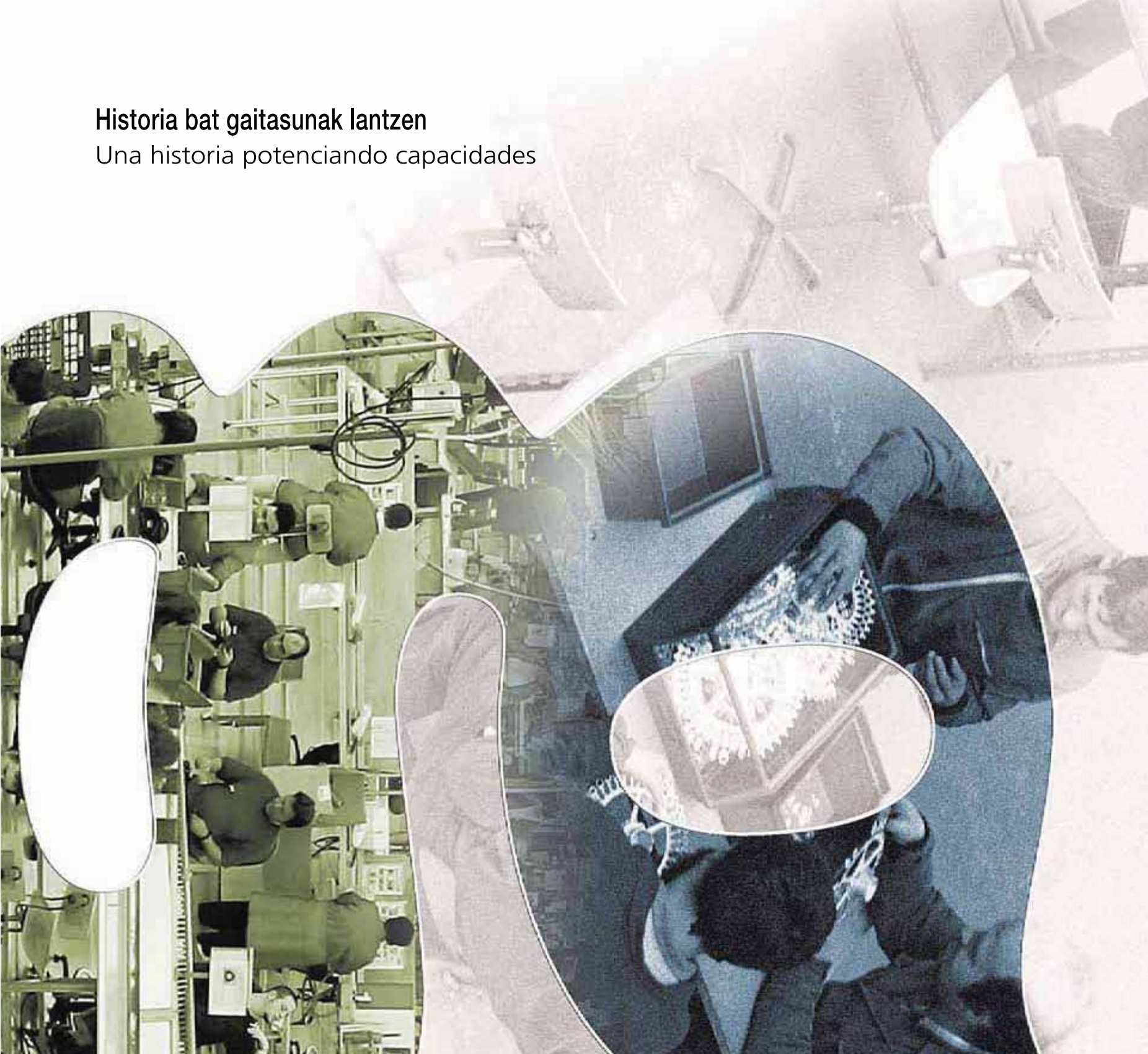
Historia bat gaitasunak lantzen

Una historia potenciando capacidades



Koordinazioa / Coordinación:
Kultur Atelier (Olatz Madariaga eta Ana Soro)

Testua / Texto:
Iñaki Alkorta
Kultur Atelier (Olatz Madariaga eta Ana Soro)

Argazkiak / Fotos:
Archivo GUREAK
Beltz
Karlos Corbella

Argitaratzailea / Editor:
Txakel (Azpiazu-Urarte S.L.)

Ale-kopurua / Número de ejemplares:
5.000

Diseinua eta maketazioa / Diseño y maquetación:
Txakel (Azpiazu-Urarte S.L.)

ISBN:
978-84-934963-4-0

Lege gordailua / Depósito Legal
SS-xxxx-07

Ref.
2924-007

Historia bat gaitasunak lantzen

Una historia potenciando capacidades

kutxa

zer nahi duzu bihar?

Kutxak Gipuzkoako gizarte-premien arloan egiten duen lana aspaldikoa da, orain 100 urte baino gehiago hasi baitziren garai hartako Kutxak eginkizun horretan laguntzen; gainera, lan hori hedadura handikoa da, gure Erakundearen eta Gizarte Ekintzaren bidez zuzenean proiektu askotan parte hartzen dugulako, eta hautaketa egoki baten arabera egiten da, proiektuak ondo bereizten eta premiei lehentasuna ematen.

Pozez beterik ikusten dugu guk hasieratik bultzatu ditugun proiektuak aurrera ateratzen direla eta beren kabuz garatzeko behar duten antolakuntza eta finantza-autonomia lortzen dutela, une-unean komenigarriak izan daitezken laguntzak ahaztu gabe noski.

Horixe da, adibidez, GUREAK taldean ikusten duguna: Gipuzkoan hain garrantzitsua den ekimen horren alde lan egin dugu hasiera-hasieratik, haren Fundazioan parte hartu eta lehenengo lantokia eraikitzeko beharrezkoak ziren lursailak jarri genituen, enpresa normalizatu baten ereduei jarraituz, eta gaur egun ere horretan parte hartzen eta laguntzen jarraitzen dugu, akzioetan dugun partaidetzari eta Administrazio-organoetako jardunari esker.

Sortu zen geroztik GUREAKek aukera eman zigun Gizarte Ekintza bati (San Migel Patronatua zenari) jarraipena emateko, Gipuzkoan adimen urritasuna duten pertsonei lan arloan behar bezalako arreta eskaintzeko helburua baitzuen, eta geroztik

Nuestra presencia como Kutxa en el campo de las necesidades sociales en Gipuzkoa es histórica, como demuestra la participación de las Cajas desde hace más de 100 años en este Territorio, extensa, por la amplitud de proyectos en los que nos involucramos directamente como Institución y a través de nuestra Obra Social y, selectiva, porque sabemos diferenciar entre los proyectos y priorizar las necesidades.

Nos gusta ver que proyectos en los que hemos participado desde sus inicios van evolucionando hasta alcanzar un grado de madurez organizativa y autonomía financiera que les permita continuar creciendo por sí mismos, con independencia de los apoyos puntuales que puedan corresponder.

Y precisamente eso es lo que vemos en GUREAK, una realidad importante en el presente de Gipuzkoa, a la que ayudamos en sus inicios participando en su Fundación mediante la aportación de unos terrenos donde se edificó el primer centro de trabajo según los estándares de una empresa normalizada y con la que seguimos participando y colaborando desde nuestra participación accionarial y presencia en sus órganos de Administración.

GUREAK nos dio desde su fundación continuidad a una Obra Social como era el Patronato San Miguel mediante la atención, esta vez desde el área laboral, de personas con retraso mental en Gipuzkoa, y hemos venido acompañando su desarrollo con la satisfacción de ver que se puede compa-

eginkizun horretan lagundu eta pozez beterik ikusi dugu, gizarte-helburuak betetzea eta enpresa-kudeaketa zorrotz baten aldeko konpromisoa betetzea guztiz bateragarriak direla.

Gaur egun GUREAK TALDEA ondo antolatutako erakundea da; bere jatorri eta funtsezko helburuekin leial jokatuz, Gipuzkoako enpresa-egituraren atal bihurtu da, eta horrek argi erakusten digu gizartean duen garrantzia eta Gipuzkoako ekonomiari laguntzeko duen gaitasuna handia, 3.000 enplegu baino gehiago sortu baititu; horietako batzuk gure jarduera finantzario eta instituzionalak sortuak edo eraginak dira, Talde horretako hainbat enpresari zerbitzu jakin batzuk ematen baitizkiegu.

GUREAKen sorrerako urratsetan parte hartu genuen. Pozik gaude proiektu hori bultzatzen jarraitzen dugulako eta aurrera ere erakunde horri laguntzen jarraitu nahi dugu, gipuzkoar askoren bizibaldintzak hobetzeko guztiz mesedegarria delako.

Beraz, apaltasun osoz, baina GUREAKek Europa osoan sortzen duen miresmena ahaztu gabe, asko baitira bertan hura ezagutu eta imitatzen dutenak, eta ondo egindako gauzek ematen diguten poz handiarekin, gure zorionik beroenak eman eta proiektu sozial eta enpresarial horrek luzaroan iraun dezala opa dizuegu bihotz-bihotzez.

tibilizar el cumplimiento de objetivos sociales con el compromiso de gestión empresarial rigurosa.

Hoy el GRUPO GUREAK es una realidad organizativa que, manteniendo su fidelidad al origen y a su razón de ser, se ha convertido en parte del tejido empresarial guipuzcoano, lo que nos conduce a reconocerlos no sólo por su dimensión social, sino también por su capacidad de contribuir a la economía guipuzcoana con sus más de 3.000 empleos entre los que se encuentran algunos generados e inducidos por nuestra propia actividad financiera e institucional para la que contamos como proveedores de determinados servicios a varias de las empresas de dicho Grupo.

Hemos estado en los inicios fundacionales de GUREAK. Estamos satisfechos con nuestra continuidad en el proyecto, y continuaremos colaborando con esta organización en la medida que eso contribuya a la mejora de las condiciones de vida de muchos guipuzcoanos y guipuzcoanas.

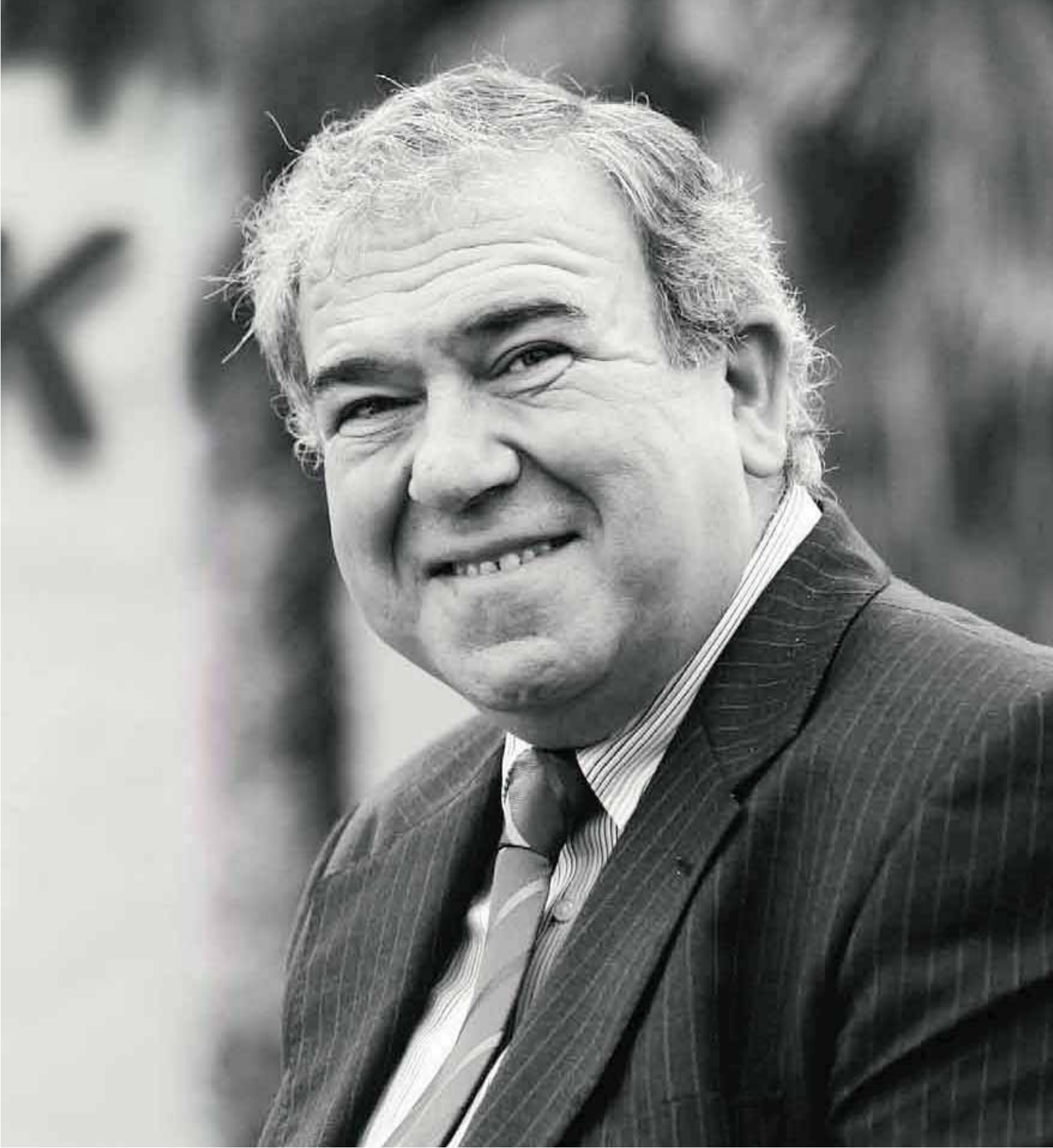
Así pues, sin triunfalismo pese a la admiración que GUREAK despierta en Europa, donde es objeto de estudio y de imitación; desde la complacencia que producen las cosas bien hechas, vaya nuestra sincera felicitación y la expresión del deseo de que una larga vida acompañe a este proyecto social y empresarial.

CARLOS ETXEPARE ZUGASTI
KUTXAko lehendakaria
Presidente de KUTXA

Jose Antonio Zabala eta Jose Luis Zalduari;
ametsa egi bihurtzen lagundu diguzuelako.

A José Antonio Zabala y José Luis Zaldua;
sin ellos, esta aventura no hubiera sido posible.

Iñaki Alkorta



Aurkibidea • índice

1 HASIERAK
LOS INICIOS

1.1. Zer egingo dugu gure seme-alabekin eskola amaitzen dutenean?
¿Qué haremos con ellos cuando abandonen el ámbito escolar? 13
1.2. Gure enpresa-kultura eta zeregina Nuestra cultura empresarial y nuestro papel 19
1.3. Finantzaketa eta benchmarkinga La financiación y el "*benchmarking*" 25

2 PERTSONAK
LAS PERSONAS

2.1. Integrazioa eta normalizazioa Integración y normalización 33
2.2. Ez ditzagun ezintasun gehiago erantsi No sumemos más discapacidades 37
2.3. Ezintasunen bat duen pertsona ere gai da La persona con discapacidad también es capaz 41
2.4 Beste kolektiboei ateak zabalduz Apertura a otros colectivos 45
2.5 Gure langileen trebakuntza Formación de nuestros operarios 49

3 ENPRESA TALDEA
GRUPO DE EMPRESAS

3.1. Hazkunde iraunkorrerako gakoak Claves para el crecimiento sostenido 55
3.2. Sinesgarritasunaren aldeko gudua Batalla por la credibilidad 63
3.3. Jarduerak dibertsifikatzea Diversificación de actividades 67
3.4 Akatsetatik ikastea Aprender de los errores 73
3.5 Bidegabeko lehia? ¿Competencia desleal? 77
3.6 Gogoeta ekonomikoak Consideraciones económicas 81

4 MILURTEKO BERRIAREN BIDEGURUTZEAK
ENCRUCIJADAS DEL NUEVO MILENIO

4.1. Etorkizun hoberantz Hacia un futuro mejor 89
4.2. Garai berriak, errealitate berriak Nuevos tiempos, nuevas necesidades 93
4.3. Etorkizuneko gure eskaintza Nuestra oferta de futuro 99
4.4 Ahalegin berritzailea Esfuerzo innovador 103
4.5 Antolatzeko ereduak eta sozietate profilak Modelos organizativos y perfiles societarios 107
4.6 Zeintzuk dira lehentasun publikoak? ¿Cuales serán las prioridades públicas? 111
4.7 Gizarte eta lan aldarrikapenak Las reivindicaciones sociales y laborales 115

1 Hasierak
Los inicios

1.1 Zer egingo dugu gure seme-alabekin eskola amaitzen dutenean?
¿Qué haremos con ellos cuando abandonen el ámbito escolar?

GUREAKen oinarria ezintasunen bat duten gipuzkoarrentzat enplegua sortzea da; bereziki, adimen urritasuna dutenentzat. ATZEGIko (garai bateko Asociación Guipuzcoana Pro-Subnormales elkarteko) hezkuntza bereziko neska-mutilen gurasoek euren buruari hauxe galdetzen zioten behin eta berriz: zer egingo dugu gure seme-alabekin eskola amaitzen dutenean? Hirurogeita hamarreko hamarkadan, galdera horri erantzuteko GUREAK sortu genuen.

Garai hartan, hainbat eskualdetan banatutako hezkuntza bereziko zentroen sarea martxan zegoen Gipuzkoan. Baina beharra hori baino handiagoa zen. Eta, harrigarria bada ere, duela 30 urte baino gehiago beharrezkoa zenak, XXI. mende hasieran ere halaxe izaten jarraitzen du. Ezintasunen bat duten haurren gurasoek—bereziki, adimen urritasuna duten pertsonak badira—, oraindik ere, ondoko galdera egiten dute: nora joango dira eskola garaia amaitutakoan?

Proiektu hura, egun GUREAK TALDEA bihurtu dena, «izen-abizenak dituztenek» sustatu zuten. Horien artean, Jose Antonio Zabala Untzurruntzaga jauna nabarmendu behar da. Hura izan zen lehenengo sustatzailea eta presidentea. Asociación Guipuzcoana Pro-Subnormales elkarteko presidenteorde eta Patronato San Migueleko batzordekide zenean, elkartea goitik behera aldatu zuen. Baliabide ekonomiko asko izan ez arren, beste zerbitzu bat jarri zuen martxan; adimen urritasuna zuten gipuzkoarrei heldutasunera iritsitakoan arreta eskaintzeko zerbitzua, hain zuzen ere. Eta, inolako zalantzarik gabe, hori guztia Zabalaren esfortzuari esker lortu genuen.

1972. urtean, abentura hark zituen zailtasunen jakitun izanda, elkartearen mende bi lantegi zabaldu genituen; bata, Bergaran eta, bestea, Donostian. 1973an, berriz, hirugarrena ireki genuen Legazpin. Bi urte geroago, 1975ean, GUREAK proiektua sortu genuen eta, hala, elkartetik desberdindutako erakunde juridikoa jaio zen.

Esta aventura de GUREAK de crear empleo adaptado a las personas con discapacidad de Gipuzkoa –prioritariamente para las que tienen discapacidad intelectual– surge como respuesta a la pregunta que, una y otra vez, se hacían los padres y madres de aquellos chicos y chicas de educación especial que formaban parte de la Asociación Guipuzcoana Pro-Subnormales, actual ATZEGI: ¿qué haremos con ellos cuando abandonen el ámbito escolar? Dando respuesta a la necesidad que reflejaba esta pregunta surge GUREAK en la década de los setenta.

En aquella época ya existía en Gipuzkoa toda una red de centros de educación especial distribuidos por las distintas comarcas. Pero la necesidad iba más allá. Y, curiosamente, aquello que era necesario hace más de 30 años sigue siéndolo a comienzos del siglo XXI. Los padres y madres de las personas con discapacidad –sobre todo de las que sufren discapacidad intelectual– cuando éstas finalizan el ciclo educativo y llegan a la edad adulta se siguen preguntando, ¿dónde irán cuando acaben la etapa escolar?

Este proyecto, que acabó siendo lo que hoy es el GRUPO GUREAK, fue promovido por personas "con nombres y apellidos", entre las que hay que destacar a D. José Antonio Zabala Unzurrunzaga –su primer impulsor y presidente– quien, desde su puesto de vicepresidente de la Asociación Guipuzcoana Pro-Subnormales y vocal de la Junta del Patronato San Miguel, revolucionó la Asociación. A pesar de no contar con demasiados recursos económicos, incorporó un nuevo servicio. Un servicio que trataba de ofrecer atención laboral-ocupacional a las personas con deficiencia mental de Gipuzkoa una vez alcanzada la edad adulta. Y esto fue posible, sin duda alguna, gracias a su esfuerzo personal.

En 1972, conscientes de las dificultades que entrañaba la aventura, se pusieron en marcha dos pequeños talleres dependientes de la Asociación –uno en Bergara y otro en San Sebastián–. En 1973 se sumó un tercero, en Legazpi. Dos años más tarde, en 1975, surgió el proyecto GUREAK, constituyendo un ente jurídico diferenciado de la Asociación.

Bitarteko gutxi izan arren, GUREAKen etorkizuneko filosofiaren eta definizioaren funtsezko irizpideak onartu genituen. Gure industria-kulturak ezintasunen bat zuten pertsonak «lanean» jarri behar genituela pentsarazi zigun. Eta, une hartako kultura erabat industrialaren adibideetako bat gure lantegietako arduradunen profila zen: guztiek LH II. mailako prestakuntza teknikoa zeukaten. Bezeroek euren eskakizunak —epeak eta exekuzioa— zehazten zituzten, beraz, horientzat ekoizteko lan egiten zuten profesionalak aukeratu genituen, errehabilitatzaileak, terapeutak edota psikologoak kontratatu beharrean.

Lehenengo egunetik, langile bakoitzak egindako lanaren araberako sari ekonomikoa jaso zuen. Ostiralero, guztiek ordainsaria jasotzen zuten gutun-azal baten barruan, aste osoan egindako lanaren truke. Gutun-azal hark, barruan zegoen diruak baino balio askoz handiagoa zeukan. Izan ere, gutun-azalak —eduki gutxi izanda ere!— pertsona haiek aste osoan egindako lana baloratzen zuen.

Garai hartan, hainbat enpresabururen eta industrialen laguntza jaso genuen. Horiek izan ziren enpresa sortzen lagundu zigutenak, ideiez gain, berme pertsonalak emanda. Hala, 1975ean, gaur egungo GUREAK sortu genuen Asociación Guipuzcoana Pro-Subnormales eskutik. Europan erabili ohi zen terminologiari jarraiki, GUREAK Lantegi Babestuak deitu zion, eta hori guztia modu erabat berritzailean egin zuten: sozietate anonimo soziala eta irabazi asmorik gabekoa eratuta.

Hasierako kapital soziala 10 milioi pezetakoa izan zen. Diru kopuru horren %78 Elkarteak eman zuen, lantegietako aktiboen bidez. Beste %20 Donostiako Aurrezki Kutxa Munizipalak —egun KUTXA— ordaindu zuen, baita lantegi berria eraikitzeko erabili ziren lurrak ere. Kapitalaren gainerako %2, berriz, elkarteko presidenteorde Jose Antonio Zabalak eman zuen.

Adimen urritasuna zuten pertsonak lan munduan sartzeko unean, enpresen eta ekonomiaren alorreko tresna juridiko eta antolatzaile ohikoenak erabili behar ziren. Adimen urritasuna edo beste urritasun psikikoak zituzten pertsonak sozio kooperatibista moduan kudeaketan parte hartzea zaila zenez, kooperatiba sortzearen ideia albo batera utzi eta sozietate anonimo soziala eratzea erabaki genuen.

A pesar de la escasez de medios, se adoptaron criterios que serían clave en la filosofía y definición futuras de GUREAK. Nuestra cultura industrial nos llevó a pensar que había que poner a "trabajar" a aquellas personas con discapacidad. Y como ejemplo de la cultura que teníamos en aquel momento –totalmente industrial– está el perfil de los monitores en nuestros talleres: formación técnica de nivel FP II. La incorporación al equipo de personas dedicadas a producir para clientes que marcaban sus exigencias –plazos y ejecución– nos llevó a decidirnos por este tipo de profesional y no, por ejemplo, por rehabilitadores, terapeutas o psicólogos.

Desde el primer día, cada operario recibió una gratificación económica proporcional al trabajo realizado. Así que cada viernes todos recibían su sobre como pago por su trabajo semanal. El sobre tenía un valor mucho mayor a la cantidad que contenía. Y es que aquel sobre –¡por poco que contuviera!– valoraba el trabajo realizado por aquellas personas a lo largo de la semana.

Contamos, entonces, con empresarios e industriales que ayudaron a generar una empresa aportando, además de ideas, sus avales personales. Así se dio paso, en 1975, a lo que hoy es GUREAK. Aquel año la Asociación Guipuzcoana Pro-Subnormales puso en marcha una nueva empresa a la que, adoptando la terminología al uso en Europa, se denominó Talleres Protegidos GUREAK, y lo hizo de un modo totalmente innovador: constituyendo una Sociedad Anónima de carácter social y sin fines lucrativos.

El capital social inicial fue de 10 millones de pesetas de los cuales el 78% fue aportado por la Asociación, a través de activos existentes en los talleres; el 20% por la Caja de Ahorros Municipal de San Sebastián –hoy KUTXA–, que también cooperó con unos terrenos en los que se construyó un nuevo Taller, y el 2% restante del capital lo aportó el propio vicepresidente de la asociación, José Antonio Zabala.

A la hora de abordar la incorporación al trabajo de personas con discapacidad intelectual, había que actuar utilizando los instrumentos jurídicos y organizativos más habituales en el concierto empresarial y económico. Así, por las dificultades que entrañaba que personas con deficiencias psíquicas e intelectuales participaran en la gestión como socios cooperativistas, la fórmula cooperativa quedó descartada y se adoptó la de Sociedad Anónima de carácter social.

Erabat positiboa izan zen ATZEGI elkarteak GUREAK proiektu desberdindu gisa martxan jarri izana. Horri esker, Elkarteak familien ordezkari izaten jarraitu zuen adimen urritasuna zuten pertsonen bizi baldintza egokiagoen aldarrikapenean, eta ezintasun larrienak zituzten pertsonei zuzendutako arreta kudeatzen jarraitu zuen; hala nola, pisuak eta bizilekuak, tutoretzako zerbitzua, gizarte lana edota aisia eta denbora librea. Adimen urritasuna duten pertsona helduen lan eta gizarte integrazioaren antolaketa osoa, berriz, GUREAKen esku geratu zen. Hori bai; Elkarteak, sozietateko parte-hartze gehiengodunari esker, enpresa berriaren kontrolari eutsi zion.

