despegue de la plantilla, que en los últimos cinco años se había incrementado en un 41%, con una proporcional reducción de la lista de espera hasta límites no conocidos.

Ese año, además, 52 personas consiguieron un puesto de trabajo en una empresa ordinaria, de ellas 46 presentaban discapacidad psíquica y 6 algún tipo de discapacidad física o sensorial. Para que esa integración fuera lo más real posible, la Fundación contaba con un equipo de profesionales que, en el marco de Lanerako Ibilbidea, servían de nexo entre el mundo de la Fundación y el de fuera, es decir, entre el mundo laboral protegido de los discapacitados y el ordinario de la empresa. Su esfuerzo era mostrar al tejido empresarial vizcaíno que estas personas estaban capacitadas para realizar con efectividad labores profesionales ordinarias, y que, de hecho, así lo llevaban haciendo con éxito desde hacía varios años. Para ello presentaban a los empresarios los candidatos que estaban cualificados para desarrollar una labor que pudieran requerir, y facilitaban su inserción con la ayuda de un preparador laboral, según el modelo explicado en el capítulo anterior. Todo ello se sustentaba en el Método de Perfiles que la Fundación había patentado. Así se consiguió implicar ese mismo año al Ayuntamiento de Basauri y a una conocida cadena de pastelerías.<sup>106</sup>



Ceremonia de entrega de certificados ISO a varios talleres, en Loiu

## Jose Luis Rodríguez

“Tras 18 años de trabajo de taller estaba cansado, aspiraba a algo más. Se lo comenté a la psicóloga y me preguntó mis preferencias. Yo le comenté que me encantaría trabajar en un servicio exterior, bien kiosko, bien ascensores, me daba igual. Y me preguntó por mis facilidades para ir pronto al trabajo, pues los horarios en esos servicios son más exigentes. Yo le dije que a las 6 de la mañana podía estar en el trabajo y que no tendría problema. Me dijo que cuando hubiera un puesto me lo comentarían. Y así se quedó la cosa. Y pasaba el tiempo, y pasaba el tiempo, y no me decían nada. Y yo cada vez que veía a Teresa, la psicóloga, le preguntaba. Era un poco pesado, lo reconozco, y siempre me decía que no había nada. Al final tiré la toalla, pensé que no saldría. Y un día llegó la asistente social, Isabel, al taller, era por entonces Andoni Linaza el jefe. Me llamaron a su despacho, y me quedé extrañado, y pensé ¡ahí!, ¿qué he hecho yo ahora? Estaban los dos en el despacho, y me comentó Isabel: Tenemos un trabajo para tí. Y yo dije, ¡ah, muy bien! Y me comentaron si quería ir a trabajar al ascensor de Zumalakarregi. ¡Y a mí, vamos, no me costó ni 5 minutos decidirme! Me pidieron que lo comentara con mi novia, pero les adelanté que ya estaba decidido y que me iba para allá. ¡Estaba entusiasmado!”

En el área de Servicios, un acuerdo de colaboración laboral con la Sociedad Pública Euskotren permitió la concesión, en régimen de arrendamiento, del kiosko de la estación bilbaína de Atxuri y los ascensores de la avenida Zumalakarregi, en un momento en que comenzaba la gestión de la gasolinera de Urduliz. Estas nuevas actividades engrosaron, en tanto que unidades de negocio, la actividad de Servicios Diversos que se constituyó dentro del área de Servicios, junto con otras iniciativas como Margolan. Esta actividad creció mucho en los años siguientes, incorporando un parque de máquinas expendedoras de refrescos, bebidas y productos de consumo ; así como, en 2005, la gestión del ascensor de Getxo. En palabras de sus responsables de gestión, Servicios Diversos presentaba «una fuente de actividades de servicio con posibilidad de desarrollo, que actúa en “primera línea” de la sociedad y que nos permite mostrar de una forma evidente y directa la capacitación de nuestro personal para asumir distintos tipos de labores y responsabilidades.»

Esta capacitación había sido tradicionalmente defendida a través de las actividades industriales, que seguían siendo, en este tiempo, las que más ocupación generaban aún, siguiendo una dinámica de avance en el valor añadido generado, del 60% en cuatro años, con incrementos del 20% en las horas productivas y el personal con discapacidad necesario. El crecimiento era especialmente espectacular en el área de Montajes Electromecánicos, que suponía el 71% de las ventas totales.

Así pues, la actividad industrial acaparó este año la mayor parte de las inversiones. Éstas fueron dirigidas hacia los objetivos planteados en los dos años anteriores. Por un lado, hacia la mejora de métodos, en donde siguió creciendo la obtención de certificados de calidad ISO 9002, con tres nuevos centros: Rekalde, Sestao y Txibila. Por otro, al incremento de la capacidad productiva, gracias a la apertura de los talleres del nuevo pabellón de Loiu, Loibat, dedicado a montajes diversos, y Loibubi, a calderería y soldadura. Finalmente, a la aplicación de mejoras ergonómicas en los puestos de trabajo, ámbito al que contribuyó el programa Ergohobe, que

recibió una importante subvención del INEM y que continuaba impartándose de forma sucesiva en los diversos centros de trabajo de la Fundación, demostrando la valiosa aportación de los trabajadores a programas que, como éste, propiciaban una mejora progresiva de la calidad de vida y de trabajo en la empresa.<sup>107</sup>

### **Cultura empresarial y Recursos Humanos**

A la altura del nuevo siglo XXI, el éxito económico y social de la Fundación residía en una cultura muy arraigada que se había ido forjando a lo largo de su evolución pero que en los últimos tiempos se había modificado debido a las nuevas exigencias empresariales y humanas a que hubo de enfrentarse. Se trataba de una cultura sustentada en una serie de valores. En primer lugar, el humanismo y, en consecuencia, la importancia esencial del factor humano en la empresa. Este valor, indisociable de la filosofía normalizadora con que había nacido, quedaba reflejado en una preocupación compartida por todos sus trabajadores por la atención a las personas con discapacidad.

Esta importancia del factor humano se reflejaba en las relaciones informales e igualitarias que se fomentaban a todos los niveles de la organización y en todos los espacios, tanto en los ratos de ocio como en el trabajo, almuerzo, etc. No se marcaban diferencias entre los diferentes niveles, e incluso el estilo de vestir cuidaba evitar estas distancias. Así, se velaba por la permanente



José Miguel Antoniano, Erandio

accesibilidad de los trabajadores de mano de obra directa a los espacios de trabajo administrativo y gestor y a los directores de la empresa así como por que la comunicación fuera muy fluida. El hecho de que el objetivo de la Fundación fuera la integración social de su personal con discapacidad le confería una manera de ser muy determinada, en la que el punto de mira estaba centrado en el cliente interior de la organización, incluso en detrimento del exterior.

Otro valor primordial de la cultura empresarial de Lantegi Batuak en el cambio de siglo era el diálogo. Existía una práctica del diálogo arraigada, que hundía sus raíces en esos tiempos en que la gestión se había realizado en los pasillos de unos talleres autónomos, en cuyo limitado recinto se habían asumido decisiones de calado y se habían resuelto todo tipo de conflictos laborales y económicos. Esos años habían pasado, pero esa tradición de diálogo y comunicación se mantenía, si bien en este cambio de siglo comenzaba a sufrir ciertas limitaciones, al incrementarse de forma ostentosa el ritmo de trabajo, lo que hacía mella en la comunicación interna.

Otro valor era el de la adaptación. Existía en la comunidad trabajadora de Lantegi Batuak una clara conciencia y capacidad de adaptación al cambio que la empresa estaba viviendo, que implicaba nuevos colectivos de trabajadores, nuevas experiencias de relación, nuevos espacios y formas exigentes de trabajo, nuevas modalidades de convenio, etc. Existía una implicación voluntaria de los trabajadores en la nueva dinámica empresarial, que había sido asumida con naturalidad. Ello no impedía que una minoría, tanto de personas con discapacidad intelectual como física, no asimilara el hecho efectivo de que no todo el mundo era promocionable y que en ocasiones había que buscar fuera al profesional que no se encontraba dentro. Esto podía generar una situación de desmotivación o baja implicación en el proyecto de trabajo común entre algunos de esos trabajadores, aunque siempre en una proporción minoritaria.

Por otro lado, también en relación con este valor adaptativo, el crecimiento económico y humano de la empresa provocaba una pérdida en algunos de los trabajadores de la conciencia del objetivo normalizador que se perseguía, que constituía un elemento esencial de implicación laboral. Veían a la Fundación de una forma más empresarial y añoraban los «buenos viejos tiempos» más «familiares», en los que las listas de espera eran kilométricas pero el trato era más cercano y humano.

Un último valor era el de la formación continua. Un elemento esencial de la filosofía de la empresa era que la mayoría de las personas con discapacidad podían realizar una actividad laboral regular, mejorada, satisfactoria y productiva. Por eso la formación se consideraba un valor fundamental que se aplicaba a todo el personal, no sólo al asociado a una discapacidad. La tradición formativa estaba muy arraigada en la empresa y recibía un esfuerzo inversor que nunca era regateado, ni en su dimensión temporal ni en la económica. Treinta y cuatro eran las horas que correspondían a la formación media anual de cada trabajador. Se trataba de una formación bien organizada, estructurada a través de un Plan de Formación Anual respaldado por un Manual de Calidad.

Las materias que se abordaban eran diversas. En el colectivo de personas con discapacidad intelectual, las más importantes era la apariencia y el cuidado personal, el procesado de información,



[el reto de la empresa en estos años fue asegurar la armonía de esta cultura con la nueva estrategia empresarial]

el aprendizaje de nuevas tareas, el manejo de herramientas, las actitudes ante el trabajo, la seguridad, las aptitudes físicas, la autonomía y un amplio abanico de habilidades sociales y relacionales. También se impartían cursos de formación a las personas que se encontraban en lista de espera. Se trataba de acciones formativas de carácter prelaboral u ocupacional, que se centraban en el entrenamiento en destrezas y habilidades requeridas para el futuro desarrollo de una actividad ocupacional. En 2000, por ejemplo, se impartieron cursos formativos sobre el euro, la moneda que sustituiría a la tradicional peseta, los itinerarios de inserción laboral y la forma de lograr un puesto de trabajo en la empresa ordinaria. Asimismo, se llevaron a cabo tutorías individualizadas sobre el proyecto de Lantegi Batuak.

La formación de las personas sin discapacidad se destinaba a cubrir necesidades y carencias detectadas a la hora de desarrollar el trabajo, y abarcaban nuevas áreas como la ergonomía, el trato con personas con discapacidad, la aplicación del Método de Perfiles, primeros auxilios, prevención de riesgos laborales, etc. Se trataba de una dimensión que se encontraba en perpetua mejora, tanto en la definición de las necesidades a que debía responder como de los objetivos, así como en la evaluación de los formadores y en la importancia horaria y de calendario que se le dotaba.

En general, el reto de la empresa en estos años fue asegurar la armonía de esta cultura con la nueva estrategia empresarial, definiendo los rasgos y valores que debían mantenerse y cuidarse, y los que debían introducirse. Pero su estado era óptimo, como demostró el estudio sobre la satisfacción de clientes internos y externos que se encargó, ese año 2000, a una consultora. Distinguió varios tipos de clientes: los externos (empresas e instituciones a las que se prestaban servicios) y, entre los internos, los trabajadores sin discapacidad intelectual, a los que se sumaban, como tercer componente, los trabajadores con discapacidad intelectual y sus familias. En el caso de estas últimas, un 40% contestaron al cuestionario. Su valoración era muy positiva. Entre los aspectos más resaltados estaba la satisfacción del hijo ante el trabajo y la de ellos ante la formación de los monitores, así como la relación positiva entre ambos, y la capacidad de la empresa para adaptar las tareas a cada persona. En el ámbito negativo, las familias lamentaban cuestiones materiales, como eran las retribuciones o gratificaciones, según el régimen de trabajo, y de comunicación de la empresa con ellos.

Entre los trabajadores sin discapacidad (400 personas), si bien la proporción de participación fue menor, también dominó la valoración positiva de la empresa. En ella se resaltaron variables de comunicación adecuada con los superiores directos y adaptación al ritmo de trabajo. El lado

negativo se relacionaba también con cuestiones retributivas y de convenio colectivo, y con la comunicación recibida desde las instancias ejecutivas.

Finalmente, la encuesta se envió a las 127 empresas más importantes en su relación con la Fundación. Un 61% de ellas contestó a preguntas relacionadas con la capacitación y excelencia de la empresa, en las que también primaron elementos positivos. Entre las variables positivas más valoradas estaban la atención y trato personal que dispensaba la empresa y su capacidad de respuesta a las quejas y reclamaciones. Los aspectos negativos eran la participación activa en la búsqueda y seguimiento de los proveedores, los precios competitivos, la participación técnica en la mejora de los productos y la adaptación del calendario laboral a las necesidades del cliente.<sup>108</sup>

### **Debilidades del crecimiento expansivo**

Los apartados más negativos de la encuesta comentada, en su dimensión interna, eran los que afectaban a variables retributivas, participativas y de comunicación entre el Ejecutivo y los estamentos más bajos de la cadena de trabajo. Se trataba de factores que siempre estaban sometidos a tensión en las empresas de economía social o de trabajo protegido, en las que se aspiraba a un constante avance comunitario en las condiciones de trabajo y en la resolución de los conflictos laborales, algo que no siempre era posible ni, sobre todo, igualitario. Existían, pues, ciertos ámbitos que no funcionaban con corrección, dentro del espectacular salto empresarial experimentado por la empresa y que, en este inicio del nuevo siglo, estaban siendo objeto de cuidado y reestructuración.

Por un lado, la Fundación mostraba como una de sus características más singulares el ejercicio de un estilo directivo participativo, dialogante y basado en objetivos empresariales. Éstos eran



presentados anualmente por los directores y responsables de actividad, quienes los establecían ayudándose de las recomendaciones de los jefes de taller. Sin embargo, la participación del personal de cada taller en el planteamiento de esos objetivos y la información que recibían sobre su evolución era menor, y la toma de decisiones se mantenía desde una perspectiva un tanto centralizada, lo que requería de una cierta apertura.

En el ámbito de personal, la selección se realizaba sin seguir un procedimiento definido y homogéneo. En ocasiones era hecha por el Departamento de Personal, en otras por los propios jefes de taller, o bien por ambos a la par. Quedaba por definir, por lo tanto, quién autorizaba, con qué criterios y qué cauces de aprobación se seguían antes de buscar candidatos. Y es que esa situación amparaba una gran dispersión de esfuerzos y criterios en los procesos de selección de candidatos. Los propios talleres conservaban aún perniciosas costumbres propias de su pasado autónomo. Así, por ejemplo, no se ponían en común las bolsas de candidatos por miedo a perder a los buenos o a los ya formados. Era necesario, pues, centralizar y unificar la selección, los criterios y el nivel de exigencias, así como poner en común las informaciones de los candidatos, especialmente de los más capacitados.

Por otro lado, no había un patrón común en el proceso de acogida e integración del nuevo candidato en la organización, cada personal de taller lo hacía a su estilo y según la sensibilidad y habilidad del responsable. Debía, por lo tanto, definirse mejor el protocolo de actuación. Respecto a las renovaciones de contratos, cambios de jornada laboral y traslados de un taller o servicio a otro, también debía establecerse un procedimiento que permitiera justificar estas medidas y aprobarlas siguiendo siempre los mismos cauces, como de hecho existía en el caso de los cambios de categoría. Finalmente, en unos años en que los puestos de trabajo estaban viviendo importantes ritmos de evolución y cambio, era necesario avanzar en la planificación de las carreras profesionales, con el fin de evaluar mejor las promociones laborales, dado que existía un pequeño ambiente de desencanto y falta de motivación respecto a ellas.

