Universidad de Deusto
La Comercial

lantegiBatuak

Lantegi Batuak

100%
CAPACES

Caso preparado para la Universidad de Deusto - La Comercial por los profesores Mª Felisa Iribar y Miguel Angel Larrinaga como base para la discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Versión Octubre 2007.

Una forma de pensar: origen, misión y valores.

Lantegi Batuak es una organización no lucrativa (ONL) que tiene como fin promover y alcanzar la integración social y laboral de las personas con discapacidad. En Octubre de 2007, representa la iniciativa empresarial de mayor dimensión en el ámbito del empleo protegido de Bizkaia y la segunda de mayor dimensión en el Estado.

Su origen se remonta a 1964, cuando surgen las primeras experiencias de ocupación y trabajo protegido al amparo de Gorabide, la Asociación vizcaína en favor de las personas con discapacidad intelectual.

En 1983, adopta el nombre de Lantegi Batuak, "con el objetivo de centralizar la gestión y coordinar la red de talleres creados hasta entonces, para facilitar a la persona con discapacidad oportunidades de formación, ocupación y empleo, y compaginar de esta forma sus fines sociales con una estructura empresarial y profesionalizada".

En Lantegi Batuak, trabajan más de 2.000 personas con discapacidad en los más de 30.000 m^2 de sus 19 centros de trabajo y 9 servicios distribuidos por toda Bizkaia. 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", como ellos mismos afirman.

A lo largo de su historia, Lantegi Batuak ha acercado progresivamente la realidad de la persona con discapacidad a la sociedad, pasando de actuar sólo en talleres protegidos, a desarrollar servicios exteriores en los que se conjuga la creación de empleo con el hecho de que el trabajo se desarrolle en el ámbito de la comunidad (jardinería, limpieza, etc.). Es una hoja de ruta encaminada, lenta pero firmemente, hacia entornos de trabajo más normalizados e inclusivos.

Desde su nacimiento, se vislumbra una forma distinta de pensar y trabajar para promover y alcanzar la integración social y laboral de las personas con discapacidad. El trabajo es un medio para el desarrollo de la persona puesto que en nuestra sociedad la integración social pasaba necesariamente por la integración laboral.

Estamos, por tanto, ante una organización que, desde un profundo planteamiento en el marco de la economía social, nace y crece por un planteamiento que une a la utilización de criterios de gestión empresarial, una forma distinta de pensar sobre el activo o capacidades del colectivo de personas con discapacidad como trabajadores.

Esta forma de pensar aparece explícita en su misión donde se recoge esa doble perspectiva de "gestión" y "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, preferentemente intelectual y de Bizkaia.

Estas oportunidades son generadas 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.

Por ello, y sin perder de vista este desarrollo personal, la prestación de servicios se debe regir por criterios de excelencia en la gestión, con vocación de permanencia y de ajuste a la demanda del mercado y con objetivos por tanto, de ventas y facturación, de empleo,

de calidad, de eficacia y eficiencia, de competitividad del servicio, etc. En definitiva de todas aquellas estrategias que garanticen la sostenibilidad y viabilidad del proyecto empresarial a largo plazo.

A esta declaración de intenciones, Txema Franco, su Director General añade que ¨"*a través del crecimiento sostenido y de la generación de oportunidades laborales de calidad, pretendemos que la oferta de trabajo sea superior a la demanda, evitando que una persona con discapacidad intelectual que quiere trabajar se encuentre sin la posibilidad de hacerlo, dadas las problemáticas sociales añadidas que conlleva esta situación, tanto para su familia como para la sociedad en general*"

Y esa misión se ve apoyada y reforzada por los valores en los que se sustenta esta particular Organización: "*Nuestros valores, entendidos como los criterios y pautas de actuación que nos han de guiar para la toma de decisiones, siguen vigentes. Pretendemos compartir un proyecto común apoyándonos en una gestión ética, solidaria, participativa, dinámica, eficaz y eficiente, buscando 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*"

Una organización dual.

Para responder con eficacia a esa compleja misión, Lantegi Batuak presenta un organigrama en el que se combina un esquema de división por unidades de negocio y por otro lado una división por áreas funcionales, conformando un esquema matricial más rico.

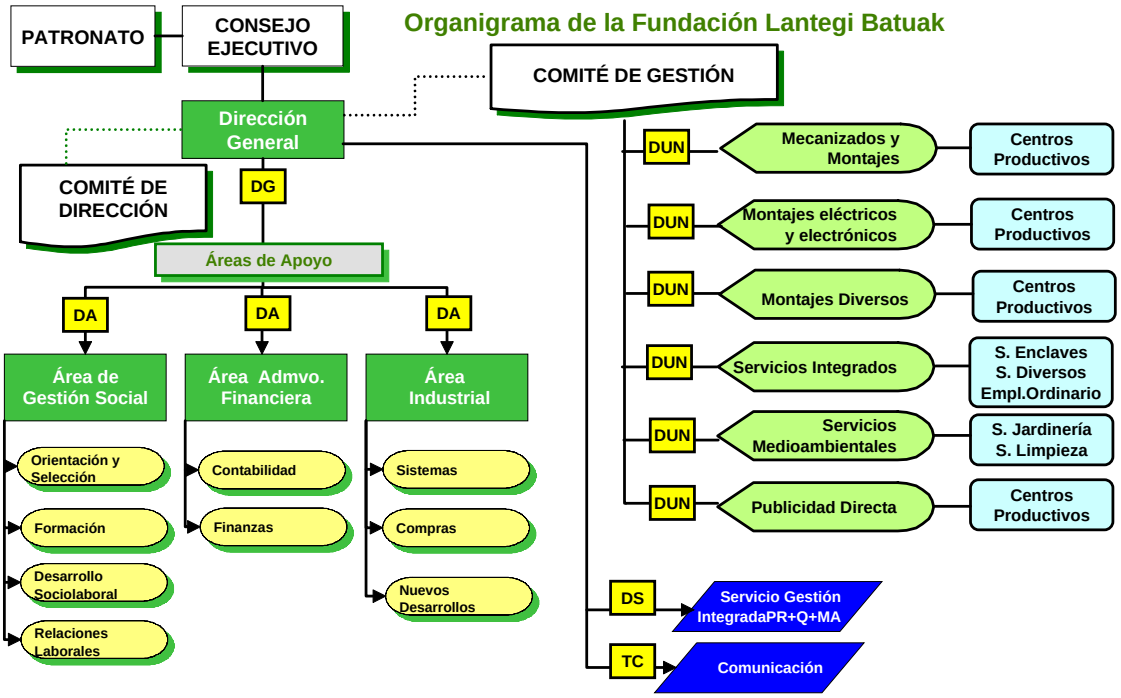

Figura 1: El organigrama de la Fundación Lantegi Batuak

Este organigrama, en su orientación al mercado, diferencia claramente dos áreas de actividad que, brevemente, se describen a continuación:

1. Área de Externalización Industrial

En términos generales, la empresa se sitúa cómo agente proveedora de servicios de subcontratación, es decir, como agente activo de la externalización industrial.