Fue realmente positivo que ATZEGI pusiera en marcha GUREAK como un proyecto diferenciado. Esto hizo posible que la Asociación continuara representando a las familias en la defensa de condiciones de vida más adecuadas para las personas con discapacidad intelectual –deficiencia mental se decía entonces– y siguiera gestionando la atención de las personas con mayores discapacidades; los pisos y residencias, el servicio tutelar, el trabajo social o el ocio y tiempo libre, por ejemplo. Toda la organización de la integración laboral y social de las personas adultas con discapacidad intelectual, por su parte, quedó en manos de GUREAK. Eso sí, la Asociación, gracias a su mayoritaria participación societaria, seguía manteniendo el control final de la nueva empresa.

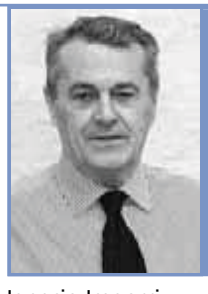
Un proyecto para Gipuzkoa

El lanzamiento de GUREAK fue, sin duda, una apuesta que reflejaba el espíritu emprendedor que, históricamente, ha caracterizado a la sociedad guipuzcoana. Incluso quienes dudaron sobre la viabilidad del proyecto se sumaron a su lanzamiento, que contaba con la participación de personas de todo tipo y condición, desde los propios familiares de personas con discapacidad intelectual, hasta empresarios, profesionales, voluntarios, etc. Muchos de ellos personas no vinculadas hasta entonces con la discapacidad, pero a las que les motivó un proyecto solidario eminentemente innovador.

El denominador común se sustentaba en la certeza de que el empleo era la fórmula necesaria para conseguir la inserción de las personas excluidas por sus limitaciones, así como en la convicción de que éstas eran capaces de desempeñar un trabajo normalizado. Puede decirse que, como buena apuesta, tenía su riesgo y así lo demuestran los duros trances y vaivenes de sus comienzos. Pero, como la memoria es selectiva, y generalmente proyecta el lado bueno de las cosas, aquellos avatares se recuerdan hoy como meras anécdotas, tras 30 años de trayectoria con un resultado altamente satisfactorio.

GUREAK ofrece a Gipuzkoa una organización sólida, respaldada por un amplio consenso público y privado, en la que desempeñan su trabajo más de 3.700 personas, la mayoría con discapacidades, cuya única opción alternativa, en muchos casos, habría sido la dependencia del sistema público de protección social. ¿Qué repercusión tendría en la sociedad que esas personas estuviesen sin empleo? En aquella sociedad de hace treinta años, la cual era especialmente solidaria, no había calado aún el concepto de integración social como se entiende en la actualidad. Sin embargo, hoy es impensable tener sin ocupación al importante grupo social que compone GUREAK.

Es, a mi juicio, uno de los logros destacados a los que ha contribuido esta entidad: hacer que en Gipuzkoa se considere normal que todas las personas puedan desempeñar un trabajo y tener derecho a un empleo, independientemente de su capacidad o de sus limitaciones.



Ignacio Iragorri
Ex director de Atzegi (1971 - 1982)
Jefe del Servicio de Inserción Social y Empleo de la Diputación Foral de Gipuzkoa

1.2 Gure enpresa-kultura eta zeregina
Nuestra cultura empresarial y nuestro papel

Ziurrenik, egungo IMSERSO erakundeko goi funtzionario batzuek gogoratuko dute Gipuzkoako hainbat enpresabururen bisita jaso zutela, bertakoen harridurarako. Enpresaburuek hainbat formula proposatu zituzten adimen urritasuna zuten pertsonak lan munduan sartzeko proiektua finantzatzeko. Hirurogeiko hamarkada zen, eta enpresaburu haiek —guk— merkataritzako sozietatea eratzea proposatu zuten. GUREAKi buruz ari gara, noski.

Gure proposamena ez zuen inortxok ere espero. Denak harrituta geratu ziren; izan ere, garai hartan era horretako proiektuak elizari edota ongintzari lotuta zeuden. Gugan eragin handia izan zuen enpresa-kulturari jarraituz, ordea, ez genuen enpresa berriko sustatzaile-ongileak izan nahi, enpresa-irizpideekin esku hartu nahi genuen.

Sozietate hartako administrazio organoetan parte hartu nahi genuen, hori baitzen guretzat garrantzitsuena. Horregatik, «enpresa» alorreko erabakiak hartu genituen, zuzendaritza bagina bezala: gerente moduan profesional bat kontratatu genuen, ekoizpen prozesuak hobetzeko inbertsioak egin genituen —kopuru txikian bazen ere—, kontzeptu erabat industrialeko pabiloiak diseinatu genituen, kredituak negoziatu genituen ia existitu ere egiten ez zirenean... Agian, enpresa-kultura horren adibiderik esanguratsuena honakoa da: 1975ean, lehenengo patentea erosi genuen, eta erabat geurea zen produktua ekoizteari ekin genion.

Erakunde juridiko propio gisa eratu izanaren ondorioz, GUREAKek enpresa-kulturako hainbat alderdi ezarri zituen, eta horrek desberdindu gintuen ezintasunak zituzten pertsonak integratzeko lan egiten zuten erakunde gehienetatik. Gu enpresa izaten ahalegintzen ginen; adimen urritasuna zuten pertsonak integratzeko enpresa, hain zuzen ere.

GUREAK enpresak hainbat printzipio onartu zituen. Honako hau, esaterako: pertsona orok —ezintasun nabarmena izan arren— lana izateko, ordainsari duina jasotzeko, ondorio guztiak kontuan izanda pertsona heldu moduan tratatua izateko eta, beste gauza batzuen artean, afektuzko bizitza aberatsa eta oztoporik gabea izateko eskubidea dauka.

Garai hartan oinarritzat hartutako eta onartutako printzipio ideologiko gehienak GAUR txostenean agertu ziren (adimen urritasuna zuten gipuzkoarren arreta-beharrei eta zerbitzuak planifikatzeko proposamenei buruzko ikerketa soziologikoa). Horrek Europan lan babestuko formulak martxan jartzeari buruzko eta

Seguro que todavía algunos altos funcionarios de lo que es el actual IMSERSO recuerdan haber recibido –no sin sorpresa– la visita de algunos empresarios guipuzcoanos proponiendo fórmulas para la financiación de un proyecto que pretendía la integración laboral de personas con discapacidad intelectual. Eran los años setenta, y aquellos empresarios –nosotros– formulaban la constitución de una sociedad mercantil. Hablamos, claro está, de GUREAK.

Nuestra propuesta fue acogida con total sorpresa. Sorpresa porque en aquella época este tipo de proyectos estaban ligados a la Iglesia o la Beneficencia. Sin embargo, la cultura empresarial que había calado en nosotros nos llevaba no a querer figurar como promotores-benefactores de la nueva empresa, sino a intervenir en ella con criterios empresariales.

Nosotros queríamos intervenir en el seno de los órganos de administración de aquella sociedad –lo realmente importante para nosotros–. Así, tomamos decisiones "empresariales" al más puro estilo directivo: contratamos como gerente a un profesional de la gestión, invertimos –aunque fueran pequeñas cantidades– en mejorar los procesos productivos, diseñamos los pabellones con conceptos claramente industriales, negociamos créditos cuando casi no existían… Tal vez el ejemplo más significativo de esta cultura empresarial es que, ya para el año 1975, compramos la primera patente e iniciamos la fabricación de un producto netamente nuestro.

A raíz de erigirse en ente jurídico propio, GUREAK incorporó aspectos de cultura empresarial que nos hacían diferentes a prácticamente la mayoría de las organizaciones dedicadas a la integración de personas con discapacidad. Nosotros intentábamos ser una empresa. Una empresa para la integración de las personas con discapacidad intelectual.

Así, la empresa –GUREAK– adoptó principios tales como el de que toda persona –aunque tenga una discapacidad acusada– tiene derecho a un puesto de trabajo, a una retribución digna, a ser tratado como adulto con todas sus consecuencias y –entre otros– también tiene el derecho a una vida afectiva rica y sin trabas.

Una parte importante de los principios ideológicos en los que nos apoyábamos y que adoptamos en estos comienzos estaban recogidos en el informe GAUR –estudio sociológico sobre las necesidades de atención y propuestas de planificación de servicios para la población con discapacidad intelectual de Gipuzkoa– que hacía una incur-

lanaren ohiko merkatuan integrazio kontzeptuak sartzeari buruzko azterketa sakona egiten zuen. Sektorea gauzak nola egin deskubritzen ari zen eta txosten hori, nolabait ere, erreferentzia teoriko interesgarriena bihurtu zen. Estatuko herritar denentzat berria baitzen.

Izan ere, lana pertsonak gizarteratzeko faktore nagusia zela uste genuen —eta gaur egun ere gauza bera uste dugu—, gizarteak eskaintzen dituen zerbitzuetara ateak irekitzen baitizkigu. Era berean, lanak, gauzatzen duenari autoestimu dosi handia emateaz gain, autonomia ekonomikorako bermea ematen du. Autonomoki erabakitzeko eta gure bizitza antolatzeko askatasuna da, nolabait.

Baina garrantzitsuena, eta balio gehien duena, hauxe da: iritzi korronteak erakundeen eta horietan lan egiten dutenen kultur ezagutzan sartu zirela. Jakin badakigu edozein ideia bikain irreala izango dela, ideia horren inguruan dauden gizarte eragileek onartzen, ulertzen eta praktikara eramaten ez badute. Honekin lotuta, apurka-apurka eratu ziren lantegien koordinakundeek egindako lana ekarri behar da gogora. Lehenengoa, Katalunian osatu zen. Gero Euskadin eta, jarraian, Estatuko gainerako lekuetan. Koordinakunde horiek sortzeko, ezgaituen lan eskubidea gauzatzearen aldeko erakunde apurrek eta hasiberriek lan eta ahalegin handia egin behar izan genuen. Ahalegina eta lana, erakundeen arteko koordinazioa lortzeko eta Estatuko instantziarik altuenetan ordezkaritza izateko.

sión de calado en las fórmulas de trabajo protegido en Europa y en los conceptos de integración en el mercado ordinario de trabajo. Algo que, de alguna manera, se convirtió en la referencia teórica más interesante de este sector que comenzaba a descubrir cómo hacer las cosas. Algo que era totalmente nuevo para todos en el Estado.

Y es que creíamos –y seguimos creyendo, claro está–, que el trabajo es el factor principal de integración social que, de alguna manera, nos abre las puertas a los servicios que presta la sociedad. Pensamos también que el trabajo, además de aportar una buena dosis de autoestima a quien lo realiza, es la garantía de una autonomía económica. Es, algo así, como la libertad para decidir de un modo autónomo y organizar nuestra vida.

Pero lo verdaderamente importante y valioso es que estas corrientes de opinión se incorporen al bagaje cultural de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas. Cualquier idea brillante es una irrealidad si no pasa a ser asumida, entendida y llevada a la práctica por los verdaderos agentes sociales a los que afecta. Así, es justo recordar el trabajo desarrollado por las coordinadoras de talleres que paulatinamente fueron constituyéndose. La primera en Cataluña. Después llegaron la de Euskadi y después la del resto del Estado. La creación de estas coordinadoras supuso mucho esfuerzo y trabajo por parte de las pocas e incipientes organizaciones que luchaban por llevar a la práctica el derecho al trabajo de las personas con discapacidad. Esfuerzo y trabajo para lograr coordinación institucional y representación ante las más altas instancias del Estado.

Lana, terapia onena

Iñaki Bereziartua
GUREAKeko Gizarte-Harremanetako arduradun ohia eta gaur egun Euskadiko Kutxako Giza Baliabideen eskualde zuzendaria

Duela hogeitamar urte bidaia honi ekin genionean, urritasuna zuten pertsonen errealitatea bestelakoa zen. Heziketa zentroetan zeudela, minusbaliotasunaren arabera taldekatzen zituzten: adimen urritasuna zuten pertsonak batetik, ezgaitu fisikoak bestetik, eta abar. Adin jakin batera iristean (21 urte), ordea, zereginik gabe gelditu ohi ziren eta, zer esanik ez, adimen urritasuna zuten pertsonen kasuan. Horri erantzuteko guraso batzuek Euskal Herrian lan babestua sortzeko ekimena martxan jarri zuten. Helburua pertsona horiek lan munduan sartzea zen, eta lan babestua erdibideko aukera izan zitekeela ikusi zuten. Lana = bizitza duina = hiritarra izateko eskubidea zen guk ulertzen genuen formula.

Ausardia, ideologia eta borondate asko eskatzen zuen prozesua zen. Jakin bagenekien gure mezua merkatuan zabaltzea –eta baita gizartean orokorrean ere- ez zela lan erraza izango. Langabezi tasa nahikoa altua zen pertsona "normalen" artean, hortaz, zer lortu nahi genuen adimen urritasuna zuten pertsonekin? galdegin ziguten askok. Zorionez, enpresa batzuek bat egin zuten gure ametsarekin eta, euren babesa eskaintzeaz gain, geure aholkulariak izan ziren, teknikari gisa lagundu ziguten, makinak utzi zizkiguten, etab.

Denbora gutxi behar izan genuen lanak ezinduengan sortzen zituen onurak ikusteko: diru kantitate apur bat irabazten zuten (tamalez, ez zen soldata izatera iristen) baina, dudarik gabe, autonomiarantz urrats garrantzitsua zen. Baina, batez ere, minusbaliatuen autoestima nola aberasten zen ikusi ahal izan genuen. Lana izatea ezinbestekoa bihurtu zen, ez irabazi ekonomikoengatik, baizik eta lana terapia onena zela frogatu genuelako.

Oraindik pertsona bati hiritarra izateko eskubidea ematen diona lana dela pentsatzen jarraitzen dugu. Gaur egun konstituzioak berak dakarren eskubidea da, hiritarra izatearen froga onena baita: lan egiteak gizartearen partaide bihurtzen zaitu, zeure ekarpenak egiteko aukera ematen dizu, eta hori da eta izango da bermatu behar dugun eskubidea.

Une batez, ezintasunen bat duten pertsonen lan eskubidea aldarrikatzea klaseko sindikatuen egitekoa zela pentsatu genuen, baina laster konturatu ginen sindikatuek afiliatuen eskaerei eta beharrei bakarrik erantzuten zietela. Eta adimen urritasuna zuten pertsonak afiliatu gabe zeuden.

GUREAKen —ez dakigu onerako edota txarrerako— pausoz pauso joan ginen. Lan Ministerioaren programetan araudia aldatzen ari zirela eta Minusbaliatuen Gizarteratze 13/1982 Legea onartu berri zutela ikusita, apurka-apurka, gure lantegietako pertsonei lan kontratuak egin genizkien. 1982ko otsailean, ordura arteko oztopo guztiak gainditua, ezintasunen bat zuten pertsonei zuzendutako lehenengo lan kontratua sinatu zen Gipuzkoan, enplegu bereziaren erregimenean.

Aipatutako legeak ezintasunen bat duten pertsonei lana emateko neurri zehatzak bultzatzen dituen arren, jakin badakigu esatea gauza bat dela eta esandako hori betetzea beste bat. Minusbaliotasunen bat duen pertsonak lana nahi eta behar du, eta oztopo ugari gainditu behar ditu, lan merkatuak pertsona hori lan munduan sartzea etengabe eragozten duelako. Bitartekaritzako espazio horretan, GUREAK moduko erakundeek hartu behar dute parte; izan ere, erakundeak bazterketa gainditzen ahalegintzen dira, eskura dituzten aukera guztiak sortuta. GUREAKek, alor horretan, minusbaliotasunen bat izanik enplegua eskatzen duen pertsonaren eta lan merkatuaren arteko bitartekaria izan behar du.

Minusbaliatuen Gizarteratze 13/1982 Legeak merkatuan, denboraldi baterako edota betiko, lanik lortu ezin duten pertsona minusbaliatuentzako enplegurako zentro bereziak martxan jartzea aurreikusten du. Beraz, gure moduko eragileak behar dira, aipatutako zentro horiek kudeatuko dituzten pertsonak behar direlako. Horrela egiten ez bada, inoiz ez ditugu lan aukerak bilatzeko eta kudeatzeko tresnak izango.

Ez dugu ahaztu behar, 50 langile baino gehiagoko enpresetan Legeak lanpostuen %2 pertsona minusbaliatuentzat gordetzeko eskatzen duela. Hori sistematikoki urratzen da. Beraz, bitartekaritzako eragileek hainbat saiakera egin behar dituzte enpresetan ezgaitasunen bat duten pertsonak gizarteratzearen aldeko jarrera sustatzeko.

Harro esan dezakegu GUREAKek betidanik garbi izan duela zein den erakundearen zeregina: «ezinezko bi munduren» artean bitartekaritza lanak egitea, legeek ezer konpondu zain egon gabe. Lan egiteko adinean dauden pertsonen eta lan merkatuaren artean egin behar dugu lan, batik bat, adimen urritasuna duten pertsonei arreta berezia eskainita.

Esandako guztiari jarraiki, GUREAKek, bere filosofia kon-

Hubo un momento que pensamos que la reivindicación del derecho al trabajo de las personas con discapacidad correspondía a los sindicatos de clase, pero no tardamos en darnos cuenta de que los sindicatos sólo responden a demandas y necesidades de sus propios afiliados. Y las personas con discapacidad intelectual no estaban afiliadas.

En GUREAK –no sabemos si para bien o para mal– fuimos paso a paso. Aprovechando un cambio de normativa en los programas del Ministerio de Trabajo y la entonces recién aprobada Ley 13/82 sobre Integración Social de Minusválidos, poco a poco hicimos contratos laborales a las personas con discapacidad que teníamos en nuestros talleres. En febrero de 1982, superados todos los obstáculos existentes hasta entonces, se formalizó en Gipuzkoa el primer contrato de trabajo en régimen de empleo especial a una persona con discapacidad.

La citada ley recoge medidas concretas para favorecer el trabajo de las personas con discapacidad pero, aun así, podríamos decir que "del derecho al hecho hay un gran trecho". Entre la persona con discapacidad –que quiere y necesita un empleo– y el mercado de trabajo –que machaconamente rechaza su acceso a un puesto laboral– existe todo un espacio de intermediación en el que deben actuar aquellas organizaciones que, como GUREAK, intentan superar la exclusión generando todas las oportunidades a su alcance. GUREAK a este respecto debe ser el intermediario especializado entre la persona con discapacidad que demanda empleo y el mercado laboral.

Dado que esta misma ley –13/82 sobre Integración Social de Minusválidos– contempla la puesta en marcha de centros especiales de empleo para las personas con minusvalía que temporal o permanentemente no puedan acceder a un puesto de trabajo en el mercado, tienen que existir agentes, como nosotros mismos, que gestionen la puesta en práctica de estos centros. De no ser así, nunca se contaría con los instrumentos necesarios para la búsqueda y gestión de oportunidades de trabajo que se persiguen.

De hecho, la ley obliga a las empresas de más de 50 trabajadores a reservar el 2% de sus puestos de trabajo para las personas con minusvalías. Algo que, de modo sistemático, se incumple. Por eso los agentes de intermediación tienen que intentar que las empresas tengan una actitud más favorable a la inserción laboral de estas personas con discapacidad.

Podemos decir con orgullo que GUREAK siempre ha tenido muy claro cuál es su papel, que no es otro que el de intermediar –sin esperar a que las leyes, por sí solas, resuelvan nada– entre "dos mundos imposibles". Así, nos corresponde intermediar entre las personas con discapacidad en edad laboral de Gipuzkoa –prestando especial atención a las personas con discapacidad intelectual– y el mercado de trabajo.

tuan izanda, ahalik eta lantoki gehien ireki ditu Gipuzkoan. Horretarako, jarduera ildo batean oinarritutako sistema bikoitzaz baliatu da; esaterako, okupazio zentroak (gizarte zerbitzuen alorrean, gure kasuan Gipuzkoako Foru Aldundiak dituen eskumenetan oinarrituta) eta INEMek sustatutako enplegu formula berezia. Azken formula hori Estatuaren mende dago oraindik ere. Eskumenok Euskal Administrazioari eskualdatzea aurreikusten bada ere, erabakia behin eta berriro atzeratzen da.

Aipatutako zentroak, ezintasunen bat izan arren lanpostu egonkorra betetzeko gaitasun nahikoa duten pertsonentzako enplegurako zentro bereziak dira. Enpresa horietan pertsona horiei egokitutako lanpostu ugari sortu eta mantendu egin ditugu. Hala, lan merkatuarekiko aipatutako bitartekaritza zerbitzua eskaintzea lortu dugu. Hori da gure zeregina: eskaeraren eta, definizioz, etsaitzat daukagun merkatuaren artean bitartekaritza lanak egitea. Horretarako, hainbat baliabide sortu behar dira, bitartekaritza hori benetakoa izan dadin eta behar duten gipuzkoar guztiengana iristeko.

Lan hori gauzatzeko formula sinplea da: enpresak, kasu honetan GUREAKek, merkataritza eskaerak izatea. Enpresatik kanpoko pertsonek «zer egin behar da enplegua sortzeko eta ezintasunen bat duten pertsonak okupatzeko?» galdera egiten digutenean, honela erantzuten diegu: «eskariak ekarri». Enpresa bateko merkataritza sailak edota zuzendaritzak bezeroren batekin kontratua sinatzen duenean, une horretan bertan sortzen da enplegua, eta lan egin nahi duenari lana ematen zaio. Bezerorik gabe, noski, ez dago lanik.

Eso se ha reflejado en que GUREAK, siguiendo su filosofía, ha abierto en Gipuzkoa tantos centros de trabajo como le ha sido posible, utilizando un doble sistema basado en una línea de actuación como es la de los centros ocupacionales (sostenidos desde las competencias que en materia de servicios sociales tiene en nuestro caso la Diputación Foral de Gipuzkoa) y la fórmula del empleo especial, promovida desde el INEM y que mantiene unas competencias en estado de permanente posible transferencia a la Administración Vasca siempre aplazada.

Se trata de centros especiales de empleo para personas que a pesar de tener alguna discapacidad poseen la capacidad suficiente para ocupar un puesto de trabajo estable. Son empresas diversas en las que hemos creado y mantenido un elevado número de puestos de trabajo adecuados para estas personas, ofreciendo así un servicio de intermediación con el mercado laboral. Este es el papel que hemos entendido que debíamos jugar, intermediar entre esos "dos mundos imposibles", es decir, entre la demanda y el mercado –hostil por definición–, creando los recursos precisos para que la intermediación sea real y llegue a todas las personas de Gipuzkoa que lo requieran.

La fórmula para realizar este trabajo es sencilla: que la empresa, en este caso GUREAK, tenga pedidos comerciales. Cuando desde fuera se nos pregunta: "¿qué hay que hacer para crear empleo y ocupar a personas con discapacidad?", clara y rotundamente respondemos: "traer pedidos". Cuando el departamento comercial o los directivos de una empresa llegan con contratos de algún cliente es cuando, de verdad, se crea empleo y se da trabajo a quienes se quiere emplear. Sin cartera de clientes no hay trabajo posible.

Caminando juntos

La Coordinadora de Tallers Per a minusvalids psiquics de Catalunya y GUREAK llevamos juntos en esta aventura casi 30 años. Son muchos años, y seguir juntos, creyendo en los mismos objetivos en los tiempos que vivimos, en el que los valores difícilmente están por encima de las ideas, es casi un milagro. Y no son sólo los mismos objetivos, la misma meta y los mismos principios, sino que hemos conseguido algo mucho más importante: el respeto mutuo entre nuestras organizaciones y estima personal.

Juntos, Coordinadora y GUREAK (como miembro de EHLABE) hemos sido capaces de unirnos, sin más objetivo que trabajar en aquello en lo que creemos: la inserción social de las personas con discapacidad a través del trabajo. Hemos compartido programas, proyectos, visitas y experiencias que son las que, en un sentido bilateral, nos han permitido a unos y otros mejorar en nuestras propias organizaciones.

Juntos con paciencia, complicidad, franqueza y estima vamos a continuar trabajando, porque sin lugar a dudas, hemos cubierto etapas pero no hemos llegado al final de la carrera.

Loli Saballs
Coordinadora de
Tallers Per a minusvalids
psiquics
de Catalunya

LANTOKI BABESTUA
GUREAK-KOSTA
gureak

1.3 Finantzaketa eta *benchmarking*a
La financiación y el "*benchmarking*"

Hasieran, gure lantokietan balorea sortzeko gaitasun gutxi geneukan. Ez lanean ari ziren pertsonengatik soilik, baita kudeatzeko gaitasun primarioa geneukalako ere, eta ez zegoen finantzaketa egonkorra jasotzeko programa publiko zehatzik. Beraz, lan gehiago egin behar genuen eta, gainera, diru gehiago eskatu. Horretaz gain, diru-sarrera gehiago behar genituen, beste gauza batzuen artean, tarteko agintarien soldatak ordaintzeko.

Oso laguntza publiko gutxi zeuden, eta, zeudenak, Administrazioak nahi zituen moduan banatzen zituen. Hori dela eta, GUREAKek goi mailako agintariren baten babesa behar izaten zuen (Sukia artzapezpikua, Marcelino Oreja Kanpo Arazoetako ministroa edota Alberto Oliart Osasun ministroa, beste batzuen artean), gure espedienteak aintzat har zitezen.

Hala, 1978 eta 1982 artean, GUREAKek hainbat tonbola jarri zituen Donostiako, Irungo, Errenteriako, Hernaniko, Eibarko, Tolosako, Zarauzko, Azpeitiko eta beste hainbat herritako udako jaietan. Era berean, Realeko eta Athletic-eko beteranoen arteko futbol partiduak antolatzen genituen; Legazpin gizenen eta argalen arteko partiduak antolatu genituen; tabernetan txartelak legez kanpo saltzen genituen… Bingoren eta txanpon makinaren bat kudeatzen ere saiatu ginen. Hura asmakizun ona diruzaintzarako! Zenbat ahalegin funtsak biltzeko! Zorionez, 1982an, gauzak aldatzen hasi ziren, onerako, noski.

GUREAKen moduko abenturei hasiera ematea ez da gauza erraza. Guretzat ere ez zen izan. Oso gutxi genekien egin behar genuenari eta egiteko moduari buruz. Adimen urritasuna zuten pertsonentzat lana sortzen saiatzen ginen, enpresa alorreko estiloaz eta kulturaz baliatuta. Baina asistentziazko irizpideak zituzten profesionalez inguratuta geunden; medikuntzaren, errehabilitazioaren edota hezkuntzaren alorrekoak, hain zuzen ere. Benetan: ez zen erraza izan.