Otro factor que había sido negativamente valorado en la encuesta era el de la comunicación. Esta discurría a través de comunicados, dirigidos a destinatarios concretos, y circulares, de interés general. En el ámbito organizativo, las reuniones de los jefes de taller con el Director Industrial eran trimestrales, mientras que dos veces al año se reunían los directores de departamento, jefes de taller y servicios y responsables de actividad. Por lo demás, en los talleres había diez reuniones anuales en las que se analizaban cuestiones de producción, asistenciales y de marcha general del centro. También había reuniones informales y espontáneas, en el marco de comidas o cenas.

Este esquema reflejaba una cierta sencillez en unos años de aumento muy intenso del tamaño y ritmo de trabajo. Los canales formales de comunicación no eran muchos, si bien la mencionada cultura de diálogo suplía en parte ese déficit, pero ámbitos como la comunicación ascendente y horizontal entre los talleres debían ser reformados, especialmente en una empresa caracterizada por una importante dispersión geográfica. Sólo una mejor comunicación podía difundir una vigorosa identidad de empresa y reforzar, así, la cohesión social del colectivo trabajador.

Otro ámbito criticado en la encuesta era la política retributiva. En general, los salarios no estaban bien distribuidos, y eran bajos en los niveles de dirección, en comparación con empresas similares. La composición del salario era fija, sin parte variable, excepto en las categorías más bajas, de peones y auxiliares de servicios, en donde había primas dependientes del rendimiento. Existía un auténtico problema en la escala y definición de las categorías profesionales, pues muchas no respondían realmente a diferentes funciones o grados de responsabilidad y, por lo tanto, a la realidad actual de la empresa.

Finalmente, en el ámbito de las relaciones laborales existían dos comités ya aludidos, uno de personal ordinario y otro de discapacitado, y un único convenio para ambos. Ya en ese año 2000, sin embargo, se estaba planteando la necesidad de negociar un convenio diferente o añadir un anexo al vigente en el que regular mejor las peculiares condiciones laborales de los trabajadores de enclaves, jardinería y limpieza, Margolan, etc. La nueva organización del trabajo en actividades y servicios mostraba las limitaciones del antiguo convenio y las efectivas diferencias que iban surgiendo en torno a las condiciones de trabajo que se daban en ellos: trabajo en festivos, transporte de personal, calendario laboral, variación de la jornada, etc. Así, el nuevo convenio recogió tanto los aspectos comunes a toda la organización como las necesidades específicas de las distintas actividades, lo que llevó a la constitución de diversos acuerdos: Staff central y talleres; Servicio de Limpieza; Servicio de Jardinería; Publicidad Directa; Enclaves y Servicios Diversos.<sup>109</sup>



Lorena de la Peña, Erandio

## 4.2 El itinerario final: del taller a la persona

### Nuevos colectivos trabajadores

En coherencia con el Plan de Mejora derivado de la autoevaluación EFQM, introducido en la gestión el año 1999, se fueron aplicando en este tiempo numerosas modificaciones en las competencias y cambios en el organigrama. «Renovarse o morir», titulaba un editorial de *LanHotsa*, «lo paradójico es que la forma de sobrevivir es adaptándonos al medio en que vivimos, ya que los cambios que se producen en él no los podemos controlar. Nuestra empresa (...) necesita para pervivir reorganizarse constantemente. Es por lo que estamos ya sumidos en una etapa de cambios de más calado que los afrontados hasta ahora, ya que el crecimiento experimentado en los últimos años nos ha cambiado tanto los aspectos de la gestión, que nos vemos abocados a reorganizar ésta de manera más eficaz y de acuerdo con los nuevos tiempos».

Una de las acciones de mayor trascendencia incluidas en ese Plan hacía referencia a la unificación de la gestión de las personas con discapacidad bajo un único responsable, que se convirtió en uno de los objetivos básicos de esta remodelación. Así nació, en 2001, el Área de Gestión Social, que aglutinaba todas las funciones que, en ese ámbito, se habían gestionado hasta entonces desde el clásico Departamento de Técnica Asistencial y desde el área de administración de personal adscrita a la Dirección Administrativo-Financiera. Las cuatro funciones de este nuevo área eran: selección y orientación de nuevos trabajadores, formación de éstos, desarrollo sociolaboral y relaciones laborales. Otro de los cambios realizados este año en el organigrama consistió en integrar la gestión de Prevención, Calidad y Medio Ambiente. Este nuevo servicio quedó en manos de un único responsable, que dependía directamente de la Gerencia.

Este nuevo servicio se ocupaba de una plantilla que ese año ascendía a 1.698 personas, que desarrollaban su labor en 15 centros de producción vizcaínos y 9 servicios exteriores de la empresa, que llevaban a cabo actividades gestionadas por seis unidades de negocio. El 68% era personal que presentaba alguna discapacidad intelectual. De éste, un 42% trabajaba en régimen ocupacional y un 58% en empleo especial. Por otro lado, un 19% de esa plantilla era de carácter físico o sensorial (325 trabajadores). El 26% de la plantilla con discapacidad trabajaba fuera del entorno protegido del taller, en los servicios exteriores de limpieza, jardinería, enclaves, gasolineras, pintura industrial y vial, máquinas de venta u otros. El resto eran personas sin discapacidad, cuyo número era de 193.

El hito principal de 2001 y los años siguientes no se encontraba, de todas formas, en estos números, sino en algunas de las personas a que hacían referencia. De ese 68% de plantilla con discapacidad intelectual, un 0,8% correspondía ese año a personas cuya discapacidad provenía de un trastorno o enfermedad. Se trataba de un nuevo colectivo que había comenzado a incorporarse al trabajo ese año, gracias al acuerdo de colaboración suscrito con la Asociación Vizcaína de Familiares y Enfermos Psíquicos (AVIFES).

Ya en diciembre de 2000 había tenido lugar un primer curso de orientación laboral para estas personas realizado con la colaboración de esa Asociación. Se trató de una experiencia memorable

pues supuso un cauce de encuentro entre dos colectivos unidos por tópicos y estigmas muy similares pero que, hasta entonces, habían funcionado también en su recíproca contemplación. La impresión de los profesionales de Lantegi Batuak que participaron en ese curso así lo atestiguó: «Nada más entrar en contacto con el grupo, fuimos conscientes de los estereotipos con los que partimos cada persona. Tenemos nuestros “miedos” y nuestra imagen del enfermo mental de las películas o de los psiquiátricos, es decir, los casos más extremos. La segunda cosa que nos llamó la atención fue que tienen más cosas en común con nuestros operarios y operarias que cosas que les diferencian. (...) Y sorprendentemente, al conocerles mejor, todos concluimos que tenemos casos en todos los talleres de personas con retraso mental y enfermedad mental (psicosis, depresiones), por lo que no es la primera vez que contactamos con este colectivo. (...) Queremos concluir transmitiendo nuestra sensación positiva ante este nuevo reto, sobre todo teniendo en cuenta que estas personas tienen muchas limitaciones para integrarse en el mercado laboral ordinario y que nuestra estructura puede dar opciones a sus necesidades.»

Los inicios de este programa de incorporación de personas con enfermedad mental estuvieron repletos de incertidumbre. La rehabilitación de estas personas implica un camino de larga evolución, en el que aparecen diferentes fases y en el que la mejoría no es constante y progresiva, pero sí un hecho que sólo precisa de un adecuado marco normalizador. A las características propias de la enfermedad hay que añadir su aguda estigmatización social, a la que se habían referido los profesionales de Lantegi Batuak que comenzaron a trabajar con ellas. Como en el caso de las personas con discapacidad intelectual, era necesaria una transformación de la imagen de este colectivo a la hora de normalizar su vida, y para ello el trabajo constituía un cauce esencial.

Y este cauce fue el que proporcionó la Fundación. El objetivo que se planteó fue el mismo que el que se aplicaba a los operarios con discapacidad intelectual: promover la autonomía de la persona buscando la menor dependencia posible hacia los profesionales o la familia. Todo ello desde una filosofía integradora, que entendía que el éxito o fracaso de un proceso de rehabilitación o normalización no era el nivel de autonomía en sí alcanzado, sino si ese nivel era el máximo que se podía conseguir dadas las características y circunstancias de cada persona en cada momento.

La experiencia de las familias de estos operarios fue extraordinariamente similar a la vivida por las de las personas con discapacidad intelectual. Así lo revelaba la Presidenta de AVIFES tras cuatro años de experiencia laboral con este colectivo: «Cuando un usuario da el paso y se lanza a la aventura del trabajo, el nivel de satisfacción que percibimos las familias y su entorno es muy alto. Mejora su autoestima sensiblemente y también la nuestra. Lo viven como una oportunidad para hacer algo, para sacarles de la monotonía y el fracaso al que se ven abocados. La mayoría de las personas afectadas por una enfermedad mental son tremendamente sensibles y vulnerables ante las emociones. Recuerdan, aprecian y valoran a todas las personas que se preocupan por ellas, les cuidan o ayudan y, sobre todo, les manifiestan afecto.»

Un año después, en 2002, se incorporó al trabajo de los talleres ocupacionales otro nuevo colectivo: las personas con daño cerebral. Constituía una variante especialmente desfavorecida entre las personas con discapacidad. Se trataba de personas jóvenes, de entre 20 y 40 años, que

arrastraban secuelas de tipo físico y cognitivo producto de accidentes traumáticos, generalmente de tráfico. El Instituto Foral de Asistencia Social contaba con un centro de día destinado a la mejora de su calidad de vida. La Fundación firmó ese año un acuerdo con la Diputación destinado a proporcionar un recurso ocupacional a estas personas una vez fueran dadas de alta en ese centro. El protocolo constaba de varias fases que comenzaban en el mismo momento en que el usuario entraba en el centro y finalizaban un año después de que se hubiera incorporado a un taller ocupacional. En esta última fase los profesionales de la Diputación participaban en la supervisión y el contacto con el usuario y sus familiares.

[en 2002, se incorporó al trabajo de los talleres ocupacionales otro nuevo colectivo: las personas con daño cerebral]

Pese a la merma que estas personas sufrían en su capacidad para enfrentarse a tareas propias del mundo laboral, este cauce de integración laboral se ha mantenido abierto desde entonces, gracias a la activa participación de los profesionales de la Diputación en las dificultades más importantes presentadas por este nuevo colectivo laboral, como eran la falta de interés y motivación, su rechazo inicial a otros colectivos, su lento ritmo de trabajo o sus problemas de accesibilidad.

En la valoración que de este programa se hizo tres años después se constató que de los 32 usuarios que habían pasado por el centro de día, 12 estaban plenamente integrados en los talleres y sólo 5 habían presentado baja, estando los demás en periodo de formación prelaboral. Eran cifras que animaban a la esperanza en la búsqueda de una inserción laboral que aportara reconocimiento social a estas personas, tal y como se había conseguido con otros colectivos que se habían encontrado en similar situación de desamparo en un pasado no tan lejano. <sup>110</sup>

### **Calidad Total y Seguridad Laboral**

En 2001, se incorporaron a la empresa 147 personas, de las que un 91 % tenían alguna discapacidad. De ellas, 109 pasaron a CEE y 25 a CO, lo que reflejaba una tónica iniciada un año antes, consistente en una nueva aceleración del régimen de empleo especial, tras la ralentización sufrida en la década anterior, con índices de crecimiento de más del 19% en 2000 y un 16% en este año 2001. Asimismo, la lista de espera de personas con discapacidad que habían solicitado entrar en la Fundación había aumentado por cuarto año consecutivo, hasta 109 solicitudes, por 56 que había habido cuatro años antes, en 1998. Así, en diciembre de ese año la lista de espera ascendía a 146 personas.

Mientras, la Fundación seguía cumpliendo los compromisos de su plan de crecimiento, como era la adecuación de sus centros de trabajo a la gestión de calidad, el incremento productivo y la centralización administrativa. En marzo de ese año se hizo entrega de los certificados ISO 9002 a los talleres de Rekalde, Sestao y Txibila, mientras el área de Servicios, que agrupaba la jardinería, limpieza y gestión de estaciones de servicio, kioscos, pintura industrial y vial, vending y ascensores públicos, habían iniciado los procedimientos para poder alcanzar esa misma certificación de calidad. Ese mes tuvo lugar la inauguración de los dos nuevos talleres de Loiubat y Loiubi, que agrupaban secciones que hasta entonces estaban localizadas en el de Derio, como la calderería y prensas, que estaban creciendo rápidamente. Este último recibió un año después

el certificado ISO 9002 en todas sus actividades. A la altura de 2003, de los dieciséis centros de producción que disponía la Fundación, nueve se encontraban certificados, mientras el resto estaba en situación de serlo. Ese año, de hecho, consiguió hacerse con éxito la transición del sistema de calidad a su nueva versión 9001:2000, lo que permitió contar en 2004 con once centros regulados por esa certificación.

En 2001 se inauguraron las nuevas instalaciones administrativas del edificio de Loiu, mientras se trasladaba a Derio la sede de Lanerako Ibilbidea, que hasta entonces se había ubicado en Etxebarri. Este aumento del espacio productivo y administrativo no hubiera sido posible sin el extraordinario crecimiento económico que se estaba experimentando. El volumen de negocio se había multiplicado por cuatro en los últimos siete años, y de los 6,4 millones de euros de 1994 se había pasado a los 27,3 millones en 2001. Los beneficios de ese crecimiento, como puede contemplarse, se invertían en una constante adecuación de la infraestructura productiva destinada a la generación de empleo especial. Así, a los pabellones de Loiu se unió el nuevo edificio inaugurado en Etxebarri ese mismo año para la actividad de publicidad directa, que había experimentado una gran expansión en esos últimos años, tanto en número de personas empleadas como en facturación. El nuevo pabellón era más grande y estaba mejor adaptado ergonómicamente al personal y actividad que en él se desarrollaba.

Si el miedo a la recesión económica había ralentizado en años pasados un tanto la toma de decisiones en sectores estratégicos, el éxito empresarial permitió poco a poco afrontar nuevos retos. Ese año se constituyó, así, una nueva Actividad de Componentes y aparellaje eléctrico, de acuerdo con el objetivo estratégico de generar oportunidades de empleo mediante la búsqueda de nuevos espacios de mercado. Esta actividad tenía como objeto explotar los productos y componentes eléctricos que fabricaba la empresa y que, hasta entonces, sólo se dedicaban a atender la demanda de sus clientes tradicionales. La idea era buscar otros mercados donde vender esos productos, desarrollándolos de acuerdo con sus potenciales y separando su gestión de la actividad donde hasta entonces estaban enclavados: Montajes electromecánicos, que era la que seguía generando la parte más importante del valor añadido del área industrial.<sup>111</sup>

## Roke Zugazaga

“En estos 25 años hemos pasado de condiciones espaciales que se limitaban a bajos de casas, lonjas e incluso pisos, como el caso del centro “Etxetxua” en Santutxu, a las actuales condiciones en pabellones industriales. De ésta forma se ha posibilitado la transición de una actividad inicialmente ocupacional a otra con mayor contenido laboral, mejorando las condiciones laborales, y sobre todo la seguridad de los equipos.

Hace 25 años, las dotaciones de los planes de inversión anuales no eran suficientes para cubrir las demandas de los centros y a veces cualquier adquisición de un equipo necesario para realizar un trabajo o iniciar una nueva actividad requería de análisis y justificaciones eternas. Como ejemplo de evolución positiva decir que en sólo doce años se ha pasado de un plan de inversiones ordinario de 167.000 € en el año 1996 a uno para el año 2008 de 3.256.880,00 €.”