Así, dentro de este área, tal y como expone Roke Zugazaga, su Director Industrial *"presta servicios de subcontratación en su red de centros de producción repartidos por toda Bizkaia, suministrando componentes, equipos y producto final*". Igualmente, desarrolla y gestiona todos los procesos de producción, atendiendo a las demandas de sus clientes, a través de tres unidades de negocio denominadas Mecanizados y montajes, Montajes eléctricos y electrónicos y Montajes diversos.

La relación con sus clientes se basa en una estrecha colaboración, en el trabajo codo con codo y con una total disponibilidad en lo referente a saber hacer, flexibilidad, medios y entusiasmo.

Un dato ilustrativo: En 2006, el número de clientes del área industrial se incrementó en un 5% y en diciembre de este año eran 225 las empresas clientes que confiaron en su experiencia y calidad. Más tarde profundizaremos algo más sobre esta relación.

2. Área de Servicios Auxiliares

En el área de servicios de Lantegi Batuak convergen actividades muy diversas. Desde aquí se satisfacen las necesidades de clientes que pertenecen tanto al sector público (ayuntamientos, instituciones forales, diversos organismos públicos, etc.), como al ámbito privado (empresas, asociaciones, comunidades, etc.).

Aunque desarrollan actividades tan diferentes como las que seguidamente se relacionan, según Ramón Bernal, Director Financiero de Lantegi Batuak, "*todas 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*"

- Servicios Medioambientales (Jardinería, Limpieza y Mantenimiento)
- Pintura industrial y vial y mantenimiento de mobiliario urbano
- Publicidad Directa
- Gestión documental, digitalización y destrucción confidencial de documentos
- Servicios Integrados (Enclaves -outsourcing en las instalaciones del cliente-, gestión de gasolineras, servicios públicos-ascensores, kioscos, vending, etc)
- Alquiler de ayudas técnicas

En el ámbito de los servicios se incluye el programa Lanerako, cuya tarea es la inserción de personas con discapacidad en empresas ordinarias.

En 2007, entre entidades privadas y organismos públicos, esta área contaba con 808 clientes.

Centro Ocupacional y Centro Especial de Empleo.

La persona con discapacidad que busca trabajo y no lo encuentra en el mercado ordinario puede acceder directamente al empleo protegido o bien ser sujeto de un itinerario de inserción laboral más dilatado en el tiempo y con un fuerte componente de formación que se inicia en el centro ocupacional con una orientación hacia el trabajo.

Figura 1: Itinerario de Empleo

En Lantegi Batuak, conviven diferentes modelos de trabajo, según relata Oscar Sánchez, Director de Gestión Social, pues "*las personas con discapacidad pueden ser usuarias del Servicio Ocupacional o trabajar en régimen de Centro Especial de Empleo*".

Así, un Centro Ocupacional (CO) es un servicio que se presta a la Diputación Foral de Bizkaia y que utiliza el trabajo como medio para conseguir que las personas con discapacidad intelectual o daño cerebral alcancen el mayor grado de integración y desarrollo dentro del medio social en el que viven, a través del aprendizaje y la actividad conforme a su plan de apoyo individualizado.

Los Centros Especiales de Empleo (CEE), por su parte, tienen por objetivo el realizar un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones de mercado con la finalidad de asegurar al discapacitado un empleo remunerado y la integración del mayor número posible de personas al régimen de trabajo normalizado.

Además de contribuir a su integración social, el hecho de contratar a una persona discapacitada es rentable para las empresas gracias a las medidas de protección contempladas por la Ley de Integración Social del Minusválido (LISMI) de 1982[1].

---

[1] Esta ley da los primeros pasos en la integración de las personas discapacitadas. Para su incorporación al sistema ordinario de trabajo, el Artículo 38 de la mencionada Ley establecía la obligación de las empresas de más de 50 trabajadores de emplear un número de trabajadores con minusvalía no inferior al 2% de la plantilla, cuestión ésta que, en la práctica, ha tenido una implantación escasa que ha motivado otras soluciones alternativas compensatorias (por ejemplo, compras a Centros Especiales de Empleo).

Los minusválidos que, por razón de la 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 ...". Ahora bien, cuando la capacidad de trabajo de la persona con discapacidad haga inviable su incorporación a un Centro Especial de Empleo, la LISMI contempla el acceso a los Centro Ocupacionales (CO).

Concretamente en su Artículo 53 se dice que "Los Centros Ocupacionales tienen como finalidad 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 Centro Especial de

Además este itinerario puede facilitar a las personas con discapacidad intelectual el acceso a un empleo en empresas ordinarias a través del Empleo con Apoyo, un sistema de servicios a largo plazo de acompañamiento y formación en el puesto, disponibles para la empresa y el trabajador o trabajadora con discapacidad para garantizar su mutua satisfacción en el desempeño del puesto de trabajo. "*La incorporación de la persona con discapacidad puede ser directa a la plantilla de la empresa o a través de la relación triangular que se establece con el modelo de la prestación o arrendamiento de servicios y que en Lantegi Batuak recibe el nombre de Enclaves*", según relata el Director de este peculiar servicio, Francisco José Martínez.

Pero aunque la LISMI es normativa común en el Estado, todo el proceso de inserción laboral presenta diferencias por regiones, derivadas fundamentalmente de la transferencia o no de las políticas de empleo o de servicios sociales. En el caso de Bizkaia, el empleo no está transferido y los servicios sociales sí, por lo que las diferencias con el resto del Estado son bastantes. En relación con la gestión de los Centros Ocupacionales, existe un convenio con Diputación Foral de Bizkaia que establece unos criterios según los cuales la entrada en el centro ocupacional es por lista de espera, por fecha de antigüedad excepto estricto problema social establecido por unos parámetros preestablecidos.