Are gehiago, 1982-1985 epealdira arte, lege hutsunea zegoen. Beraz, beste herrialdeetan zer eta nola egiten zuten ikastera irten behar izan genuen. Frantziako lantokietan izan ginen. Herbehereetan lantegi zoragarriak ikusi genituen. Kataluniako erreferentziak ezagutzeko aukera izan genuen, esaterako: Terrasako Amat Roumens erakundea, Sabadelleko CIPO eta AURIA lantegiak. Baita Santanderreko AMPROS ere. Azken horri esker, moztutako loreekin lan egitea otu zitzaigun. Era berean, Madrilen LATEP-Afanias garbiketa zer-

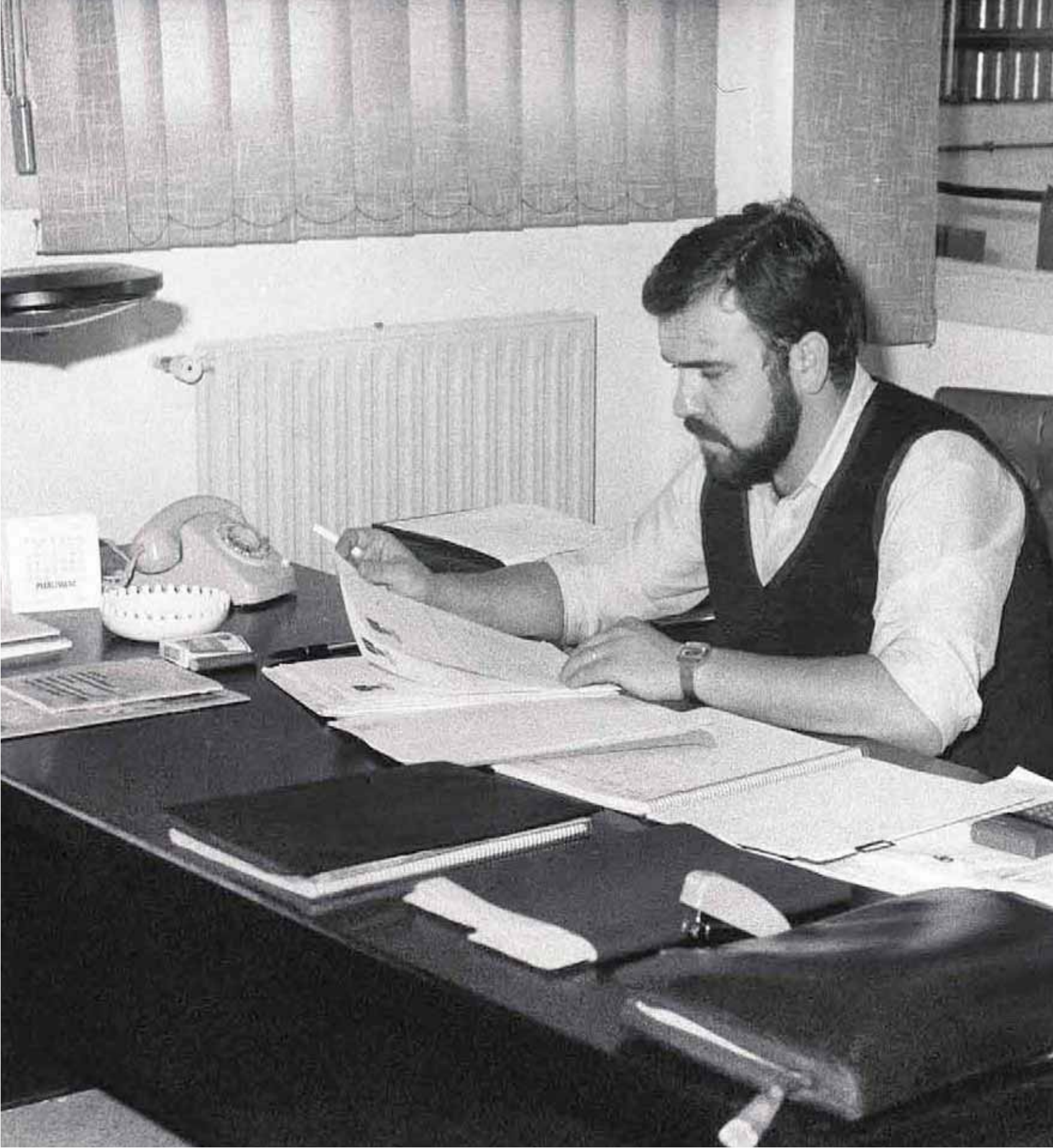
En un principio, la capacidad de generar valor en nuestros centros de trabajo era muy reducida. No sólo por las personas que empleábamos, sino también porque nuestra capacidad de gestión era muy primaria y no había programas públicos definidos que aportaran un marco de financiación estable. Nos encontrábamos, por tanto, con que teníamos que trabajar más y –además– pedir más dinero público. Aun y todo, necesitábamos captar otros ingresos para poder pagar, entre otros, los salarios de los mandos intermedios.

Las ayudas públicas eran escasas pero además la Administración las otorgaba de modo discrecional, por lo que GUREAK tenía que recurrir cada año al apoyo de algún alto mandatario (el Arzobispo Suquía, el Ministro de Asuntos Exteriores Marcelino Oreja, o el Ministro de Sanidad D.Alberto Oliart, entre otros), para que nuestros expedientes fueran tenidos en cuenta.

De esta manera, entre 1978 y 1982, GUREAK llegó a instalar tómbolas, coincidiendo con las fiestas de verano en San Sebastián, Irún, Rentería, Hernani, Eibar, Tolosa, Zarautz, Azpeitia... Organizábamos también partidos de fútbol de veteranos de la Real Sociedad y el Athletic de Bilbao; partidos entre gordos y flacos en Legazpi; venta ilegal de boletos en los bares… Llegamos, incluso, a intentar gestionar algún bingo y máquinas tragaperras. ¡Qué gran invento fue aquello para la tesorería! ¡Cuánto esfuerzo para recaudar fondos! Así, hasta que en 1982 empezaron a cambiar las cosas –claro está– a mejor.

Cuando se empiezan aventuras como la de GUREAK las cosas no son fáciles. Tampoco lo fueron para nosotros. Sabíamos muy poco sobre qué y cómo hacerlo. Intentábamos –con estilo y cultura empresarial– crear trabajo para personas con discapacidad intelectual, pero estábamos rodeados de profesionales (de la medicina, la rehabilitación o la educación) con criterios más asistenciales. De verdad: no era fácil.

Es más, el vacío legal existente no se clarificó hasta el período 1982-1985. Así que, tuvimos que salir a conocer qué y cómo se hacían las cosas en otros países. Visitamos centros de trabajo franceses. Conocimos unas maravillosas factorías en Holanda. Conocimos referencias catalanas, como la organización Amat Roumens en Tarrasa; CIPO en Sabadell; Talleres AURIA. También otras como AMPROS, en Santander, de quienes aprendimos por qué no dedicarnos a la flor cortada; LATEP-Afanias, en Madrid, con sus servicios de limpieza o PROMI con su



bitzuen enpresa edota PROMI oilo erruleen enpresa ezagutu genituen. Berrikuntzak sartzeko, beste enpresak edota erakundeak sistematikoki aztertu genituen. Horretarako, prozesuak zuzendu eta lehiakortasuna hobetu genituen. Gaur egun, *benchmarking* deitzen zaiona egin genuen.

Aitortzen dut ezer gutxi genekiela. Dena galdetzen genuen. Erabiltzaile kopuru jakin batentzat behar genituen irakasle ratioei buruzko eztabaidak izaten genituen. Kudeaketarako eta, bereziki, administrazio publikoen aurrean finantzaketako irizpideak defendatzeko kostu estandarrak ezarri nahi genituen. Hilabete amaieran soldatak ordaindu ahal izateko igaro behar izaten genituen une txarrei buruz ere aritzen ginen.

Franco hil osteko lehenengo urteetan, gauzak aldatzen joan ziren, eta defendatu izan genituen irizpideak lege itxura hartzen hasi ziren. Minusbaliatuen Gizarteratze 13/1982 Legea Parlamentuaren adostasunarekin onartu zuten, eta ezintasunen bat zuten pertsonen enplegu politika aktiboak kudeatzeko irizpideak ezarri zituen, esaterako: Enplegurako Zentro Bereziak. Lege horri ondokoa gaineratu behar zaio: Autonomia Estatutuan aurreikusitakoa betetzeko, gizarte zerbitzuen alorreko eskumenak Euskal Autonomia Erkidegora eskualdatu ziren. Ordura arte, eskumenok gure errealitatetik urrun zegoen instantziak administratzen zituen.

1982 eta 1985 artean, esparru juridiko-administra-

parque de gallinas ponedoras. Nos dedicamos al análisis sistemático de otras empresas u organizaciones para innovar, corrigiendo los procesos y mejorando la competitividad. Hicimos esto que ahora se denomina *benchmarking*.

Reconozco que no sabíamos nada. Lo preguntábamos todo. Discutíamos ratios de monitores/nº de usuarios. Tratábamos de establecer unos costes estándar que sirvieran para nuestra gestión y, sobre todo, para defender criterios de financiación ante las administraciones públicas. También hablábamos de lo mal que lo estábamos pasando para poder pagar los salarios a fin de mes.

En aquellos primeros años tras la muerte de Franco, las cosas fueron cambiando y los criterios que habíamos defendido unos años atrás fueron tomando forma legal. A la Ley de Integración Social de los Minusválidos (Ley 13/82) –aprobada por consenso parlamentario y que establecía los criterios para la gestión de políticas activas promotoras del empleo de las personas con discapacidad creando, entre otras, la figura de los Centros Especiales de Empleo– se sumó, en nuestro caso, en cumplimiento de lo previsto en el Estatuto de Autonomía, la transferencia de las competencias en materia de Servicios Sociales a la Comunidad Autónoma del País Vasco. Competencias que, hasta entonces, habían sido administradas desde una instancia lejana a nuestra realidad.

Abriendo camino

Felix Moratalla
Senior Consultor en EHLABE

Antes del Estatuto de Autonomía y de la constitución del Gobierno Vasco (finales de 1979) e incluso con anterioridad al Consejo General Vasco, existía una red de centros de servicios sociales creados básicamente por iniciativa de padres de deficientes mentales, con el apoyo esporádico de Cajas de Ahorro y de otras instituciones privadas. Era una red sin previa planificación, sin coordinación y muy desajustada en la calidad de la oferta y desproporcionada en su implantación territorial.

Cuando en 1981, la Administración Vasca recibe las competencias en Servicios Sociales y, en 1982, es promulgada la Ley de Servicios Sociales, se abre una etapa de relación fluida y personal entre la Administración y las instituciones privadas que favorece la ordenación de los recursos, el crecimiento de la oferta y la financiación de nuevas iniciativas. Aquellos centros de empleo, o de talante más o menos laboral, que las asociaciones de padres habían puesto en marcha en los primeros años sesenta, fueron fortaleciéndose y en pocos años crecieron y se asentaron como centros laborales con profesionales y como organizaciones empresariales. Así nace, como pionera en Euskadi, GUREAK en el año 1975.

Sin duda, la Administración se encontró con una red de servicios en activo que facilitó sustancialmente su tarea y en la que la relación permanente y humanamente cordial entre los funcionarios y los impulsores de las iniciativas jugaron un papel decisivo a la hora de consolidar los servicios existentes y acrecentar los recursos que, sobre todo en el campo laboral, se mantienen todavía a la cabeza de los del Estado.

tiboa eta finantzaketa publikoarena instituzionalizatu egin ziren. Garai hartan, ilusioz beteta geunden: gauzak ondo egiteko ilusioa, Euskal Administrazio Publikoarekiko beste harreman mota batzuk izateko ilusioa. Beste administrazio batekin, hurbilagokoa, amesten genuen.

Hiru urte haietan —1982 eta 1985 artean— oinarrizko arauak aldarrikatu genituen, eta, egun ere, arau horiei jarriki funtzionatzen dugu enplegurako zentro berezietan eta okupaziozko zentroetan. Lehenengoak INEMeko programek arautzen eta finantzatzen dituzte, eta bigarrenak, berriz, Eusko Jaurlaritzaren eskumenekoak dira. Garai hartan, bi aldeak geunden ilusioz beteta, bai GUREAK bai Eusko Jaurlaritza.

1985ean, Euskal Autonomia Erkidegoko Gizarte Zerbitzuen Legea aldarrikatu zuten, eta Euskal Autonomia Erkidegoa izan zen alor hori arautu zuen lehenengo autonomia erkidegoa. Honek okupaziozko zentroen «legez kanpoko» egoera konpondu zuen. Lehenengo aldiz, legeak erantzukizun publikoa ezarri zuen arlo honetan, zerbitzuen izaera aitortu zuen eta zerbitzuon kudeaketa irabazi asmorik gabeko ekimen pribatuarekin bateratzea aurreikusi zuen.

Lege-arau eta erakundeen babes horiei esker, GUREAKek ohiz kanpoko diru-sarrerak biltzeari, tonbolak antolatzeari eta irauteko zein jarraitzeko diru eske ibiltzeari utzi zion.

Entre 1982 y 1985 hablamos de una época constituyente en la que se institucionalizan tanto el marco jurídico-administrativo como el de la financiación pública. Hay que recordar aquella época también como un tiempo de ilusión. Ilusión por hacer bien las cosas, por descubrir un nuevo estilo en la relación con la Administración Pública Vasca. Una Administración nueva, más accesible.

En estos tres años –entre 1982 y 1985– se promulgaron las normas básicas con las que seguimos funcionando en lo que respecta a los Centros Especiales de Empleo –regulados y financiados con cargo a programas del INEM– y los Centros Ocupacionales –competencia del Gobierno Vasco–. Recuerdo aquellos años con ilusión por ambas partes, tanto por parte de GUREAK como por parte del Gobierno Vasco.

En 1985 se promulgó la Ley de Servicios Sociales del País Vasco –siendo la nuestra la primera comunidad autónoma en legislar esta materia– que en su posterior Reglamento resolvió la situación de "alegalidad" en que estaban los Centros Ocupacionales. Por primera vez, una ley establecía la responsabilidad pública en la materia, reconocía la naturaleza de los servicios, y preveía la concertación de la gestión de los mismos con la iniciativa privada sin ánimo de lucro.

Gracias a estas normas legales y apoyos institucionales, GUREAK pudo dejar de recabar ingresos atípicos, organizar tómbolas y mendigar para nuestro sostenimiento y continuidad.

Paso a paso

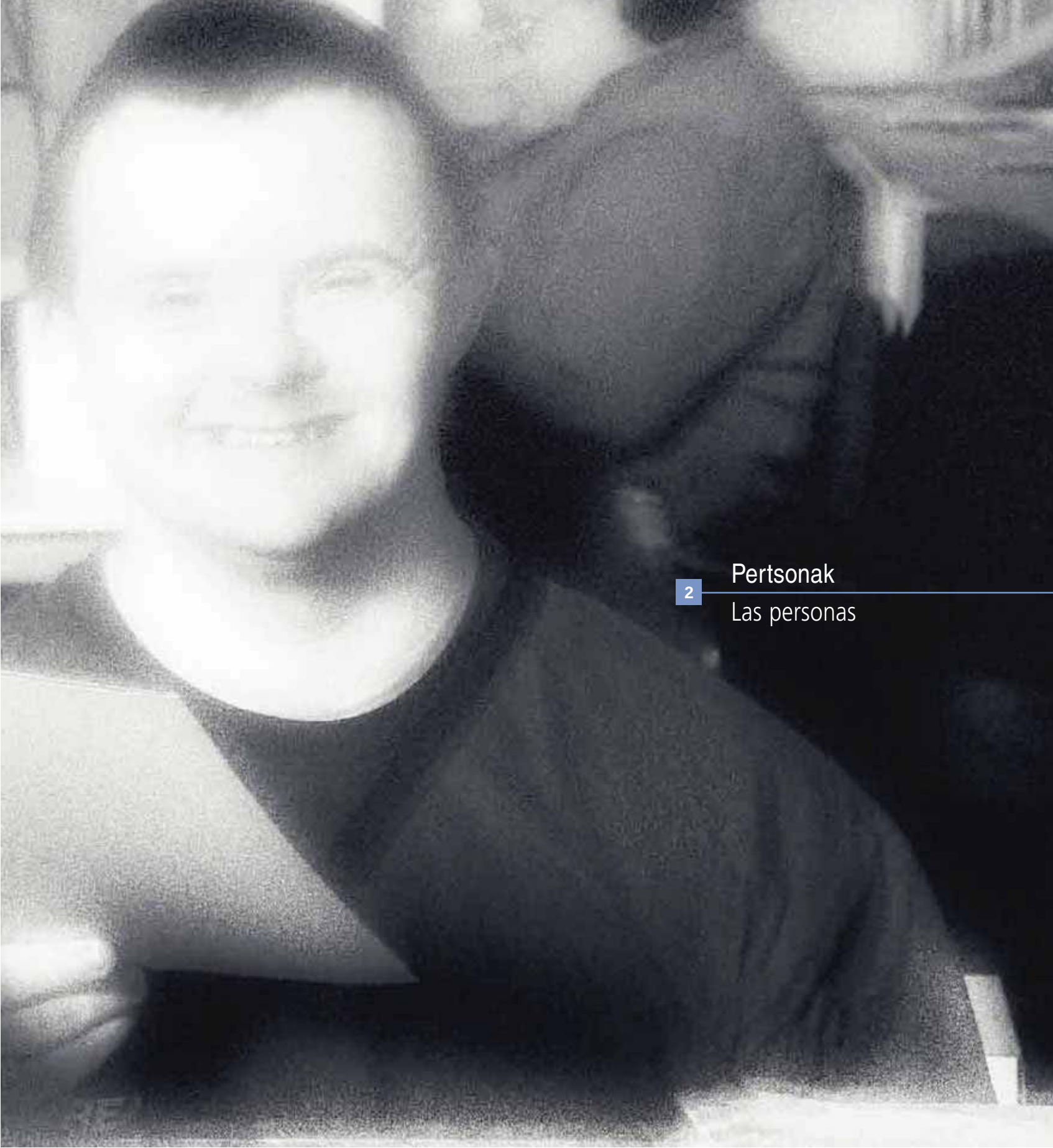
Los ingresos atípicos fueron como una bombona de oxígeno para la tesorería de GUREAK principalmente entre los años 1978-1980. Y es que en 1978 los ingresos conseguidos por las tómbolas y el partido de fútbol fueron de 8.203.348 de las antiguas pesetas, y nos sirvió para cubrir una parte de las 34.470.901 pesetas de los gastos corrientes; es decir, el 23,79% de los gastos. En el año 1979 ingresamos una cuantía un poquito superior gracias a las tómbolas, el partido de fútbol y las rifas. En total, recaudamos 8.477.744 pesetas pero los gastos aumentaron a 50.963.859 pesetas, por lo tanto, cubrimos el 16,63% de total. Y por último, los ingresos conseguidos en 1980 gracias a las tómbolas, el partido de fútbol y la explotación de un bar en las fiestas de Antiguo fueron de 5.587.929 pesetas. El 7.08% de los gastos corrientes que en ese año fueron de 78.881.319 pesetas.

Otro dato representativo son los ingresos atípicos en relación a las ventas, que fueron estos:

Año	*Ventas*	*Ingresos atípicos*	
1.978	*25.205.181*	*8.203.348*	*32,54%*
1.979	*39.515.610*	*8.477.744*	*21,45%*
1.980	*52.090.470*	*5.587.929*	*10,72%*

Fuimos paso a paso, recorriendo un largo camino. Afortunadamente, tras aquellos años tan duros, conseguimos salir a flote. Hasta hoy.

Shegun Azpiazu
Ex-director de la Administración de GUREAK



2 Pertsonak
Las personas

2.1 Integrazioa eta normalizazioa
Integración y normalización

Aspalditik dakigu ezintasunen bat duten pertsonen bizi baldintzak hobetzeko politikek kolektibo honen gizarteratzea ere bideratu behar dutela. Pertsona guztiei hezkuntzako, osasuneko, kulturako edota kiroletako zerbitzu guztien erabileran eta gozamenean, gainerako herritarrek egiten duten moduan, parte hartzeko aukera emango dieten integrazioaz ari gara.

GUREAKen ustetan, ezintasunen bat duten pertsonen lan eta gizarte integrazioa bizi osoko prozesua da. Lan etapan, pertsona bakoitzak bere gaitasunen eta ematen zaizkion aukeren arabera egiten du aurrera. Minusbaliatuen Gizarteratze 13/1982 Legearen arabera, politika publikoek ezintasunen bat duten pertsonak lan merkatuan errazago sartu ahal izatea sustatu behar dute. Horretarako, hainbat neurri hartu beharko dira baina, tamalez, neurriok ia ez dute eraginik izango ezintasun larriagoak dituzten pertsonen kasuan. Hau horrela izanik, Legeak berak dio ohiko merkatuan denboraldi baterako edota betiko lanik bilatu ezin duten pertsonentzat enplegurako zentro bereziak edota okupaziozko zentroak erabiliko direla.

Askotan galdetzen digute ea zer egiten dugun ezintasunen bat duten pertsonak ohiko merkatuan integratzeko. Gure enpresak merkatuan beste edozein enpresa moduan ikustea, ez al da integratzailea eta normalizatzailea? Integrazioa da GUREAKen azken helburua, baina ezintasunen bat duten pertsona guztien integrazioa, ez soilik gutxi batzuena. Beraz, oraindik ibilbide luzea dugu aurretik.

Gure esku-hartzeari esker, adimen urritasuna duten gipuzkoar guztiek —GUREAKen lan edota okupazio eskaera aurkeztu dutenek— gehiago edo gutxiago kualifikatutako eta normaltasunaren estandarretatik gertuago edo urrunago dagoen lana lortzeko aukera dute. Integrazio prozesu honetan, pertsona batzuk prestakuntza eskolatik lan merkatura igaroko

Desde hace tiempo es sabido que todas las políticas para mejorar las condiciones de vida de las personas con discapacidad deben intentar favorecer su integración en la sociedad. Una integración que permita a estas personas tener la opción a participar –igual que el resto de los ciudadanos– en el uso y disfrute de todos los servicios educativos, sanitarios, culturales o deportivos.

Para GUREAK la integración laboral y social de las personas con discapacidad es un proceso que dura toda la vida. En la etapa laboral cada persona, según su capacidad y las oportunidades que se le brinden, puede avanzar y progresar. Es la propia Ley de Integración Social de los Minusválidos la que establece que las políticas públicas deben tener por objeto favorecer el acceso de las personas con discapacidad al mercado de trabajo. Para esto, se contemplan toda una serie de medidas cuyas incidencias son prácticamente nulas en el caso de las personas con discapacidades de cierta gravedad. Esta misma ley dice que, para las personas que de manera temporal o permanente no puedan acceder a un puesto de trabajo en el mercado ordinario, se utilizará la fórmula de los centros especiales de empleo o los centros ocupacionales.

A menudo se nos pregunta qué hacemos con relación a la integración en el mercado ordinario de las personas con discapacidad. ¿Es o no es integrador y normalizador que nuestras empresas sean vistas en el mercado como una empresa más? La integración es el objetivo final de GUREAK, pero sin olvidar los pasos que tenemos que seguir dando para que todas las personas con discapacidad –no sólo unos pocos– se integren y mejoren su calidad de vida.

Gracias a nuestra intervención toda persona con discapacidad intelectual en Gipuzkoa –que haya presentado ante GUREAK su demanda de trabajo u ocupación– podrá acceder a un puesto laboral más o menos cualificado, más

dira zuzenean. Gehienek laguntza-sistema guztiak beharko dituzte aurrerapausoak emateko eta hasierako okupaziozko zentrotik enplegurako zentro berezietara igarotzeko; hau da, zuzeneko arreta, prestakuntza eta hezkuntza. Gerora, zentro horietatik enpresetara igaroko dira, eta kudeaketa horretan esku hartuko dugu guk.

GUREAK TALDEAn hainbat urte daramagu lanpostu arruntak sustatzeko programetan lan handia egiten. Horretarako, hain zuzen ere, ekin genion Zeharo programari. 2004an, GUREAK TALDEko Giza Baliabideen Sailak eta Zeharo Fundazioak garatutako zerbitzu bihurtu zen. Azken fundazio hori Kutxaren Gizarte Ekintzak proposatutako erakundea da eta GUREAK TALDEAk kudeatzen du.

Gaur egun, hasierako programa hark Kutxa Zeharo izena hartu du eta Gipuzkoan lau bulego dauzka. Horietan, GUREAKen enpresa-eremutik kanpo dauden lanpostu arruntak kudeatzeaz arduratzen gara, eta adimen urritasuna duten pertsonei eta gizartean baztertuak izateko arriskuan dauden pertsonei lan munduan sartzen laguntzen diegu (lanik gabe dauden immigranteak, gutxiengo etnikoetako pertsonak eta lanik ez duten 40 urte baino gehiagokoak edota titulaziorik edo kalifikaziorik ez duten 25 urte baino gutxiagoko gazteak, beste batzuen artean).

Kutxa Zeharon, batetik, enpresen beharrei erantzuten diegu. Izan ere, hutsik dituzten lanpostuak betetzen o menos próximo a los estándares de normalidad. En este proceso de integración se inicia un itinerario en el que algunas personas pasarán directamente de la escuela profesional al mercado de trabajo. La inmensa mayoría, por su parte, necesitarán todo un sistema de apoyos –atención directa, formación y adiestramiento– para progresar y pasar del centro ocupacional en el que empiezan a los centros especiales de empleo. Y de ahí, a distintas empresas en cuya gestión intervenimos nosotros.

En el GRUPO GUREAK llevamos años dedicando un importante esfuerzo al desarrollo de programas de apoyo al empleo ordinario. Comenzamos con el antiguo programa Zeharo, que en el año 2004 pasó a ser un servicio desarrollado conjuntamente por el Departamento de Recursos Humanos del GRUPO GUREAK y la Fundación Zeharo Fundazioa, entidad creada por iniciativa de la Obra Social de Kutxa y gestionada por el GRUPO GUREAK.

Con el nombre de Kutxa Zeharo, cuatro oficinas repartidas por toda Gipuzkoa gestionan el empleo ordinario fuera del entorno empresarial de GUREAK, favoreciendo la inserción laboral tanto de las personas con discapacidad intelectual como de las personas en situación de riesgo de exclusión social (inmigrantes y personas pertenecientes a minorías étnicas en desempleo, mayores de 40 años sin trabajo o menores de 25 sin titulación o calificación, entre otros).

A través de un conjunto amplio de itinerarios posi-

¿Dicotomía?

GUREAK ha ido creando actividades, empresas y negocios que permiten superar la dicotomía hasta hacerla desaparecer. No hay una división entre un empleo especial y otro normal: están perfectamente alineados.

Y es que las personas cuanta más experiencia hayan adquirido en las fórmulas de empleo especial, más posibilidades tendrán en el empleo ordinario. Es decir, el valor formativo de los centros especiales se evidencia a diario cuando intentamos incorporar a una empresa ordinaria una persona que ha estado trabajando durante algunos años en un centro especial de empleo. GUREAK, en sus distintas áreas de organización, identifica a las personas que trabajan en sus centros y actividades y que muestran interés en salir a trabajar a otra empresa, y es gracias al programa Kutxa Zeharo como se interviene en la búsqueda de estas oportunidades y en el acompañamiento posterior en el mismo puesto de trabajo: un proyecto que nos obliga a juntarnos periódicamente, analizar perfiles de trabajadores de GUREAK, identificar las oportunidades más adecuadas para cada perfil y finalmente, llevar a cabo esa transición.