Trabajo en Loibat

2002, año en que finalizaba el plan estratégico cuatrianual establecido tras la conversión de la empresa en Fundación, resultó un año similar en la tendencia ascendente de las dos vertientes, productiva y asistencial. En una coyuntura económica muy poco propicia, pese a que las ventas crecieron en poca entidad, el valor añadido incorporado resultó mayor del esperado. Ese año la incorporación de personal con discapacidad se redujo debido a la clásica disfunción que se producía en ocasiones entre la tipología de los candidatos y la capacidad de la organización para proporcionarles oportunidades laborales adaptadas a sus necesidades y limitaciones físicas o intelectuales. Este problema se producía, en ocasiones, en el área de empleo especial, y animaba a una constante búsqueda de nuevas oportunidades de empleo que permitieran cuidar una filosofía empresarial basada en el usuario, no en el negocio. Mientras, el régimen de CO recobraba en este tiempo una importante estabilidad, incorporando este año 50 nuevos usuarios, gracias a la política de incremento de plazas ocupacionales desarrollada por la Diputación.

Fue ese año cuando se amplió la oferta de centros de trabajo con un nuevo taller, el de Zornotza-Amorebieta, situado en una zona industrial integrada en el núcleo urbano. El nuevo pabellón disponía de muy buenas comunicaciones a través de transporte público y daba servicio a usuarios y trabajadores de la zona de Arratia, que abarcaba poblaciones comprendidas entre Basauri, Gernika y Durango. Asimismo, este centro permitía la descongestión de los talleres de Basauri y Txibila, que comenzaba a ser excesiva, y permitía dar salida a una lista de espera de 105 personas con discapacidad. Su actividad se puso en marcha en 2003 y fue inaugurado un año más tarde, integrándose en la unidad de Mecanizados y Montajes. Su jefa de taller era Amaia Molinos, que dirigía una plantilla de monitores integrada por José María Pradera, Javier Crespo, Alex Tamayo, Arantza Gallego y Amaia Marcaide.

En ese mismo ejercicio se puso en marcha en la Fundación el proyecto europeo Equal Zabalán, que coordinaba, a través de EHLABE, acciones destinadas a mejorar la inserción laboral de las personas con discapacidad o trastorno mental que residían en la Comunidad Autónoma Vasca. Este proyecto lograba unificar el esfuerzo de muchas organizaciones que trabajaban por la inserción laboral de colectivos desfavorecidos y se integraba en la Iniciativa Comunitaria Equal, que buscaba incrementar la capacidad de inserción laboral de esos colectivos. Zabalán promovía itinerarios de inserción laboral para personas con enfermedad mental, la creación de una red de centros multimedia para personas con discapacidad intelectual, la preparación de programas de sensibilización empresarial y la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo para esos colectivos.



Escena de trabajo en el nuevo taller de Basauri

**Txema Franco**

“Una organización con la dimensión que a todos los niveles ha alcanzado Lantegi Batuak, necesita reinventarse de manera continua. Y no sólo por una cuestión de supervivencia, que también, sino porque hace falta adaptarse permanentemente a los nuevos tiempos que corren en la sociedad en la que pretendemos desarrollar nuestra labor. Por tanto, invertir en innovación, descubrir nuevas oportunidades de negocio y desarrollar las potencialidades de las actividades que ya conocemos, son ejes fundamentales para no quedarnos en la cuneta del progreso.

Todas las iniciativas emprendidas en estos últimos años responden a esta lógica tan simple y tan compleja: nuevas metodologías de intervención, aplicación de nuevas tecnologías en el desarrollo industrial, innovación en sistemas de gestión, alquiler de ayudas técnicas, digitalización y gestión documental, destrucción confidencial de documentos, etc.”

Así, en respuesta a las disfunciones que se producían entre los nuevos candidatos y las oportunidades laborales que se les proporcionaban, la Fundación aprovechó el nuevo marco que proporcionaban iniciativas como Zabalan para plantear un nuevo compromiso dentro de la nueva reflexión estratégica 2003-2005. Se trataba de valorar dos posibles nuevas iniciativas laborales o áreas de negocio cada año, estudiando su viabilidad laboral y de mercado. Su fin era asegurar un abanico de oportunidades lo más amplio posible que permitiera adecuar el trabajo en la organización al perfil de cada persona. Ello permitía profundizar en la nueva orientación filosófica de la organización, centrada en el individuo como sujeto del espacio de trabajo en Lantegi Batuak. A partir de entonces surgieron nuevas iniciativas laborales que, en muchos casos, quedaron en meros proyectos, caso del estudio de reciclaje preparado ese mismo año 2003, pero que en muchos otros sí permitieron una constante ampliación de las oportunidades laborales de la organización (caso, como se verá, de la digitalización, tratamiento de plásticos, comercialización y equipamiento de productos adaptados a personas con dependencia o discapacidad física, etc.).

El proyecto Zabalan, que tanto animó esta nueva estrategia emprendedora de la organización, finalizó en 2005, con una campaña de difusión de la obra de la Fundación entre médicos de atención primaria; y con la edición de un folleto-CD que recogía el protocolo de colaboración entre Osakidetza y los agentes de inserción laboral de personas con trastorno mental (EHLABE y Eragintza). Su objetivo era potenciar la derivación de estos pacientes a Lantegi Batuak y otras organizaciones incluidas en el programa Equal Zabalan, así como coordinar el seguimiento de sus inserciones laborales. Además, este protocolo contemplaba la formación de los profesionales de Lantegi Batuak en colaboración con los centros de salud mental de Osakidetza. Una tercera iniciativa surgida de su finalización fue la reedición revisada del Método de Perfiles de Adecuación de la Tarea a la Persona, siguiendo la filosofía de mejora continua perseguida por este método.

Zabalan contó con la participación de las Diputaciones Forales de Bizkaia y Gipuzkoa, y el Gobierno Vasco, en calidad de cofinanciadores del proyecto, así como de dieciocho organizaciones

sociales y sindicales vascas. La Fundación participó ese año 2002 en otro proyecto Equal denominado “Zurekin Sarean”, liderado por la BBK, en el que también colaboraban otras organizaciones vizcaínas, y dirigido a sensibilizar a las empresas sobre la importancia de la adaptación a las nuevas tecnologías.

De todas formas, el mayor hito de ese año fue la finalización de la auditoría que evaluó el grado de implantación del sistema de prevención de riesgos laborales. La publicación en 1996 de la nueva Ley de Prevención de Riesgos Laborales y su posterior desarrollo reglamentario había constituido un revulsivo para áreas como seguridad e higiene, salud laboral o ergonomía. Un revulsivo pero no una motivación, dado que la organización se había anticipado ya varios años antes a esta ley en sus acciones preventivas de salud laboral y ergonomía. De todas formas, la nueva ley implicó un cambio de la gestión de este tipo de recursos.

Tal fue el contexto de la mencionada auditoría, que tras un informe de diagnóstico realizado en 2000 había iniciado sus trabajos en 2001, evaluando el cumplimiento de la ley mediante evidencias documentales, entrevistas al personal y visitas a centros de trabajo. A finales de ese año se obtuvo una calificación global positiva que detectaba, sin embargo, varias desviaciones que requirieron la preparación de un plan de adecuación que se puso en marcha inmediatamente. En 2002 el equipo auditor verificó la resolución de las irregularidades y expidió el correspondiente certificado. Ese año, la Fundación publicó un primer Manual de Prevención dirigido a todos sus trabajadores, aprovechando la formación específica en este ámbito. Este texto, redactado por

## Edurne Elorriaga

“Desde sus comienzos la dirección de Lantegi Batuak estuvo comprometida con la prevención, puesto que pensábamos que, al trabajar con un colectivo con discapacidad, debíamos prestar especial atención a este campo. En el año 92, contratamos al primer técnico, Miguel Martín, con conocimientos en los campos que nos parecían vitales para este cuidado: la promoción de la salud, la ergonomía y la prevención de riesgos.

Las áreas de actuación prioritarias en aquellos años fueron, por un lado, la adecuación de los centros y de la maquinaria, puesto que estaban viejos y con necesidades urgentes de remodelación y nuevas inversiones. Y, por otro lado, la formación y la sensibilización en materia de prevención, fundamentalmente en análisis de accidentes e incidentes, estudios de riesgos, pautas de actuación, etc.

El esfuerzo en la creación de una cultura preventiva fue importante, allanando resistencias y formando a todas las personas. Paulatinamente, todo el saber hacer que se fue gestando en este campo fue integrándose en el sistema de calidad, como un elemento más de la gestión cotidiana.

Desde mi punto de vista, el valor añadido que puede ofertar Lantegi Batuak respecto a otras empresas o entidades es su experiencia en materia de adecuación del trabajo a la persona, tanto a nivel de puestos, como de eliminación de barreras arquitectónicas, de diseño, de contenidos formativos y de intervención social, de mejora de la comunicación, etc... Es en estas áreas donde nuestro conocimiento adquiere valor y donde se requiere un trabajo interdisciplinar y continuado.”

el Servicio de Prevención y aprobado por el Comité de Seguridad y Salud, recogía en sus 76 páginas las normas generales de prevención que debían aplicarse al conjunto de actividades de la empresa.

El resultado de la evaluación mostró la pequeña incidencia de la siniestralidad laboral en la empresa, muy por debajo de las cifras del sector industrial al que pertenecía. En general, el informe del equipo auditor reveló que la empresa se situaba en un nivel intermedio de eficacia y adecuación, lo que animó a dar continuidad al desarrollo de futuros planes de prevención, para lo que se puso en marcha el Servicio de Gestión Integrada. Este nuevo servicio dependía de forma directa de la Gerencia e integraba la gestión de Calidad, Prevención y Medio Ambiente.

Su puesta en marcha en 2002 tuvo lugar en un tiempo en que, debido al despegue productivo que vivía la empresa, se había constatado un repunte de las cifras de siniestralidad, que continuó el año siguiente, 2003. Las lesiones que más crecían eran las originadas por “sobreesfuerzos”, mientras que las derivadas de riesgos propios del manejo de maquinaria tendían a descender.

Los datos de años posteriores fueron similares, hasta que en 2006 comenzó un apreciable descenso en casi todas las actividades, de más de diez puntos. Mucha importancia tuvo en esta evolución decreciente la puesta en marcha, en 2003, del primer Plan de Prevención Anual en aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, que permitió integrar la prevención en un único sistema de gestión de calidad integrado. Los requisitos de prevención de ese sistema integrado se implantaron rápidamente en la organización.<sup>112</sup>

[en 2002 la Fundación publicó un primer Manual de Prevención dirigido a todos sus trabajadores, aprovechando la formación específica en este ámbito]

### Apuesta por la comunicación

El 4 de octubre de 2003 la Fundación celebró una jornada para profesionales con motivo del veinte aniversario de su nacimiento. En declaraciones a la prensa, su Presidente, José María Fernández, insistía en la necesidad de exponer a la opinión pública la realidad del colectivo de personas con discapacidad, con el fin de mostrar la normalidad de unos individuos que eran sistemáticamente juzgados por pretendida distancia respecto de aquella. De forma insistente aparecía, en los esfuerzos de comunicación social de la empresa, el obstáculo de la desinformación y los prejuicios, incluso los positivos, caso de las imágenes de ternura o cariño vinculadas a este colectivo, que lo envolvían en una perpetua condición infantil y dependiente. Porque de lo que se trataba era de mostrar su capacidad laboral y productividad, parangonable a la de un trabajador ordinario, así como su potencial para favorecer las relaciones humanas entre los trabajadores de las empresas en las que se integraban, como reflejaban los testimonios que se tomaban año a año de la experiencia de empleo ordinario.

El año 2003 fue dedicado a la Reflexión Estratégica acerca del futuro de la Fundación: «La rapidez con la que se están produciendo los cambios en el sector en el que nos movemos, tanto en el ámbito de la subcontratación industrial y de servicios, como en el de la intervención sociolaboral, hacían necesario un alto en el camino para “pararse y pensar”», confesaba un

editorial de *LanHotsa*. La orientación de esta Reflexión Estratégica del periodo 2003-2005, que implicaba la actualización de su «Misión y Visión» empresariales se centró en la búsqueda de la satisfacción del «cliente interno y externo».

Además, se estableció que «la actividad de Lantegi Batuak se desarrolla en interacción continua con el entorno social, económico e institucional». En consonancia con la reflexión de la Presidencia y con los datos proporcionados por encuestas como la realizada en 2001, el Ejecutivo propuso un nuevo objetivo estratégico: «proyectar hacia el exterior la realidad del colectivo de personas con discapacidad con relación a su integración social y laboral». A él se sumaban dos más clásicos destinados a la clientela interna, como era el asegurar «las infraestructuras industriales y de servicios adecuadas para que las personas con discapacidad puedan realizar una integración laboral satisfactoria» y el «establecer lazos de colaboración con los Servicios Sociales para lograr un eficaz optimización de los recursos comunitarios».

Como había fijado la nueva cultura empresarial, «en definitiva, de lo que se trata es de conjugar la experiencia de gestión empresarial con la experiencia en la gestión de los procesos de intervención sociolaboral para atender colectivos con dificultades para la integración laboral». Desde esta exigente conjugación de humanismo y empresa, los diversos ámbitos de la gestión iban convirtiendo el individuo en el objeto central de ésta. Esta experiencia se veía claramente en la nueva definición que en este año se hacía de la gestión «con las personas», dentro de la nueva reflexión estratégica 2003-2005. Este proceso renovador constituía el gran horizonte estratégico, pues aún debía terminar de establecer los criterios del nuevo sistema de gestión. Tres estaban ya definidos: la descripción de puestos de trabajo, la aplicación del procedimiento de descripción a los puestos no descritos todavía y los criterios de gestión por grupos profesionales. Los últimos que quedaban por definir eran la gestión de personas y el establecimiento de la política retributiva.

En este itinerario de gestión del cliente interno de la empresa se subrayaba la discriminación positiva a favor de las personas con discapacidad como un factor clave para seleccionar y contratar personas: «Allí donde exista un puesto de trabajo por cubrir, será ocupado preferentemente por una persona con discapacidad intelectual. Si no la hubiera, por una persona con otro tipo de discapacidad. Sólo en el caso de no encontrar una persona con discapacidad adecuada para el puesto, se contrataría a una persona sin discapacidad».

Esta gestión constituía, según el vocabulario humanista de la Fundación, una «contribución en las personas» que la constituían como comunidad de trabajo. A finales de ese año 2003, esas personas alcanzaban la cifra de 1.904, de las cuales el 88% tenía alguna discapacidad, un 66% de ellas intelectual, un 19% física o sensorial, y un 3% derivada de una enfermedad mental. Ese año se habían incorporado a la empresa 105 nuevas personas, el 74% de ellas también con discapacidad.

A la altura de ese año 2003, las personas con discapacidad intelectual participaban en un plan de formación integral, que contemplaba diversas áreas como era el procesado de información, el aprendizaje de nuevas tareas, el manejo de herramientas, las actitudes ante el trabajo, así

como un amplio abanico de habilidades sociales y relacionales. A esas acciones de formación grupal, se añadían programas de adecuación individualizados que se desarrollaban en el puesto de trabajo y trataban las habilidades y conductas que eran susceptibles de adquisición o mejora, que eran detectadas a través del Método de Perfiles de Adecuación de la Tarea a la persona. Este conjunto de acciones, compuestas de varias fases (conocimiento, adiestramiento, seguimiento y valoración) permitía observar la evolución de la persona y ayudaban a su promoción de nivel y categoría.

Todo ello se hacía en el propio espacio de trabajo. Y es que, según la valoración de las coordinadoras de estos programas, «cada centro tiene una cultura, una serie de normas, formas de organizar a las personas, de solucionar o encarar conflictos, y es en estos entornos, donde se desarrolla nuestra vida laboral, donde manifestamos experiencias diferentes (sentimientos, conductas...) y, en definitiva, donde estamos aprendiendo, formándonos. Por lo tanto, el avance formativo será eficaz en la medida que lo sistematicemos y lo integremos en el funcionamiento real del taller o servicio.» Por otro lado, también se impartían cursos de formación prelaboral o capacitación ocupacional a las personas en lista de espera, que se centraban en el entrenamiento de destrezas y habilidades referidas a su futuro desarrollo de una actividad ocupacional.