En relación con el empleo, los criterios para emplear a una persona quedan en manos de Lantegi Batuak, como por ejemplo para el determinar el paso una persona del Centro Ocupacional al Centro Especial de Empleo. Para ello cuenta con un método propio de valoración (Método de Perfiles de Adecuación de la Tarea a la Persona) y con el convencimiento de que para crear un empleo, primero hay que demostrar que éste es sostenible en el tiempo, es decir, que responde a una necesidad del mercado la creación de este puesto de trabajo.

Lo peculiar de este proceso en Lantegi Batuak es que se realiza al revés que en las empresas convencionales, dado su enfoque hacia las personas con discapacidad, pues primero se analiza la capacidad de la persona en una primera fase de orientación y según su potencial o habilidades se le busca un puesto u otro y, si es necesario, se le garantiza un periodo de formación personalizada.

Estos programas se desarrollan a través de una evaluación inicial y continuada que se lleva a efecto mediante el método referenciado de las personas y sus capacidades, método elaborado por la propia organización, sistema que se ha convertido en una referencia técnica en el sector, según nos explica Edurne Elorriaga, Coordinadora Técnica Asistencial de Lantegi Batuak

Este método aporta dos perfiles, por un lado el de la persona evaluando su capacidades y por otro el del puesto de trabajo, evaluando las exigencias de la tarea.

Se estudian seis variables, de las cuales cuatro son comunes a ambos perfiles: autonomía personal, procesado de la información, actitudes ante el trabajo y aptitudes físicas.

Hay una quinta variable en el perfil de la persona que contempla aspectos de estado de salud, autocontrol emocional, capacidad de reacción y solicitud de ayuda. Y por último,

---

Empleo." Por tanto, tiene también como objetivo la promoción de sus usuarios a puestos de trabajo en Centros Especiales de Empleo.

la sexta variable se mide en el perfil del puesto de trabajo y hace referencia a factores ambientales.

La empresa en su "sector".

En 2007 Lantegi Batuak "*se ha convertido en una referencia dentro del sector del empleo para personas con discapacidad en el Estado*", lo que ha determinado el interés de muchas organizaciones similares por conocer su modelo de gestión. Entender esta posición de Lantegi Batuak como organización de referencia en el sector requiere una reflexión sobre el sector a nivel del Estado.

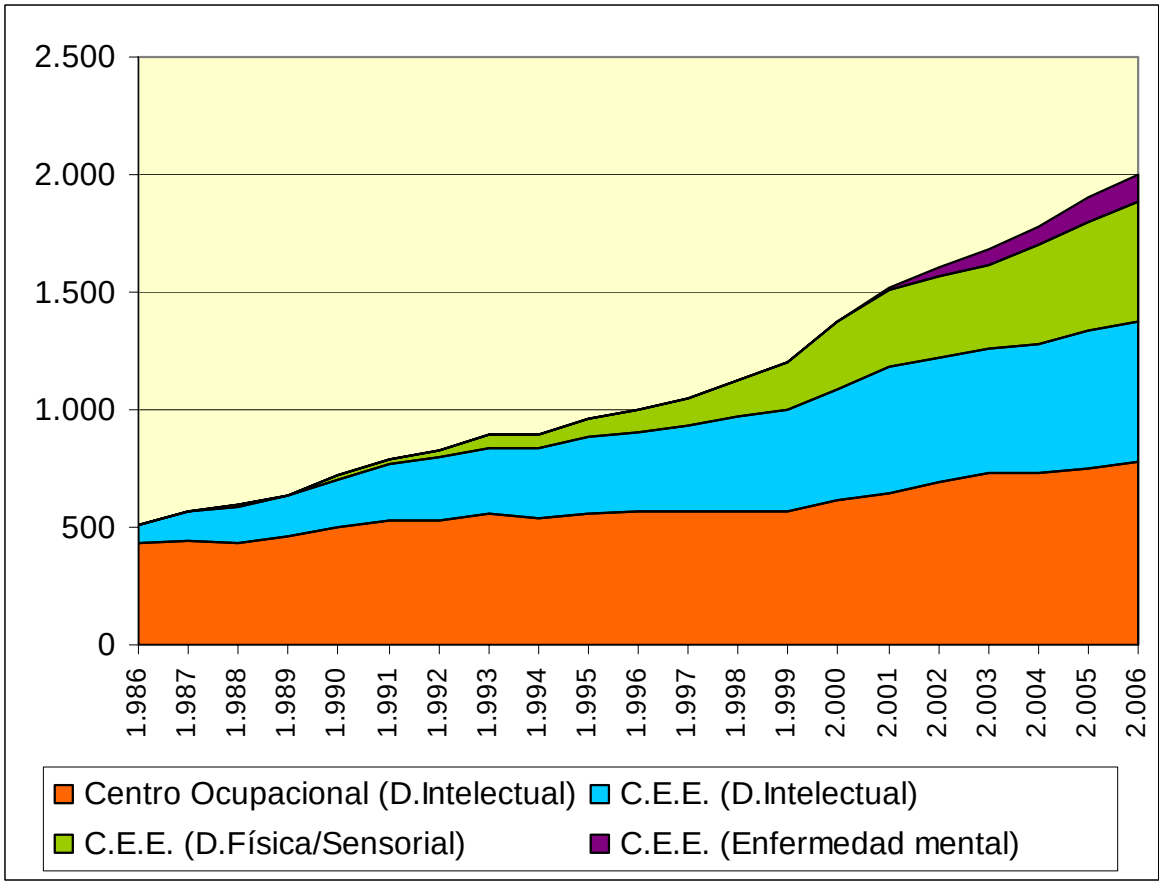

Figura 2: Evolución de personas con discapacidad que trabajan en Lantegi Batuak

En este caso, hemos entendido el sector como aquél que agrupa el volumen de personas con discapacidad que trabajan en centros especiales de empleo (CEE) ya que sobre centros ocupacionales no hay datos a nivel del Estado[2].

[2] Esto es así porque los Centros Ocupacionales tienen consideración de servicio social. Esta competencia esta transferida a las comunidades autónomas y, por tanto, cada comunidad ha desarrollado un modelo completamente diferente incluso en la propia Comunidad Autónoma Vasca, pues finalmente acabó siendo transferida a las Diputaciones Forales. Por ejemplo, en Araba, es la propia Diputación a través del Instituto Foral de Asistencia Social quien presta el servicio mientras que en Bizkaia y Gipuzkoa dicha prestación se realiza a través de la prestación convenida con organizaciones no lucrativas.