Mariano Cortés
Responsable de
Kutxa Zeharo

laguntzen diegu eta bide batez, minusbaliotasunen bat duten pertsonei lana ematera behartzen gaituen legea betetzen dute. Bestetik, ezintasunen bat duten edota gizartean baztertuak izateko arriskuan dauden pertsonen lan beharrei erantzutea lortzen dugu.

Helburu hori lortzeko, esaterako, Laguntzadun Lanpostuez baliatzen gara. Metodologia horri esker, gure enplegurako zentro berezietako langileak enpresa arruntetan sartzen ditugu. Lan prestatzaile batek lanean hasiberria denari laguntzen dio, langilea postura egokitu arte, eta lanak, hein handi batean behintzat, enplegatzaileak eskatzen duen moduan egin arte.

Beste aukeretako bat Kanpoko Enpresetako Enklabea deitzen dioguna da. Ezintasunen bat duten edota gizartean baztertuak izateko arriskuan dauden pertsonak bezeroaren enpresara eramateaz arduratzen gara eta bertan enpresak behar duen epealdian eskatutako lanak gauzatzen ditugu.

GUREAKek eskaeraren eta merkatuaren artean bitartekaritzako egiturari eutsi behar zaiola uste du. Egitura horrek, banakako lanpostuen beharrei erantzuteaz gain, Taldeko enpresa guztiak inplikatzeko dinamika integratzailea bideratuko du.

bles de acceso al mercado laboral, desde Kutxa Zeharo damos respuesta, por un lado, a las necesidades de las empresas (cubriendo aquellos puestos de trabajo vacantes y ayudándoles, además, a cumplir con la ley que les obliga a dar trabajo a personas con alguna minusvalía) y por otro, a las necesidades laborales de las personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social.

Lo hacemos, por ejemplo, mediante el Empleo con Apoyo. Esta metodología nos permite incorporar en empresas ordinarias a trabajadores con discapacidad intelectual desde nuestros Centros Especiales de Empleo. Un preparador laboral acompaña a esa persona que se acaba de incorporar a su puesto laboral hasta que ésta consiga adaptarse al puesto y realizar, con un nivel aceptable, las tareas que el empleador le exige.

Otra de las posibilidades es lo que denominamos Enclave Laboral, que consiste en el desplazamiento de un grupo de personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social a la empresa del cliente, con el fin de realizar las tareas que se demanden desde la empresa.

En GUREAK defendemos la necesidad de mantener una estructura de intermediación entre la demanda y el mercado que, además de atender las colocaciones individuales, facilite una dinámica integradora que implique a todas las empresas del Grupo.

<<Me cuesta madrugar, como a todos>>

Estar aquí es diferente a cuando estudiaba en el colegio. El cole me gustaba bastante, sobre todo la gimnasia, aunque siempre suspendía matemáticas. En la despedida lloré un montón porque me llevaba muy bien con las profesoras. Aquí trabajo 8 horas y a veces me harto, soy bastante perezosa y me cuesta mucho madrugar, como a todos, claro. Pero todo el mundo trabaja, así que a mi también me toca. Yo hago cosas de fontanería, modelos de grifos y esas cosas.

Aún y todo vengo contenta, porque me llevo bien con mis compañeros y he hecho bastantes amigos. También quiero mucho a los encargados. Es lo que más me gusta de GUREAK, son todos muy majos y me ayudan mucho cuando tengo un problema, me escuchan cuando algo me preocupa o cuando discuto con mi novio. Lo conocí aquí y llevamos un año, y a veces nos enfadamos, pero creo que es normal, todas las parejas se enfadan, ¿no?

Nerea Goikoetxea
Trabajadora de los Talleres Protegidos GUREAK

MEYRA

2.2 Ez ditzagun ezintasun gehiago erantsi
No sumemos más discapacidades

Ezintasunen bat duten pertsonek lana izatea nahi badugu, dituzten zailtasunei gehiago ez eransten saiatu behar gara. Honekin lotuta, errealitate hau ondo ezagutzen zuen enpresaburu belgikar bat ezagutzeko aukera izan genuen behin. Papera manipulatzeaz arduratzen zen enpresa bat zuen eta langile gehienek urritasun fisikoak zituzten. Honako teoria azaldu zigun: eskaera handietan beste enpresekin lehiatu ahal izateko, langileen ezaugarriak eragozpen zirenez, gainerakoetan lehiakideak baino hobeak izan behar gara.

Cuando pretendemos que una persona con discapacidad acceda a un puesto de trabajo tenemos que intentar no sumar más discapacidades a las que ya tiene. Referente a esto, un empresario belga –que dirigía una importante empresa de manipulado de papel con una plantilla compuesta mayoritariamente por personal con discapacidades físicas– argumentaba que para poder competir en grandes pedidos con otras empresas, en la medida en que él ya partía en desventaja por las características de

"Beldurra da ezintasunen bat duten pertsonak ez kontratatzeko arrazoia"

Josean de la Iglesia
Encargado del taller de Lasarte

GUREAK TALDEko tailerretako egunerokotasuna, beste edozein enpresarekin alderatuz gero, oso antzekoa dela esango nuke. Lan orduak zorrozki betetzen ditugu, gure bezeroen aurrean erantzun beharra dugu, lana aurrera atera, ditugun eskaerak bete. Kalitatezko lana egiten dugu, prozesu zehatzak eskatzen dituena eta akatsik onartzen ez duena.

Gure langileek beharrezko prestakuntza jasotzen dute beteko duten postuan erantzun egokia izan dezaten. Oso argi dute zertan moldatzen diren ongi, zer nolako lana nahi duten, norekin eseri nahi duten eta norekin ez, zer nolako laguntzak behar dituzten. Lan egiten dute soldata jaso nahi dutelako, hemendik atera eta bizi egin nahi dutelako. Hori ez al da, bada, edozein pertsonak egiten duena? Ezberdin egiten gaituen zerbait badugu, ordea; gurekin lan egiten duten langileak egoera minusbaliatu baten aurrean aurkitzen direla. Gure lana, hain zuzen ere, dituzten zailtasun horiek ahalik eta gehien murriztea da.

Ezberdintasun honek jartzen dizkigu oztoporik handienak. Badira hamazazpi urte GUREAK-en lan egiten dudala eta ez dut zalantzarik gurekin lan egiten duten pertsonen gaitasunari dagokionean. Tamalez, ezjakintasuna handia dago ezgaituen munduari dagokionean, eta ezjakintasunak beldurra eragiten du. Horixe da enpresa arruntetan adimen urritasuna duten pertsonak ez kontratatzeko arrazoia: beldurra. Gipuzkoako enpresari gehienek GUREAK-en egiten den lana ezagutuko balute, gurekin lan egiten duten langile askok enpresa normaletan lan egiteko aukera izango lukete.

har zutela. Hau da, makinetan eta ekoizpeneko bitartekoetan inbertsio handiagoa egin behar zuten. Geuk irizpide gako moduan proposatzen duguna adierazteko beste modu bat zen: giza talde honi ez diezaiogun dituenak baino zailtasun gehiago erantsi, dituenekin nahikoa duelako.

Pertsona batek nola emango du lan emaitza ona, lan egiten duen lokalak gutxieneko baldintzak ere betetzen ez baditu? Makinak zaharkituta badaude, eta horiekin zer egin ez zekien norbaitek emandakoak badira? Hutsarte eta une ez-emankor asko baldin baditugu? Beharrezko prestakuntzarik gabeko arduraduna, gerentea edota agintariak baldin baditugu?

Pentsa dezagun pertsona hori bera —bere ezintasunarekin, bai— lan ingurune duinean dagoela; arduradun profesional batek behar bezala zuzenduta; helburuak betetzeko konpromisoa duen zuzendaritzarekin; prestatzen jarraitzeko eta profesionalki hazteko aukerarekin...

Argi eta garbi dago enpleguaren eta baloreak sortzearen alorrean, ezgaitasuna ez dela emaitzaren azken determinatzailea. Aldiz, beharrezkoa da baldintza ekonomikoak, ergonomikoak, zuzendaritzakoak, prestakuntzakoak eta abar batzea. Aldagai horiek guztiak erabakigarriak dira enpleguaren emaitza ona edota txarra, ongi ordaindutakoa edota baztertzailea, integratzailea edo alienatzailea izateko.

Enpresak ezin du ezgaitasunean eragin, baina gainerako faktoreak arin ditzake, eta arindu egin behar ditu, horiek baitira benetan azken emaitzaren eragileak.

su plantilla, en todo lo restante tenía que ser mejor que sus competidores, es decir, tenía que ser mejor en la inversión en maquinaria y en los medios productivos. Era una manera de decir lo mismo que como criterio clave proponemos nosotros: no carguemos, no sumemos más discapacidades a este colectivo, bastante tienen con lo suyo.

¿Cómo podrá ofrecer una persona un buen resultado laboral si el local en el que trabaja no reúne unas condiciones mínimas? ¿Si la maquinaria es obsoleta, cedida por alguien que no sabía qué hacer con ella? ¿Si tenemos muchos tiempos muertos e improductivos? ¿Si contamos con un encargado, un gerente o unos mandos sin la preparación necesaria?

Imaginemos a esa misma persona –con su discapacidad, sí– en un entorno laboral digno; bien dirigido por un encargado profesional; con una dirección comprometida en el cumplimiento de objetivos; con opción a seguir formándose para crecer profesionalmente…

Está claro que en términos de empleo y de generación de valor, no es la discapacidad la determinante última del resultado. Por el contrario, es fundamental la suma de las condiciones económicas, ergonómicas, directivas, formativas, etc. Todas esas variables son decisivas para que el resultado del empleo sea satisfactorio o insatisfactorio, bien remunerado o marginal, integrador o alienante.

La empresa, que no puede actuar sobre la discapacidad, lo que sí puede y debe hacer es mimar el resto de los factores que sí son determinantes en el resultado final.

Soy como soy

Kepa Ávila
Jefe de procesos RRHH

Cuando cumplí los 20, como en casa hacía falta dinero, decidí dejar de estudiar y me puse a buscar empleo. Hasta entonces, había convivido perfectamente con mi cojera pero, buscando trabajo, la sociedad me demostró que estaba más jodido de lo que pensaba. Fue entonces cuando me di cuenta de que era minusválido. Recuerdo que en una entrevista de trabajo un señor, nada más verme, apuntó encima de mi nombre "es cojo". Luego me preguntó: ¿Cómo se llama? Y yo le respondí que ya sabía de mi todo lo que tenía que saber, así que me levanté y me marché. Personas así, que parecen tan capaces, no saben que son ellos los que tienen una "tara" dentro.

Esto sucedió en el 76, y ahora en el 2007, sigo creyendo que las cosas no han cambiado. Las personas con discapacidad siguen estando marginadas. Trabajamos en centros especiales porque el trabajo ordinario nos sigue estando vetado. Y no porque no tengamos capacidad, en mi caso, porque estéticamente un cojo no "queda bien".

Creo que con GUREAK alguien tuvo una idea cojonuda que además la desarrolló con gran éxito. Se hace una buena labor y es un modelo para el resto de provincias del Estado, donde he comprobado que se tiende a vivir de la caridad en vez de luchar por los derechos y capacidades de las personas.

Llevo más de veinte años trabajando en GUREAK y en todo este tiempo he aprendido a vivir orgulloso con mi condición. Hoy en día, no necesito andar bien, soy como soy, y no sería el mismo Kepa si no cojease.

2.3 Ezintasunen bat duen pertsona ere gai da
La persona con discapacidad también es capaz

Ezintasunen bat duten pertsonei begiratzean, dituzten mugak albo batera utzi eta euren gaitasuna ikusteko ohitura hartu behar dugu. Egia da medikuen balorazioek pertsonek minusbaliotasun hau edota bestea dutela esaten digutela, eta hau edo bestea egitea eragozten diela. Baina, era berean, egia da ezintasun jakin batzuk dituzten pertsona horiek lana errazago bilatu ahal izateko zer egin ikustean, dituzten trebetasunak kontuan hartu behar direla: zer egin dezaketen, zer lan motarako prestatu behar ditugun eta abar.

Izan ere, pertsona oro, modu batean edo bestean, edozer prozesutan ekarpenak egiteko gai da. Ezin dugu pentsatu denak lan guztiak egiteko gai direnik, baina denek egin dezakete zerbait, zerbait hori, oro har, egiturak hainbat lan izateko duen gaitasunaren araberakoa izan arren. Gaitasun mugatuagoak dituztenak ere jokoan sartzeko adina antolatu behar ditugu lanok; trebatu, prestatu eta hezi egin behar ditugu. Eta hori lanpostuan bertan banakako helburuak zehaztuta egin behar da, eta ez arbelaren aurrean.

Era berean, pertsona bakoitzak —adimen urritasuna duen langile bakoitzak—, apurka-apurka, lantokian gauzatzen diren lanetan ahalik eta balioaniztasun zein trebezia gehien eskuratu behar ditu; izan ere, pertsonalki hobetzeaz gain, zailtasun handiagoko lanak eginda, enpresako postua hobetu ahal izango du.

Eta, bitxia badirudi ere, enpresari ere horixe komeni zaio; izan ere, enpresan lan egiten duten pertsonak zenbat eta balioanitzekoagoak izan, langilearentzat hobea izateaz gain, enpresak orduan eta errazago beteko ditu helburuak. Ondorioz, beste gauza batzuen artean, enpresa horren lehiakortasuna, erantzuteko gaitasuna edota errendimendua areagotu egingo dira. Lan egiteko modu horrek hainbat errotazio eta ikaskuntza eskatzen ditu eta, GUREAKen kasuan, esku hartzeko ardatz nagusietako bat da.

GUREAKen ez dugu lan egiten ezgaitasunean oina-

Tenemos que acostumbrarnos a ver en las personas con discapacidad su capacidad y no su limitación. Es verdad que las valoraciones médicas nos dicen que las personas tienen esta o aquella minusvalía, lo que les impide hacer esto o aquello. Pero también es verdad que a la hora de ver qué se puede hacer para favorecer el acceso al trabajo de esas personas –con determinadas discapacidades– debemos contemplar las habilidades que sí tienen: qué cosas pueden hacer, en qué tareas deberíamos comenzar a formarlas, etc.

Y es que toda persona es capaz de contribuir, de alguna manera, en un proceso. No podemos pedir que todos sean capaces de hacer todas las tareas, pero todos pueden hacer algo, aunque ese algo dependa –normalmente– de la capacidad de la estructura de disponer de tareas variadas; de organizarlas de modo que hasta los que tienen una capacidad más limitada puedan entrar en el juego; de formar, preparar y adiestrar. Y esto debe hacerse marcando objetivos individualizados en el mismo puesto de trabajo, y no ante una pizarra.

Asimismo, a cada persona –a cada operario con discapacidad intelectual– le conviene adquirir progresivamente el mayor nivel de polivalencia y destreza en las tareas que se hacen en su taller, pues además de suponer una mejora de su dimensión como persona, el realizar tareas con mayor dificultad le llevará a poder mejorar su posición en la empresa.

Y curiosamente, esto mismo es lo que le conviene también a la empresa, ya que cuanto más polivalentes sean las personas con limitaciones que trabajan en la misma –amén de que será más satisfactorio para el operario– más fácilmente cumplirá la empresa con sus objetivos, lo que hará que crezcan, entre otros, su competitividad, su capacidad de respuesta o rendimiento. Este modo de trabajar conlleva todo un juego de rotaciones y aprendizaje que, en el caso de GUREAK, en sí mismo es uno de los ejes principales de intervención.

Y es que en GUREAK no trabajamos sobre la dis-

rrituta. Era berean, ez gara ezintasunekin itsutzen; izan ere, zer gertatuko litzaiguke gurekin lan egiten duten 3.700 langileen minusbaliotasunei buruzko txostenekin bueltaka arituko bagina behin eta berriz?

Aldiz, nolabait ere, gurekin lan egiten duten ia pertsona guztien zailtasunak albo batera uzten saiatzen gara, eta minusbalorazio orokorraren eta kolektiboaren estigma gainditzen ahalegintzen gara. Gure planteamenduari esker, merkatuan geure lekua izatea lortu dugu, gauzak behar bezala eginda: gutun-azalak manipulatuta, zerbitzuguneetan lan eginda, arropa garbituta, lorategiak zainduta, kirol instalazioak garbituta, plastikoa injektatuta...

Erakundea kudeaketako beste alderdi batzuk konpontzeko gai den heinean —komertziala, finantzarioa, administratiboa edota zuzendaritzakoa—, merkatuan geure lekua lor dezakegula ikusi dugu. Leku hori ez dugu dauzkagun langileak izateagatik lortu, gauzak behar bezala egiteagatik baizik.

capacidad; ni nos obsesionamos con ella, pues, ¿qué sería de nosotros si anduviéramos dando vueltas a los informes sobre la discapacidad de cada uno de los 3.700 operarios que trabajan con nosotros?

En cambio, de alguna manera, tratamos de obviar esa desventaja que tienen la práctica totalidad de las personas que trabajan con nosotros e intentamos superar ese estigma de minusvaloración general y colectiva. De hecho, gracias a nuestro planteamiento hemos logrado un espacio en el mercado haciendo bien las cosas: manipulando sobres, atendiendo estaciones de servicio, lavando ropa, cuidando jardines, limpiando instalaciones deportivas, inyectando plástico...

Hemos demostrado que, en la medida en que la organización es capaz de resolver correctamente otros aspectos de la gestión –bien sea el comercial, financiero, administrativo o directivo–, podemos conquistar un espacio en el mercado. Espacio con el que nos hemos hecho no por tener la plantilla que tenemos, sino por hacer las cosas de la manera correcta.

Lana pertsonari egokitzen

GUREAK TALDEA osatzen dugun guztiok aukera berriak bilatzearekin batera garatuko da enpresa ere. Ingurua egokia denean ezintasuna duten pertsonak lanik zailenak ere egiteko gai dira. Langile ugari ikusi izan ditut, erregimen okupazionalean egonik sekulan lanbidea lortuko ez zutela pentsarazi zidatenak, bai ikasteko zituzten zailtasunengatik, oso erritmo mantsoan lan egiten zutelako edota nahiko traketsak zirelako. Denborak erakutsi dit oker nengoela, lan kontratua izatera iritsi direlako. Baina askoz ere garrantzitsuagoa dena lortu dute: beren zailtasunei aurre egitea.

Horixe da GUREAK TALDEAren eginkizuna, emaitza hauek lortzeko bideak erraztea; hau da, ingurua antolatzea gu geu inguruaren parte garela kontuan izanik. Inguruak eskaintzen dituen baliabideak euren gaitasunei begira antolatu behar ditugu, eta ez ezintasunen arabera. Lana osasuntsua da bizitzaren kalitatea eta norbere gaitasunak hobetzeko aukera ematen duenean. Horregatik, ezinbestekoa da lana pertsonari egokitzea, eta ez alderantziz.

Enpresaren gaitasuna da azken batean neurtzen ari garena. GUREAKek geroz eta lan handiagoa egin, urritasuna duten pertsonek dituzten mugak desagertuz joango dira.

Idoia Irazusta
GUREAK TALDEAko tailerretako heziketa arduraduna

FENWICK

2.4 Beste kolektiboei ateak zabalduz
Apertura a otros colectivos

Konpromiso gehiago hartu ahala, gure giza baliabideen politikan ere beste irizpide batzuk sartu ditugu. Gure funtsezko helburua finkatutako lan zentroen sare bidez adimen urritasuna duten pertsonei lana ematea da. Aldi berean, ordea, bestelako eskaerei ere erantzuteko aukera ikusi dugu. Ondorioz, apurka-apurka, adimen urritasuna izan gabe, beste mota bateko ezintasunak edota zailtasunak dituzten pertsonak hartu ditugu lanean.

80ko hamarkadaren hasieran, lehenengo aldiz, entzuteko urritasuna zuen pertsona bat hasi zen lanean gure enpresa taldean. Egun, 180 pertsona gor ari dira lanean, eta lan hauek egiten dituzte: datuak grabatu, dokumentazioa tratatu edota dokumentazioa artxibatu. Lanok ezin dituzte urritasun psikikoa duten pertsonek gauzatu. Asko dira bestelako zereginak dituzten urritasun fisikodun pertsonak ere: administrazioko lana, lantegiren bateko ikuskatzaile lana, plastiko injekzioa, lorezaintza edota garbiketa zerbitzuak. Kasu batzuetan, minusbaliotasun fisikoa duen pertsona adimen urritasuna du-

A medida que nuestros compromisos han ido creciendo, en nuestra política de recursos humanos hemos ido incorporado nuevos criterios. Si bien es cierto que nuestra finalidad primordial es la de ocupar a personas con discapacidad intelectual, con una red de centros de trabajo asentados, hemos visto la posibilidad de responder a otras demandas y poco a poco hemos complementado nuestra plantilla con personas que –sin tener discapacidad intelectual– tenían algún otro tipo de discapacidad o dificultad.

A principios de los años 80 incorporamos por primera vez una persona con discapacidad auditiva a nuestro grupo de empresas. Hoy son 180 las personas sordas que trabajan con nosotros ocupándose de tareas como: grabación de datos, tratamiento de documentación o archivística. Tareas difíciles de realizar por las personas con discapacidad psíquica. También son muchas las personas con discapacidad física empleadas en otro tipo de quehaceres: trabajo administrativo, supervisión en algún taller, inyección de plástico, jardinería o servicios de limpieza. En algunos casos, una persona con minusvalía física se incorpora a un grupo de 3 ó 4 perso-

Trabajando con otras discapacidades

La apertura hacia otros colectivos con especiales dificultades hay que hacerla sin prisa, pero sin pausa. La propia sociedad, a través de sus órganos de poder legislativo, ejecutivo y judicial, se ha dotado de instrumentos que persiguen criterios y actuaciones "iguales y justas para todas las personas" sean cuales sean las etiquetas que los definan y/o los grupos en los que se encuadren para reivindicar o dar respuesta a sus necesidades.

Los derechos que se defienden, precisamente, están basados en criterios de carácter universal y de igualdad de oportunidades, pues todos los servicios soportados con fondos públicos deben funcionar en base a esta idea. Por lo tanto, esta universalidad de los derechos y la justicia distributiva no pueden ser aplicadas de manera discriminatoria, es decir, a favor de unos grupos y en consiguiente detrimento de otros. Hay que trabajar con inteligencia y prudencia, buscando el equilibrio necesario y justo, los procesos oportunos en tiempo y forma, caminando poco a poco por la senda de la universalización de los derechos.

Jesús Laguardia Zubia
Directivo de GUREAK y ex-director general de Katea y Legaia

ten 3 edota 4 pertsonak osatutako taldean sartzen da, hartara, guztiek lan egin ahal izan dezaten.

Helburua ez da minusbaliotasun fisikoa eta sentsoriala duten pertsonak adimen urritasuna duten pertsonek egin ditzaketen lanak egiten hastea. Guztiz aurkakoa da. Giza baliabideen antolaketan beharrezko osagarritasuna lortu behar da. Horrela, gure enpresak eta zerbitzuak lehiakorragoak izango dira, sortutako enpleguek egonkorrak izaten jarraituko dute eta, ahal den guztietan, lanpostu berriak sortuko dira.

Izan ere, zailena egin dugu. Merkatuan euren lekua lortu duten enpresen erakundea sortu dugu. Orain, gure sarea baztertuak izateko arriskuan dauden giza taldeak eta pertsonak lan munduan sartzeko eskaini nahi dugu. Gure azpiegiturak edonori enplegua eta zeregina emateko balio dezake. Gure iritziz, GUREAKen moduko baliabide antolatzailea oso erabilgarria da beste mota bateko zailtasunak dituzten giza taldeentzat, esaterako: gaixo mentalentzat, gazteentzat edota denbora luzez langabezian daudenentzat.

Hau da, GUREAKek lana egiteko gaitasun mugatua duten pertsonei enplegua emateko balio duela erakutsi du.

nas con discapacidad intelectual, haciendo así posible el trabajo de todos.

Es evidente que no se trata de que las personas con discapacidad física y sensorial pasen a realizar tareas que bien pudieran ser ejecutadas por personas con discapacidad intelectual. Es justo lo contrario. Se trata de lograr la complementariedad necesaria en la organización de los recursos humanos, para así lograr una mayor competitividad de nuestras empresas y servicios, como fórmula para mantener la estabilidad de los empleos generados y, siempre que sea posible, continuar creando nuevos puestos de trabajo.

Y es que ya hemos hecho lo más difícil. Hemos creado una organización de empresas que ha logrado una posición en el mercado. Ahora lo que queremos es aportar nuestra red a la inserción laboral de colectivos y personas en peligro de exclusión. Entendemos que nuestra infraestructura puede servir para dar empleo y ocupación a cualquier persona. Creemos que un recurso organizativo como GUREAK –que ha demostrado su capacidad para dar empleo a personas con limitaciones importantes en su capacidad laboral– podría ser útil para otros colectivos con dificultades de cualquier otra naturaleza: enfermos mentales, jóvenes o parados de larga duración.

<<Trabajar me estabiliza>>

Recuerdo cómo se me fue una de las primeras pagas en un bolso que me compré para una boda. Comencé con un empleo ocupacional hace muchos años y me pagaban muy poco; al principio ya se sabe. Fue durillo y hubo un tiempo en que lo dejé. Pero a medida que pasaba el tiempo no podía estar sin hacer nada, la casa se me caía encima y hasta tuve varios ingresos. Entonces decidí volver, y hasta hoy.

Creo en lo que se hace desde GUREAK. Hombre, se supone que deberíamos trabajar en lugares normales, incluso lo dice la ley pero nada de eso se cumple y por eso estamos aquí. Sinceramente, no sé que haría si no existiese GUREAK; aquí nos relacionamos, trabajamos y tenemos un sueldo. El tiempo que estuve sin trabajar no hacía nada, sólo pensaba y pensaba, daba vueltas a las cosas y sólo me servía para deprimirme. Hay que hacer algo; si no, nos volvemos txoruas. *Aquí ves gente, hablas con uno, con otro, me ayuda a organizar mi tiempo y a estabilizarme.*

Hace 5 años que no tengo recaídas.

Petra Abad
Trabajadora de
Talleres GUREAK

2.5 Gure langileen trebakuntza
Formación de nuestros operarios

Adimen urritasuna duten pertsonen trebakuntzari dagokionez, badira ezintasun horiek nola gainditu aztertu izan duten erakundeak, elkarteak edota okupaziozko zentroak. Horretarako, «etengabeko prestakuntza»n edota «tregoarik gabeko eskolatzea»n oinarritu izan dira. Hala, honakoa ondorioztatu dute: pertsona horiek «gauzak asimilatzeko erritmo motelagoa daukate, prestatzeko urte gehiago behar dituzte eta ia guztia ikasi behar dute» .