Ese año 2003 fueron 84 las personas que se incorporaron al CO, por 163 al CEE. En este último régimen las cifras continuaban la tendencia a invertirse a favor de nuevos colectivos con



Imanol Zaballa y Andoni Agirreazkuenaga, Jardinería

discapacidad, debido a la inexistencia de candidatos con discapacidad intelectual para las plazas ofertadas. Así, ese año la mayoría de las plazas, hasta 92, fueron ocupadas por discapacitados físicos o sensoriales, 45 por personas con enfermedad mental y únicamente 26 por personas con discapacidad intelectual, de las que 19 habían promocionado desde CO.

Resultado de los estudios auditores realizados en años precedentes, la Fundación se implicó este año con mayor intensidad en el cuidado de la comunicación interna y externa, con el colectivo trabajador y con los clientes. En la nueva filosofía asumida desde 1998, la transparencia de la comunicación constituía un aspecto esencial de la relación de la Fundación con su entorno social. La mejora continua en este ámbito, tanto en su dimensión interna como externa, permitía informar y dialogar con los distintos agentes implicados en el desarrollo de la empresa: familiares, sociales, económicos e institucionales.

La comunicación interna en este tiempo se centraba físicamente en los tablones de anuncios existentes en los centros de trabajo, en donde se colocaban las circulares internas, información del Comité de Empresa, ofertas de empleo, y en donde se facilitaba la aportación de sugerencias y preguntas mediante la utilización de tarjetas de pregunta y respuesta. En esos tablones se mostraban, en la línea de transparencia de la gestión expuesta en la «misión» de la Fundación la misma información que disponía su Patronato. Los trabajadores tenían la oportunidad de interesarse y recibir información de las principales variables de la gestión de la empresa y su evolución mensual (productividad, tasa de ocupación, valor añadido, sociología de la comunidad de trabajo). Su comprensión de estas variables era facilitada por el equipo de comunicación y los comités de empresa, lo que facilitaba, potencialmente, la implicación del trabajador en la comunidad de trabajo.

[en la nueva filosofía asumida desde 1998, la transparencia de la comunicación constituía un aspecto esencial de la relación de la Fundación con su entorno social]

Asimismo, se encontraba a disposición del personal de cada centro el convenio colectivo vigente, el plan de formación anual y el plan de emergencia industrial. Todos los trabajadores recibían un ejemplar de las tres revistas que editaba la Fundación, que colgaba toda esa información, junto a la del sistema integrado de prevención, calidad y medio ambiente, en la intranet de la empresa, denominada “Intralan”. En 2006, surgió de ella una nueva versión

adaptada (“IntralanBi”), accesible a personas con especiales dificultades de aprendizaje o discapacidades .

Finalmente, el Área de Servicio de Gestión Social actuó sobre uno de los problemas internos detectados en esta área de comunicación, al poner en marcha el sistema de acogida, bienvenida y recepción de las personas que se incorporaban a la empresa, con el objeto de que conocieran la estructura, misión, visión y valores de la organización, algo que, como se comentó anteriormente, había quedado hasta entonces a la discreción de cada centro de trabajo. A este nuevo personal, además, se le hacía entrega del “Manual de normas generales en prevención de riesgos laborales”. Se trató de una de las decisiones derivadas del mencionado Plan de Prevención Anual en aplicación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Por lo demás, en el otro ámbito de la comunicación, el externo, se promovió una amplia encuesta destinada a los clientes comerciales, con el objeto de conocer su opinión sobre los servicios que prestaba la empresa. Sus resultados fueron ponderados en función del Valor Añadido de cada Unidad de Negocio y de la relevancia dada a cada dimensión. Comparativamente con la anterior encuesta realizada en 2000, los resultados indicaron una mejora en tres de las unidades de negocio analizadas, un retroceso en una y el mantenimiento a la baja en otras tres. Comenzaron, además, a aplicarse acciones de mejora en esta área, como la elaboración, con carácter trimestral, de un informe conteniendo un listado de las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.

Entre los canales de comunicación corporativa figuraba la futura web corporativa ([www.lantegi.com](http://www.lantegi.com)), que se puso en marcha el año siguiente con el objetivo de llegar al máximo número de personas, y la edición de publicaciones destinadas a informar al entorno social tanto de la necesidad del proyecto como de su evolución y resultados. Familiares, usuarios y trabajadores, empresas privadas, instituciones públicas y organizaciones que trabajaban en el ámbito de los servicios sociales eran los destinatarios de la Memoria Anual y la revista *LanHotsa*, con una distribución cercana a los 3.000 destinatarios. A estas iniciativas se unía la relación con los medios de comunicación, especialmente locales, que habían colocado a la empresa como uno de los principales referentes de la integración laboral de las personas con discapacidad. Otro canal lo constituían las visitas de personalidades del mundo de la política, empresa, educación, etc. a las instalaciones de la empresa, que ese año 2003 sumaron catorce. Así como las jornadas, foros y ferias en que participaba la Fundación, que fomentaban su conocimiento en el exterior, potenciaban su imagen de empresa y constituían, además, una magnífica oportunidad para conocer la opinión de la sociedad y recoger sus demandas. Gracias a esta labor de comunicación, la Fundación recibió diversos reconocimientos sociales ese año 2003, caso del Premio Utopía de Servicios Sociales, otorgado por la Diputación Foral de Bizkaia.<sup>113</sup>

### **Gestión de personas**

Si en 2002 se había adquirido un nuevo taller en Zornotza-Amorebieta, el año siguiente le llegó el turno a un nuevo pabellón en el barrio de Zorroza, en Bilbao. Este nuevo centro buscaba dar ocupación y empleo a 150 personas con discapacidad de Bilbao, Margen Izquierda y Encartaciones. Se trataba de una decisión estratégica destinada a dar servicio a los usuarios y trabajadores de zonas donde existieran necesidades sociales de plazas ocupacionales. Con este notable incremento del espacio productivo (no hay que olvidar que en este tiempo se inauguró el nuevo pabellón de publicidad directa de Etxebarri), no es de extrañar que los años 2004 y 2005 fueron años de cambio y reestructuración. Y es que la evolución positiva de la empresa impulsaba una mayor disponibilidad de plazas, consecuencia tanto de la puesta en marcha de nuevos centros como de la evolución del volumen de negocio, lo que permitía generar más oportunidades laborales. En 2004, 93 personas se incorporaron a la plantilla, por 113 en 2005. En diciembre de 2005, un total de 2.161 personas formaban parte de la Fundación, el 90% de ellas con discapacidad.



Interior del taller de Zorroza

Los datos de estos dos últimos años mostraban, además, el dinamismo de los dos regímenes de trabajo que marcaban el itinerario sociolaboral de la Fundación. La transición entre ambos constituía un aspecto esencial de su filosofía empresarial. Los nuevos objetivos establecían que «debemos mantener unas tasas de desarrollo profesional para las personas con discapacidad intelectual, de manera que favorezcan una promoción del 2% anual del CO al CEE y una transición a empleo ordinario del 1,5% anual». El último quinquenio mostraba una transición de CO a CEE por encima del 2%, siendo el índice de promoción del año 2005 de 2,3%. Pese a ello, el CO mantenía una evolución creciente debido a la superior cifra de altas anuales procedentes de listas de espera (77 de 78, en 2005). Sobre esta población ocupacional se aplicaba una dinámica de formación continua a través de programas individualizados ya comentados, iniciados con una evaluación inicial que recurría al Método de Perfiles. Este programa de formación permitía la dinámica de promoción hacia el CEE.

Este régimen mantenía, a la altura de 2005, un carácter aún expansivo, si bien los datos mostraban que la relación entre altas y bajas se iba ralentizando. Si el incremento de la cifra anual de altas en este régimen había sido entre 2001-2003 de 82 a 90 personas, en estos dos años siguientes fue de 110. Concretamente en 2005 se produjeron 112 altas, de las cuales 17 (un 15%) correspondieron a personas que habían promocionado desde el CO, mientras un 81% procedían de la lista de espera. Sin embargo, el índice de salida por promoción a empleo ordinario siguió siendo alto, lo que suponía el cumplimiento del objetivo de plena integración de la persona con discapacidad.

De todas formas, esta transición final a empleo ordinario seguía siendo la etapa más complicada del itinerario. En 2005 se celebró el décimo aniversario de la puesta en marcha de este programa, que había conseguido hasta la fecha colocar 145 trabajadores en la empresa ordinaria. Ese año la promoción benefició a un total de 17 personas (0,9%, lejos del 1,5% al que se aspiraba), lo que suponía un total de 82 personas en esta situación, un 4,3% de la plantilla total con discapacidad de la empresa.

La evolución de este programa era tímida y estaba sujeta a revisión. Tras una década de trayectoria, «la experiencia nos dice que la empresa ordinaria actúa como “centro” de la integración laboral de la persona con discapacidad, por lo que el tipo de trabajo que se nos ofrezca debe ser analizado detenidamente, ya que se pueden dar casos en que bajo el amparo de un salario algo mejor que el de nuestra organización estemos ofreciendo un puesto de trabajo de baja calidad que a corto plazo va a influir de forma negativa en la persona insertada, pudiendo llegar a crear un alto grado de frustración». Así se había expresado en 2004 el Director de Lanerako, Francisco José Martínez. Era necesario, por lo tanto, no sólo promover más contratos de trabajo, sino también que éstos tuvieran la calidad suficiente para garantizar un mayor éxito de integración.

Las dificultades de Lanerako se mitigaban un tanto gracias a la buena aceptación de la fórmula mixta de los enclaves, que tenía más demanda entre los empresarios y que en 2005 ocupó a 190 trabajadores, un 10% de la plantilla con discapacidad. La mayoría de los trabajadores en esta fórmula mixta tenían discapacidad física o sensorial, hasta un 63% frente a un 37% con discapacidad intelectual.<sup>114</sup>

Así pues, el resultado de esta etapa final de transición era óptimo, pero modesto en comparación con las cifras de trabajadores de la empresa, lo que reflejaba la amplia fosa de desconocimiento e incomprensión que aún separaba la actividad de la Fundación del tejido empresarial vizcaíno, algo que afectaba la Misión de la Fundación. Por ello ésta se implicó, entre los meses de abril a junio de 2005, en una ambiciosa campaña de sensibilización socioempresarial, destinada a fomentar la contratación de personas con discapacidad en empresas ordinarias, conducida por el lema *“Utiliza la cabeza, aprovecha esta oportunidad”*.

La campaña, patrocinada por la BBK, tuvo como fin animar a los empresarios a incorporar a personas con discapacidad a sus puestos de trabajo, recordándoles la valía de estas personas

## Juan Cruz Baranda

“A veces el cambio cuando sales de Lantegi Batuak a trabajar en empleo ordinario no es a mejor, sino a peor, pues cosas que ves normales y tienes asumidas en Lantegi Batuak, relacionadas con el trato amistoso, el cuidado responsable de los superiores o la propia seguridad laboral, puede que no las veas. A mí me pasó, me apunté a Lanerako y me llamaron para trabajar en una empresa de Zamudio, como peón. Tenías que comprarte tu propia ropa de trabajo; no hacías amigos, la seguridad laboral era nula... Desde luego, la educación en seguridad laboral que recibimos en los talleres es la base para prepararnos a trabajar fuera y saber cuándo estamos en un espacio de trabajo seguro y cuándo no lo estamos”

para realizar muy diversas tareas, así como el asesoramiento y apoyo que conseguían de los profesionales de la Fundación. Se canalizó a través de diversos formatos: anuncios publicados en medios escritos, relacionados con las empresas vascas: periódicos y revistas económicos, prensa empresarial, colegios profesionales, asociaciones, etc. Además, muchos de estos medios que colaboraron activamente para la difusión del mensaje lo hicieron doblemente, al permitir encartar entre sus páginas los trípticos de la campaña. Éstos, por otro lado, fueron enviados a más de 2.500 empresas. Finalmente, el mensaje se difundió también a través de carteles en estaciones de metro y tren. Las personas que aparecían en los anuncios y trípticos eran trabajadores de la Fundación que habían prestado desinteresadamente su imagen para sacar este proyecto adelante.

Si en el pasado el eje esencial de la gestión siempre había sido el taller, el centro de trabajo, la nueva orientación de la organización iniciada en 1998, y reflejada en su renovada ‘Misión’, dirigía ésta al individuo, con el fin de evitar una posible discriminación de los más débiles y vulnerables en un entorno laboral crecientemente competitivo y exigente. El mundo del trabajo de las personas con discapacidad en Bizkaia había sufrido un auténtico vuelco en la última década.



Imágenes de la Campaña de sensibilización sobre la inserción laboral de las personas con discapacidad en el mundo del trabajo del año 2005

La atención ocupacional había llegado a ser universal en todo el Territorio Histórico, la lista de espera se había reducido enormemente y las oportunidades laborales derivadas por la Fundación atendían a una amplísima comunidad de trabajadores que formaban diversos colectivos con diversas discapacidades.

En este contexto, sin embargo, las personas con discapacidad intelectual encontraban nuevas dificultades para adaptarse al modelo actual de CO y entre ellas existían diferentes subgrupos, las había que alcanzarían en poco tiempo el empleo especial e incluso el ordinario, pero también había otras que, como las personas con trastorno mental, requerían de un mayor grado de apoyo y de un camino integrador más complejo. Además, había personas que iban envejeciendo o que sufrían un deterioro físico prematuro.

Por todo ello el Área de Gestión Social entendía que se había pasado a otra etapa caracterizada por la individualización de la atención, que en el ámbito empresarial debía asociarse a la apuesta por la calidad de la atención a todos los niveles. Era necesario crear, en palabras del Presidente de la Fundación, Víctor Iturburu, «un modelo de atención más flexible y personalizado, con actividades laborales, con una oferta formativa orientada al desarrollo de habilidades adaptativas, relacionales, de autodirección y autogestión. (...) Un enfoque más individualizado, personalizado a la medida de los intereses, expectativas y necesidades de cada una de las personas, tratando siempre de buscar la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.» Tal cambio quedó reflejado en los planes estratégicos de 2003-2005 y 2006-2008, que mostraban la apuesta por una planificación de la gestión centrada en la persona y destinada a la atención individualizada.

Resultado de esta apuesta surgieron, ya en el primer plan estratégico comentado, los modelos de apoyo individuales. Su objetivo era convertir la persona en auténtico sujeto autodeterminado de su propia historia. Así, si entre 1988 y 1998 la empresa había alcanzado dicha condición independiente y creadora en tanto que comunidad de trabajo, ahora se trataba de trasladar esta experiencia de autodeterminación a todos los que la formaban, en su individualidad.

Estos nuevos modelos de apoyo constituían una nueva lectura de los apoyos sociales a las personas con discapacidad, que invitaba a pensar los servicios a este colectivo de una manera distinta, no como un emplazamiento en el que situar a la persona y desarrollar en ella actividades establecidas, sino como un conjunto de apoyos que la persona recibiera para lograr aquello que era importante en su vida y mejorar, así, la calidad de ésta. La persona recuperaba una centralidad que la trayectoria histórica de la Fundación, debilitada en el pasado por exigencias de financiación y debilidades estructurales, no le había permitido ocupar. Los servicios laborales debían, pues, individualizarse y personalizarse, reorientándose a satisfacer los deseos y aspiraciones de la persona, lo que requería una participación directa de ésta en el proceso de planificación de esos apoyos.