El número de personas con discapacidad que trabajan en CEE en el Estado ha crecido un 53% en los últimos cinco años (2002- 2006). Se ha pasado así a emplear a 31.758 personas con discapacidad a 48.626. En Euskadi este crecimiento ha sido del 37% hasta alcanzar la cifra de 6.529 personas con discapacidad empleadas en CEE. ¿Por qué? Tal y como nos explica Txema Franco "*Para responder a esa pregunta tienes que irte a ver el punto de partida. Si miramos la tasa de empleo de número de personas en CEE por cada mil personas mayores de 16 años, la media estatal se sitúa en el 1,29 mientras que en Euskadi alcanza el 3,57, es decir, la tasa de personas que están trabajando en este sector representa el triple. Además, atendiendo a las plantillas medias de los CEE en el Estado, podemos afirmar que el tamaño de los centros vascos es superior al doble de la media estatal. Si tomamos en consideración que del total de personas con discapacidad que trabajan en CEE, el 13,43% lo hacen en Euskadi sorprende el dato ya que la población vasca representa únicamente el 6% de la población en el conjunto del Estado*". Este tipo de reflexiones y datos llevan a que cuando se ve esta foto fuera de nuestra Comunidad Autónoma se sorprendan de lo avanzado que está el sector en Euskadi. Y esto lleva a plantear esa pregunta de ¿Cómo es posible haberlo hecho?

Esta breve reflexión nos lleva a la siguiente pregunta para tratar de desentrañar las claves del "éxito" del modelo de gestión implantado por Lantegi Batuak: "Si la Ley de Integración del Minusválido (LISMI) de 1.982 fue la misma para todos, si el Reglamento de Centros Especiales de Empleo de 1.985 fue el mismo para todo el sector ¿Qué ha pasado desde 1.985 en Euskadi para que se produzca un desarrollo del sector tan potente?"

El camino a la excelencia

Normalmente la evolución de una compañía suele venir dada por la evolución de las ventas y los resultados económicos de la misma. En el caso de Lantegi Batuak vamos a recorrer sus principales decisiones estratégicas en función de la incorporación de personas con niveles diferentes de discapacidad o con diferentes capacidades, como a ellos mismos prefieren decirlo.

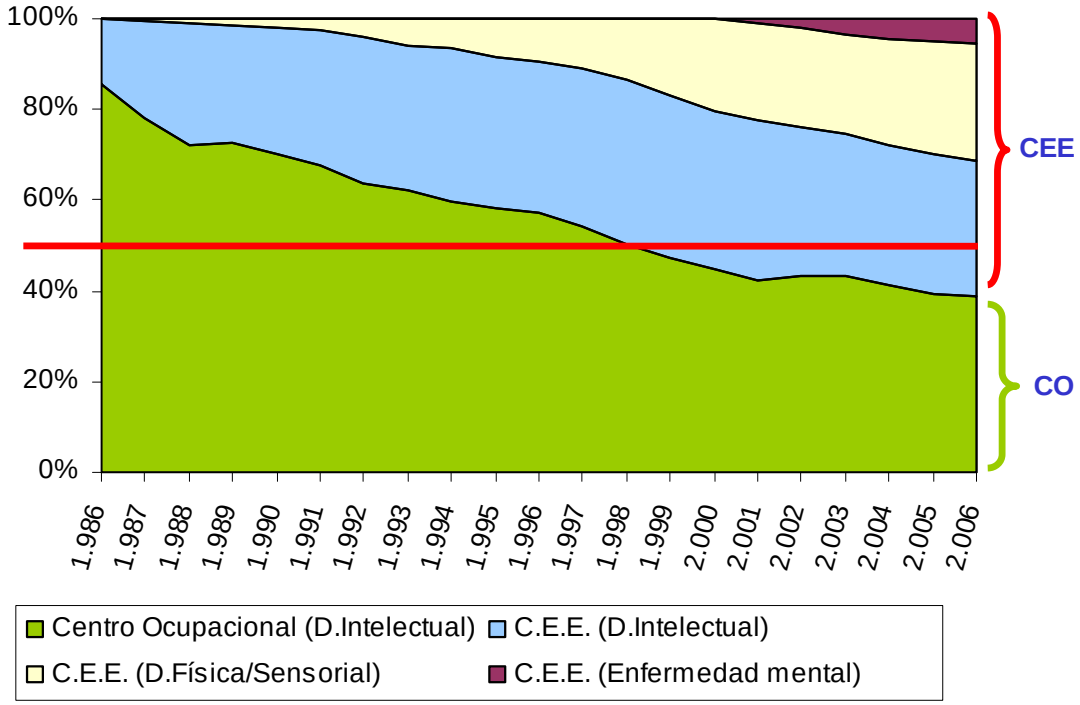

Figura 3: La evolución "estratégica"
(medida a través del peso de cada modalidad laboral)

Para las siguientes líneas emplearemos la Figura 3 donde los datos brutos del crecimiento de personas trabajando han sido sustituidos por el peso de cada tipo de discapacidad según modalidad contractual en la Organización.

Txema Franco nos explica que "*hasta el año 1.985 todo eran centros ocupacionales. En ese año aparece un pequeño porcentaje de personas con discapacidad intelectual que dan el salto a empleo en Centro Especial de Empleo desde el Centro Ocupacional. Hasta los noventa, el criterio era crecer en empleo, ya que la meta era generar empleo para aquellos que nunca habían podido tenerlo, aunque no hubiera empleo, solo por el hecho de que había un objetivo de generarlos*". Y prosigue *"Además Lantegi Batuak no existía. Era la asociación vizcaína pro subnormales que desde la década de los sesenta había hecho ciertas actividades, talleres para dar solución a un problema, para dar algo que hacer a los hijos porque no se sabía ni que hacer con ellos en casa. En 1.967 nace una iniciativa de la obra social de la caja de ahorros vizcaína, lo que acabó siendo Iturlan y en el año 1.971 nace el primer taller de lo que luego fue Lantegi Batuak, el que se llamó taller de señoritas de la asociación vizcaína prosubnormales porque daba una respuesta de ocupación a las mujeres que en aquel entonces no eran admitidas a trabajar en el taller de la Caja"*

Unirse como primera decisión estratégica

Y así se llega en el año 1.983 a tomar la **primera gran decisión** estratégica, la de **crear Lantegi Batuak** con el objeto de centralizar la gestión comercial y productiva de todas estas iniciativas dispersas geográficamente por toda Bizkaia.