Guk, aldiz, adimen urritasuna duten pertsonen prestakuntza beste ideia batetik abiatuta landu dugu. Gure ustez, euren etorkizuna eskola garaian jasotzen duten prestakuntzaren eta lanbide heziketan barneratzen dituzten trebetasunen zein lanbideen araberakoa izango da. Inortxok ere ez du zalantzan jarriko banako bakoitzaren trebetasunak hobetzera zuzendutako edozer positiboa dela, are gehiago merkatuan lana aurkitzeko baldin bada.

Gure esperientziatik abiatuta, esan dezakegu ezintasunen bat duten pertsonak prestatzeko eta lan munduan sartzeko lan aukerak sortu behar direla. Eta, horren guztiaren xedea adimen urritasuna duten pertsonek lan aukera gehiago izatea dela jakinda, ezinbestekoa da lan aukera horiek sortzen eta mantentzen jarraitzea. Hori dela eta, lan egin behar dugu eta, merkatuan, pertsona batek edo besteak bete ditzakeen jarduera edota lanpostua eta asebete ditzakeen bezeroa zein enpresaburua aurkitu behar ditugu. Beraz, gure egitekoa, beharrezko laguntzez baliatuta, pertsona behar bezala prestatzea izango da, dituen mugak albo batera utzita. Horren guztiaren helburua lana lortzea eta lanpostu horretan irautea baita.

Esandakoa kontuan izanda, gakoa lan aukerak izatean datza; hau da, merkatuan pertsona horiei aprobetxa ditzaketen aukerak helarazteko nahikoa presentzia izatean. Hori da erakunde honen egiteko nagusia. Izan ere, merkatuko enpresa gara; lana edota okupazioa eskatzen dutenen eta ekonomia zein enpresa munduko eragileen arteko bitartekariak, hain zuzen ere.

Merkataritzako eta zuzendaritzako kudeaketa zehatzen ondorioz, aukera sortzen den unetik aurrera, prozesuak antolatzeko, langileak prestatzeko, hasieran lan egiteko ohiturarik ez dutenak —beharrezko laguntzekin— konpentsatzeko, makinen edota tresnen inbertsioei aurre egiteko, kalitatezko ondasuna edota zerbitzua ekoizteko eta hori guztia ezarritako prezioan eta epearen barruan egiteko gai gara. Modu horretara jartzen ditugu lanean eta okupatzen ditugu ezintasunen bat duten pertsonak.

GUREAKeko bitarteko koadroak eta kudeaketako langileak prestatzeko, beste edozein enpresaren moduan, prestakuntzako programetan murgilduta gaude. GUREAK TALDEko prestakuntza-ekintzak, ordea, langileak lan jakin batean edota bestean trebatzetik harago doaz.

GUREAKeko prestakuntza-ekintzak Taldea osatzen dugun pertsona guztiei zuzenduta daude. Lanerako trebakuntza-pla-

En relación a la formación de las personas con discapacidad intelectual, nos hemos encontrado con organizaciones, asociaciones, centros ocupacionales, que han abordado la superación de estas discapacidades como si de una "formación permanente" o "escolarización sin tregua" se tratase. Algo así como que "como el ritmo que tienen para asimilar las cosas es más lento, deben dedicar más años a la formación y aprender así casi todo".

Nosotros, en cambio, hemos abordado la formación de este colectivo desde la idea de que su futuro precisamente dependerá de la formación que reciban en la etapa escolar y de las habilidades y oficios que se les aporten desde la formación profesional. Creemos que nadie va a poner en duda el gran valor que para el individuo tiene todo aquello que vaya orientado a la mejora de sus habilidades, sobre todo si se enfoca en términos de facilidades de colocación y empleo en el mercado.

Desde nuestra experiencia podemos decir que para lograr la formación e integración laboral de las personas con discapacidad hay que generar oportunidades de trabajo. Y sabiendo, como sabemos, que al final esto redunda en mayores posibilidades de empleo para las personas con discapacidad intelectual, es primordial generar oportunidades de trabajo. Por eso debemos trabajar y encontrar en el mercado la actividad, el cliente, el empresario, el puesto de trabajo susceptible de ser cubierto por ésta o aquella persona. Luego nuestra obligación será –con los apoyos necesarios–preparar a la persona adecuadamente para que –a pesar de sus discapacidades– se haga con el puesto laboral y lo mantenga.

La clave, por tanto, está en disponer de oportunidades de trabajo; en tener en el mercado la presencia suficiente para que lleguen las oportunidades que puedan aprovechar estas personas. Ese es el papel primordial que juega nuestra organización. Porque somos una empresa presente en el mercado, que intermedia entre los demandantes de empleo u ocupación y los agentes económico-empresariales.

Una vez que, como consecuencia de las gestiones comerciales y directivas precisas, surge la oportunidad, somos capaces de organizar los procesos, formar a los operarios, compensar –con los apoyos necesarios– su deshabituación laboral inicial, afrontar inversiones –en maquinaria, útiles o herramientas– producir con calidad el bien o servicio requerido, y hacerlo en el precio y plazo fijado. Esa es nuestra manera de emplear y ocupar a las personas con limitaciones.

En lo que a la formación específica de los cuadros intermedios y del personal de gestión de GUREAK se refiere, estamos inmersos, como cualquier otra empresa, en programas formativos. Sin embargo, el conjunto de acciones de formación del GRUPO GUREAK va más allá del simple adiestramiento de sus trabajadores en una tarea u otra.

El amplio abanico de acciones formativas que gestionamos desde GUREAK está dirigido a todas y cada una de las personas que formamos parte del Grupo. Llevamos a cabo planes de forma-

nak, lanean hobetzeko programak, «etengabeko prestakuntza» deitzen zaionari lotutako hainbat ikastaro eta abar egiten ditugu. Ekintza horietako asko funts publikoek finantzatzen dituzte, Euskal Autonomia Erkidegoan, Estatuan eta Europan.

Lanean hasi aurretik, urtero bi trebakuntza-ikastaro ematen ditugu (bata, Eusko Jaurlaritzak finantzatuta eta, bestea, INEMek); Lanbide ikastaroak antolatzen ditugu, Enplegurako Euskal Zerbitzuaren zentro kolaboratzailea garen heinean; Txekinbide eta Merkataritzan programen kudeaketan esku hartzen dugu (Gipuzkoako Foru Aldundiak sustatua eta diruz lagundua); Enplegu Tailerren arloan INEMekin kolaboratzen dugu, gizartean baztertuak izateko arriskuan dauden giza taldeen enpleagarritasuna hobetzeko; berariazko programak jartzen ditugu martxan, esaterako, Equal-Hazilan Europako Programak barne hartzen duen teknologia berriena.

Programa eta ikastaro horietan denok hartzen dugu parte: adimen urritasuna edota bestelako ezintasun psikikoak dituzten langileek, urritasun fisikoa edota sentsoriala duten langileek, urritasunik gabeko langileek eta gizartean baztertuak izateko arriskuan dauden pertsonek (lehenengo lana bilatzen ari diren gazteek, emakumeek eta 40 urte baino gehiagoko langabeek, etab.). Denok.

ción ocupacional, programas de mejora en el empleo, diversos cursos dentro de lo que denominamos "formación continua", etc. Muchas de estas acciones se inscriben en programas financiados con fondos públicos, tanto de ámbito autonómico como estatal y europeo.

Impartimos dos cursos de Formación Prelaboral al año (uno financiado por el Gobierno Vasco y el otro por el INEM), organizamos los Cursos Lanbide como centro colaborador del Servicio Vasco de Empleo, intervenimos en la gestión de los programas Txekinbide y Merkataritzan (promovidos y subvencionados por la Diputación Foral de Gipuzkoa), colaboramos con el INEM en los Talleres de Empleo para mejorar la empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión social, ponemos en marcha programas específicos como, por ejemplo, el de "Nuevas Tecnologías" inscrito en el Programa Europeo Equal – Hazilan, etc.

Programas y cursos donde participamos todos; trabajadores con discapacidad intelectual o trastorno mental, trabajadores con discapacidad física o sensorial, trabajadores sin discapacidad, personas en riesgo de exclusión social (jóvenes en busca del primer empleo, mujeres y parados mayores de 40 años, etc). Todos.

Planes formativos

Javier Gurruchaga
Director de RRHH
de GUREAK

La gestión de las personas y su desarrollo personal y profesional ocupan un papel prioritario en la misión del GRUPO GUREAK. A partir del doble objetivo de GUREAK en el que se compatibilizan programas eminentemente productivos y laborales con otros de integración social y de apoyo y desarrollo de personas con discapacidad, el diseño y la elaboración de los Planes de Formación son los derivados y el resultado de esta doble exigencia.

Sin embargo, estos planes formativos contienen elementos específicos y diferenciadores a los de cualquier otra empresa, derivados claro está de la naturaleza de GUREAK:

• En lo referente a los destinatarios, los planes de formación específicos diseñados van dirigidos principalmente hacia el colectivo de personas con discapacidad intelectual; también y en menor medida hacia los colectivos de personas con discapacidad física y sensorial. Para estas personas la formación es un modo de compensar sus limitaciones.

• Respecto a los objetivos, el concepto de la formación en GUREAK posee un significado diferente; en la empresa ordinaria, una acción formativa persigue la capacitación profesional, es decir, cubrir una carencia o necesidad a través de la adquisición de un determinado conocimiento o el desarrollo de una habilidad definida y concreta. El objetivo último de la formación en GUREAK persigue un objetivo más amplio y ambicioso: el crecimiento de las personas a través del desarrollo de las capacidades socio-laborales.

• En cuanto a la temporalidad, se trata de una formación con un carácter continuado en el tiempo. Comienza incluso antes de la incorporación del individuo a la empresa, y continúa en una etapa de declive físico o intelectual derivado de su vejez, con el objetivo de mantener y conservar sus capacidades.

• Desde el punto de vista de los contenidos, la formación que se desarrolla en GUREAK, se caracteriza por ser una formación muy cercana e integrada en la actividad laboral, organizada de forma interna, que persigue la capacitación para el mayor número de empleos y la polivalencia del personal.

• Y finalmente, en lo que a metodología se refiere, la formación está lógicamente adaptada y condicionada a los contenidos y destinatarios; uso de ciertos materiales, conceptos teóricos que se transmiten a través de imágenes o el empleo con apoyos o la rotación. Por último, debemos señalar también como formación específica característica de GUREAK, la que se lleva a cabo permanentemente con personal no discapacitado y que realiza labores de supervisión, acompañamiento o colaboración con el personal discapacitado. Esta formación persigue complementar con contenidos sociales (conocimientos, técnicas y normas de conducta y de relación) otros conocimientos -técnicos habitualmente- que acredita este personal.

3 Enpresa taldea
Grupo de empresas

3.1 Hazkunde iraunkorrerako gakoak
Claves para el crecimiento sostenido

80ko hamarkadaren hasieran, GUREAKen 300 langile zeuden, gehienak adimen urritasuna zuten pertsonak. 2007. urtera arteko epealdian, kopuru hori hamabi aldiz handitu da eta, egun, 3.700 pertsonak osatzen dugu GUREAK TALDEA. Babesten gaituztenen konpromisoari eta adoreari esker, urtez urte, gure lantokietako eta zerbitzuetako langileen kopurua biderkatzeko gai izan gara.

Hazkunde esponentzial hori aldagai ugarik bideratu dute eta, horien artean, honakoak nabarmendu behar dira: gure elkarte jatorria, gure enpresa-kultura, lanaren kontzeptua eta Gipuzkoa osoa martxan jarri izana.

Elkarte jatorriak asebete beharreko zerbitzuei eta bereziki ekin beharreko eremuei buruzko ideia garbia eman digu. Enpresa-kulturaren ondorioz, GUREAKek ezgaitasunarekin eta gizarte-zerbitzuekin zerikusirik ez duten pertsonak sartu ditu administrazio organoetan, eta kudeaketa profesionala, merkatura begirakoa eta ekoizpen prozesu zorrotzekoak bideratu ditugu.

Gure hazkundea ahalbidetu duen beste faktoreetako bat oreka finantzarioa bilatu nahi izatea izan da; izan ere, ohiz kanpoko diru-sarrerak lortu ditugu garai zailetan. Uneotan, beharrezko segurtasuna eta egonkortasuna bermatuta dauzkagu, erakundeek babes egonkorra ematen digutelako eta gure lantoki gehienak finantzatzeko gai garelako.

Ibilbide honetan, beste erakunde batzuen babes ideologikoa eta erreferentziak ere jaso izan ditugu. Babes teoriko hori behar bezala elaboratutakoa izan da, eta bertako zein nazioarteko profesionalen eta erakundeen oniritzia izan du. Horri esker, bidean beti lagundu izan gaituzte.

GUREAKen ustetan, lana gauza erreala da, ongi egindakoa eta kalitateari, epeari zein prezioari lotutakoa. Guretzat ondasuna edota zerbitzua da merkatuan saltzen dena, bezeroak erosten duena, banakako subjektuek edota komunitateak erabiltzen dutena eta, beraz, balio ekonomikoduna. Horrek guztiak gure erritmoa markatzen du eta gure lantokien portaera positiboki dinamizatzen du.

Izan ere, GUREAKek adimen urritasuna duten pertsonei eta Gipuzkoari erantzuten die. Bere garaian, eskualdeko herri nagusi guztietan lantoki bat

A principios de la década de los 80 GUREAK contaba con una plantilla de 300 personas, la práctica totalidad con alguna discapacidad intelectual. A lo largo de este período –hasta el año 2007– esa cifra se ha multiplicado por doce, y en la actualidad son 3.700 las personas que forman GUREAK. Gracias al compromiso y tesón de quienes nos han apoyado, hemos sido capaces de multiplicar, año a año, el número de personas que trabajan en nuestros talleres y servicios.

Las variables que han permitido este crecimiento exponencial son, sin duda, diversas y entre ellas destacan: nuestro origen asociativo, nuestra cultura empresarial, el concepto que tenemos del trabajo y nuestra implantación en todo el territorio guipuzcoano.

El origen asociativo nos ha aportado una idea clara sobre los servicios que hay que cubrir y los campos en los que hay que actuar de una manera especializada. La cultura empresarial –gracias a la cual GUREAK ha incorporado a los órganos de administración personas no relacionadas con la discapacidad ni los servicios sociales– ha hecho posible una gestión profesionalizada, orientada al mercado y con procesos productivos rigurosos.

La búsqueda del equilibrio financiero que nos ha llevado a captar ingresos atípicos en tiempos difíciles es otro de los factores que ha posibilitado nuestro crecimiento. En estos momentos, la seguridad y estabilidad necesarias están garantizadas por una cobertura institucional estable y por la capacidad de autofinanciación que tienen la mayoría de nuestros centros de trabajo.

En esta andadura hemos contado, también, con el soporte ideológico y las referencias de otras organizaciones. Un soporte teórico –suficientemente elaborado y compartido con otros profesionales y organizaciones locales e internacionales– que nos ha permitido no tener que hacer el camino solos.

El concepto que tenemos del trabajo en GUREAK –que para nosotros es un bien o servicio, que se vende en el mercado, es comprado por un cliente, utilizado por sujetos individuales y/o la comunidad, y que, por lo tanto, tiene un valor económico– como algo real, bien hecho, sujeto a exigencias de calidad, plazo y precio, marca nuestro ritmo y dinamiza el comportamiento de nuestros centros de trabajo de una manera muy positiva.

Porque GUREAK responde tanto a las personas con discapacidad intelectual como a Gipuzkoa; nos comprometimos, en su día, a abrir un centro en cada una de las cabe-

GUREAK

irekitzeko konpromisoa hartu genuen. Gure jarduera-eremua, beraz, bikoitza da: adimen urritasuna duten pertsonak eta Gipuzkoa.

Horren guztiaren ondorioz, GUREAKek lantokien eskualdeko sarea osatu du. Lantokiok adimen urritasuna duten gipuzkoarren eskaerari erantzuten diote. Ondorioz, GUREAKen zerbitzuak eskatzeko eskubidea daukate adimen urritasuna dutenek —% 33koa baino urritasun handiagoa aitortuta dutenek—, lan egiteko adinean daudenek eta Gipuzkoako edozein herritan bizi direnek.

Erantsitako taulak martxan jarri ditugun enpresa eta lantegi guztiak biltzen ditu. Ikus daitekeen moduan, GUREAKek hasierako helburua bete du; hau da, Gipuzkoako eskualde guztietan lantegiren bat izatea, lurraldearen ezaugarri demografikoei erantzuteko.

Lantegi batetik besterako distantzia, gehienez, 20 kilometrokoa denez, GUREAKeko langile gehienak egunero familia etxebizitzatik lantegira joateko aukera dute. Beste datu esanguratsu bat honakoa da: GUREAKen lan egiten duten adimen urritasuna duten ia pertsona guztiak euren familiekin bizi dira, etxebizitzari lotutako beste berariazko zerbitzuen beharrik gabe. Beren familiarekin bizitzearen ondorioz, gastuak murrizteaz gain, kolektiboaren bizi-kalitate hobea lortzen da.

ceras de comarca. Nuestro ámbito de actuación es, pues, doble, el de las personas con discapacidad intelectual y Gipuzkoa.

GUREAK, por tanto, ha creado toda una red comarcal de centros de trabajo que obedecen a la demanda de todas las personas con discapacidad intelectual existentes en Gipuzkoa. Así, tiene derecho a solicitar los servicios de GUREAK toda persona afectada por una discapacidad intelectual –que tenga una discapacidad reconocida superior al 33 %– esté en edad laboral y viva en Gipuzkoa –sea en el pueblo que sea–.

Tal y como se aprecia en el cuadro adjunto –donde se recogen las empresas y talleres puestos en marcha a lo largo de nuestra historia– GUREAK ha cumplido con ese objetivo inicial de disponer de un centro de trabajo en todas y cada una de las comarcas guipuzcoanas, atendiendo así, a las características demográficas del territorio.

Dado que la distancia máxima entre cada centro de trabajo es de 20 kilómetros, la práctica totalidad de las personas que trabajan en GUREAK se desplazan al mismo, diariamente, desde su domicilio familiar. Otro dato significativo es que casi todas las personas con discapacidad intelectual que trabajan en GUREAK viven con sus familias, sin necesidad de otros servicios específicos de tipo residencial. Esta permanencia de las personas con discapacidad en el entorno familiar conlleva, además de una reducción de gastos, una mayor calidad de vida.

Erronkei aurre eginez

Gupost sortu izanak beste ezintasun batzuk zituzten kolektibo batzuetara zabaltzea eragin zuen: erronka berri bat zen, ordura arte adimen urritasuna zuten pertsonekin bakarrik egin genuelako lan. Gogoratzen dut Donostiako Zerbitzu Publikoetako arreta gure esku utzi eta ezintasunen bat zuten pertsonak lan honetara bidali genituenean sortu zen zalaparta.

Filial bat sortzeak administrazioan aldaketa handiak egitea zekarren, GUREAKek lantegi tradizional soila izateari utzi ziolako. Nire iritziz, asmatu egin genuen, nahiz eta gogoeta batetik sortutako ekimen bati baino behar bati erantzuten genion. Dena dela, enpresa berriak eta ezberdinak loratzeak dinamika ezberdinak sortu ditu GUREAKen. Eta erakunde zentralizatu batean bakoitzak bere ekimenak martxan jartzeko gaitasuna izatea bada zerbait.

Denborarekin negozioek autonomia lortu dute. Gogoratu beharrekoa da GUREAKen hastapenetan baliabideek eta negozio berriek ez zutela enpresa deszentralizatu bat sortzeko aukerarik ematen. Gaur egun, duela bi urte hasitako gogoeta baten ondorioz, arlo bakoitzak bere burua kudeatzeko gaitasuna izatea lortu dugu eta, batez ere, erabakiak hartzeko ardura izatea. Garrantzitsuena, ordea, kudeaketa korporatiboa izatea lortu dugula da, eta egunetik egunera enpresa ezberdinen artean eta pertsonen artean harreman handiagoa dago.

Hori ikusita, antolatzeko gaitasunari esker momentu bakoitzeko erronkei aurre egin diegula uste dut.

Txomin Alkorta
Gupost-eko gerentea

1972
- La Asociación Guipuzcoana Pro Subnormales (Actualmente Asociación Guipuzcoana en Favor de las Personas con Deficiencia Mental - ATZEGI) crea los primeros Talleres Protegidos para la atención laboral de los deficientes mentales adultos de Gipuzkoa. Se abren en Donostia-San Sebastián y en Bergara.

1973
- Taller Protegido en Eibar, dependiente del Patronato Eibarrés.

1974
- Taller Protegido en Legazpi.

1975
- Se crea la empresa TALLERES PROTEGIDOS GUREAK S.A. con sede social en Hernani.

1977
- Taller Protegido en Tolosa.

1978
- Se renuevan los talleres de Donostia-San Sebastián en Hernani.

1979
- Taller Protegido en Lasao (Zestoa) y en Ordizia.

1980
- Taller Protegido en Zarautz y en Irún.

1981
- Se traslada el taller de Ordizia a Itsasondo.

1983
- Explotación agrícola en Astigarraga. Se traslada el taller de Zarautz a Orio.

1985
- Taller Protegido en Oiartzun.

1987
- Apertura de nuevo taller en Legazpi. Se crea la empresa GUPOST, S.A. PUBLICIDAD DIRECTA.

1989
- Apertura de nuevo taller en Tolosa y en Eibar.

1990
- Apertura de nuevo taller en Arrasate-Mondragón.

1991
- Fusión de TALLERES CAYETANO CAREAGA y Talleres GUREAK de Eibar y apertura de nuevas instalaciones. Nuevo taller también en Irún.

1992
- Apertura de talleres e inauguración de nueva sede social de GUREAK en la finca de la Fundación Goyeneche de San Sebastián en Donostia-San Sebastián.
- Nuevo Taller de Lasarte.

1993
- Creación de GOIPLASTIK, S.L. (inyección de plástico), en Hernani.
- GUDAT, S.L. (tratamiento informático de documentos) en Donostia-San Sebastián.
- GUREGAS CARBURANTES, S.L. (promoción y explotación de Estaciones de Servicio).
- ZULOAGA&GUREAK, C.B. (2004: S.L.): vivero de plantas y garden center.
- Inicio de la actividad de ensamblaje de circuitos electrónicos en T.P. GUREAK, S.A.

1994
- Creación de GALANT GARBITASUNA, S .L. (limpieza industrial).
- GUREAK OIARTZUN, S.L. (GOIAR) (lavandería industrial)
- GOROLDI, S.L. (jardinería) con sede en Donostia-San Sebastián.
- GUPOST NAVARRA, S.L. (publicidad directa) con sede en Noain (Navarra).

1995
- Apertura de nuevo taller en Azkoitia que sustituye al de Lasao (Zestoa).
- Constitución de GUPOST SERVICIOS, S.L. (publicidad directa) con sede en Donostia-San Sebastián.
- Inicio de actividad de la primera Estación de Servicio en Tolosa gestionada por GUREGAS CARBURANTES, S.L.

1996
- Creación de NASERMO, S.L. (montaje y ensamblaje de piezas, herramientas, etc.; servicios de empaquetado y manipulado de papel y cartón) con sede en Noain (Navarra).

1997
- Creación de GUPOST GASTEIZ, S.L. con sede en Vitoria-Gasteiz.

• Apertura de Estación de Servicio de Miramón (Donostia-San Sebastián) gestionada por GUREGAS CARBURANTES, S.L.

1997-1999

• Participación como entidad asesora en un Convenio de Colaboración Internacional a iniciativa del Gobierno Vasco para la puesta en marcha de un taller para la ocupación de discapacitados en Tecamac - Estado de México.

1998

• Creación de GUREAK OSTALARITZA, S.L. y apertura de los primeros dos establecimientos en Rentería.
• Creación de GURESERBI, S.L. como empresa suministradora de servicios varios a comunidades.
• Traslado de la actividad productiva del taller de Itsasondo a Ordizia.

1999

• Creación de GUPOST GIPUZKOA, S.L. con sede en Donostia-San Sebastián.
• Promoción e inicio de actividad del GERONTOLÓGICO DE RENTERÍA, S.A. para la prestación de servicios residenciales a la Tercera Edad.
• Inauguración de la ampliación de instalaciones de GOIPLASTIK, S.L. y del Taller de Legazpi.
• Adjudicación a GUREAK OSTALARITZA, S.L. de la explotación de la Cafetería-Self-Service del nuevo Aulario de la Universidad del Pais Vasco en Donostia-San Sebastián.
• Participación en la alianza interempresarial ("Joint Venture") MANCHALAN S.A. (Guadalajara), constituído como Centro Especial de Empleo para la provisión de servicios de fabricación y logística en el sector de electrodomésticos.
• Extensión al colectivo de discapacitados por trastorno mental del Convenio anual suscrito con la Diputación Foral de Gipuzkoa para la atención ocupacional de discapacitados psíquicos.
• Toma de participación del 14% en KATEA, S.A. en aplicación de la oferta de cesión de acciones por parte de la Diputación Foral de Gipuzkoa y FUNDOSA (socios promotores del Pacto de Accionistas en KATEA).
• Inicio de la gestión de las Estaciones de Servicio de Aginaga-Usurbil (Gipuzkoa) y de Cortes (Navarra) por parte de GUREGAS CARBURANTES, S.A.

2000

• Ampliación de la lavandería de GUREAK OIARTZUN, S.L. en Oiartzun.
• Inauguración de nuevas instalaciones de GUPOST GASTEIZ, S.L. en Vitoria-Gasteiz.
• Apertura de nuevo centro de servicios y productivo en Goyeneche (Donostia-San Sebastián).
• Inauguración del nuevo centro de día de la Fundación Goyeneche de San Sebastián en Itsasondo.
• La Estación de Servicio de Cortes (Navarra) pasa a ser gestionada por NASERMO, S.L.
• Inicio de actividad de la Estación de Servicio de Castejón (Navarra) gestionada por NASERMO, S.L.
• Promoción de un nuevo Centro Especial de Empleo en León, SOLIDARIDAD y TRABAJO VIRGEN DEL CAMINO, S.L. (SOLTRA), en colaboración con entidades sociales, financieras e instituciones de la Comunidad Autónoma de Castilla-León.

2001

• Constitución de GUREAK ELEKTRONIKA, S.L. como rama de actividad (ensamblaje de circuitos elctrónicos), iniciada en 1993, que se segrega de T.P. GUREAK, S.A.
• Constitución de GUREAK ARABA, S.L., como fruto de la colaboración del GRUPO GUREAK con la Fundación Isabel Orbe.
• Apertura de Estación de Servicio en Tiebas (Navarra) gestionada por NASERMO, S.L.
• Nuevo modelo organizativo en GOIPLASTIK, S.L.: organización flexible con dos Minifábricas autogestionadas.
• Traslado de la actividad productiva del taller de Oiartzun a un nuevo taller en Rentería.
• Inauguracion del nuevo Centro de Día de la Fundación Goyeneche de San Sebastián en Renteria.
• Adjudicación por parte de KUTXA a GUREAK OSTALARITZA, S.L. la gestión de la Cafetería del Kutxaespacio de la Ciencia y a GUREGAS CARBURANTES, S.L. la tienda del museo sito en Miramón (Donostia-San Sebastián).
• Inicio de actividades de NASERMO, S.L. en el Centro de Inserción de Landaben (Pamplona), como fruto de la colaboración entre el GRUPO GUREAK y las instituciones forales de Navarra.