Los PAI (Planes de Atención Individualizados) constituían la herramienta estrella de este nuevo modelo de apoyo a las personas con discapacidad. Se encargaban de recoger los resultados o metas que estas personas aspiraban a obtener en el marco de la oferta del servicio ocupacional o de empleo, y las ayudas, recursos o actividades que debían desarrollarse para conseguirlos.

## Edurne Elorriaga

“Pienso que, con nombres distintos, siempre hemos estado centrados en las personas y en los apoyos que éstas requerían. Lo que cambia son las formas.

Hace veinte años nuestras necesidades y nuestros recursos estaban desequilibrados. No contábamos con los medios necesarios para poner en marcha planes individualizados, hablábamos más de centros, de grupos, que de personas individuales, sí bien, en cierta medida, la intervención siempre se personalizaba. Hablamos de una época en que nuestro reto se centraba fundamentalmente en adiestrar y demostrar que las personas eran capaces de trabajar.

En la actualidad, con el nivel de vida alcanzado, pensar en claves de calidad de vida, de bienestar emocional, de derechos, se ha convertido en una constante en nuestra sociedad. Por lo tanto, resulta lógico incorporar otras dimensiones como la autogestión de las personas con discapacidad intelectual o la puesta en marcha de los apoyos que requieran estas personas, mediante la implantación de planes individualizados. Hemos asumido como una obligación inherente a nuestra filosofía organizativa el poner en marcha, en definitiva, tanto los apoyos que pueda ofertar Lantegí Batuak como aquellos otros que, por ser comunitarios, deban de ser articulados y dirigidos desde otras instancias o entidades.”

Se trataba, pues, de planes de acción compartidos, que se centraban en las acciones, servicios y apoyos que había que prestar a cada persona para que pudiera lograr sus metas personales. No eran planes de formación o rehabilitación, sino planes de apoyos y acción, de carácter participativo, que buscaban el acuerdo y el consenso entre los profesionales y el usuario trabajador, incluida su familia. Surgieron como experiencia piloto en 2004, comenzando a partir de entonces su proceso de aplicación hasta lograr afectar al 100% de la población trabajadora con discapacidad intelectual y trastorno mental, meta que quedaba planteada para el año 2008.

Estos planes partían de una evaluación de la situación inicial del usuario, sus expectativas de futuro y las ayudas y apoyos que precisaba para lograrlas. A continuación se realizaba un diálogo y valoración de la participación y satisfacción de la persona en los diversos ámbitos de la oferta del taller (actividad laboral, formación, condiciones laborales, comedor, descansos, etc.). Luego se consensuaban metas personales en esos diversos ámbitos y, finalmente, se establecían los apoyos y acciones a desarrollar para el logro de esas metas en ámbitos de formación, supervisión, adaptaciones, acciones específicas, etc. A continuación se ponía en práctica el plan individualizado y se procedía a su revisión periódica. Este Plan no sustituía a las herramientas clásicas de la empresa (Método de Perfiles, Programas de Formación, etc.) sino que las completaba e integraba, ayudando a que cobraran un mayor sentido desde las propias personas con discapacidad.

En 2007, BBK ha participado en la financiación de un soporte informático destinado a gestionar estos PAI, así como los programas de adecuación y el perfil de las personas usuarias de CO y CEE. Tanto monitores como Jefes de Taller iban a disponer, a partir de entonces, de acceso a esta herramienta para trabajar en el mantenimiento de los datos, aportando evaluaciones o registros.

Ello facilita su comunicación con los profesionales del área de Técnica Asistencial. Además, las personas con discapacidad intelectual que tengan en marcha un PAI podrían también acceder a esta herramienta informática.

No es de extrañar que en este tiempo de aplicación de una gestión y acción individualizadora, de personas, fuera cuando se constatará que el modelo vigente de CO debía mejorar, especialmente en lo referido a la calidad de vida y a los apoyos que debían proporcionarse a su adaptación funcional. Años antes, en 1999, el Director Industrial de la Fundación, Roke Zugazaga, había advertido la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo de este colectivo, el más vulnerable en la situación empresarial que se había alcanzado. Estos trabajadores no alcanzaban un nivel de ocupación adecuado, con lo que su promedio de horas perdidas llegaba a ser tres veces mayor que en el CEE. La razón era sencilla: el nuevo trabajo al que estaba abocada la empresa era mucho más exigente en complejidad y ritmo, lo que configuraba una creciente necesidad de operarios con un perfil superior y generaba un auténtico problema para integrar en los procesos productivos a los de perfil ocupacional.

Se había comprendido, de nuevo, la necesidad de adaptar la producción a los diferentes ritmos de las personas, promoviendo una mayor flexibilidad en los plazos de entrega, facilidad para la duplicidad de puestos, etc. En definitiva, promoviendo operaciones más simples y un ritmo de trabajo más adaptativo. La potenciación de la formación y el adiestramiento, centrados en las necesidades concretas de cada taller, así como la simplificación de las tareas y procesos productivos, la mejora de los espacios de trabajo, etc. fueron líneas de actuación en los años siguientes, que quedaron reflejadas en instrumentos esenciales como el Método de Perfiles o programas como Ergohobe. Estos programas eran sometidos a mejora continua, como demostró la perfección, en

2005, del primero, en concreto de su aplicación informática, gracias a un acuerdo de colaboración con la Fundación Accenture, compañía global de consultoría de gestión, cuyos profesionales trabajaron de forma voluntaria y renovaron completamente el marco tecnológico de la gestión de información destinada a esta actividad central en el diseño empresarial de la Fundación. El acuerdo con Accenture proporcionó a la Fundación una plataforma de vanguardia en la gestión de la información.

[una vez lograda una mejor integración en el proceso productivo de esas personas, llegó entonces el momento de abordar una dimensión más emocional]



Mediada la década, sin embargo, seguía siendo evidente el peligro de que la realidad compleja de las personas que formaban la empresa, especialmente de los usuarios con menor capacidad de adaptación a los nuevos procesos productivos, acabara disolviéndose en la mecánica empresarial. Una vez lograda una mejor integración en el proceso productivo de esas personas, llegó entonces el momento de abordar una dimensión más emocional, como era conocer mejor sus deseos y expectativas, así como los de sus familias, en ámbitos tan diversos como el empleo, la atención, etc. Todo ello, mientras, en paralelo, se prestaba atención al trabajo de la comunidad científica internacional que trabajaba con este colectivo y que iba definiendo nuevos conceptos de calidad de vida, bienestar emocional y presencia en la comunidad. Tal fue el reto asumido en el ámbito de CO.

## Edurne Elorriaga

“Respecto del colectivo trabajador y su evolución en estos 25 años, creo que lo que más ha cambiado es el entorno y, en consecuencia, las habilidades, aspiraciones y necesidades de las personas con discapacidad intelectual. En los años 80, eran poco visibles en la sociedad y sus familias nos pedían la entrada en los talleres “para tenerles ocupados”.

Hoy la situación es distinta, si bien la progresión ha sido escalonada. La escuela les oferta una educación más integradora, con aprendizajes que van más allá de los meros conocimientos académicos; se han ampliado sus oportunidades relacionales y de participación social en todos los ámbitos: ocio, deporte, salud, etc., y esto se nota. Las personas con discapacidad intelectual cuentan ahora con un repertorio más amplio de habilidades, sobre todo relacionales y, por supuesto, de recursos y ayudas. También comienzan a dar sus primeros pasos reclamando sus derechos, en movimientos como el de los “autogestores”, y las propias personas y sus familias comienzan a exigir servicios de y con calidad.”

En esta línea de trabajo debe emplazarse el “Manual de Sistematización de Buenas Prácticas en Centro Ocupacional”, publicado en 2005, fruto de un proyecto que había contado con el patrocinio de la Fundación Iberdrola y la colaboración de usuarios de CO, familiares, profesionales y el equipo de trabajo del Área de Gestión Social. Su fin era favorecer la sistematización del conocimiento sobre integración laboral de personas con discapacidad y la mejora de su calidad de vida.

Por otro lado, y en esta línea de análisis y actuación individualizadores, en 2004 se hizo una amplia encuesta para valorar la satisfacción de las personas que formaban la comunidad de trabajo. En ella se analizaron las dimensiones emocional y relacional, de desarrollo, relaciones sociales, condiciones económicas y no económicas, política, estrategia y liderazgo. El índice de participación fue muy elevado, y dos tercios de los encuestados se mostraron satisfechos con las cuestiones planteadas. En las valoraciones cualitativas, sin embargo, las posturas fueron más críticas. De nuevo el apartado de mayor insatisfacción fue el retributivo, como ya sucedió en la anterior encuesta de 2000.

El estudio reveló información muy importante. Por ejemplo, que a pesar de los nuevos retos a que se enfrentaban, las personas que trabajaban en régimen ocupacional estaban más satisfechas que las del régimen especial de empleo. Asimismo, que las personas con discapacidad intelectual se mostraban más satisfechas cuando contestaban en solitario que cuando estaban acompañadas por sus familias, que eran más críticas y condicionaban sus respuestas. También resultó interesante conocer que el nivel de satisfacción de las personas con discapacidad intelectual en empleo ordinario era alto, tanto en el ámbito salarial como en el apoyo prestado desde la Fundación.

Otro estudio pionero sobre el colectivo de personas con discapacidad intelectual que trabajaban en la Fundación fue llevado a cabo en este tiempo. Se trató de un amplia investigación subvencionada por BBK a través de su programa de ayudas a proyectos de I+D+i social, que actualizó la descripción de este colectivo laboral y realizó un análisis experimental centrado en

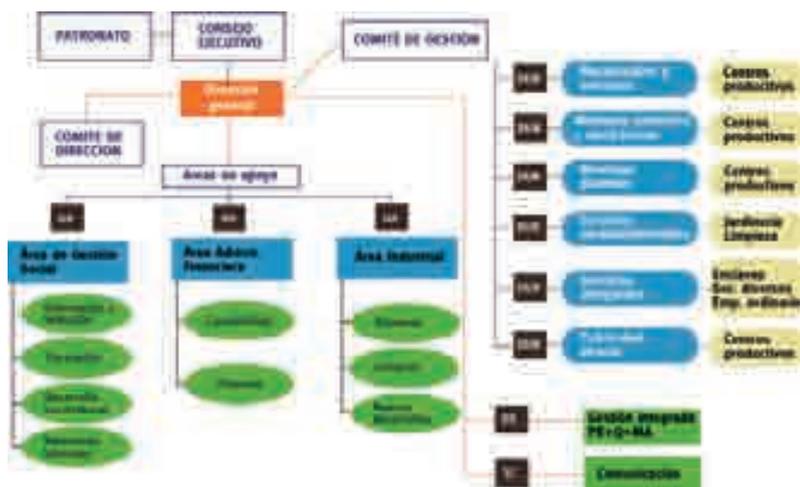
las personas con doble diagnóstico (es decir, que sumaban a su discapacidad otros trastornos de conducta, físicos, del desarrollo, etc.), especialmente en las diferentes necesidades de apoyo que pudieran precisar respecto de las que no presentaban dicho diagnóstico doble.

El resultado del trabajo fue presentado el año 2006 y constató, en primer lugar, que casi la mitad de los trabajadores con discapacidad intelectual tenían algún otro diagnóstico asociado, muchos de ellos poco actualizados o inconsistentes según los esquemas nuevos diagnósticos internacionales. Asimismo, el trabajo, que realizó una labor de documentación bibliográfica sobre esta problemática, demostró que el grupo de personas con doble trastorno en CO requería una intensidad de apoyo significativamente mayor que sus compañeros que sólo tenían discapacidad intelectual.

Estas constataciones científicas permitieron, así, mejorar la planificación de los apoyos a estos usuarios y su financiación, pues uno de los resultados más importantes del trabajo fue mostrar que se precisaba mayor personal profesional que trabajara en CO con este subgrupo así como con otro en situación de mayor necesidad de apoyo y continuo crecimiento: el de las personas de mayor edad. La reflexión general generada por este trabajo iba en consonancia con la percepción general del equipo de trabajo de Técnica Asistencial, asumida a estas alturas por las nuevas directrices de gestión empresarial: era «conveniente disponer de un sistema de apoyos individualizado que se articulara alrededor de la persona, y no de su pertenencia a un grupo clínico particular». <sup>115</sup>

### Una Fundación abierta a Bizkaia

En 2004 se renovó el Ejecutivo de la Fundación, con ocasión del cambio de su Patronato, al pasar Víctor Iturburu a la Presidencia. Se produjo el relevo de la Gerencia de Iñaki Parra, que fue ocupada por Txema Franco. Con ocasión de este cambio en el Consejo Ejecutivo tuvo lugar una



**Txema Franco**

“Cuando llegué a la gerencia en 2004, ya llevaba casi una década trabajando en Lantegi Batuak, desempeñando diferentes responsabilidades, lo cual me había facilitado la relación con muchísimas personas y un conocimiento bastante global de la organización. Asumí un relevo muy tranquilo y planificado, desde dentro del equipo directivo y cogiendo el testigo en un momento histórico y muy bonito, porque había muchos retos pero también unas sólidas bases desde las que abordarlos. Además me sentí muy cómodo y apoyado por todo el equipo de profesionales de esta casa, lo cual fue determinante para aceptar no sólo el reto, sino también la enorme responsabilidad que supone dirigir un proyecto como éste.”

reorganización de las actividades, que quedaron agrupadas en seis unidades de negocios. Tres de ellas eran de ámbito industrial: Mecanizados y Montajes, Montajes Eléctricos y Electrónicos, Montajes Diversos. Y tres de Servicios Auxiliares: Publicidad Directa; Servicios (que agrupaba las actividades de Limpieza, Jardinería y diversos); y Lanerako, que integraba el Servicio de Enclaves y Empleo Ordinario. En la Unidad de Negocio de Montajes Eléctricos y Electrónicos se fundieron las actividades de Electrónica y Componentes y Aparellaje Eléctrico, mientras en el ámbito de Áreas de Apoyo se creó la actividad de Nuevos Desarrollos para impulsar y canalizar nuevas oportunidades de negocio.

El nuevo Ejecutivo decidió afrontar la gran incógnita que presidía la creciente dimensión externa de la Fundación: la proporcionalidad entre la entidad empresarial que iba adquiriendo y su auténtico impacto social. Los datos de 2005, año que cerraba la Reflexión Estratégica iniciada en 2003, mostraban una organización consolidada, que contaba con más de 2.000 trabajadores y diecisiete centros de trabajo, un modelo de gestión sostenible y no lucrativa, y una evolución positiva y creciente de oportunidades laborales generadas, de personas con discapacidad colocadas en empleo ordinario y de niveles de inversión. Sin embargo, estos datos de implantación no se correspondían con el grado en que la sociedad vizcaína participaba en esa realidad, la conocía y valoraba.

Así quedó testimoniado en un acto organizado en el Museo Guggenheim a fines de 2004. La percepción general que se tenía sobre Lantegi Batuak estaba muy por debajo de la realidad de su labor social. Existía un gran desconocimiento acerca del papel que jugaba en el entramado social vizcaíno. Y ello no sólo afectaba su esfuerzo de promoción productiva, y su consecuente acción normalizadora, sino también el propio fenómeno de las discapacidad y su evolución en los últimos años, con sus retos más destacados.

La primera medida para alcanzar esa deseada mayor presencia en la comunidad de la que formaba parte (Territorio Histórico, municipios, redes de servicios sociales, etc.) fue un nuevo diseño de la imagen corporativa y de la propia imagen gráfica de la marca. A ello se sumó la promoción de un mayor número de publicaciones destinadas a mostrar los frutos y horizontes del trabajo conseguido tras más de veinte años. Con tal motivo, se publicó en 2006 un ambicioso “Estudio de Impacto Social”, que valoraba y cuantificaba las actividades desarrolladas por la

Fundación. Partía de la nueva filosofía organizativa adoptada por la Fundación, en concreto de la condición de empresa sin ánimo de lucro, transparente y que asumía el deber de compartir el conocimiento que iba recabando en su trabajo con los colectivos de personas con discapacidad.