"*Había solicitudes de una empresa que iba al taller de Galdakao y le pedían oferta para montar unas cajas de cartón, luego iban a Gernika y le pedían la misma oferta, entonces dos agrupaciones locales de la misma asociación estaban compitiendo entre ellas. Esto es un ejemplo muy típico que sigue pasando en otros lugares donde no se ha producido esa decisión de operar como una sóla organización para aprovechar todas las sinergias que la agrupación puede ofrecer. Esa decisión suponía pensar en términos de que si queríamos que esto fuera algo en términos de empleo y trabajo hay que trabajar todos bajo la misma cabeza*". Una visión de los familiares y los profesionales de aquella época está en la raíz del desarrollo actual de Lantegi Batuak en Bizkaia.

Capacitar como segunda decisión estratégica

Una vez unificada la gestión de la empresa como tal, el siguiente paso lógico fue por el lado de las competencias directivas, de manera que se decidió profesionalizar la gestión. Como indica Txema "No valía seguir confiando en el voluntarismo de mucha gente que había impulsado los inicios, pero que una vez que aquella idea social y empresarial fue tomando cuerpo, se hizo necesario dotarla de una estructura de gestión profesionalizada" . Una decisión, pionera en el sector hace casi 25 años.

Y añade: "*Se profesionalizó el núcleo y en un taller que se iba a dedicar a la industria pues se contrataba un gestor profesional para que tomara las riendas de los procesos de industrialización en ese taller. Esto hoy en día, en el sector, no es aún lo habitual.*

Hay provincias en las que hay 13 asociaciones y cada una con su propia estructura, no completamente profesionalizadas, etc."

Centrar los esfuerzos como tercera decisión estratégica

Una vez decidida la creación de Lantegi Batuak y la profesionalización de la gestión, estas primeras decisiones suponen la revisión de políticas anteriores que en ese momento ya no servían para encarar el futuro con garantías de supervivencia del proyecto.

A finales de los ochenta, Lantegi Batuak quiere demostrar sus capacidades y se lanza de lleno al emprendizaje, buscando diversificar riesgos de una dependencia excesiva del sector de la subcontratación, en franca decadencia por la crisis industrial y la posterior reconversión vivida en Bizkaia en la década de los ochenta. Y así se estableció como hitos importantes, diversificar hacia el sector servicios y aumentar las ventas procedentes de productos propios.

Respecto a los servicios, nacieron los correspondientes a Limpieza y Jardinería. En la creación de estos negocios influyeron dos circunstancias que ayudaron a que crecieran rápidamente. Por un lado, la inversión requerida era mínima y eso, en tiempos de crisis, es un valor. Por otro, la "*tipología de los trabajos permitía que las personas con discapacidad trabajaran en entornos más normalizados, saliendo de los talleres y comenzando a desempeñar su labor en la comunidad, limpiando las calles, colegios, portales, trabajando en los jardines de los pueblos*" y eso era fundamental según recuerda Edurne Elorriaga. Posteriormente, se comenzó también a desarrollar el negocio de la Publicidad Directa, lo que permitió seguir generando empleo para personas con discapacidad en un sector del ámbito de los servicios y muy pujante.

Respecto de los productos propios no hubo tanto éxito, ya que hay una lista de todos estos proyectos que en la actualidad no han sobrevivido:

- NAIA, agricultura ecológica con plantación en una finca de diez mil metros cuadrados en Zalla, planta de procesamiento y envasado, con marca propia, con standares de calidad europeos. "*Lo teníamos todo pero nos faltaba un pequeño detalle, que no éramos capaces de vender ni un bote, pues no dominábamos los canales de distribución de un producto que se adelantó a su tiempo*", recuerda Roke Zugazaga.
- ILEMA, una patente desarrollada para fabricar y comercializar un calentador eléctrico portátil. "*Teníamos marca propia, estrategia de marca especifica, canales de comercialización, responsable comercial, pero no vendíamos, no sabíamos vender, y eso que era un producto muy bueno. De hecho, cuando finalmente se lo vendimos a una gran marca, dominadora del marketing, le sacó chispas*", reflexiona Txema Franco.
- IOKO, una gama de juguetes de madera con diseño propio, materiales de calidad, pero que no se vendía porque era un producto caro comparado con las entonces emergentes importaciones asiáticas.
- Otras iniciativas como la fabricación de palangre, redes de pesca, etc.

Para mediados de los noventa las consecuencias negativas de estas aventuras empresariales aumentan el impacto que la crisis general estaba teniendo en la economía en la empresa. El lector puede suponer que era evidente la necesidad de replantear los negocios que no funcionaban, pero el equipo directivo reconocía que "*eran decisiones*

muy difíciles de tomar puesto que tienen que ver con lo sentimental, porque claro todos estos productos o proyectos habían supuesto una gran implicación de los profesionales para sacarlos adelante, así como para nuestro colectivo de trabajadores, imagínense trabajar en agricultura ecológica en un entorno rural…". Había que tomar una gran decisión: **cerrar los negocios ruinosos**.

En la reflexión estratégica del año 1.995 se hizo un análisis de por qué habían fracasado todos los intentos por lanzar un producto propio y llegaron a la conclusión de que el futuro pasaba por la especialización productiva en colaboración con empresas que tenían buenos productos, porque sabían diseñarlos y lo que es más importante, venderlos. Si la empresa ha demostrado que es muy buena **haciendo** pero no tanto vendiendo, debe centrarse en hacer lo que sabe: **hacer** y asociarse con aquellos que saben vender, al que sepa diseñar y vender nosotros le aportaremos el resto, centrándose en la subcontratación pero con partners solventes.

Ampliar capacidades, aprovechando las sinergias

Una vez decidido "qué hay que hacer" es necesario pensar "cómo se va a hacer". *"Nosotros teníamos un problema en 1.995, ya que disponíamos en plantilla de casi 800 personas con discapacidad intelectual y las personas con discapacidades físicas y sensoriales solo ocupaban puestos de carácter indirectos (administrativos, encargados, auxiliares, etc.)",* recuerda Alejandro Sádaba, Director de la Unidad de Negocio de Montajes Eléctricos y Electrónicos.