2002

• Toma de participación minoritaria de T.P. GUREAK, S.A. en la Constitución de IRGUBA, S.L., en el área de Hostelería.
• Participación minoritaria de T.P. GUREAK, S.A. en la Constitución de CENTRE ESPECIALITZAT EN IMPRESSIO I ACABATS, S.L. (CEIA), empresa especializada en impresión variable, en Martorelles (Barcelona).
• Constitución de GUPOST ZARAGOZA, S.L. con participa-

ción del 51% de su capital por parte de T.P. GUREAK, S.A..
- Promoción del Programa "ALTERLAN" integrado en el Programa de la Comunidad Europea: EQUAL, que se gestiona a través de la Agrupación ZABALAN.
- Promoción del Proyecto "HANDIA", integrado en el "Fondo de Cooperación Aquitania-Euskadi-Navarra" del Gobierno Vasco, y la participación del Centro CREAHI de Burdeos, al objeto de "Conocer, comparar y seleccionar las mejores prácticas en materia de servicios de atención Ocupacional y de atención en Centros de Día".
- Inauguración del nuevo taller comarcal de Bergara, adonde se traslada el anterior centro de Bergara, constituyéndose en centro comarcal de Subcontratación y Centro de Transformado de Cableados (anteriormente en Eibar).

2003
- Constitución e inicio de actividad de GURKALE, S.L. en la rama de hostelería en un nuevo establecimiento en Rentería, por iniciativa de T.P.GUREAK, S.A. (50%); LEGAIA, S.L. (25%) y KATEA LANTEGIAK (25%).
- Promoción de nuevas actividades como producto de alianzas interempresariales con empresas guipuzcoanas, en la perspectiva de constitución de nuevas Sociedades conjuntas para la producción de motores de ascensores, logística de aprovisionamiento y expedición de herramientas y para el montaje de colectores para calefacción por suelo radiante.
- Adquisición y traslado a nuevas instalaciones en Polígono Belartza-Donostia para GUREAK ELEKTRONIKA, S.L.
- Puesta en marcha de un nuevo Programa PAUSOAK, como opción alternativa al actual programa de atención ocupacional para personas con discapacidad intelectual ofertado por GUREAK, de contenido más asistencial y menos productivo y en actividades no industriales.
- Primer centro en las instalaciones de la finca Zabalegi de la Fundación Arteaga (Donostia-San Sebastián) cedidas a GUREAK.
- Convenio de colaboración con el INEM para desarrollar un Taller de Empleo: el Proyecto HORTUZABAL, patrocinado por el INEM para la formación de 20 trabajadores con discapacidad, en su mayor parte personas con trastorno mental, en la especialidad de horticultura y jardinería, durante un año desde el 22 de diciembre de 2003 en las instalaciones de la Fundación Arteaga en la finca Zabalegi (Donostia-San Sebastián).
- Acuerdo de colaboración entre T.P.GUREAK, S.A. y Fundación SAREA (Cáritas), materializado en un arrendamiento de negocio de restauración y catering en sus instalaciones de Rentería, para la posterior gestión por parte de GUREAK OSTALARITZA, S.L.

2004
- Constitución de Fundación ZEHARO Fundazioa, a iniciativa de KUTXA y gestionado por GRUPO GUREAK, con la finalidad de intermediación laboral dirigido a las personas en situación de riesgo de exclusión social ante empresas e instituciones guipuzcoanas. Apertura del primer centro en Donostia-San Sebastián.
- Constitución de GUPOST BIZKAIA Publicidad Directa, S.L. con participación del 50% de su capital por parte de T.P. GUREAK, S.A.
- Adquisición y traslado a nuevas instalaciones en Vitoria-Gasteiz para GUREAK ARABA, S.L.
- Apertura de nuevo centro en Legazpi en el programa de actividades de día para sujetos en procesos de pérdida de capacidad por edad u otras causas en colaboración con la FUNDACIÓN GOYENECHE DE SAN SEBASTIÁN.
- Suspensión de la actividad en el establecimiento hostelero del Fuerte de San Marcos gestionado por GUREAK OSTALARITZA, S.L.
- Inauguración del pabellón "Elisabet Urbieta" como nueva instalación reformada en la finca Zabalegi de la Fundación Arteaga que desde 2003 es gestionada por GUREAK.

2005
- Apertura de nuevos centros de Fundación ZEHARO Fundazioa en Arrasate-Mondragon, Eibar e Irún.
- Compra del 30% de acciones por parte de T.P. GUREAK, S.A., hasta disponer del 100% del capital social de GERONTOLÓGICO DE RENTERÍA, S.A. y transformación societaria a Sociedad Limitada.
- Gupost Servicios, S.L. (División de Publicidad directa) adquiere el 100% de las acciones de GUPOST ZARAGOZA, S.L.
- Inauguración de nueva Estación de Servicio en Beasain (Gipuzkoa) en propiedad, gestionada por GUREGAS CARBURANTES, S.A., incorporando restaurante y hotel de 10 habitaciones. Inauguración de nuevo Centro de Día en Irún, en el marco del programa de actividades de día para personas en proceso de pérdida de capacidad por

edad u otras causas en colaboración con la FUNDACIÓN GOYENECHE DE SAN SEBASTIAN.
- Constitución e inicio de actividad de GUREAK ARAN, S.L. en la rama de lavandería en un nuevo establecimiento en Vielha (Lérida).
- Puesta en marcha de un nuevo Programa ZABALA como opción alternativa al actual programa de atención ocupacional para personas con una discapacidad intelectual media o severa; y con habilidades limitadas para la realización de tareas.

2006
- Apertura de un nuevo centro en Arrasate-Mondragón en el programa de actividades de día y de tiempo libre para personas en procesos de pérdida de capacidad por edad u otras causas en colaboración con la FUNDACIÓN GOYENECHE DE SAN SEBASTIÁN y ATZEGI.
- Acuerdos de Colaboración con las asociaciones GAUTENA (Asociación Gipuzkoana en favor de las personas con transtorno del Espectro del Autismo) y ATZEGI (Asociación gipuzkoana en favor de las personas con Deficiencia mental). Con GAUTENA para mejorar el seguimiento de las personas con TEA que se encuentran en la red del GRUPO GUREAK, y con ATZEGI, al objeto de un mejor aprovechamiento de los locales y otros recursos materiales entre ambas entidades.
- Contratación de una Investigación sobre "El Futuro del Régimen Ocupacional desde la perspectiva de las familias", realizada por la empresa de consultoría IKEI.
- Redacción y aprobación de la "Definición y Normativa de funcionamiento del Programa Ocupacional de GUREAK"
- Convenio de Colaboración con la U.P.V.- E.H.U. para la elaboración del Proyecto de "Definición y Mejora del proceso de Individualización en la División Industrial de T. P. GUREAK".
- Inicio de una nueva actividad de floristería de venta al público en la empresa GOROLDI, S.L. denominada LORALDI.
- Inicio de la gestión de una nueva EE.SS. en Legorreta por parte de GUREGAS CARBURANTES, S.L.
- GUDAT, S.L. (División Gupost Publicidad directa) traslada su actividad al Polígono Belartza de Donostia-San Sebastián.
- Toma de participación minoritaria en la sociedad "KRON 2 LA MAQUINA" en el proceso de su modificación de otra preexistente, y que tendrá como objeto social, como Centro Especial de Empleo, la investigación, desarrollo y fabricación de componentes y conjuntos para aparatos elevadores.

2007
- Apertura de tres nuevos centros en Azpeitia, Donostia-San Sebastián y Ordizia, en el programa de actividades de centro de día para personas en proceso de pérdida de capacidad, en colaboración con FUNDACIÓN GOYENECHE DE SAN SEBASTIÁN, y con ATZEGI en el caso del centro de Azpeitia compartiendo el local cedido por KUTXA (Caja Gipuzkoa-San Sebastián).
- Inicio de actividades en el "Centro de Desarrollo e Innovación Sociotecnológica" para el desarrollo de iniciativas dirigidas a I+D social e I+D tecnológico del GRUPO GUREAK, en el marco del <Programa Operativo 2007-2013> del Fondo Social Europeo de la Comunidad Europea.
- Toma de participación de una Sociedad de lavandería industrial en Zumárraga y transformación societaria, GOIZ IKUZTEGIA, S.L. (GOIZIK)
- Constitución de una nueva sociedad, SUTONDO CATERING S.L., dedicada a la actividad de hostelería, elaboración de comidas etc, que previamente se desarrollaban en GUREAK OSTALARITZA, S.L. y a la que se incorporarán otras nuevas: precocinados, etc.
- Inicio de la gestión de nuevas estaciones de servicio: GUREGAS S.L. en Oñate, y NASERMO S.L. en Arazuri, Carcar y Barasoain, en Navarra.
- Participación minoritaria junto con otras empresas y entidades públicas y privadas en FIK A.I.E- Agrupación de Interés Económico para la investigación en materia de dependencia y discapacidad, que se desarrollará en un proyecto a 10 años a través del Centro Tecnológico Fundación Fatronik.
- Constitución del Consejo Asesor de T.P. GUREAK, de carácter consultivo y como órgano de colaboración entre GUREAK y ATZEGI, al objeto de valorar, analizar y proponer líneas de actuación en materia de atención a las personas con discapacidad intelectual ocupadas en GUREAK.

GUREAK

3.2 Sinesgarritasunaren aldeko gudua
La batalla por la credibilidad

Gure nahia merkatuak lana ematea da, eta merkatu hori bezeroek zein erakundeek osatzen dute. Hori da, GUREAKen ustez, funtsezkoa. Era berean, hazi egin nahi dugu, hori baita gure itxaron zerrendari erantzuna emateko modu bakarra. Eta badakigu, horretarako formula bakarra dagoela: gugan konfiantza izatea.

Hasieran, bereziki, merkatuan «era horretako pertsonekin» zerbait serioa eta lehiakorra egiteko geneukan gaitasunaren inguruan erabateko konfiantza falta zegoen. Hori zela medio, taldeko enpresa guztietan, sinesgarritasunaren alde borrokatu behar izan genuen.

Horixe gertatu zitzaigun erosketen arduradun batekin: zerbitzu jakin bat eskainiko geniola proposatu genion. Jakin bagenekien zerbitzua bermatzeko gai ginela, beste bezero batzuentzat egiten ari ginelako. Ironikoki galdetu zigun ea gure langileekin, «era horretako pertsonekin», zerbitzu hori eskaintzeko gai ginela uste al genuen. Erakunde hori, erosketen arduradun hark ordezkatzen zuena, gure bezero nagusien zerrendan dago gaur. Eta horren hornitzailea —GUPOST S.A. ZUZENEKO PUBLIZITATEA—, Espainian, ISO 9002 arauak martxan jartzeagatik, AENOR kalitate-ziurtagiria lortu zuen publizitate zuzeneko lehenengo enpresa izan zen.

Era berean, esan dezakegu GUREAK Lantegi Ba-

Nosotros queremos que el mercado, tanto los clientes como las instituciones, nos den trabajo. Eso es para GUREAK lo primordial. También queremos crecer, porque sabemos que éste es el único modo de atender laboralmente la lista de espera que tenemos. Y sabemos que para esto sólo hay una fórmula: que confíen en nosotros.

Fue sobre todo al principio cuando tuvimos que enfrentarnos a la total desconfianza que se generaba en torno a nuestra capacidad para hacer en el mercado –"con este tipo de personas"– algo serio y competitivo. Por eso, una de nuestras tácticas fundamentales, en todas las empresas del grupo, ha sido luchar por la credibilidad.

Nos ocurrió con un responsable de compras. Le planteamos la oferta de un determinado servicio que sabíamos que podíamos garantizar porque, de hecho, ya lo estábamos efectuando para otros. Irónicamente nos preguntó si nos creíamos capaces de hacerlo con nuestra plantilla, "con este tipo de personas". Esa institución –a la que aquel responsable de compras representaba– está en la lista de nuestros principales clientes. Y su proveedor –GUPOST S.A. PUBLICIDAD DIRECTA– fue la primera empresa de publicidad directa en el mercado español en conseguir el certificado de calidad de AENOR por la implantación de las normas ISO 9002.

De la misma manera, podemos decir que todos y cada uno de los 18 centros de trabajo de TALLERES PROTEGIDOS GUREAK

Nuestra lucha particular

En GUREAK siempre le hemos dado importancia al concepto de la credibilidad; guarda en sí una cuestión de valores, cosas que de verdad pensamos y creemos. Hablo, por ejemplo, de capacidad y potencialidad; de personas individuales con necesidades y demandas específicas; de sujetos con derechos, con aspiraciones, con deseos y de la convicción de que entre todos podemos responder a todo ello.

La batalla por la credibilidad se libra todos los días en cada esquina de GUREAK, y ganarla o perderla depende de nuestra capacidad. Las personas somos mucho más capaces de lo que pensamos, más allá de los prejuicios o de los estereotipos, especialmente, si contamos con los apoyos necesarios. Tenemos muy presente que, en GUREAK, los "sin certificado de minusvalía" somos ese apoyo, y sabemos que el fracaso y éxito de las personas con discapacidad depende en buena parte de nosotros.

Y por eso, la batalla por la credibilidad, por muchas aproximaciones que pueda tener, es sobre todo la batalla sobre nuestra propia credibilidad y sobre la calidad del trabajo de cada uno de nosotros: realza el valor de nuestra función y de nuestro trabajo y, al mismo tiempo, pone en evidencia nuestra capacidad como organización y nuestro papel como organizadores y coordinadores, como profesionales, como técnicos y como gestores y proveedores de apoyos.

José Ángel Mendiluce
Gerente de talleres GUREAK

kurxa

bestuak S.A.-ren 18 lantokiek, 1995az geroztik, AENORek bermatutako kalitate-ziurtagiriak dituztela.

2004. urtean, Hornitzailerik Onena saria jaso genuen Hella-Cedasaren eskutik, 2003-2004 urte fiskalari zegokiona. 2003an, berriz, GUREAK TALDEAren izenean, neuk jaso nuen Gipuzkoako Merkataritza, Industria eta Nabigazio Ganberak emandako Urteko Enpresaburua saria.

Inolako zalantzarik gabe, horrek guztiak adoreari esker lortu dugun sinesgarritasuna erakusten du. Sinesgarritasun hori, noski, merkatuak aitortu digu, hazten jarraitzeko aukera eman baitigu. GUREAK, tokiko merkatuan lan egitetik, Euskaditik kanpoko enpresentzat lan egitera igaro da —salmenten %60 baino gehiago—. Enpresa horietako batzuk automozioaren sektorekoak dira, esaterako. Sektoreok kalitateari lotutako gaietan oso zorrotzak direla kontuan izanda, GUREAKek ISO baino arau zorrotzagoak ezarri ditu lantokietan.

Eta hori «era horretako pertsonekin» lortu dugu. Gure langileak prestatzeko garaian, euren ezaugarriak eta berezitasunak kontuan izan behar ditugu, noski, prestakuntzan diziplina eta pazientzia eskatzen baitute. Hala ere, merkatura akatsik gabeko piezak edota zerbitzuak baino ez dira iristen eta bezeroarekin hitzartutako perfekzio mailak betetzen ditugu.

Gure ibilbideak erakutsi digu, sarri, zerbaitek funtzionatzen ez duenean, errua ez dela gure langileena, antolaketarena baizik. Hori dela eta, enpresak edozer ustekabeko konpontzen jakin behar du, gertatutakoaren errua langileari bota gabe; izan ere, langilea kateko azken maila baino ez da.

S.A. cuentan, desde 1995, con certificados de calidad avalados también por AENOR.

En el año 2004 recibimos el premio al "Mejor Proveedor" correspondiente al año fiscal 2003-2004 concedido por Hella-Cedasa, y el año 2003 yo mismo recibí, en representación del grupo GUREAK, el premio "Empresario del año" concedido por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Gipuzkoa.

Todo esto prueba, sin duda, la credibilidad que hemos conseguido a fuerza de tesón. Credibilidad que, por supuesto, nos ha reconocido el mercado que es lo que ha permitido que sigamos creciendo. Así, GUREAK ha pasado de operar en un mercado local a trabajar –en más de un 60 % de sus ventas– para empresas localizadas fuera de Euskadi. Siendo, como son, algunas de estas empresas de sectores como el de la automoción tan exigentes en temas de calidad, GUREAK ha establecido en sus talleres normas más rigurosas que las propias normas ISO.

Y, además, lo hemos hecho con "este tipo de personas" porque, aunque es verdad que a la hora de formar a nuestros operarios tenemos que tener en cuentas sus características y particularidades –requieren mucha disciplina y paciencia en su formación–, al mercado sólo llegan piezas o servicios sin defectos, cumpliendo los niveles de perfección pactados y exigidos por el cliente.

Nuestra trayectoria nos ha demostrado que, la mayor parte de las veces, cuando algo no funciona no es achacable al operario con discapacidad, sino a la organización. Por lo que la empresa tiene que saber solucionar cualquier contrariedad que se pueda dar, sin culpar de lo ocurrido al operario, el último eslabón de la cadena.

<<Me cuidan muy bien>>

Yo ya no tengo ni padres ni hermanos. Vivo en un piso de Atzegi con muchas compañeras, no sé cuántas, bastantes, y también con las monitoras, que nos ayudan. Limpiamos el cuarto, el salón, los pasillos y hacemos la comida. La verdad es que hacemos de todo. Nos arreglamos muy bien y ellas me ayudan mucho. Los fines de semana salgo con mis compañeras a pasear y a tomar un pote por ahí.

Hace mucho que estoy en GUREAK, casi ni me acuerdo ya. Empecé en 1979 haciendo cerraduras en el taller de Hernani y hace un tiempo que estoy en Gupost, en empleo ocupacional. Ahora ordeno los sobres para que lleguen a su destino perfectos. Vengo contenta a trabajar porque aquí estoy con mis compañeros y me lo paso bien y me divierto. Además, Xabi, Maite y compañía, los encargados, me cuidan muy bien. Aunque tengo 46 años y también tengo ganas de jubilarme y hacer lo que me dé la gana.

Mari Carmen Sanz
Trabajadora de Gupost

MENU

3.3 Jarduerak dibertsifikatzea
Diversificación de actividades

Benetan zaila da 125 lanpostu baino gehiago sor ditzakeen jarduera aurkitzea. Lanpostu kopuru hori da, hain zuzen ere, lanean hasi ginenetik urtero batez beste sortu duguna. Baina horretarako haztea tokatu zaigu; haztea, adimen urritasuna duten pertsonentzat enplegua sortu ahal izateko.

Giza talde handi —eta kualitatiboki oso anitz— batentzat enplegua eta okupaziozko jarduerak sortzeko, hainbat ekimen landu behar izan ditugu. Ekimenok, a priori, gure gizarte helburuei lotutako mugak baino ez dituzte barne hartu behar. Ekimen horiek, esaterako, antolaketari, ikerketari, prospekzioari, sustapenari edota salerosketari buruzkoak dira.

Esperientziak erakutsi digu edozein sektore ekonomikotan aurki daitezkeela ezintasunen bat —larria izan arren— duten pertsonek egiteko moduko lanak eta produktuak; hau da, nekazaritzan, industrian edota zerbitzuetan. Ikerkuntzako eta garapeneko hainbat programa landu ditugu eta, enplegu eta okupazio mailak areagotzeko, kualifikatu gabeko eskulanerako jarduera intentsiboak aurkitzen saiatu gara.

Bilaketa horretan, lehenik eta behin, jarduerak dibertsifikatzen ditugu. Gero, mendeko sozietate moduan, enpresa berriak sortzen ditugu. Gehienak erantzukizun mugatukoak izaten dira eta sozietate nagusia, GUREAK Lantegi Babestuak S.A., da bazkidea. Horrela, adar jakin batean espezializatzea lortu dugu eta, horri esker, enpresa bakoitzak bere merkatuan hazteko aukera izan du. Horrek eskaerari aurre egiteko enpleguak sortzen lagundu digu.

Lan egiteko modu horrek gure hazkunde erritmoak sortutako beharrei erantzuteko aukera ematen zuen. GUREAK Lantegi Babestuak 1.000 langile baino gehiago izatera igaro zen, zuzendaritza bakarra eta piramide itxurako organigrama zituen enpresa bakar batean. Aldiz, horizontalki haztea gure hazteko modua baino hobea zela uste genuen, piramide moduan eta amaierarik gabe ari baikinen hazten.

Enpresak dibertsifikatzearen eta berriak sortzearen ondorioz, zuzendaritzan beste langile batzuk sartu ziren. Hala, autonomoki eta deszentralizatuta lan egitera igaro ginen kudeaketako ia arlo guztietan, GUREAK TALDEArekin harremanetan jarraitzen genuen arren.

Betidanik, negozio bakoitzaren kudeaketa autonomoa sustatzen ahalegindu izan gara. Negozio bakoitzak berariazko arduradunak, merkataritzaren eta ekoizpenaren kudeaketa berezia, enpresako hitzarmen propioa eta sindika-

Ninguna de las actividades que podamos imaginar puede generar, por sí sola, más de 125 puestos de trabajo que es, de media, lo que hemos crecido cada año desde que echamos a andar. Por eso nuestra única alternativa era crecer. Crecer para poder crear empleo para personas con discapacidad.

Sabemos que generar empleo y actividades ocupacionales para un colectivo grande –y cualitativamente muy diverso– exige el desarrollo de iniciativas que, a priori, no deben contemplar más limitaciones que las referentes a los fines sociales perseguidos. Iniciativas que conciernen a la organización, investigación, prospección, promoción o comercialización, por ejemplo.

La experiencia nos muestra que actividades y productos susceptibles de ser elaborados por personas con discapacidad –por grave que ésta sea– se pueden encontrar en cualquier sector económico –agricultura, industria o servicios–. Así, hemos desarrollado diversos programas de investigación y desarrollo intentando encontrar actividades intensivas en mano de obra no cualificada que permitan expandir los niveles de empleo y ocupación.

En ese camino de búsqueda, primero diversificamos las actividades y después generamos nuevas empresas concebidas como empresas filiales –la mayoría de responsabilidad limitada siendo socio la empresa matriz, Talleres Protegidos GUREAK S.A.–. Así se ha logrado la especialización en una rama determinada, lo que nos ha permitido que cada una de las empresas creciera en su mercado específico contribuyendo al crecimiento del empleo necesario para atender la demanda.

Este modo de operar respondía a necesidades generadas por nuestro propio ritmo de crecimiento. Talleres Protegidos GUREAK había sobrepasado los 1.000 trabajadores en una sola empresa con una única dirección y un organigrama piramidal. Por el contrario, creíamos más conveniente crecer de modo horizontal que como lo estábamos haciendo: a modo de pirámide y sin fin.

La diversificación y creación de nuevas empresas trajo consigo la incorporación de nuevo personal directivo. De hecho, se pasó a operar de manera autónoma y descentralizada en la práctica totalidad de las áreas de gestión, aunque manteniendo vínculos con el GRUPO GUREAK.

Siempre se ha intentado potenciar la gestión autónoma de cada uno de los negocios –cuentan con responsables específicos, particular gestión comercial y productiva, propio convenio de empresa y propio órgano de

tuetan ordezkatzeko organoa ditu. Betiere, ordea, enpresa talde bati dagokion koherentziari eusten saiatu gara.

GUREAK TALDEko enpresek bi arlotan landu izan dituzte jarduerak: industriaren eta zerbitzuen alorrean. Enpresa eta arlo horiek jarraian zehaztu ditugu.

1. Industriaren sektoreko enpresak:

• **GUREAK Lantegi Babestuak S.A.:** 16 lantokik osatutako sarea da, eta industria alorreko azpikontratazioan oinarritu izan da. Bezero bakoitzaren beharrei erantzuteko, dibertsifikazioa da enpresa honek egindako ekarpen nagusia. Egun, lantegietan 2.000 pertsona inguru ari dira lanean (gehienek adimen urritasuna duten pertsonak), eta ondoko jarduerak gauzatzen dituzte:

Kable-taldeak fabrikatzea
Mihiztatze elektrikoak eta mekanikoak
Muntaketak eta mekanizatzeak
Egokitzapena, ontziratzea eta paketatzea
Dosifikazioa eta betetzea
Packaginga (produktuak egokitzea)
Logistika

• **GOIPLASTIK S.L.** 1993an sortu zen, eta Hernanin dago. GUREAK Lantegi Babestuen eskaintza osatzen du; izan ere, etxetresna elektrikoen, automobilaren eta beste sektore batzuen industrian era guztietako aplikazioetan plastikozko osagaiak injektatzeko prozesuan espezializazio maila handia dauka.

• **GUREAK ELEKTRONIKA S.L.** arlo teknologiko hau zirkuitu elektronikoak fabrikatzeaz eta mihiztatzeaz arduratzen da. Langile gehienak buruko gaitzen bat eta urritasun fisikoa duten pertsonak dira.

• **NASERMO S.L.** 1996an, azpikontratazioaren merkatuak Nafarroako Foru Erkidegoan eskaintzen zituen aukerak aprobetxatu nahi izan genituen eta, ondorioz, Nasermo S.L. eratu genuen. Nafarroan piezak muntatzeko eta mihiztatzeko jarduerak gauzatzen dituzten bi ekoizpen zentro ditu: bata, Noain-Eskirotzen eta, bestea, Aratzuri-Orkoienen.

• **GUREAK ARABA** 2001ean sortutako enpresa da eta helburua Gasteizko industria-inguruan ezintasunen bat duten pertsonentzat lana sortzea da.

representación sindical– manteniendo, eso sí, la coherencia que corresponde a un grupo empresarial.

Las actividades desarrolladas por las diferentes empresas del GRUPO GUREAK corresponden a dos áreas: industrial y servicios. Empresas y áreas que se detallan a continuación.

1. Empresas dedicadas al sector industrial:

• Talleres Protegidos GUREAK S.A. Con una red de 16 centros de trabajo ha basado su desarrollo en la subcontratación industrial, aportando –como respuesta a las necesidades de cada cliente– diversificación. Hoy en día, en los talleres trabajan cerca de 2.000 personas (la mayoría con discapacidad intelectual) que realizan las siguientes actividades:

Fabricación de grupos cable
Ensamblajes eléctricos y mecánicos
Montajes y mecanizados
Acondicionamiento, envase y embalaje
Dosificación y llenado
Packaging (acondicionamiento de productos)
Logística

• GOIPLASTIK S.L. Creada en 1993 y ubicada en Hernani, complementa la oferta de Talleres Protegidos GUREAK con un alto nivel de especialización en procesos de inyección de componentes plásticos para todo tipo de aplicaciones en la industria del electrodoméstico, automóvil y otros sectores.