Este estudio se estructuraba en tres capítulos: la intervención sociolaboral con personas con discapacidad, el análisis de la actividad y su impacto económico y la percepción social de la discapacidad. Su fundamento documental fue muy amplio, e incluyó entrevistas a personas de peso en el espacio empresarial ordinario y de empleo protegido del País Vasco y una encuesta realizada a 400 vizcaínos. Abordaba todos los pormenores de la empresa, desde sus instalaciones y datos estadísticos de producción y plantilla, hasta la definición que se había alcanzado del itinerario de inserción sociolaboral, distribución de la plantilla según área de actividad, evolución del empleo ordinario, de las listas de espera, actividades formativas y productivas, subvenciones



Txema Franco en la presentación del servicio de destrucción de documentos Hondata

recibidas y evolución de la cuenta de reversión. En sí mismo constituía una síntesis exhaustiva de los logros alcanzados por la empresa y su implicación en el tejido empresarial y social vizcaíno, en tanto que cauce normalizador de un colectivo muy poco conocido en sus potencialidades laborales. Algunos de sus datos fueron expresivos, como el hecho de que la Fundación generara el 2% del empleo de Bizkaia, con una actividad económica de cerca de 50 millones de euros anuales que suponía grandes ahorros al sistema de pensiones, al sanitario y a las familias de las personas con discapacidad.

Se trató de la publicación más importante del amplio elenco de ediciones promovidas este año por la Fundación en diversos formatos, fruto de trabajos e investigaciones nacidos de la decisión de difundir la realidad de la Fundación a la comunidad vizcaína. Entre ellas figuró una revisión del “Método de Perfiles”, así como dos publicaciones muy innovadoras: por un lado, el aludido “Manual de Sistematización de Buenas Prácticas en Centro Ocupacional”; por otro, unas “Orientaciones para trabajar con personas en Lantegi Batuak”; destinadas a establecer líneas comunes de actuación en la mejora de la integración laboral de las personas con discapacidad. Este libro formaba parte del proyecto “Nuevos modelos de atención social y ocupacional de personas con discapacidad mental”, financiado por la Obra Social de la BBK. Además, se publicó un “Desarrollo de unidades de empleo con apoyo de personas con discapacidad”; y unos “Itinerarios de inserción sociolaboral para personas con discapacidad”.

Pero quizá la publicación más importante de ese año fue el nuevo “Manual de gestión”, pues en él quedaba reflejada la importancia que la Fundación concedía, tras veinte años de



trayectoria, a la integración, en un único sistema de gestión, de todas sus áreas de actuación: social, prevención, calidad, ambiental e industrial. Esa integración quedaba plenamente justificada en su renovada Misión que, como expresaba la Memoria de ese año, era la «satisfacción de las personas» que trabajaban en ella, eje central de una gestión que buscaba conjugar «las necesidades de las personas con discapacidad, nuestra relación con las empresas e instituciones que son nuestros clientes y con la sociedad en general». Así, «las personas que llegan a Lantegi Batuak recorren un itinerario de inserción sociolaboral que va desde la orientación y la formación al centro ocupacional y centro especial de empleo, hasta el empleo ordinario. Este recorrido se sustenta sobre la gestión de una serie de unidades de negocio y servicios que posibilitan a las personas seguir dicho itinerario». El camino para ello eran los clientes y la meta, «la inserción de todas las personas con dificultades en nuestra sociedad».

La atención individualizada al usuario implicaba, asimismo, la constatación de los cambios sociológicos que iban teniendo lugar en una plantilla que, en ocasiones, llevaba más de veinte años trabajando en la organización. La atención a los problemas que generaba el envejecimiento de la plantilla explica una iniciativa muy importante iniciada en 2004 y consolidada en estos últimos años como fue la creación de una Entidad de Previsión Social Voluntaria destinada a los trabajadores con discapacidad intelectual. Era la primera que se creaba en Europa dirigida específicamente a estas personas y sus familias, y llevaba el nombre de Lantegi Batuak EPSV. Su fin inicial fue dar cobertura a las personas en régimen de CEE, a través de una entidad gestora de BBK, Biharko, que actuaba de manera independiente.

También se evaluó en esos años, de forma consecutiva, la satisfacción de los clientes comerciales con la información aportada por las encuestas elaboradas en 2003 y 2005 y por los informes-resumen realizados por los directores de cada unidad de negocio. La satisfacción global se cifró como notable, siendo los aspectos mejor valorados la actitud y la calidad de las ofertas, y los peores la relación calidad/precio y la calidad del servicio de entrega. Publicidad Directa fue la Unidad de Negocio mejor valorada, y comparativamente con anteriores encuestas, las actividades industriales registraron mejores posiciones frente a los Servicios.<sup>116</sup>

### **Mirando al futuro**

Los ejercicios de 2006 y 2007 fueron muy activos en la generación de oportunidades laborales para personas con discapacidad y en la mejora de la calidad de los servicios de la empresa. Las cifras de ambos ejercicios reflejan un incremento del volumen de negocio y de la plantilla. El ejercicio 2006 supuso, además, el inicio de la ejecución de la nueva Reflexión Estratégica 2006-2008, cuyas iniciativas de gestión se encaminaban a desarrollar los diversos objetivos trazados para el periodo. En primer lugar, mantener una oferta de plazas superior a la demanda, eliminando la lista de espera, todo ello mediante un crecimiento sostenido y la generación de oportunidades laborales de calidad. Otro objetivo era mantener tasas de desarrollo profesional para las personas con discapacidad que favorecieran una promoción del 2% anual de CO a CEE y una transición del 1,5% a empleo ordinario. Transición que, además, Lanerako abría ahora a todas las personas con discapacidad, y no sólo a las que tenían discapacidad intelectual.

Todo ello se pretendía hacer buscando, a la vez, seguir siendo referente en materia de intervención sociolaboral con personas con discapacidad, generando 120 empleos en CEE y apostando por una diversificación del empleo hacia el sector servicios. A todo ello se unía el objetivo de fidelizar los principales clientes y desarrollar todo el potencial posible de los nuevos. Para que todo ello fuera posible era necesario implicar a todas las personas que trabajaban en la empresa, potenciando su integración y adecuación laboral en función de sus características personales. Y mostrando, en todo momento, un activo compromiso con la responsabilidad social de la empresa, lo que motivó, en 2007, la participación de la Fundación en el Foro Bizkaia de Responsabilidad Social Empresarial.

El año 2006 este camino fue fijándose, con la incorporación de 25 personas a CO, 76 a CEE, 102 más trabajando en empresas ordinarias y 209 en los diez enclaves que la Fundación mantenía en diversos talleres de clientes. El crecimiento constante de la plantilla se benefició de las nuevas líneas de negocio puestas en marcha en el área de Servicios, con el fin de ampliar las oportunidades laborales de las personas con discapacidad y adecuar aquellas a las necesidades y limitaciones de éstas, según la filosofía individualizadora ya comentada.

Así, en abril de ese año comenzó a funcionar Laguntek, un servicio pionero de alquiler de ayudas técnicas y otros productos adaptados tanto para residencias y centros de día como para particulares. Sus destinatarios eran personas mayores o con discapacidad o movilidad reducida, con diverso grado de dependencia, que precisaran de camas articuladas, sillas de rueda, grúas de transferencia, sillas de baño, sillones, etc. para mejorar su calidad de vida. Además, se posibilitaba la compra de los artículos, para lo que BBK colaboraba ofertando condiciones especiales de financiación. Laguntek ofrecía, además, un servicio integral de asesoramiento, transporte, instalación y adecuación al hogar o centro de destino, así como el desmontaje y mantenimiento.

Laguntek nació de la colaboración iniciada un año antes con dos empresas de experiencia en este mercado, Minos y Ohiana. El acuerdo con estas empresas contemplaba la participación de la Fundación en la distribución y producción de mobiliario geriátrico y ayudas técnicas. Esta alianza se había decidido con el fin de promover nuevas oportunidades laborales para personas con discapacidad y, a la par, de diversificar la cartera industrial con productos de





Nuevas instalaciones de Garden Lorelan

consumo relacionados con un nuevo sector, el sociosanitario, en que se deseaba crecer. Además, de esta forma se reforzaba una línea de servicios abierta el año anterior y que consistía en el equipamiento de mobiliario geriátrico de nuevas residencias para personas mayores del Territorio Histórico.

También ese año 2006 comenzó a desarrollarse Kudeaketa Zerbitzuak S.L., nacida para ofrecer servicios de digitalización y gestión documental (a través de la firma Kudelan) y de destrucción de documentos (a través de Hondata). También entonces comenzó a dar resultados la reconversión, el año anterior, del establecimiento de venta de flores del invernadero de Zalla en Garden

Lorelan, que había estrenado nuevas instalaciones, con espacio dedicado a plantas de interior, de temporada, etc.

Finalmente, en el primer semestre de 2006 se firmó un acuerdo de colaboración con la cooperativa Leabai S. Coop. de MCC, dedicada a la fabricación de moldes técnicos e inyección de plásticos. La Fundación se convirtió, gracias a este acuerdo, en socio tecnológico, lo que posibilitaba la puesta en marcha de proyectos comerciales conjuntos en los que intervendrían materiales plásticos y la respuesta a una demanda creciente de servicios globales por parte de los clientes, que abarcaran el diseño del producto, la fabricación de moldes, el mecanizado, los montajes, cableados, etc. así como el desarrollo de los procesos logísticos necesarios.



Nuevo pabellón Garaetxe de Etxebarri

Por otro lado, continuó el cuidado de la comunicación con la sociedad en que se integraba la empresa, con nuevas publicaciones como el “Estudio de la incidencia de problemáticas asociadas en personas con discapacidad intelectual en Lantegi Batuak”, que recogía el resultado del trabajo sobre personas con discapacidad intelectual y doble diagnóstico que se ha comentado anteriormente. Otra obra publicada ese año fue “Factores de éxito en la integración laboral en centro especial de empleo de personas con trastorno mental desde la perspectiva de los y las profesionales”. Se trataba de una publicación nacida del trabajo común de la Universidad de Deusto y profesionales de Lantegi Batuak, que partía de las opiniones de los profesionales acerca de la intervención directa en la inserción sociolaboral de este colectivo que recientemente había comenzado a integrarse en Lantegi Batuak. Su fin era identificar las buenas prácticas que facilitaran esa integración. Finalmente, otro trabajo de entidad publicado ese año fue el “Servicio Ocupacional de Lantegi Batuak”, que incluía la Carta de derechos y obligaciones de las personas usuarias y profesionales. Era el fruto de un equipo multidisciplinar formado por profesionales de la Fundación que buscaba fomentar la autonomía de las personas con discapacidad intelectual que trabajaban en ella.

En 2007, se trasladó uno de los talleres históricos de la Fundación, el de Garamendi, a un nuevo pabellón en Etxebarri, perfectamente adaptado a las nuevas necesidades y requisitos de trabajo. Su jefe de taller era Ignacio Crespo, que ya había desempeñado tal función en Garamendi, y contaba con Maite Corral, Julia García y Guillermo Pérez como monitores. Mientras, se lograron nuevas certificaciones ISO 9001:2000 tanto en la actividad de limpieza como en la gestión del desarrollo sociolaboral de las personas con discapacidad. Para ello se aprovechó la auditoría de seguimiento de la certificación de los procesos de generación de oportunidades laborales de los talleres y servicios ya certificados. Y es que, si bien desde 1995 se llevaba certificando según las normas de calidad la actividad industrial de la organización, era ahora, en 2007, cuando se daba el salto final, al certificarse la calidad de todos los procesos de desarrollo sociolaboral. Se trataba de una nueva consecuencia del cambio de la gestión hacia las personas. Así, la auditoría realizada por AENOR en 2007, reflejó que todo el sistema de gestión estaba funcionando con unos adecuados criterios de calidad y mejora continua en los procesos principales de la organización.

Un pago a estos esfuerzos fueron los premios que sucesivamente ha recibido la Fundación en el año 2007. Por un lado, el Premio a la Excelencia Logística, otorgado por el Instituto Catalán de Logística, que formaba parte de la agencia AENOR. Por otro, El premio al Emprendedor Social 2007 concedido por la prestigiosa organización Ernst & Young.<sup>117</sup>

Estos premios han respaldado la apuesta estratégica que Lantegi Batuak ha realizado por una oferta de trabajo y de gestión empresarial diferente de la ordinaria, integradora y emancipadora del individuo en tanto que sujeto dotado de capacidades, más allá de la problemática física, intelectual o mental que pueda tener. Lantegi Batuak ha desarrollado un complejo programa laboral, fundado en veinticinco años de experiencia de que el camino hacia la inserción laboral de una persona con discapacidad presenta unas particularidades que poco tienen que ver con el camino que sigue una persona sin discapacidad.

«Hemos adoptado un modelo de gestión propio, que desde un enfoque EFQM, integra todos los aspectos relacionados con nuestra identidad social, la producción, el servicio, la calidad, la prevención, el respeto al medio ambiente, y que conforma una forma de entender el desarrollo de la empresa», firma Martín Muñoz, Director de su Servicio de Gestión Integrada. La forma de planificar el trabajo en la organización refleja esas peculiaridades. Es el Área de Gestión Social de la organización el que define el trabajo que cada persona concreta puede realizar, teniendo en cuenta sus capacidades y discapacidades. El diseño de la tarea a realizar por cada persona no parte de una cualificación profesional previa, sino que es el resultado de un proceso en el que tareas relativamente complejas han sido analizadas y secuenciadas hasta convertirlas en mecánicas, para las cuales son preparadas las personas. Así, por ejemplo, personas que carecen de formación profesional electrónica y cuentan con dificultades para interpretar un plano, resultan capacitadas para realizar un trabajo complejo y son empleadas en montajes de circuitos electrónicos.



Victor Iturburu recogiendo el Premio al Emprendedor Social 2007 concedido a Lantegi Batuak por Ernst & Young

**Edurne Elorriaga**

“Los retos que quedan aún por superar para la comunidad de personas con discapacidad intelectual son muchos, pese a los avances conseguidos. Por ejemplo el acceso al empleo ordinario que todavía hoy es escaso. De la misma manera, queda terreno por avanzar en áreas como las pensiones para aquellas personas que no van a acceder al empleo; la mejora de la oferta formativa, tanto escolar como de formación profesional; opciones de vida independiente; residencias, y un largo etcétera.

Además, si nos ceñimos al mundo laboral y a Lantegi Batuak, pienso que hay una serie de campos que requieren actuaciones importantes. Así por ejemplo, debemos ampliar el abanico de oportunidades en los centros ocupacionales, ahondar en la adecuación de los puestos a las personas y en el diseño accesible para todos, insistir en la búsqueda de nuevos nichos de mercado y de nuevas oportunidades laborales, tanto en nuestros centros como en el mercado ordinario, profundizar en la gestión compartida con otras instituciones, en la oferta de apoyos individualizados... Queda, pues, tarea por delante. Y cabe decir lo mismo del trabajo con colectivos de personas con otras discapacidades.”

En opinión de su Gerente, Txema Franco: «El proyecto funciona bien porque integramos muchos procesos. Hay muchas empresas en el mercado que hacen mecanizado, otros hacen soldadura, algunas cablean o montan circuitos, otros te almacenan y te gestionan las expediciones, pero no hay nadie que sea capaz de ofertarte el proceso completo. Eso es muy difícil porque en cualquier escuela de negocios enseñan a la gente que te tienes que especializar. Pero, claro, como nuestro objetivo es generar empleo hay aspectos del servicio que al que es especialista no le añaden ningún valor y nosotros sabemos que una de las claves del negocio de la subcontratación, para dar un servicio integral a los clientes, es integrar multitecnologías, añadiéndole cada vez más valor para tratar de fidelizarlos».