Las capacidades de las personas con retraso mental sólo permitían asumir trabajos y labores de poco valor añadido. Para dar un salto tecnológico, "*aunque a nosotros nos sonaba un poco extraño*", y reorientar las actividades productivas más allá de la simple maquila para los clientes se necesitaban otras capacidades. Según Txema Franco, en aquel momento el equipo directivo de la época planteó la necesidad de "*completar las capacidades de las personas con discapacidad intelectual porque son capaces de hacer una determinada gama de cosas pero hay otra serie de operaciones de mayor valor añadido que va a ser necesario hacer en esta nueva etapa y que o las hacemos o no habrá empleo para nadie en el futuro.*"

En aquél momento, al cerrarse negocios, Lantegi Batuak se encontró con una lista de espera de personas con discapacidad intelectual superior a las trescientas personas, justo además cuando la Diputación Foral de Bizkaia no ampliaba el número de personas a admitir en los Centros Ocupacionales.

En 1995 la dirección impulsa una decisión valiente y arriesgada, teniendo en cuenta que a Gorabide (la asociación de familiares) se les planteó contratar a personas con discapacidades no intelectuales mientras que trescientas de estas personas estaban en su casa. Pero si se quería crecer en el futuro y garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, había que **complementar las capacidades** de las personas con discapacidad intelectual, y para este cometido se necesitaban las capacidades de las personas con discapacidades físicas y sensoriales en puestos de trabajo directos (véase Figura 2)

La incorporación de estas nuevas capacidades, permite afrontar nuevos retos con nuevos clientes, en nuevos mercados con trabajos con mayor valor añadido.

En 2.002 se produce una nueva decisión estratégica, al decidir incorporar también a personas con trastorno mental (esquizofrenia paranoide, depresión, psicosis, trastornos de personalidad, etc). En este caso no se trató de incorporar nuevas capacidades, sino

asumir un compromiso social con un colectivo con graves dificultades de inserción laboral, convirtiéndose en Bizkaia en un problema social de primera magnitud con una tendencia alcista en el futuro. Txema comenta que fue una decisión arriesgada y solidaria porque hay que tener en cuenta que "*en la sociedad actual es prácticamente imposible que una empresa ofrezca una oportunidad de empleo a una persona con discapacidad psíquica y nosotros tenemos la suerte de poder transformar necesidades del mercado en oportunidades de trabajo para estas personas*" y que de esta manera se "*cerró el círculo, configurándonos como una organización que trabaja por la inclusión de personas con capacidades, sin importarnos el origen de su problemática*". En Lantegi Batuak importan las capacidades. Hay ejemplos que asombran. En el campo de las nuevas tecnologías y digitalización se están integrando personas que conocían Internet, se bajaban canciones, estaban familiarizadas con las TICs y ahora se están transformando esas capacidades en valor añadido para clientes que necesitan servicios de outsourcing digital. Una persona puede tener un problema de fobia social y que no quiere o no puede estar sentado en un centro de trabajo "normal" y en este caso, no pasa nada, porque se adapta su puesto de trabajo y actúa desde un centro de tratamiento de datos, trabajando en tiempo real conectado con el servidor del cliente al que se presta el servicio de gestión documental.

Un círculo virtuoso.

En el trasfondo de esta evolución histórica de decisiones estratégicas, se observa la existencia de lo que podríamos denominar "circulo virtuoso" (Figura 4). Un modelo de gestión, un sistema de trabajo que gira en torno a tres grupos de interés preferenciales: las personas con discapacidad, tanto las que forman parte de Lantegi Batuak como aquellas que están en procesos de orientación, formación o empleo ordinario; sus clientes comerciales y la sociedad vizcaína.

Figura 4: Lantegi Batuak: Una gestión

Las personas con discapacidad, la razón de ser

Las personas con discapacidad son la razón y la clave del funcionamiento de Lantegi Batuak. Estas personas siguen un itinerario de inserción que, tal y como hemos visto, se ajusta a sus características personales, a sus necesidades y a sus capacidades. El recorrido parte de la capacitación y la formación y un último escalón de éste lo puede

representar el empleo en entornos lo más normalizados posibles. Este proceso transversal de desarrollo sociolaboral de las personas con discapacidad cuenta con una herramienta de excepción, el instrumento que supone la gestión de unas actividades industriales y de servicios que generando las oportunidades laborales, posibilitan a estas personas con discapacidad, tener un trabajo y poder seguir dicho itinerario.

La ampliación del colectivo de personas a atender hacia todas las variantes de discapacidad ha permitido a Lantegi Batuak alcanzar la posición que hoy tiene en el sector y poner en marcha actividades personalmente satisfactorias, económicamente sostenibles y socialmente rentables que pueden contribuir a la incorporación laboral de muchas personas.

Los clientes, el medio

La cartera de clientes de Lantegi Batuak ha superado la cifra de mil, de los más variados sectores, lo que da una idea de la penetración que tienen en Bizkaia y de la diversificación de sus actividades. En palabras de Txema "*de los clientes de Lantegi Batuak ninguno lo es exclusivamente por responsabilidad social. Hay muchos, que una vez resuelto el tema de calidad, precio y servicio consideran un punto interesante contar con nosotros para cubrir la obligación legal del dos por ciento. Trabajamos codo con codo con nuestros clientes, porque somos conscientes de que sólo a través del contacto directo podemos dar un servicio integral de calidad, que pueda satisfacer y superar sus expectativas. Les escuchamos y nos adaptamos a sus necesidades*".

Si atendemos a los resultados de la medición de la satisfacción de los clientes comerciales de Lantegi Batuak, los aspectos que más valoran son su implicación en la aportación de soluciones, las condiciones económicas que ofrecen (que no se reducen únicamente al precio), el servicio más allá de la calidad, la flexibilidad, la cercanía (tanto geográfica como relacional), la confianza, su saber hacer en materia de procesos, su capacidad de gestión y la disponibilidad de espacio.

Lantegi Batuak a otro nivel, también aporta un valor añadido a las empresas con las que trabaja, a las que reporta unos beneficios exclusivos propios de colaborar con una organización no lucrativa. Entre este valor adicional se encuentra el cumplimiento legal por medio de las medidas alternativas, formar parte de una estrategia de responsabilidad social empresarial (acciones valoradas en EFQM) y la satisfacción de contribuir con el empleo que generan indirectamente en la inserción laboral de personas con discapacidad.