• GUREAK ELEKTRONIKA S.L. Esta área tecnológica se dedica sobre todo a la fabricación y ensamblaje de circuitos electrónicos. La mayoría de sus empleados son personas con enfermedad mental y personas con discapacidad física.

• NASERMO S.L. En 1996 quisimos aprovechar las posibilidades que el mercado de la subcontratación ofrecía en la Comunidad Foral de Navarra y se constituyó Nasermo S.L. Cuenta con dos centros de producción dedicados a actividades de montaje y ensamblado de piezas en Navarra: en Noain Esquiroz y en Arazuri-Orkoien.

• GUREAK ARABA Desde el año 2001 contamos con esta empresa con el objetivo de generar empleo para las personas con discapacidad en el cinturón industrial de Vitoria-Gasteiz.

2. Zerbitzuen sektoreko enpresak:

Beste jarduera batzuk bilatzeko prozesuan murgilduta —ezin dugu 1992 eta 1993 urteetako egoera ekonomiko industriala ahaztu—, hirugarren sektorean jarduerak azkarrago banatu ziren. Hala, hainbat lanetan espezializatutako enpresak sortu genituen:

• GUPOST S.A. ZUZENEKO PUBLIZITATEA: 1987. urtean sortu zen eta, hitzaren zentzurik zabaleenean, mendeko sozietate izaerari erantzuten dion lehenengo enpresa da. Zuzeneko publizitateaz arduratzen da —gutunen frankeoa, datu-baseen kudeaketa, mailinga, etab.— eta, batik bat, urritasun fisikoak edota sentsorialak dituzten pertsonek egiten dute lan (gehienak gorrak dira). Zuzeneko marketineko zerbitzu integralen sektoreko buru da, eta frankizia hitzarmenak ditu Estatu osoko 16 ekoizpen lantegirekin. Horietan, ezintasunen bat duten pertsona asko aritzen dira lanean. Gainera, artxiboen eta dokumentazioaren tratamenduan espezializatutako GUDAT SL enpresa ere kudeatzen du.

• GUREAK OIARTZUN S.L. (GOIAR)*: Ospitaleetako, laguntza zerbitzuetako eta ostalaritzako arropak garbitzen, lixatzen eta konpontzen ditu. 100 langile baino gehiago ditu. Erdiek adimen urritasuna duten pertsonak dira eta, gainerakoek urritasun fisikoak edota entzumen arazoak dituzte. Gipuzkoako garbitegi industrialik handiena da. Gainera, GUREAKek badauka beste garbitegi industrial bat ere. Goiaran izena du, eta Val d'Aranen dago.

• GALANT GARBITASUNA S.L.*: Kiroldegien, igerilekuen, bulegoen, asistentzia-zentroen, bideen eta abarren garbiketa industrialaz arduratzen da. Ezintasunen bat duten 400 pertsona inguru ari dira lanean, eta GUREAK TALDEAren lana sortzeko helburuari ekarpen handiena egiten ari zaion jardueretako bat da.

• GOROLDI S.L.*: Lorezainez eta teknikariz osatutako taldea dauka, eta horiek arduratzen dira Gipuzkoako parkeak eta lorategiak zaintzeko lanez. Gainera, Donostian lehen loradenda zabaldu berri du: Loraldi.

• GUREGAS CARBURANTES S.L.*: GUREAK TALDEko enpresarik gazteenetakoa da. Gipuzkoan bost

2. Empresas dedicadas al sector servicios:

Inmersos en el proceso de búsqueda de nuevas actividades –no podemos olvidar la coyuntura económica industrial de los años 1992 y 1993– se aceleró la segregación de actividades en el sector terciario, potenciando la creación de nuevas empresas especializadas en tareas muy diversas:

• GUPOST S.A. PUBLICIDAD DIRECTA: Creada en 1987, es la primera empresa que responde al tratamiento de filial en el sentido más amplio del término. Se dedica a la publicidad directa –franqueo de correspondencia, gestión de bases de datos, mailing, etc.– y emplea, fundamentalmente, a personas con discapacidades físicas o sensoriales –sordos en gran medida–. Es líder en el sector de servicios integrales de marketing directo y tiene acuerdos de franquicia con 16 plantas de producción en todo el estado, que emplean a un número importante de personas con discapacidad. Además, integra en su gestión la empresa GUDAT S.L., especializada en tratamiento de archivos y documentación.

• GUREAK OIARTZUN S.L. (GOIAR)*: Especializada en el lavado, planchado y reparación de ropa en el sector hospitalario, asistencial y hostelero. Con una plantilla que supera los 100 trabajadores –la mitad con discapacidad intelectual, el resto con discapacidades físicas o problemas auditivos– es la mayor lavandería industrial de Gipuzkoa. Además, GUREAK dispone de otra lavandería industrial, Goiaran, ubicada en el Valle de Arán.

• GALANT GARBITASUNA S.L.*: Empresa dedicada a la limpieza industrial de polideportivos, piscinas, oficinas, residencias asistenciales, limpieza viaria, etc. Emplea a cerca de 400 personas con discapacidad y es una de las actividades que más está contribuyendo a los objetivos de creación de empleo del GRUPO GUREAK.

• GOROLDI S.L.*: Cuenta con un equipo de jardineros y técnicos que son los encargados del mantenimiento de numerosos parques y jardines de Gipuzkoa. Además, cuenta con una floristería en Donostia: Loraldi.

• GUREGAS CARBURANTES S.L.*: Una de las empresas más jóvenes del Grupo. Bajo su titularidad se gestio-

zerbitzugune kudeatzen ditu, eta Bizkaian zein Nafarroan beste hiruren funtzionamenduaz arduratzen da.

• **GUREAK OSTALARITZA S.L.***: Ostalaritzaren eta jatetxeen arloko bost negozio kudeatzen ditu: Zientziaren Kutxaguneko kafetegi zerbitzua (Donostia), Donostiako EHUren unibertsitate campusean ikasleentzako bazkaria eskaintzen duen kafetegia eta beste hiru negozio Listorretan, Gurkalen eta Sutondon.

• **GURESERBI S.L.:** Hainbat zerbitzu eskaintzen dituen balio anitzeko enpresa da. Enpresen haztegi moduan, bezeroen proposamen zehatzetara egokitutako negozioak diseinatzen eta jartzen dituzte martxan. Gauzatzen dituzten jardueren artean honakoak daude: garbiketa eta jostura zerbitzua; garbiketa industrialeko zerbitzuak; vendinga, enpresetarako eta giza taldeetarako; pilen bilketa selektiboa, birziklatzeko xedearekin; liburuzainak eta liburutegiko laguntzaileak; aparkalekuen ustiapena; mugikortasun arazo larriak dituzten pertsonei hondartzetara joateko eta itsasoan bainatzeko laguntza ematea etab.

nan cinco estaciones de servicio en Gipuzkoa, y se colabora en el funcionamiento de otras tres en Bizkaia y Navarra.

• GUREAK OSTALARITZA S.L.*: Gestiona cinco negocios diferenciados de hostelería y restauración: el servicio de cafetería en el Kutxa Espacio de la Ciencia (San Sebastián), la cafetería con servicio de comidas para estudiantes en el Campus Universitario de la UPV en Donostia, así como otros tres negocios en Listorreta, Gurkale y Sutondo.

• GURESERBI S.L.: Empresa polivalente de servicios varios que, a modo de vivero de empresas, diseña y pone en marcha nuevos negocios que responden a planteamientos concretos de los clientes. Entre sus actividades están los servicios de lavandería y costura, servicios de limpieza industrial, "vending" para empresas y colectividades, recogida selectiva de pilas para su reciclado, bibliotecarios y auxiliares de biblioteca, explotación de parkings, ayuda a personas con graves problemas de movilidad en su acceso a playas y baños en el mar, etc.

*GUREAK Lantegi Batuen izenpean gauzatzen den jarduera 1994. urtean enpresa izatera pasatzen den arte / Actividad que venía operando bajo la razón social de Talleres Protegidos Grupo y que pasa a ser empresa diferenciada en 1994.

Dibertsifikazioa, gure gakoa

GUREAK TALDEA hazten joan den heinean, gure sektoreen, unitateen, eta jardueren dibertsifikazioa ahalbidetuz joan gara, honi esker lanpostu berriak sortuko genituelakoan. Eta hala izan da: horra hor ditugun 3.700 langileak. Garrantzitsuena, aldiz, hurrengoa da: aniztasun hori lortzearekin batera, gure langile bakoitzaren profilari egokitzen zaion lanpostua aurkitzeko gai izan garela.

Neurri handi batean dibertsifikazio hori GUREAK TALDEAren enpresa-ereduak egin du posible. Egon badago, enpresa orotan bezala, estruktura zentral bat, zuzendaritza orokor bat, alegia. Baina GUREAK TALDEA-ko enpresak nahiko autonomoak dira; bakoitzak bere gestio-plana eta know-how-a delakoa du, esaterako. Honela, enpresa orok bere ikuspuntua azaldu eta aplikatzeko aukera du, kreatibitateari bide emanez eta askatasunez jokatuz. Autonomiaren eta zuzendaritza orokorraren arteko oreka, beraz, nahitaezkoa da, eta elkarlana da hori lortzeko bide bakarra.

Dibertsifikazioarekin batera, gure unitate bakoitzean bideragarritasun ekonomikoa bilatu dugu. Hau ezinbestekoa izan da, batetik, etorkizunean gure langileen lanpostuak bermatu ahal izateko; eta bestetik, arriskuak ekiditeko, gure enpresaren batean arazoak sortuz gero, gainontzeko unitateetara ez zabaltzea lortu dugu eta.

Nire iritzian, helburuak eta ekintzak dibertsifikatu izana da GUREAK TALDEAri arrakasta eman dion irizpideetako bat eta, dudarik gabe, 3.700 lanpostu sortzea ahalbidetu duena.

Iñigo Oyarzabal
Zerbitzu ataleko gerentea

3.4 Akatsetatik ikastea
Aprender de los errores

Hasi ginenean, «geure negozioa»rekin abiatzeko ausardia izan genuen. Prozesu osoa kudeatzen genuen, hasieratik amaieraraino. Diseinua, garapena, beharrezko elementuen inportazioa, fabrikazioa, kanpo azpikontratazioa, produktua heltzeko epealdi osoa finantzatzea, merkaturatzea... geure esku zeuden. Guztia, hasieratik amaieraraino, GUREAKen esku zegoen. Baina gauzak ez ziren beti ongi atera.

1975ean, haurrentzako bitxiak fabrikatzea eta banatzea otu zitzaigun. Produktua plastikozko bola batean eskaini genuen, eta kaleko makinen bidez banatzen genuen. GUREAKek produktua lantzeko ideiaren egilea sartu zuen erakundean: italiar bat.

Prozesua lantzeko xedearekin, piezak nikeleztatzeko bainu elektrolitikoen atala, zinka eta beruna aleatzeko bat-egite baxuko galdategia eta makinen txanpongailuak egiteko lantegia jarri behar izan genituen martxan. Era berean, Italiara urtean 15 aldiz bidaiatu behar izan genuen, gureen osagarri ziren artikuluak inportatzeko, eta Valentziako erakustazoka batera ere joan ginen.

Prozesu osoa finantzatzen genuen —nola ez dakigun arren—, eta merkaturatzen genituen makinetan hauxe irakur zitekeen: «Langile subnormalek egindako produktuak», «GUREAK Lantegi Babestuak». Ez zuen funtzionatu. Patentea saldu ostean, gure instalazioak aprobetxatzea pentsatu genuen. Horretarako, kiroletako garaikurrak fabrikatzeari ekin genion. Urte batzuk geroago, ordea, ziurrenik kudeaketa txarraren ondorioz, negozioa bertan behera utzi behar izan genuen.

Esperientzia hartatik hauxe ikasi genuen: adimen urritasuna duten pertsonei lana emateko garaian, nolabaiteko proportzioari eutsi behar zaio produktuak eskatzen duen ahaleginaren —antolaketa, inbertsioa, kudeaketa, etab.— eta langileen parte-hartze mailaren —benetakoa eta zuzenekoa— artean. Izan ere, ezin ditugu produktu sofistikatuak egin, ezintasunen bat duen pertsonak ezin badu prozesuan parte hartu. Produktu jakin bat merkaturatu aurretik, antolaketaren eta finantzaketaren aldetik ere, enpresak prest egon behar duela ikasi genuen. Eta, era berean, emaitza ekonomiko negatiboen arrazoia ez zela ezintasunen bat duten pertsonengan bilatu behar ikasi genuen, «ez-ezgaituak» direnen prozesuen hutsegiteetan eta kudeaketan baizik.

Gero, beste lanbide bati ekiteko gaitasuna proban jartzea erabaki genuen. Antolatutako ekoizpen prozesu bat zuzentzen

En los inicios de nuestra historia tuvimos la osadía de arrancar con un, llamémoslo, "negocio propio" en el que gestionábamos todo el proceso de principio a fin. Estaba en nuestras manos el diseño, desarrollo, importación de elementos necesarios, fabricación, subcontratación al exterior, financiación de todo el período de maduración del producto, comercialización… Todo, desde el principio hasta el final, estaba en manos de GUREAK. Pero no siempre salió bien.

En 1975 se nos ocurrió fabricar y distribuir bisutería barata para consumo infantil. El producto se ofrecía en una bola de plástico que era expendida por una máquina instalada en la calle. GUREAK incorporó a la organización al autor de la idea, un italiano, para desarrollar el producto.

El desarrollo del proceso requirió que instaláramos una sección de baños electrolíticos para niquelado de piezas, una fundición a baja fusión de una aleación de zinc y plomo, un taller donde hacer los monederos de las máquinas. Requirió también que viajáramos a Italia 15 veces al año para importar artículos que complementaban los nuestros, y a Valencia a exponer en la feria.

Financiábamos –no se sabe cómo– todo el proceso y sacábamos al mercado nuestras máquinas en las que podía leerse: "Productos elaborados por trabajadores subnormales". "Talleres Protegidos GUREAK". No funcionó. Vendida la patente, intentamos aprovechar nuestras instalaciones fabricando trofeos deportivos que –posiblemente por desaciertos en la gestión– a los pocos años también nos vimos obligados a liquidar.

Con aquello aprendimos que a la hora de dar trabajo a personas con deficiencia mental tiene que existir cierta proporción entre el esfuerzo que requiere el producto –organizativo, inversor, de gestión, etc.– y el nivel de participación –real y directa– del operario. Y es que no podemos hacer productos sofisticados si en el proceso la persona con discapacidad no puede participar de una manera sustancial. También aprendimos que una empresa, antes de lanzar un producto propio, debe estar preparada tanto en lo organizativo como en lo financiero. Y nos sirvió, también, para darnos cuenta de que la causa de los resultados económicos negativos no había que buscarla en las personas con discapacidad, sino, más bien, en los desaciertos y en la gestión de los procesos de los "no discapacitados".

Intentamos, después, probar nuestra capacidad para hacernos con un nuevo oficio. Recurrimos a un artista, ceramis-

zuen artista batengana jo genuen, zeramikari batengana. Eta zeramikako artikuluak ekoizten hasi ginen. Horretarako, Itsasondon ireki genuen lantegia. Ez ziren labeak, oragailuak, esmaltatzeko makinak, moldeak ekoizteko makinak eta abar falta. Gure langileen —adimen urritasuna zuten langileen— esku trebeziak proban jarri genituen. Euren «baldartasunek» buztinean aztarnak uzten zituztela eta ezin zirela ezabatu ikusi genuen. Labeak aldatu genituen. Zeramikariz hiru aldiz aldatu genuen. Loreontziak, hautsontziak, txotxak gordetzeko ontziak... egiten genituen. Hiru urte igaro ostean, ekoizpeneko burua aspertu egin zen ikasteko, erosteko eta saltzeko Manises bisitatzeaz, eta jarduera bertan behera geratu zen. Guztiok ere nekatuta amaitu genuen.

Ikusi genuen ezintasunen bat duten pertsonekin sormenari lotutako lanen bidez irabazi ekonomikoak lortzea oso zaila zela. Gaur egun, gurearen moduko erakundeetan, badakigu langileek erantzun hobea ematen dutela jarraipen handiagoko prozesuetan. Horietan, ikaskuntza luzeagoa eta garestiagoa den arren, euren oinarrizko trebeziak hobetzeko ohiturak hartzen dituzte.

Nekazaritzarekin ere saiatu ginen. 1983 eta 1985 artean, nekazaritzako ustiategia izan genuen Astigarragan. Kantabriako AMPROS elkarteak ohartarazi zigun moztutako loreak ekoizteak zailtasunak zituela. Beraz, jarduera hura hasieratik baztertu genuen, eta hau aukeratu. Astigarragan lur malkartsua geneukan, Donostiako Udalak emana. Hala, lurra berdindu genuen baratzeko ekoizpenerako 10.000 m^2-ko berotegia instalatzeko. Laster ohartu ginen baratzetik bizitzeko lan gogorra eta asko egin behar genuela. Lekak eta tomateak ekoitzi genituen, kopuru industrialetan. Beste produktu batzuekin ere esperimentatu genuen. Zizareak hazten ere hasi ginen. Fruta-arbolak landatu genituen. Produktu berritzaileak merkaturatu genituen; esaterako, babakoa. Ekonomiaren eta lanaren aldetik, ahal genuen guztia egin genuen arrazoizko errendimendua lortzeko. Egindako ezertxok ere ez zigun balio izan eta, azkenean, jarduera aldatu genuen. Gero, ondasunen elkarte erregimenean, landare apaingarrien ekoizpeneko aditu partikular batekin elkartu ginen. Kalitate eta edukiera handiagoko berotegiak erosi genituen, eta hasieran uste genuena baino pertsona gutxiago jarri genituen lanean. Gaur egun, oso gustura gaude Zuloaga & Gureak enpresarekin; izan ere, emaitza ekonomiko onak lortzen ditu.

Ideia hark funtzionatu zuen. Esperientziak erakutsi zigun GUREAK moduko erakunde batek errendimendu ekonomikoaren eta eskulana egiten dutenen ezaugarrien arteko oreka aurta, que dirigía un proceso productivo organizado. Y con él hicimos nuestra incursión en la producción de artículos de cerámica; para lo cual instalamos nuestra planta en Itsasondo. No faltaron los hornos, amasadoras, esmaltado, producción de los moldes, etc. Pusimos a prueba las destrezas manuales de nuestros operarios –personas con discapacidad intelectual– y vimos que ciertas "torpezas" dejaban su huella en el barro y no se podían corregir. Cambiamos de hornos. Hasta tres veces de ceramistas. Hicimos tiestos, ceniceros, palilleros… Cuando el jefe de producción –a los tres años– se aburrió de visitar Manises para aprender, comprar y vender, cerramos la actividad con sensación de cansancio.

Nos dimos cuenta de que si se quiere obtener alguna rentabilidad económica, por mínima que sea, con actividades desarrolladas por personas con discapacidad resulta bastante difícil hacerlo a través de tareas creativas. Hoy sabemos que en organizaciones como la nuestra los operarios aportan valor cuando intervienen en procesos más continuados en los que, aunque se requiera un aprendizaje más largo y costoso, adquieren rutinas con las que mejorar sus destrezas básicas.

Probamos también con la agricultura. Entre 1983 y 1985, tuvimos una explotación agrícola en Astigarraga. La asociación AMPROS de Cantabria ya nos había advertido de las dificultades que conllevaba la producción de flor cortada. Así que descartada, ya de entrada, aquella actividad nos decantamos por esta otra. Contábamos con un terreno accidentado en Astigarraga –cedido por el ayuntamiento donostiarra– por lo que tuvimos que allanar el terreno para poder instalar un invernadero de 10.000 m2 para la producción hortícola. Pronto nos dimos cuenta que para vivir de la huerta había que trabajar mucho y duro. Produjimos vainas y tomate en cantidades industriales. Experimentamos con otros productos. Hicimos nuestro pinito en la lombricultura. Plantamos árboles frutales. Lanzamos productos novedosos, como el bábaco. Nos esforzamos al máximo para conseguir un rendimiento razonable tanto a nivel económico como ocupacional. Nada de aquello sirvió hasta que cambiamos de actividad y –en régimen de comunidad de bienes– nos asociamos con un particular experto en producción de planta ornamental. Invertimos en nuevos invernaderos, de más calidad y capacidad, y empleamos menos personas con discapacidad de las que en un inicio habíamos estimado necesarias para dicha actividad. Hoy en día, estamos satisfechos con la empresa Zuloaga & Gureak, con la que obtenemos buenos resultados en el plano económico.

Esta vez sí funcionó y la experiencia nos enseñó que una organización como GUREAK siempre debe encontrar la relación entre el rendimiento económico y las características de su mano de

kitu behar duela, baita lanpostu bideragarriak sortu ere. Era berean, kasu bakoitzerako sozietate formula zehatzak erabili behar direla ere ikasi genuen. Azken horretan, irtenbidea ondasun elkartearen erregimenean sozietate zibila sortzea izan zen. Bertan, bazkidea ekoizpenaren eta salerosketaren %50en arduraduna da, bai emaitzetan bai inbertsioan. GUREAKek ustiapenak une bakoitzean eskatzen duen eskulana ematen du.

80ko hamarkadaren erdialdean, Plastikoa ez da zaborra lemapean, jarduera bat gauzatzen saiatu ginen. Garai hartan, jarduera berria zen hura. Horretarako, bizilagunek kalean seinalatutako leku jakinetan utzitako etxeko plastikoa gauez biltzea hitzartu genuen Donostiako Udalarekin. Eguneroko bilketarako, GUREAKek lan mundura sartzeko zailtasunak zituzten pertsonak kontratatu zituen, esaterako: drogak edota alkohola kontsumitzeagatik errehabilitazioan zeuden pertsonak. Plastikoa jaso ostean, GUREAKek Oiartzunen zuen birziklatze lantegi batera eramaten zuten. Hor, bertako langileek —minusbaliotasunen bat zutenek— bildutako plastikoa sailkatu, garbitu eta birrindu egiten zuten, eta industrian berriro erabil daitekeen galautsa ekoizten zuten, esaterako: botilak, zabor poltsak, hiri altzariak eta abar fabrikatzeko. Prozesu horretan, 50 pertsonak baino gehiagok egiten zuten lan. Baina bi urte igaro ostean, ez zela egingarria ikusi genuen. GUREAKek zabor poltsak fabrikatzen jarraitu zuen 1999. urtera arte, beste lantegietatik ekarritako polietilenoarekin. Urte hartatik aurrera, jarduera bertan behera geratu zen, ekonomikoki bideraezina zelako.

obra y generar los puestos de trabajo que puedan ser viables. Nos enseñó, también, que hay que utilizar las fórmulas societarias precisas para cada caso. En éste, la solución fue crear una sociedad civil en régimen de comunidad de bienes, en la que el socio es responsable de la producción y comercialización al 50% tanto en los resultados como en las inversiones. GUREAK, por su parte, aporta la mano de obra que la explotación precisa en cada momento.

A mediados de la década de los 80 intentamos desarrollar una actividad –nueva entonces– bajo el eslogan "El plástico no es basura". Para ello acordamos con el Ayuntamiento donostiarra la recogida nocturna del plástico doméstico que previamente hubieran depositado los vecinos en determinados lugares señalizados en la calle. Para la recogida diaria GUREAK empleaba a personas con dificultades para acceder al mundo del trabajo como, por ejemplo, personas en rehabilitación por consumo de drogas o alcohol. Una vez recogido el plástico era trasladado a una planta de reciclado que GUREAK tenía en Oiartzun, donde la plantilla propia –operarios con minusvalía– procedía a su clasificación, lavado, triturado y producción de una granza reutilizable para usos industriales –fabricación de botellas, bolsas de basura, mobiliario urbano, etc. –. En este proceso se empleaba a más de 50 personas. Tras dos años nos dimos cuenta de que aquello no era factible. GUREAK siguió fabricando bolsas de basura con polietileno procedente de otras plantas hasta 1999, fecha en que la actividad sería abandonada por resultar económicamente inviable.

Sí a la creatividad

Una persona con deficiencia mental puede ser muy creativa hasta en los niveles más bajos. Son, en todo caso, las escasas habilidades comerciales propias las que nos limitan y no las habilidades del propio deficiente mental.

Los productos que nacen de la escultura, la pintura, la cerámica o de similares actividades digamos artísticas, no son los productos más fáciles de vender. Sacar el trabajo creativo al mercado es algo que suena de maravilla, un sueño, vamos, pero la realidad es que se trata de un sueño demasiado difícil; es como intentar vender algo que ha hecho un niño de 6-7 años, que sí, que en un momento dado puede que a alguien le llame la atención y lo compre, pero sería muy difícil que el producto subsistiera como tal.

En su tiempo, ya lo intentamos: estuvimos haciendo un trabajo de cerámica, con muchas ganas e ilusión, pero no funcionó como nos hubiese gustado. Fracasamos por temas comerciales, porque no supimos venderlo; posiblemente, hoy en día y con algo más de experiencia, hubiese funcionado. Quién sabe.

Aún así estoy convencido de que sí podemos adecuarnos al mercado y tener un producto propio. En ello estamos, y personalmente me gustaría mucho que lo consiguiéramos: supondría, sin duda, cumplir ese sueño.

Jose Maria Iruin
Director Comercial del
GRUPO GUREAK

3.5 Bidegabeko lehia?
¿Competencia desleal?

Hasi ginenean, inortxok ere ez zuen pentsatu zer ote ginen: bidegabeko lehia edota komunitaterako baliabide erabilgarria. Gizarte arretaren arloan, «asmo ona» erakusten genuen talde txikia ginen eta, halaxe ikusten gintuzten, lan egitera «jolasten» genuelakoan. Hasiera haietan, enpresa batek lana ematen bazigun, mesede bat egiten ari zitzaigula zirudien.

Baina hura pasatu zen. Eta gure filosofia zein zen ulertzen jakin zuten bezeroak izan genituelako pasatu zen; ez genuen mesederik nahi, lana baizik. Eta, gainera, lana serio egin nahi genuen. Aldi berean, gure bezeroentzat baliagarriak ginen, euren prozesu batzuetan zerbitzuak hornitzen baikenizkien. Beste batzuek aurpegi txarra jarri zuten prezioetan hobekuntzak negoziatzen saiatu ginenean. Izan ere, lana ematen zutelako, mesede bat egiten ari zitzaizkigula uste zuten, harik eta prezio arrazoizkoagoak jartzen hasi ginen arte.