Este factor diferencial en la organización del trabajo es el resultado de 25 años de apuesta por la emancipación laboral de las personas con discapacidad. Así como el producto de la experiencia de más de una década de trabajo por la inserción de esas personas en el empleo ordinario, en donde los trabajadores de Lantegi Batuak se han encontrado con la dificultad de superar unos sistemas de organización laboral que carecen de un enfoque de capacitación de las personas, y se limitan a la mera estructuración de las tareas, recayendo todo el peso del trabajo en la «flexibilización» del trabajador, según el conocido modelo propuesto por el historiador social Richard Sennet. Y es desde esta óptica del trabajo, en las antípodas de la usual en el mundo de la empresa globalizada actual, desde donde Lantegi Batuak continua su camino, tras 25 años de historia.<sup>118</sup>



Luis Olabarrieta, Erandio

## Conclusión: Lantegi Batuak, 25 años después

La evolución de Lantegi Batuak en estos 25 años puede sintetizarse en una sucesión de decisiones estratégicas que se han orientado a facilitar la incorporación al mundo del trabajo de personas con diferentes capacidades que han sufrido la exclusión del mercado laboral normalizado. La primera de estas decisiones fue la propia creación de Lantegi Batuak, con el objeto de centralizar la gestión comercial y productiva de todas las iniciativas de trabajo protegido dispersas por Bizkaia y creadas por asociaciones de familiares vinculadas a la actual Gorabide. Estas iniciativas eran talleres de muy diverso tipo y condición, levantados allá donde una asociación había entendido que existía una necesidad que satisfacer, según una filosofía voluntariosa, que buscaba cubrir mínimamente el vacío de los poderes públicos en la atención a este colectivo.

Una vez unificada la gestión de los talleres, se emprendió su profesionalización, abandonándose el voluntarismo que había guiado su gestión en el pasado, incorporando profesionales y maestros industriales que permitieron que funcionaran como auténticas empresas que ya no debían competir por encargos, sino que colaboraban entre sí. El proceso se vio beneficiado desde las instituciones públicas, gracias a la LISMI y la legislación que la desarrolló, que clarificó las condiciones de trabajo y producción de esos talleres según dos dimensiones: la ocupacional y la especial de empleo. Ambas fueron pensadas desde Lantegi Batuak como compatibles espacialmente, con el fin de facilitar las sinergias entre ellas, lo que favoreció el paso de muchos trabajadores del área ocupacional a la de empleo especial.

A finales de los ochenta, se tomaron dos nuevas decisiones estratégicas. La primera, plantear a la actual Gorabide una gestión autónoma de los talleres, que les permitiera crecer a través de la reinversión de los propios excedentes que se generaran. El proceso resultó muy complicado y conllevó numerosas reticencias y resistencias. Comenzó a tomar forma en 1988, si bien no terminó de consolidarse hasta diez años después, cuando Lantegi Batuak se constituyó formalmente en Fundación.

La otra decisión, paralela a la apuesta por la autonomía de la gestión, fue la promoción del empleo mediante novedosas iniciativas productivas. El criterio que se siguió fue crecer en empleo como fuera, con el fin de dar salida a las extensas listas de espera que se acumulaban anualmente, en una situación de crisis económica del tejido industrial vizcaíno. La organización apostó por una vía emprendedora, de definición de productos propios que pudieran dar mayor beneficio a los talleres, dados los minúsculos márgenes de beneficio que se manejaban en la actividad de subcontratación. Además, se apostó por el salto al mercado de trabajo externo a los talleres. Esta apuesta buscó diversificar riesgos y evitar una excesiva dependencia del sector de la subcontratación, al cual se habían dedicado los talleres desde su nacimiento. Se decidió, así, fomentar la salida laboral del espacio del taller y participar en el sector servicios.

Nacieron entonces los primeros servicios externos, que aún hoy se mantienen, caso de la jardinería o limpieza. En su creación influyeron dos circunstancias. Por un lado, la inversión de capital que requerían era mínima, lo que, en tiempos de crisis, constituía un activo empresarial. Por otro, su tipología entoncaba con la aspiración normalizadora de Lantegi Batuak, pues permitía que las personas con discapacidad trabajaran en entornos más normalizados, saliendo de los confortables espacios laborales que formaban los talleres y realizando su labor en la comunidad, limpiando las calles o cuidando los jardines de los pueblos. Así, a las actividades de limpieza y jardinería pronto se unieron, en los años 90, otros negocios, como el de la publicidad directa, y otras iniciativas de gestión de servicios públicos o comercialización de productos.

Con los productos propios no hubo tanto éxito como con los servicios externos. No funcionó la agricultura ecológica, pese a ser dotada de una moderna planta de procesado y envasado y unos estándares de calidad europeos. Tampoco funcionó la patente para fabricar y comercializar calentadores eléctricos portátiles, pese a contar con estrategias comerciales específicas. Lo mismo ocurrió con la gama de juguetes infantiles de madera, pese a su diseño propio y de gran calidad. Lo que faltó en todas ellas fue un adecuado dominio de los canales de distribución y marketing de unos productos que, pese a su calidad, resultaban poco competitivos, bien por adelantarse a su tiempo (caso del envasado ecológico), bien por su deficiente canal de comercialización (caso de los calentadores), bien por su alto precio en un mercado saturado por importaciones asiáticas de bajo coste (caso de los juguetes).

La lección, a comienzos de los 90, era clara: la organización demostraba capacidad para fabricar cualquier tipo de producto, pero debía mejorar el control de su comercialización, con el fin de no quedar sometida al precio y condiciones de los comerciales externos. En caso contrario, los productos no resultarían rentables. Resultaba, por ello, arriesgado innovar con productos completamente nuevos, que requerían de canales y políticas de comercialización en los que se carecía de experiencia. Esos problemas tenían lugar en una permanente crisis de las subvenciones públicas, debido a la incapacidad institucional de fijar un programa de colaboración económica que garantizara un crecimiento estable del trabajo ocupacional.

Las consecuencias negativas de las aventuras empresariales unidas a la falta de subvenciones públicas estables aumentaron el impacto de la crisis económica de aquellos años. Hubo que tomar una decisión muy dolorosa: cerrar los negocios asociados al producto propio. Dolorosa porque

todos estos proyectos habían supuesto una gran implicación de profesionales y trabajadores por sacarlos adelante. Mientras, en un giro estratégico, en 1995, se llegó a la conclusión de que el futuro pasaba por la especialización productiva en colaboración con empresas que contaban con buenos productos, pues sabían diseñarlos y venderlos. La organización decidió centrarse en la subcontratación y ceder la definición del producto y su venta a clientes solventes.

Ello conllevó una nueva decisión estratégica destinada a ampliar las capacidades productivas, aprovechando las sinergias entre las personas con discapacidad intelectual y las que tenían otro tipo de discapacidades. Hasta entonces, las personas con discapacidades físicas y sensoriales sólo habían ocupado en la organización puestos de carácter indirecto y en muy pequeña escala. Sin embargo, la experiencia acumulada tras más de una década mostraba que las capacidades de las personas con discapacidad intelectual tenían una seria limitación a la hora de poder asumir trabajos y labores de mayor valor añadido. Así, para dar el salto tecnológico a actividades que confirieran estabilidad al proyecto empresarial de Lantegi Batuak, se planteó completar las capacidades de las personas con discapacidad intelectual a la hora de garantizar una solución sostenible a la demanda de empleo.

La organización aún dependía nominal y ejecutivamente de Gorabide, que se encontró con el reto de aprobar la contratación de personas con discapacidades no intelectuales para garantizar la sostenibilidad del proyecto empresarial de Lantegi Batuak. A ello se sumó una apuesta entusiasta por las nuevas tecnologías de la información, a la hora de unir mediante la informática los talleres en una gestión productiva y comercial integrada, lo que permitió saltar de la integración geográfica a una sectorial y productiva, más acorde con las diferentes potencialidades de los centros de trabajo. Esta estrategia sectorial, unida a la incorporación de las capacidades de los nuevos perfiles de trabajadores con discapacidad, permitió afrontar las peticiones de nuevos clientes en nuevos mercados con trabajos de mayor valor añadido, tanto en el plano industrial como en el de servicios, así como favorecer la transferencia de trabajadores a espacios de trabajo normalizados, gracias al programa de tránsito al empleo.

Cuando la organización ya se había constituido como Fundación independiente, en 2002, se produjo una nueva decisión estratégica en el plano social, que daba continuidad a la anterior: la incorporación de personas con trastorno mental. En este caso, la razón no fue ya la incorporación de nuevas capacidades, sino el compromiso social que la organización asumía con un colectivo que sufría graves dificultades de inserción laboral.

De esta forma, quedaba cerrado el círculo de la misión emprendida por la Fundación Lantegi Batuak desde su constitución en 1983, en tanto que organización que trabaja por la inclusión de personas con diversas capacidades, sin conceder importancia al origen de la problemática. Una inclusión que se basa en un trabajo cuyo centro no es el producto ni el beneficio económico, sino la persona, cuyas diversas capacidades son potenciadas por los centros de trabajo y dirigidas a uno u otro campo productivo, con el fin de que puedan generar un beneficio comunitario.



Jesús Arrola, Derio



Alfonso Bueno, Erandio

## Epílogo

En 25 años, han sido mucho los cambios en Bizkaia. En Lantegi Batuak, hemos vivido todos estos cambios con mucha ilusión y también con mucha esperanza. Lo cierto es que no podíamos imaginar las cosas de las que íbamos a ser capaces, cuando nos conformábamos con que los “chavales” estuvieran ocupados y se sintieran útiles en una sociedad que los miraba con recelo. Tampoco éramos conscientes de hasta dónde podíamos llegar, en 1979, cuando había 221 personas “subnormales” en la red de talleres que la Asociación vizcaína configuró por todo el territorio.

Empezamos a ver hacia dónde íbamos cuando, en 1983, cerca ya de 300 personas con “retraso mental” formábamos parte del proyecto fundacional que derivó en el nacimiento de Lantegi Batuak. En realidad, empezamos luchando por algo que parecía una utopía, el derecho al trabajo de personas que empezaban a contar, poco a poco, para la sociedad. También resultaba una locura pensar que los “discapacitados intelectuales” podían llegar a trabajar en empresas normalizadas.

Hoy, 25 años después, el empleo de las personas con discapacidad intelectual es una realidad. Este proyecto ha sido capaz de proporcionar un cauce de participación social para más de 4.500 personas con discapacidad en Bizkaia, generando oportunidades laborales en los sectores y actividades más variados y exigentes. Hemos demostrado que es posible otro modo de entender la economía social, poniéndola al servicio de aquellas personas que necesitan una oportunidad.

Ahora abordamos el futuro, pensando en las personas con capacidades como ciudadanas de pleno derecho, sabiendo que queda mucho que recorrer y hay mucho que mejorar. Aunque suene a nuevas utopías, ya sólo son retos, porque sabemos que es posible alcanzarlos. La historia nos lo ha enseñado.

Txema Franco  
Director General de Lantegi Batuak

Iratxe Fernandez, Loibi



Maribel Hernández y Rosario Bilbao, taller de Erandio

## Notas documentales

- 1\_José Ramón Orcasitas, “Proleg. Definir per actuar socialmente millor amb persones. La dissolució del concepte de Retard Mental”, en M. Pallisera (coord.): *Atenció a persones adultes amb discapacitat psíquica* (Girona: Universitat de Girona), 27-28.
- 2\_Orcasitas, “Proleg”, 28; Miren Begoñe Uriarte y Garbiñe Reguero, *Integración laboral de los deficientes mentales. Mundo laboral del deficiente mental en Vizcaya*, tesina de sociología, Universidad de Deusto, 77.
- 3\_Uriarte y Reguero, *Integración laboral*, 17; Juan Pérez Martín: “Organización española en el sector privado”, en *Seminario sobre la integración económica y social de las personas con deficiencia mental* (Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, 1989), 55-56.
- 4\_Pérez Martín, “Presentación”, 55.
- 5\_Alfredo Fierro, *El Subnormal, misterio de dolor* (Barcelona: Distribuidora Balmes, 1966), 65-66.
- 6\_Uriarte y Reguero, *Integración laboral*, 17; *Estudio sociológico sobre los subnormales en España* (Madrid: Instituto de Sociología aplicada, 1969), 333-334.
- 7\_*Estudio sociológico*, 11-45, 333; José María Otazua, *Subnormalidad mental y trabajo industrial*, Tesina de Sociología, Universidad de Deusto, 1976, 43; Asier Urzelai: “Del retraso mental a la discapacidad intelectual”, *Lan Hotsa*, nº 12, (2003), 4.
- 8\_Pérez Marín, “Organización española”, 56.
- 9\_“Simposium sobre Desarrollo de las organizaciones voluntarias pro deficientes mentales”, en *Asociaciones pro Subnormales* (San Sebastián: Patronato San Miguel, 1965), 5-9; Pérez Marín, “Organización española”, 56-57.
- 10\_Pérez Marín, “Organización española”, 57.
- 11\_Archivo de Lantegi Batuak (en adelante ALB), “Informe de auditoría” y “Notas a los estados financieros de la Asociación Vizcaína Pro-Subnormales”, 31.12.1988; Memoria de Lantegi Batuak, 7.3.1986; M<sup>a</sup> Pilar Careaga, “Dinámica y evolución de la asistencia social vizcaína”, *Vizcaya*, 29 (1968), 6-16; Iñaki Alkorta, Ana Soro y Olatz Madariaga, *Gureak. Historia bat gaitasunak lantzen* (Gureak, San Sebastián, 2007), 13

- 12\_Archivo de Gorabide, Actas de las Asambleas de la Junta Directiva de la Asociación Vizcaína Pro-Subnormales (en adelante, AAVPS), sesión (s.) 4.5.1979.
- 13\_AAAVPS, ss. 2.12.1964; 13.1 y 4.10.1965; 18.1; 5.4; 16.5.1966; "Symposium", 9-10.
- 14\_AAAVPS, s. 24.4.1967.
- 15\_Uriarte y Reguero, Integración laboral, 17; Memoria de la Caja de Ahorros Vizcaína (en adelante Memoria CAV) Ejercicio de 1965, 35; Memoria CAV 1967, 35.
- 16\_Iñaki Alcorta, "Evolución histórica de los Centros Ocupacionales a los Centros Especiales de Empleo", *II Jornadas de la Coordinadora de Euskadi de Profesionales de Centros de Empleo para Deficientes Mentales* (Bilbao: Lantegi Batuak, 1985), 34; Declaraciones de María Jesús Cereceda, *LanHotsa*, nº 0 (1999), 5; nº 12 (2003), 8; Felisa Herrera en *LanHotsa* 12 (2003), 12
- 17\_ALB, Lantegi-Batuak, Plan de Acción 86-88, Primer Borrador; Memorias CAV 1966 , 37y 1967, 35; AAVPS, s. 8.12.1966.
- 18\_AAAVPS, s. 21.1.1969; Memoria CAV 1969, 44.
- 19\_Memoria CAV, 1970, pp. 44-45; Memorias CAV 1975, 1976, 1977.
- 20\_ALB, Expediente del Gobierno Vasco 20-Dic.-1982; AAVPS, s. 7.2.1973; s. 4.9.74.
- 21\_Alcorta, "Evolución histórica de los Centros Ocupacionales", 34 y 44.
- 22\_AAAVPS, s. 1.3.1972.
- 23\_AAAVPS, ss. 7.2.73; 7.3.73; 4.4.73; 6.11.73; 4.9.74; 5.3.75; Declaraciones de M<sup>a</sup> Jesús Cereceda, *LanHotsa*, nº 0 (1999), 5.
- 24\_AAAVPS, ss. 5.3.75; 14.5.75; 15.10.75; 21.11.75; 16.6.76; 28.1.77; 27.10.77; 27.7.78; *LanHotsa* nº 12 (2003), 8.
- 25\_AAAVPS, ss. 21.11.1975; 28.1.77; Alcorta, "Evolución histórica", 35.
- 26\_Alcorta, "Evolución histórica", 35; AAVPS, s. 4.5.1979.
- 27\_Gaur SCI, *El problema de la deficiencia mental en Guipúzcoa* (Donostia-San Sebastián, 1972), 404-405; Alkorta, Soro y Madariaga, *Gureak*, 15-21
- 28\_Uriarte y Reguero, "Integración laboral", 18, 79-90; Adolfo Carretero, *La problemática jurídica de los subnormales en España* (Madrid: Editoriales de Derecho Reunidas, 1977), 249.
- 29\_Rafael Pineda, "El sector público y la deficiencia mental" y José L. Fernández Calvo, "Integración social y autonomía personal de las personas con deficiencia mental en España", en *Seminario sobre la integración*, ob. cit., 11 y 102-103.
- 30\_Uriarte y Reguero, *La integración*, 79-83; Fernández Calvo, "Integración social", 96.
- 31\_Fernández Calvo, "Integración social", 96.
- 32\_Fernández Calvo, "Integración social", 96-97.
- 33\_AAAVPS, s. 8.10.1980.
- 34\_ALB, Expediente del Gobierno Vasco 20-Dic.-1982; *LanHotsa* nº 4 (2000), 3.