Han apostado por un modelo de gestión avanzado que tiene en cuenta las necesidades de todos sus grupos de interés. Así, tienen bien claro que la realización de todas sus actividades se debe regir por criterios de excelencia en la gestión con objetivos, por tanto, de venta y facturación, de empleo, de calidad, de eficacia y eficiencia y de competitividad del servicio y buscando siempre aumentar el valor añadido ofrecido a los clientes, manteniendo resultados económicos óptimos que garanticen la continuidad y el crecimiento futuro de la organización.

Estamos ante una empresa donde el concepto de cliente aparece claramente superado por el concepto de partícipes sociales. La Figura 5 recoge los principales clientes de Lantegi Batuak en relación con los elementos claves de sus procesos de gestión, personas, clientes y sociedad.

	Grupos de Interés	Agentes	Resultados		
			Personas	Clientes	Sociedad
Trabajadores/as y Usuarios/as de Lantegi Batuak	Discapacidad Intelectual	X	X	X	
	Discapacidad Física	X	X		
	Discapacidad Sensorial	X	X		
	Enfermedad Mental	X	X		
	Sin Discapacidad	X	X		
Instituciones	Diputación Foral de Bizkaia			X	X
	Gobierno Vasco				X
	Gobierno Central				X
	Ayuntamientos				X
Clientes comerciales	Sector privado (empresas, etc)			X	
	Sector público (ayuntamientos, instituciones, etc)			X	X
Personas con discapacidad (o sus Asociaciones)	Gorabide (Familias y Lista de Espera)				X
	Lista de Espera de Lantegi Batuak				X
	Asociaciones de Discapacitados (Avifes, etc)				X
	Alumnos/as de la red de educación especial				X
"Accionistas"	Patronato de la Fundación	X			

Figura 5: Los partícipes sociales de Lantegi Batuak

La sociedad, como meta

Lantegi Batuak está presente en toda Bizkaia, diferentes centros que dan cabida a las necesidades de desarrollo sociolaboral de las personas con discapacidad del territorio y además colabora activamente con instituciones, asociaciones y entidades que trabajan a favor de la inclusión de todas las personas con dificultades en nuestra sociedad.

La dimensión del proyecto actual, dando trabajo a mas de 2.000 personas, de las que la gran mayoría son discapacitados, más de 44 millones de euros de facturación y en torno a 1,5 millones de euros de inversiones anuales acometidas, evidencia por sí sola el papel que la organización juega en la economía de Bizkaia[3].

Aún así el impacto social de la actividad de la organización va más allá. Más adelante le dedicaremos un apartado especial.

Su sistema, cómo lo hacen

Hemos comentado anteriormente cómo 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*", afirma Martín Muñoz, Director del Servicio de Gestión Integrada de Lantegi Batuak. La forma de planificar el trabajo en Lantegi Batuak refleja esas peculiaridades. Hay que pensar que trabajo puede hacer cada persona concreta, teniendo en cuenta sus capacidades y discapacidades, y cada caso "es un mundo". Además, 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

[3] Un dato significativo, en 2006, Lantegi Batuak supuso en Bizkaia el 2,1% de todo el empleo generado en el ámbito de la subcontratación industrial, y el 3,5% en los servicios.

relativamente complejas han sido analizadas y desmenuzadas o secuenciadas hasta convertirlas en tareas más simples y mecánicas para las cuales son preparadas las personas. Y este factor diferencial en la organización del trabajo obedece en parte a la dificultad que existe posteriormente a la hora de encontrar un empleo ordinario en empresas cuyos sistemas de organización del trabajo no tienen un enfoque de capacitación de las personas sino de estructuración de las tareas.

Oscar Sánchez ilustra esto con un ejemplo muy sencillo: "*nosotros podemos emplear a personas para montajes de circuitos electrónicos pero que no tienen formación profesional electrónica, cuentan con dificultades para interpretar un plano, pero a los que hemos capacitado para realizar un trabajo complejo*"

Además, a nivel logístico, Txema Franco opina que "*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 que haya alguien que lo haga porque en cualquier escuela de negocios le 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 mas valor para tratar de fidelizarlos*"

Un "intangible" muy real en la comunidad.

Si desde el punto de vista de generación de oportunidades laborales para las personas con discapacidad con el fin ultimo de conseguir su plena integración en la sociedad, la evolución de Lantegi Batuak a lo largo de los últimos años ha sido espectacular, en términos económicos no ha sido muy diferente, la cifra de negocios y los resultados de explotación han crecido de manera importante[4] y el análisis de magnitudes como el fondo de maniobra, el ratio de solvencia y el nivel de endeudamiento entre otros muestran un balance muy saneado.

Pero hay otra herramienta de mucho más interés a la hora de analizar el papel de la Fundación, se trata de la "cuenta de reversión". La Cuenta de Reversión es uno de los principales indicadores utilizado para medir la eficacia y rendimiento social de Lantegi Batuak y, esencialmente, mide qué porcentaje de todas las aportaciones que se reciben, por parte de la Administración Pública, es devuelto a por otros caminos a la sociedad.

En su papel de agente favorecedor de la integración social de las personas con discapacidad, las administraciones apoyan a Lantegi Batuak mediante la concesión de subvenciones y bonificaciones. En el otro lado, la sociedad vizcaína, a través de las administraciones, recibe una contrapartida o reversión a través de los impuestos y se

[4] Lantegi Batuak incurre, por el tipo de personas a las que atiende, en una serie de gastos o costes adicionales, que forman parte de su gestión, pero que le diferencian de otras organizaciones que carecen de éstos. Estos costes adicionales derivan de varias circunstancias como el ritmo adaptado de trabajo, la ausencia de regulaciones de empleo, las adaptaciones ergonómicas, la diversidad geográfica, las transiciones a empleo ordinario, la diversidad de actividades y la permanente reestructuración y adaptación a los mercados en los que opera

evita que aumente el número de personas con discapacidad en centros asistenciales de de responsabilidad pública. La reversión es, por tanto, el porcentaje de las subvenciones y bonificaciones obtenidas que se devuelven a las administraciones a través de impuestos.

En definitiva, el coste económico real que supone el apoyo de las administraciones a Lantegi Batuak es la diferencia entre ambos (subvenciones e impuestos) y la evolución del mismo se puede observar en la figura 6. En el periodo 1998–2006, la evolución de la Cuenta de Reversión de Lantegi Batuak ha sido muy favorable, pasando del 73% en 1998 al 87% en 2006.

PAGOS E INGRESOS ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y LANTEGI BATUAK (En miles de Euros)					
Concepto / año	2002	2003	2004	2005	2006
Pagos de la Admon. a L.B.					
Subvención de D.F.B.	3.444	3.732	4.071	4.202	4.541
Bonificación del Inem	4.896	5.438	6.096	7.128	8.244
Gobierno Vasco	128	201	263	473	326
TOTAL	8.468	9.371	10.430	11.803	13.111
Pagos de L.B. a la Admon.					
Impuestos y tributos	1.758	1.812	2.071	2.243	2.917
IRPF	675	699	792	823	930
SS. por Trabajadores y Empresa	4.411	5.013	5.767	6.412	7.617
TOTAL	6.844	7.524	8.630	9.478	11.465
Diferencia	1.624	1.847	1.800	2.326	1.646
% Reversión	80,82	80,29	82,74	80,30	87,44

Figura 6: Lantegi Batuak: midiendo su impacto social

Hay que añadir a esto los ahorros producidos como consecuencia de que algunas personas con discapacidad no perciban pensiones no contributivas. Además, esta cuenta de reversión no recoge otro tipo de contribuciones económicas[5] como el representado por el valor social del empleo generado, los ahorros indirectos al sistema sanitario o al sistema de pensiones y el ahorro directo del gasto familiar. Según el mencionado estudio, si estos aspectos fueron incorporados a la cuenta de reversión de la organización, aumentaría hasta el 96%

El presente más reciente.

Actualmente, están inmersos en el desarrollo del plan estratégico 2006-2008, con unos ambiciosos retos en cuanto a seguir apostando por las personas con discapacidad, el crecimiento, la diversificación y la innovación de las propuestas de valor para sus clientes.

Como nueva línea, comenzó a funcionar Laguntek, un servicio pionero de alquiler ayudas técnicas (sillas de ruedas, camas articuladas, grúas, etc.). El servicio nació a raíz de la colaboración con dos empresas con gran experiencia en este mercado, Minos y

[5] Para mayor detalle ver el Estudio de Impacto Social en Bizkaia elaborado por Lantegi Batuak en 2006, www.lantegi.com

Oihana y donde Lantegi Batuak ya contaba con la experiencia del equipamiento de los sistemas geriátricos de varias residencias para personas mayores.

Por otro lado, durante 2006 comenzó a desarrollarse una nueva empresa, Kudeaketa Zerbitzuak, nacida para ofrecer servicios de digitalización, documentales y ofimáticos y destrucción de documentos. Bajo esta nueva empresa se encuentran dos proyectos, Hondata (destrucción de documentos) y Kudelan (más encaminada a los servicios de digitalización y gestión documental).

Asimismo, según explica Roke Zugazaga, "*firmamos un acuerdo de colaboración con la cooperativa Leabai S. Coop. Perteneciente a MCC, esta joven firma se dedica a la fabricación de moldes técnicos e inyección de plásticos. Gracias a esta alianza con Leabai, nos convertimos en socios tecnológicos, lo que posibilita la puesta en marcha de proyectos comerciales conjuntos y la respuesta a clientes que, cada vez más, solicitan servicios más globales que abarcan el diseño, desarrollo, integración de tecnologías, etc.*"

Nuevos proyectos innovadores de una empresa que no para.

El futuro más inmediato.

El ejercicio 2006 supuso, como hemos comentado, el inicio de la ejecución derivada de la Reflexión Estratégica 2006-2008. En palabras de Víctor Iturburu, Presidente de Lantegi Batuak "*las iniciativas de gestión emprendidas en el ejercicio se han encaminado a desarrollar los objetivos que estaban trazados para el periodo, tanto a nivel cuantitativo (generación de oportunidades laborales, valor añadido y resultados) como cualitativo (avance en el modelo de atención individualizado, mejora de la calidad en todos los ámbitos, desarrollo de infraestructuras y adaptación y mejoras en condiciones de trabajo)*".

Los retos para este período son muchos e ilusionantes para todo ese gran grupo de personas implicadas en la gestión de Lantegi Batuak:

- Mantener unas tasas de desarrollo profesional para las personas con discapacidad, de manera que favorezcan una promoción del 2% anual de CO a CEE y una transición del 1,5% a empleo ordinario.
- Implicar a todas las personas, potenciando su integración y adecuación laboral, en función de sus características personales.
- Ser un referente en materia de intervención sociolaboral con personas con discapacidad.
- Generar 120 empleos en CEE para personas con discapacidad.
- Apostar por una diversificación del empleo hacia el sector servicios, equilibrando el peso con el sector industrial y estableciendo una preferencia por el desarrollado en entornos normalizados de trabajo.
- Fidelizar a los principales clientes actuales, desarrollar el potencial de los clientes de tipo medio y potenciar la entrada de otros nuevos, satisfaciendo, además, las crecientes exigencias de todos ellos.

Para que todo esto sea posible, se hace imprescindible lograr que toda la organización comparta el proyecto común y mantener un excedente económico positivo acumulado,

de 10,5 M.€ para el periodo 2006-2008, de manera que posibilite la disponibilidad de recursos para acometer los retos e inversiones previstos.

INCREMENTO DE HORAS PRODUCTIVAS	2006	2007	2008	TOTALES
En Centro Ocupacional	41.340	73.140	104.940	219.420
En Centro Especial de Empleo	40.800	96.560	163.200	300.560
TOTALES	**82.140**	**169.700**	**268.140**	**519.980**

VALOR AÑADIDO	2006	2007	2008	TOTALES
Valor añadido anual	20.933.000	24.073.000	26.721.000	71.727.000

VALOR AÑADIDO ENTRE GASTO DE PERSONAL	2006	2007	2008	TOTALES
VA/PER	0,95	0,95	0,95	0,95

RESULTADO	2006	2007	2008	TOTALES
Excedente económico anual	3.250.000	3.500.000	3.750.000	10.500.000

Figura 7: Las principales cifras del Plan estratégico 2006 - 2008

Breve Reflexión Final

Hoy en día, quizás más que nunca, es muy difusa la frontera que separa a una persona con discapacidades de una sin ellas. No ocurre lo mismo con las barreras mentales que los que nos autocalificamos de "normales" levantamos ante las personas con discapacidad, que, en ocasiones, se convierten en infranqueables ya que como dijo Albert Einstein, "*es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio*"

Quizá va siendo hora de aplicar el lema que utiliza Lantegi Batuak y considerar que todos podemos llegar a ser "100% capaces".