- 35\_ALB, Expedientes del Gobierno Vasco 20-Dic.-1982 y del Fondo Nacional de Protección al Trabajo, 30-abril y 14-Agosto-1980.
- 36\_ALB, Estatutos de la Fundación Pública Taller Usoa Lantegia, 30-dic.-1982; AAAVPS s. 26.5.1982; Gaur Express, 13-8-1989.
- 37\_Paulino Azua, “Fines y medios de nuestras asociaciones”, *Asociaciones pro Subnormales*, ob. cit., 63
- 38\_AAAVPS, ss. 3.2.1982 y 5.3.1982; Uriarte y Reguero, *La integración*, 36
- 39\_José Villares Lozano, “Integración: ¿límite?. ¿problema?, ¿realidad?”, *Integración social del subnormal*, op. cit., 234-236; Uriarte y Reguero, *La integración*, 89; José Luis Sánchez, “Marco legal y jurídico de empleo del deficiente mental”, *II Jornadas de la Coordinadora de Euskadi*, ob. cit., 67-68.
- 40\_Uriarte y Reguero, *La integración*, 90; Fernández Calvo, “Integración social”, 97-98, 100-103.
- 41\_Uriarte y Reguero, *La integración*, 90-139; Pineda, “El sector público” y Waldo Esteban Azpeitia, “Integración laboral de los minusválidos”, *Seminario sobre la integración económica*, ob. cit., 12-14, 28-31.
- 42\_Uriarte y Reguero, *La integración*, 55-58; Azpeitia, “Integración laboral”, 32-35; Pérez Marín, “Organización española”, 60-61, *Seminario sobre la integración económica*, op.cit., 129-144, 196-201.
- 43\_Azpeitia, “Integración laboral”, 27-32.
- 44\_Fernández Calvo, “Integración social y autonomía”, 103-106, Uriarte y Reguero, *La integración*, 72.
- 45\_Uriarte y Reguero, *La integración*, 37-39. 72, 138-139; Maria Pallisera, “Una altra manera d’entendre el retard mental: la definició de l’AAMR-92 i les seves implicacions en la intervenció educativa i en la planificació de serveis”, *Atenció a persones adultes*, op. cit., 50-51.
- 46\_AAAVPS, ss. 22.12.1982; 9.2.1983
- 47\_AAAVPS, ss. 22.6.1982; 17.11.1982.
- 48\_ALB, Memoria sin fecha, hacia 1988; Informe de auditoría, 31-dic-1988; Notas a los estados financieros, 31-dic.-1988.
- 49\_Urzelai: “Del retraso mental a la discapacidad intelectual”, 4.
- 50\_ALB, Informe de la AVPS sobre empleo protegido en la zona Santurtzi-Otxarkoaga, 12-Dic.-1983
- 51\_Juan Pérez Marín, “Rentabilidad económica de la integración laboral del subnormal”, *Integración social del subnormal*, op. cit.,189-190, contrastado con ALB, Memoria sin fecha, hacia 1988; Informe de auditoría, 31-dic-1988; Notas a los estados financieros, 31-dic.-1988; Informe de la AVPS sobre empleo protegido en la zona Santurtzi-Otxarkoaga, 12-Di.-1983 y Memoria de Lantegi Batuak. Calificación e Inscripción de los Centros Especiales de Empleo, 7-marzo-1986.
- 52\_Sánchez, “Marco legal y Jurídico”, 66.
- 53\_ALB, Memoria sin fecha, hacia 1988; Informe de auditoría, 31-dic-1988; Notas a los estados financieros, 31-dic.-1988; Primer Borrador. Plan de Acción 1986-1988; Informe de la AVPS sobre empleo protegido en la zona Santurtzi-Otxarkoaga, 12-Di.-1983.
- 54\_ALB, Memoria sin fecha, hacia 1988; Informe de auditoría, 31-dic-1988; Notas a los estados financieros, 31-dic.-1988.

- 55\_Uriarte y Reguero, La integración, 174; ALB, Memoria sin fecha, hacia 1988; Informe de auditoría, 31-dic-1988; Notas a los estados financieros, 31-dic.-1988; Informe de la AVPS sobre empleo protegido en la zona Santurtzi-Otxarkoaga, 12-Di.-1983.
- 56\_Declaraciones de Amaia Egia, Eduardo Milla y Karmelo Larrakoetxea en *LanHotsa* nº 4 (2000), 5; nº 6 (2001), 12; y nº 11 (2002), 12.
- 57\_ALB, Memoria sin fecha, hacia 1988; Informe de auditoría, 31-dic-1988; Notas a los estados financieros, 31-dic.-1988.
- 58\_*La Gaceta del Norte*, 23 de febrero de 1985, 35.
- 59\_Pérez Marín, “Rentabilidad económica”, 188; las citas finales en *La Gaceta del Norte*, 23 de febrero de 1985, 35.
- 60\_AAAVPS, ss. 9.2.1983; 15.2.1984; Entrevista a Jesús Eguren, *LanHotsa*, nº 2 (1999), 5.
- 61\_Entrevista a Justo Etxebarria, 15 oct. 2007.
- 62\_*El Correo Español*, 23 de febrero de 1985.
- 63\_ALB, Informe elaborado para el despacho de Sánchez-Cervera y Senra (Abogados) con objeto de realizar asistencia técnica para estudio de viabilidad del Centro Especial de Empleo situado en Vicente Garamendi nº 3 (Bilbao), diciembre 1985; Memoria de Lantegi Batuak. Calificación e inscripción de los Centros Especiales de Empleo, 7-marzo-1986.
- 64\_ALB, Informe elaborado para el despacho de Sánchez-Cervera y Senra (Abogados) con objeto de realizar asistencia técnica para estudio de viabilidad del Centro Especial de Empleo situado en Vicente Garamendi nº 3 (Bilbao), diciembre 1985; Memoria de Lantegi Batuak. Calificación e inscripción de los Centros Especiales de Empleo, 7-marzo-1986.
- 65\_ALB, Plan de Gestión de la Zona 1, año 1985; Situación laboral y económica de Lantegi Batuak al 30-sept.-1988.
- 66\_ALB, Situación laboral y económica de Lantegi Batuak al 30-sept.-1988.
- 67\_ALB, Memoria de Lantegi Batuak. Calificación e Inscripción de los Centros Especiales de Empleo, 7-marzo-1986.
- 68\_*LanHotsa*, nº 6 (2001), 8; nº 12 (2003), 12; ALB, Memoria de Lantegi Batuak. Calificación e inscripción de los Centros Especiales de Empleo, 7 de marzo de 1986.
- 69\_ALB, Informe elaborado para el despacho de Sánchez-Cervera y Senra (Abogados) con objeto de realizar asistencia técnica para estudio de viabilidad del Centro Especial de Empleo situado en Vicente Garamendi nº 3 (Bilbao), diciembre 1985.
- 70\_AAAVPS, s. 15.2.1984; ALB, Informe elaborado para el despacho de Sánchez-Cervera y Senra (Abogados) con objeto de realizar asistencia técnica para estudio de viabilidad del Centro Especial de Empleo situado en Vicente Garamendi nº 3 (Bilbao), diciembre 1985; Memoria de Lantegi Batuak, sin fecha, 1990-1991.
- 71\_ALB, Plan de Gestión de la Zona 1, 1985; Memoria de Lantegi Batuak. Calificación e Inscripción de los Centros Especiales de Empleo, 7-marzo-1986.

- 72\_Memoria de Lantegi Batuak. Calificación e Inscripción de los Centros Especiales de Empleo, 7-marzo-1986; Informe al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 30-abril-1987; Programas laborales y complementarios, Memoria año 1988-1989.
- 73\_ALB, Primer Borrador del Plan de Acción 1986-1988.
- 74\_ALB, Expedientes varios: inauguración del centro de Zalla, memoria del 14-sept.-1988; presentación sin fecha; Plan de acción a Medio Plazo 1990/1992; Situación laboral y económica al 30-sept-1988.
- 75\_ALB, Proyecto de interés social que presenta Lantegi Batuak a la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, septiembre 1988 y memorias justificativas diversas, sin titular, 1985-1988; *LanHotsa* nº 4 (2000), 3.
- 76\_Estudio de impacto social en Bizkaia (Bilbao: Lantegi Batuak, 2005), 22, 25, 28-29.
- 77\_ALB, Memoria de Lantegi Batuak. Calificación e Inscripción de los Centros Especiales de Empleo, 7-marzo-1986.
- 78\_ALB, Borrador Plan de Acción 1985-1988.
- 79\_ALB, Memoria justificativa sin título, 1985; Fondo Gupost, Primer Borrador Plan de Acción 1985-1988.
- 80\_ALB, Primer Borrador Plan de Acción 1985-1988
- 81\_ALB, Memoria justificativa sin título, 1985.
- 82\_ALB, Proyecto de interés social que presenta Lantegi Batuak a la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, septiembre 1988.
- 83\_ALB, Proyecto de interés social que presenta Lantegi Batuak a la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, septiembre 1988; Expedientes y Memorias justificativas sin fecha, 1985-1988; Historia-Resumen de la separación de Lantegi Batuak, noviembre de 1989; Esquema de la memoria justificativa de la separación, sin fecha; Esquema básico para la reestructuración de Lantegi Batuak, documento presentado en enero 1988 y actualizado el último trimestre de 1989.
- 84\_ALB, Memoria justificativa sin título, 1985.
- 85\_ALB, Proyecto de interés social que presenta Lantegi Batuak a la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, septiembre 1988; Expedientes y Memorias justificativas sin fecha, 1985-1988.
- 86\_ALB, Proyecto de interés social que presenta Lantegi Batuak a la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, septiembre 1988; Proyecto de interés social de Lantegi Batuak, periodo 1987-1988.
- 87\_ALB, Proyecto de interés social que presenta Lantegi Batuak a la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, septiembre 1988; Proyecto de interés social de Lantegi Batuak, periodo 1987-1988; Entrevista a Luis Javier Ormaetxea en *LanHotsa* nº 8 (2001), 12.
- 88\_ALB, Proyecto de interés social que presenta Lantegi Batuak a la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, septiembre 1988; Proyecto de interés social de Lantegi Batuak, periodo 1987-1988.
- 89\_ALB, Proyecto de interés social que presenta Lantegi Batuak a la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, septiembre 1988; Proyecto de interés social de Lantegi Batuak, periodo 1987-1988; Memoria del Ejercicio 2001, 7.

- 90\_ALB, Proyecto de interés social que presenta Lantegi Batuak a la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, septiembre 1988; Proyecto de interés social de Lantegi Batuak, periodo 1987-1988.
- 91\_ALB, Historia-Resumen de la separación de Lantegi Batuak, noviembre de 1989; Esquema de la memoria justificativa de la separación, sin fecha; Plan de Acción a Medio Plazo de LB, 1990/1992.
- 92\_ALB, Análisis de las posibilidades de crecimiento de Lantegi Batuak a corto y medio plazo, 10.11.1998; Lantegi Batuak, el empleo de un colectivo diferente, Memoria de exposición, 1989; Memorias diversas de exposición, 1989; Plan de Acción a Medio Plazo de Lantegi Batuak 1990/1992; Situación laboral y económica de Lantegi Batuak al 30.9.1988; Proyecto de interés social que presenta Lantegi Batuak a la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, sept. 1988; Historia de la separación de Lantegi Batuak, noviembre de 1989; Esquema de la memoria justificativa de la separación de Lantegi Batuak, sin fecha, 1989; Esquema básico para la reestructuración de Lantegi Batuak, documento presentado en enero de 1989 y actualizado en el último trimestre de 1989; Expedientes EHLABE (Presentación del Grupo EHLABE, EHLABE como “alternativa de gestión comercial asociada”, EHLABE, folleto de presentación), sin fecha, 1987-1989; Empresa Siglo XXI 15.9.1989; Expedientes de solicitud de subvención al INEM, 1990-1993;
- 93\_ALB, Análisis de las posibilidades de crecimiento de Lantegi Batuak a corto y medio plazo, 10.11.1998; Memorias de los Ejercicios 1992, 1993, 1996; Dossier informativo para la creación de una nueva entidad jurídica, 13.9.1993; Informe de presentación de Lantegi Batuak, febrero 1995.
- 94\_Entrevista a Justo Etxebarria, 15 oct. 2007
- 95\_LanHotsa, nº 11 (2002), 9; *El Correo* 21-4-1996; 18-5-97, Suplemento “Nuevo Trabajo”; 17-10-1998, Suplemento “Empleo”.
- 96\_ALB, Análisis de las posibilidades de crecimiento de Lantegi Batuak a corto y medio plazo, 10-noviembre-1998.
- 97\_La Gaceta del Norte 23-2-1985. El tono de este artículo ha sido recogido en la p. 65 de este volumen.
- 98\_Ikaskgela, 1994-6-3.
- 99\_ALB, Plan de actuación de Lantegi Batuak-Gorabide. Año 1995-1999, elaborado por Talde S.A., Bilbao, junio de 1995.
- 100\_ALB, Acta de la reunión de la Comisión Delegada Junta LB-Gorabide, 26-marzo-1996.
- 101\_ALB, Memoria explicativa del paso de Lantegi Batuak a “Fundación”, 26-agosto-1996; Memoria del Ejercicio 1998.
- 102\_Memoria de los Ejercicios 1998 y 1999; *Metalurgia y Electricidad*, sept. 2000, nº 729, 42-43; *Revista de Empleo Especial*, 6, 2001, 60-63; *El Correo*, 22-11-1998.
- 103\_Estudio de Impacto social, 37-38; *Erga Noticias*, nº 63 (2000), 2.
- 104\_Memoria del Ejercicio 1998; *LanHotsa*, nºo (1999), 4-5; nº 8 (2001), 7.
- 105\_ALB, Plan de Generación de empleo y de plazas ocupacionales. Horizonte: 2000-2002, 9-diciembre-1999; Memoria del Ejercicio 1999; *LanHotsa*, nº1 (1999), 6; nº 5 (2000), 2; nº 6 (2001), 8; nº 10 (2002), 12; nº 17 (2004), 5.
- 106\_El Social, noviembre 2000, 5.