Enpresa handi batzuetako arduradunekin gauza bitxiak gertatu zitzaizkigun. Gogoan dut goi zuzendaritzako kide bat. Bere enpresak kopuru handitan kontsumitzen zituen ontzietarako, erabilgarri gertatuko zitzaizkion plastikozko pieza zehatz batzuk fabrikatzeko gai ginela azaldu genion. Egun batzuk igaro ostean, gure kausarekin jarraitzeko diru-kopuru handia dohaintzan emango zigula erantzun zigun. Baina ez zigun eskaririk egin. Hori nahi genuen eta hori eskatu genion. Antzeko zerbait gertatu zitzaigun finantza-erakunde batekin, GUREAKeko bazkide akzioduna izatea proposatu genionean. Akziodun moduan parte hartu ordez —hori nahi genuen—, kapital moduan eskaini genion diru-kopuru bera debalde eman zigun.

Jazoera horren ostean, lan eskean ibiltzeari utzi genionean eta lehiatzera igaro ginenean, hainbat arazo izan genituen; hala nola, enpresen sektore jakin batek, Gipuzkoako Enpresaburuen Elkartearen bidez (ADEGI), erreklamazioa aurkeztu zigun, GUREAKek laguntza publikoak jasotzen baitzituen. Laguntza haiek bidegabeko lehia eragiten zutela zioten. Bitxia badirudi ere, jasotako irabaziak, legez, edozein enpresaburuk eskura zitzakeen, ezintasunen bat zuten pertsonak lanean jarrita soilik. Era berean, bidegabeko lehiatzat jotzen gintuzten enpresa haietako batzuen hornitzaileak ginen eta, ondorioz, euren lehiakortasuna hobetzen laguntzen genien. Gainera, gure fakturazioaren %70

Cuando echamos a andar nadie se planteó si éramos competencia desleal o, por el contrario, un recurso útil para la comunidad. Éramos, y así nos percibían, un pequeño grupo que demostraba "buena voluntad" en el campo de la atención social aunque "jugara" a trabajar. En aquellos inicios si una empresa nos daba un trabajo parecía que nos estaba haciendo un favor.

Pero eso ya pasó. Y pasó porque hubo algunos clientes que entendieron bien cuál era nuestra filosofía, que lo que queríamos no era un favor, sino trabajar. Y además hacerlo en serio. Al mismo tiempo éramos útiles a nuestros clientes pues les proveíamos servicios en parte de sus procesos. Otros pusieron mala cara cuando intentamos negociar mejoras en los precios. Y es que creían que nos hacían un favor –pues, nos daban trabajo– hasta que empezamos a pretender precios más razonables.

Nos ocurrían cosas curiosas con los responsables de algunas grandes empresas. Recuerdo, por ejemplo, a aquel alto directivo al que le explicamos que podíamos serle útiles fabricando una determinada pieza de plástico para los envases que su empresa consumía en grandes cantidades. La respuesta, tras unos días, fue que nos daba a fondo perdido un importante donativo para que siguiéramos con nuestra causa; pero no un pedido que era lo que queríamos y habíamos solicitado. Algo parecido nos ocurrió con una institución financiera a la que planteamos su incorporación como socio accionista de GUREAK. En vez de participar como accionistas –que era lo que habíamos propuesto– nos dieron, también a fondo perdido, la misma cantidad que nosotros les habíamos ofrecido como capital.

Tras esto, cuando dejamos de "mendigar" pidiendo trabajo y pasamos a competir, llegaron algunos problemas como la reclamación que determinado sector empresarial presentó –a través de la Asociación de empresarios de Gipuzkoa (ADEGI)– por la concesión de ayudas públicas a GUREAK, diciendo que aquellas ayudas suponían una competencia desleal. Curiosamente, los beneficios que recibíamos estaban –por ley– al alcance de cualquier empresario con la única condición de emplear personas con discapacidad. Curiosamente, también, éramos proveedores de algunas de aquellas empresas –que habían pasado a considerarnos competencia desleal– con lo que colaborábamos en la mejora de su competitividad.

Euskaditik kanpoko merkatuetara bideratzen genuen eta, beraz, norekin lehiatzen genuen?

GUREAKek automoziorako kableatu lan baten prezioa edota plastikoen injekzio-piezaren bat Alemaniako enpresa multinazional bati eskaintzen badio, norekin lehiatzen du, euskal enpresa batekin, Marokon duela gutxi martxan jarritako beste batekin edota ezkutuko ekonomiarekin?

Euskal enpresekin ez lehiatzeaz gain, beste ekonomia batzuekin eta beste herrialde batzuetako manufaktura-enpresekin lehiatzen dugula esango genuke. Are gehiago, kualifikazio gutxiko eskulana duten gure moduko eskaintza espezializatuak erabat beharrezkoak dira ekonomian. Eta halaxe dira, beste arrazoi batzuen artean, herrialdeko ekonomiaren lehiari egiten dioten ekarpenagatik.

Herrialde bateko ekonomian, oso garrantzitsua da kualifikazio gutxiko pertsonekin eskulan eskaintza antolatuari eustea; izan ere, sozietate irabaziez gain, eskaintza horrek irabazi ekonomiko handiak ematen ditu. Ez da ahaztu behar, giza talde jakin batzuen langabeziaren eta bazterketaren aurka borrokatzeaz gain, kualifikazio gutxiko eskulanaren eskaintzari eutsita, eskulan merkeagoa duten beste herrialde batzuetara lan gutxiago transferitzen dela.

Además, ¿con quién competíamos cuando cerca del 70% de nuestra facturación estaba destinada a mercados de fuera del País Vasco?

Cuando GUREAK ofrece el precio de un trabajo de cableado para automoción u oferta una pieza de inyección de plásticos para una multinacional alemana, ¿con quién compite, con una empresa vasca, con una recién instalada en Marruecos, o con la economía sumergida?

Nos atreveríamos a decir que no sólo no estamos compitiendo con empresas vascas, sino que competimos con otras economías y con empresas manufactureras de otros países. Es más, creemos que las ofertas especializadas con mano de obra de baja cualificación –como es nuestro caso– son absolutamente necesarias en la economía. Y lo son, entre otras cosas, por la aportación que hacen a la competitividad general de la economía del país.

De cara a la economía de un país resulta importante mantener una oferta organizada de mano de obra con personas de baja cualificación, pues además de los consiguientes beneficios sociales, esta oferta reporta significativos beneficios económicos. Y es que no hay que olvidar que, además de la lucha contra el desempleo y la marginación de determinados colectivos, mantener una oferta de mano de obra de baja cualificación ofrece la posibilidad de que se ralentice la transferencia del trabajo a otros países con mano de obra más barata.

A contracorriente...

Los Centros Especiales de Empleo (CEE) son empresas que llegan a ser económicamente rentables, sin menoscabo de su particular función social, desde el momento en que los rendimientos que producen finalmente en rentas de trabajo y en retornos a la comunidad a través de los distintos impuestos son de mayor cuantía que las propias subvenciones que reciben para desarrollar su actividad empresarial. Creo que es de subrayar que en el conjunto de CEE de GUREAK eso se logra, en mayor o menor medida, con personas a quienes el mercado de trabajo, con su "ordinario" comportamiento selectivo, no se lo pone precisamente fácil.

Entonces te preguntas: ¿Por qué hay quien dice que GUREAK va a contracorriente? Porque lo corriente, lo ordinario es pensar que el beneficio económico inmediato es lo único que cuenta. Pero resulta que, una sociedad tampoco puede funcionar satisfactoriamente, ni siquiera desde la vertiente estrictamente económica, si no consigue un determinado nivel de cohesión social. ¿De qué nos vale disponer de una elevada renta per cápita si en su distribución encontramos grandes grupos de personas que, por la selectividad de los mercados, se ven marginados de los accesos a las oportunidades, a las prestaciones y a los logros colectivos que hemos conseguido?

Lograr que las oportunidades y la riqueza se extiendan, repartiéndolas ampliamente entre las personas, constituye también un objetivo económico que no se puede olvidar. Y es posible, pues lo venimos demostrando.

Pedro Ustarroz
Director del SPEE-INEM de Gipuzkoa

3.6 Gogoeta ekonomikoak
Consideraciones económicas

GUREAK TALDEko enpresa guztien funtzionamendua, autofinantzaketan, gizarte zerbitzuen programetara bideratutako ekarpenetan eta lan politiketan oinarritzen da. Lanak, egiten duenari ematen dizkion onurez gain, emaitza ekonomiko jakin batzuk lortzeko aukera ematen duen balio katean parte hartzea ahalbidetzen du. Horregatik egiten dugu lan.

Enpresaren kasuan, emaitza ekonomikoek ekoizpen prozesuko kostuak ordaindu behar dituzte; finantzatu egin behar dituzte; inbertitutako kapitala ordaindu eta saritu egin behar dute eta, azkenik, lortutako aberastasuna esku hartu duten eragileen artean banatu behar dute, batik bat, enpresako langileen artean. Hori esanda, garbi geratu da enpresak, bideragarria izateko, %100ean autofinantzatzeko gai izan behar duela. Era berean, egoera okerragoei aurre egin behar die eta soberakinak sortu.

GUREAKen moduko erakundeek —GUREAK-en kasuan, taldea osatzen duen enpresa bakoitzak berezko azalpena mereziko luke, izan ere bakoitzaren merkatua eta jarduera guztiz ezberdinak dira—, kostu guztiak finantzatzeaz gain, enpresako estatutuen arabera, akziodunen artean dibidendu moduan banatuko ez diren soberakin positiboak sortu behar ditu. Soberakinok erreserba gisa pilatuko dira eta, hala, geure baliabideekin ondarea osatuko dugu. Baina autofinantzaketak gastu horietatik zeintzuk estali behar ditu, eta zein kontzeptu jo behar dira programa publikoen laguntzarekin ordaindu beharreko kostutzat?

Autofinantzaketa hobetuko balitz, zein zati erabili beharko litzateke, esaterako, langile guztien soldatak hobetzeko eta zein karga publikoa murrizteko?

El funcionamiento de la totalidad de las empresas del GRUPO GUREAK se basa en su autofinanciación, en las aportaciones con cargo a programas de servicios sociales, y en las políticas de empleo. El trabajo, además de los beneficios que reporta a la persona que lo realiza, es el modo de participar en una cadena de valor de la que se obtienen unos determinados resultados económicos. Por eso trabajamos.

En el caso de la empresa, los resultados económicos deben ser capaces de: cubrir los costes del proceso productivo; financiarlo; retribuir y recompensar al capital invertido y, finalmente, redistribuir la riqueza obtenida entre los agentes que han intervenido, principalmente los trabajadores o empleados de la empresa. Dicho esto, queda claro que para que la empresa sea viable tiene que tener capacidad para autofinanciarse al 100% y generar, además, un excedente que permita una situación patrimonial a salvo de coyunturas desfavorables.

En el caso de una organización como GUREAK –aún cuando cada una de sus empresas merecería un comentario diferenciado dada su particular circunstancia de mercado y actividad– además de financiar la totalidad de nuestros costos, necesitamos generar un excedente positivo que –según los propios estatutos de la empresa– no se distribuyen entre los accionistas a modo de dividendos, sino que se acumulan en forma de reservas y se va conformando, así, un patrimonio con suficientes recursos propios. Pero, ¿qué parte de esos gastos deben ser cubiertos por la autofinanciación y qué otros conceptos deberían ser tratados como costes a cubrir con cargo a programas públicos?

Ante una hipotética mejora de los niveles de autofinanciación, ¿qué parte de ésta debe servir para mejorar, por ejemplo, los conceptos retributivos de todo el personal y qué

Ezintasunen bat duten pertsonak, arrazoizko kostuarekin, lan munduan sartzeko eta gizarteratzeko irizpide eraginkor batzuk azaltzen saiatuko naiz. Horretarako, beharrezkoa da okupaziozko zentroen eta enplegurako zentro berezien edota programa publikoetan parte-hartzerik ez duten beste mota bateko enpresen arteko bereizketa egitea.

Euskal Autonomia Erkidegoko araudiaren arabera, okupaziozko zentroetan, minusbaliotasunaren ondorioz lan munduan sartzeko eragozpenak dituzten pertsonak arituko dira lanean. Lan horiek Minusbaliatuen Gizarteratze 13/1982 Legeak ezartzen ditu, eta enplegurako zentro bereziak zein merkatu arrunteko lan mundua hartzen ditu barne. Era berean, arauok diote lortzen den autofinantzaketa erabiltzaile baliokideen haborokinerako izango dela; jangela eta garraio gastuak ordaintzeko, gutxienez. Horrela, kostua gaindituko dute.

Gure kasuan, foru aldundiek ordaindu behar dituzte okupaziozko zentroen funtzionamenduak eragindako gainerako gastuak: ikuskatzaileak, eraikinen gastuak, instalazioak, administrazioko langileak eta abar. Izan ere, gizarte zerbitzuek barne hartzen dituzte gastuok, eta Euskal Autonomia Erkidegoan foru aldundiek daukate eskumena.

GUREAKek, 1985. urteaz geroztik, urtero sinatu izan du lankidetza-hitzarmena Gipuzkoako Foru Aldundiarekin. Hitzarmen horrek GUREAKen kudeaketa autonomoa bideratzen du. Sinatu aurretik, lanpostu eta urte bakoitzerako modulu ekonomikoa hitzartzen da, baita egokitzat eta finantzagarritzat jotako lanpostu kopuruen urteko hazkundea ere. Gure ustean, kontzertazioko politika hori egokia da, Administrazioak kasu bakoitzerako eman behar dituen zifrak zeintzuk izan behar duten albo batera utzita.

Izan ere, hainbat irizpide garrantzitsutatik abiatzen gara, esaterako: erakunde publikoak —Lurraldeko gizarte zerbitzuen arduradun politikoa eta administratiboa—, bere gain hartzen du erantzukizuna eta zerbitzu horien kudeaketa irabazi asmorik gabeko erakunde pribatu batekin adosten du. Hala, erakunde pribatu horri zentroen ikuskaritzako eta kudeaketako kostuak ordaintzeko beharrezko baliabideak ematen dizkio. Ezin dugu ahaztu, okupaziozko zentroetako ezintasunen bat duten pertsonek, lan sisteman sartzeko behar dena baino «balore txikiagoa» ekoizten dutela eta, aldiz, «balore txikiago» hori ekoizteko, ikuskaritza eta kudeaketa kostuak sortzen dituztela. Kostu horiek gizarte zerbitzuen funtsei esker ordaintzen dira.

GUREAK, kudeaketaren bidez, lan maila horretan ezintasun larrienak dituzten langileak bakarrik izaten saiatu da eta, hein handi batean, lortu dugulakoan gaude. Gainerakoak, adimen urritasuna duten pertsonen %50 eta urritasun fisikoa eta

otra debería dedicarse a una minoración de la carga pública?

Intentaré reflejar algunos criterios que se han demostrado eficaces para lograr la integración –laboral y social– de personas con discapacidad con un coste razonable. Para ello es necesario diferenciar entre los Centros Ocupacionales y los Centros Especiales de Empleo u otro tipo de empresas sin participación en programas públicos.

En el caso de los Centros Ocupacionales, la propia normativa de la Comunidad Autónoma Vasca dice que serán destinados a personas cuya minusvalía les impide acceder a las líneas de empleo prefijadas por la Ley de Integración Social del Minusválido que prevé los Centros Especiales de Empleo y el empleo en el mercado ordinario. Asimismo, las normas dicen que la autofinanciación que se obtiene debe revertir en gratificaciones a los usuarios equivalentes, como mínimo, a los gastos originados en concepto de comedor y transporte. Esto hará que superen el costo.

En nuestro caso, corresponde a las Diputaciones Forales cubrir el resto de los gastos del funcionamiento de los Centros Ocupacionales: personal de supervisión, gastos de edificios, instalaciones, personal administrativo, etc., pues al estar incluidos dentro de los servicios sociales esa competencia en la Comunidad Autónoma Vasca es de las Diputaciones.

GUREAK, cada año desde 1985, ha formalizado con la Diputación Foral de Gipuzkoa el correspondiente Convenio de Colaboración que da cobertura a la gestión autónoma de GUREAK. Previamente a la firma, se acuerda un módulo económico por plaza y año, así como el crecimiento anual en el número de plazas que se consideraba conveniente y financiable. A nuestro entender, esta política de concertación es la deseable con independencia de cuáles deban ser las cifras concretas a aportar en cada caso por la Administración.

Y es que se parte de criterios tan importantes como que el ente público –responsable político y administrativo de los servicios sociales del Territorio– asume su responsabilidad y concierta la gestión de esos servicios con un ente privado –sin ánimo de lucro– al que aporta los recursos necesarios para cubrir los costes de supervisión y gestión de los centros. No podemos olvidar que las personas con discapacidad usuarias de los centros ocupacionales son personas que producen "menos valor" del necesario para acceder al sistema de empleo y que, por el contrario, para producir ese "menos valor" generan unos costes –de supervisión y de gestión– que se cubren gracias a los fondos de los servicios sociales.

GUREAK, a través de su gestión, ha procurado –creemos que lo hemos conseguido en una gran medida– que permanezcan en este nivel ocupacional sólo los operarios más afectados por alguna discapacidad, y que el resto (más

sentsoriala dutenen %100, lan sistemara igaro dira.

GUREAKen okupaziozko lantegietan, okupaziozko mailatik enplegura igarotzeko bidea ere Foru Aldundiarekin sinatutako hitzarmenak bideratu du; izan ere, programa finantzatuta, adimen urritasuna duten ahalik eta pertsona gehien lan sistemara igarotzea ahalbidetzen da. Hala, lan sistemara igarotzen direnek hutsik uzten dituzten lanpostuak adimen urritasuna duten beste pertsona batzuek betetzen dituzte. Pertsona horiek itxaron zerrendetan egoten dira, erakundeko kide izateko aukeraren zain. Era berean, zuzenean ez bada ere, pentsio sisteman diru asko aurrezten da; izan ere, pertsona horiek foru-aurrekontuek ordaindutako kotizazio gabeko pentsioa jasotzeari uzten diote.

Enplegu bereziko sisteman (Enplegurako Zentro Berezietan, alegia) 2.200 pertsonek baino gehiagok egiten dute lan. Erdiek baino gehiagok urritasun psikikoak dituzte, 800 pertsonek baino gehiagok urritasun fisikoa dute eta 200 pertsonek baino gehiagok, berriz, arazo sentsorialak. Gizarte zerbitzuen esparruan barne hartu gabeko programaren bidez kontratatu ohi dira. Programa horrek, ordea, parte hartzen du enplegua sortzeko INEMen politika aktiboetan. Hala, GUREAK da Estatu osoan INEMen programa gehien erabiltzen ari den erakundea; GUREAKen enpresa eta antolaketa alorreko garapenean berebiziko garrantzia izan duen programa, hain zuzen ere.

Enplegurako zentro berezi horietan, INEMek Gizarte Segurantzari zuzendutako enpresa-kotizazioko kostuen %100 ordaintzen du eta, ezintasunen bat duen langile bakoitzeko, lanbide arteko gutxieneko soldataren %50 ematen du. Ekarpen garrantzitsu horrek, gure enpresetan lortzen diren autofinantzaketako kuotei erantsita, lana sortzeko politikei eusteko eta langileei hobeto ordaintzeko aukera eman digu. Egoera ekonomikoaren eta sektoreko lehia-erreferentzien arabera, enpresa bakoitzak negoziatzen dituen lankidetza-hitzarmenek hobekuntza horiek barne hartu ohi dituzte.

Kasu horietan, gure helburua soldatak merkatukoetara hurbiltzea da, gure lanak normalizazio kuotak lor ditzan, ekoizten den balioari eta emandako soldatari dagokienez. Hala, baldintza beretan egingo dugu lan. Une horretatik aurrera, oso bereziak izateari utziko diogu, babes gutxiago izango dugu eta, agian, «arruntagoak» izango gara.

Era berean, lege-arauak zehazten duen moduan, helburua enplegurako zentro bereziak enplegu arrunt bihurtzea bada, kontraesankorra da enpresa babestu batean lana merkatuan baino gehiago ordaintzea. GUREAKi erraztasunak edota del 50% de personas con discapacidad intelectual y el 100% de las personas con discapacidad física y sensorial) hayan pasado al sistema de empleo.

En los talleres ocupacionales de GUREAK este paso del nivel ocupacional al empleo está cubierto también por el Convenio con la Diputación que, a través de financiar el programa, favorece que el mayor número posible de personas con discapacidad intelectual accedan al sistema de empleo. De este modo, se consigue que las plazas que dejan vacantes los que pasan al sistema de empleo sean cubiertas por otras personas con discapacidad intelectual que están en las listas, esperando la ocasión de pasar a ser parte de la organización. Y se produce también, indirectamente, un gran ahorro en el sistema de pensiones ya que estas personas cotizan y dejan de percibir pensiones no contributivas que son sufragadas por los presupuestos forales.

En el sistema de empleo especial (Centros Especiales de Empleo) estamos hablando de más de 2.200 personas (más de la mitad con discapacidades psíquicas, más de 800 con discapacidad física y por encima de 200 personas con problemas sensoriales) contratadas con cargo a un programa no incluido en la esfera de los servicios sociales y que, en cambio, sí participa de una manera importante de las políticas activas para la creación de empleo que promueve el INEM. De hecho GUREAK es una de las organizaciones que en todo el Estado más uso está haciendo de este programa del INEM que ha resultado clave en el desarrollo empresarial y organizativo de GUREAK.

En estos Centros Especiales de Empleo el INEM cubre al 100% los costes de cotización empresarial a la Seguridad Social además de aportar una cantidad equivalente al 50% del Salario Mínimo Interprofesional por cada trabajador con discapacidad. Esta importante aportación, sumada a las cotas de autofinanciación que se obtienen en nuestras empresas, nos ha permitido mantener una política de creación de empleo con mejoras retributivas del personal en plantilla. Mejoras incluidas en los convenios colectivos que negocian cada empresa según su situación económica y las referencias de la competencia en su sector.

Nuestro objetivo en estos casos es acercar los salarios a los niveles del mercado, para conseguir que nuestro trabajo alcance cotas de normalización tanto por el valor que se produce como por la contraprestación salarial aportada. Así nos situaremos en igualdad de condiciones. A partir de ese momento, comenzaremos a ser menos especiales, menos protegidos y, tal vez, más "normales".

Asimismo, si el objetivo –como marca la normativa le-

GUREAK
GRUPO

lehentasuna ematea, integrazioari eta merkatu arruntera ateratzeari lotutako filosofiaren aurka joango litzateke. Suediara egindako bisitaldi batean, hala egiaztatu ahal izan genuen. Han, SAMHALL erakundean ezintasunen bat duten 25.000 pertsonak baino gehiagok egiten dute lan. Sindikatuekin adostu ostean, langileei, gehienez, lan egiten duten sektoreko soldaten %95eko ordainsariak ematea hitzartu dute.

gal– es favorecer el tránsito de los Centros Especiales de Empleo al empleo ordinario, sería contradictorio que en una empresa protegida estuviéramos remunerando el trabajo por encima de lo que hace el mercado. Favorecer o primar el mero hecho de ser GUREAK iría totalmente en contra de toda la filosofía de integración o salida al mercado ordinario. En una de nuestras visitas a Suecia lo pudimos constatar. Allí, la organización SAMHALL –que emplea a más de 25.000 personas con discapacidad– ha establecido, de acuerdo con los sindicatos, retribuciones máximas para sus operarios del 95 % de los salarios del sector al que pertenecen.

Reversión económica

A través del "Análisis Económico del apoyo de la Administración Pública a las organizaciones de trabajo protegido en la Comunidad Autonónoma Vasca" que viene realizando periódicamente EHLABE (Euskal Herriko Lan Babestuaren Elkartea- Asociación de Trabajo Protegido del País Vasco), *se pretende disponer de una aproximación del coste real que para la Administración Pública representa el apoyo a los centros de empleo protegido de la Comunidad Autónoma Vasca. En este estudio se recogen los datos de las entidades asociadas en EHLABE y que en conjunto representan a más del 90% de las personas con discapacidad contratadas u ocupadas en los centros de trabajo protegido del País Vasco.*

La determinación de este coste neto se obtiene a través del saldo de los conceptos de pago que realizan las diferentes administraciones a estas entidades, vía subvenciones, aportaciones o bonificaciones de la cuota de Seguridad Social, y del ingreso realizado por parte de las entidades a la Administración Pública a través de los pagos de los impuestos, cuotas de Seguridad Social e IRPF. Los niveles de reversión a la Administración por parte de entidades de EHLABE se han mantenido durante los últimos ejercicios en torno al 82%. Es decir, que de 10 recibidos por las entidades de trabajo protegido, 8,2 son reingresados directamente de esas entidades a las Administraciones Públicas.

Es importante destacar que el análisis no incluye los ahorros indirectos que para las Administraciones supone la existencia de centros de empleo protegido, ya que un colectivo importante de personas no recurre a centros asistenciales o no tiene derecho a percibir determinadas prestaciones económicas por estar empleadas en dichos centros protegidos. Así mismo, tampoco se incluye la contribución de la riqueza generada a través de la actividad empresarial de estos centros, ya sea a través de las rentas de trabajo (más de 60 millones de euros) o de las inversiones realizadas (unos 12 millones de euros en inmovilizados).

El estudio permite conocer, además, la dimensión de estos centros (donde trabajan cerca de 8.000 personas, de las cuales casi un 90% tienen alguna discapacidad), el valor económico que generan, su viabilidad, etc.

José Ramón Apalategui
Adjunto a Dirección General del GRUPO GUREAK

GRUPO

4 Milurteko berriaren bidegurutzeak

Encrucijadas del nuevo milenio

4.1 Etorkizun hoberantz
Hacia un futuro mejor

Hiru hamarkada baino gehiago igaro dira GUREAK Gipuzkoako paisaiaren zati izaten hasi zenetik. Garai berrietara egokitzeko, etengabe aldatu da erakundea, eta lan bikoitza egin da: gizarte arlokoa, batetik eta, enpresa arlokoa, bestetik.

Gure enpresa taldearen bilakaera eta hazkundea finantzaketa publikoari esker lortu dira, baita geure autofinantzaketari esker ere. Autofinantzaketa eta hazkundea soldaten kostuen arteko aldearen ondorioz lortu dira; izan ere, kasu askotan, gure langileek merkatuko soldatak baino baxuagoak jasotzen dituzte, batez besteko produktibitate txikiagoarekin bat eginda.

Etorkizun hobea lortu nahi dugu, iragana ahaztu gabe. Hori dela eta, sustatu beharreko lanez ari garenean, ezin gara gure izateko arrazoiaz ahaztu; hau da, gure lehen helburu hartaz. Izan ere, ondotxo dakigu adimen urritasuna duten gipuzkoar guztiei lana emateko sortu ginela. Horregatik sortu zen GUREAK. Ez orduan ez orain, ez gara gutxi batzuei zuzendutako gizarte lan polita eta bikaina egitearekin konformatuko. Gure helburua eskatzen zuen edozein pertsonari, edozein gipuzkoarri laguntzea zen eta, noski, gaur egun ere helburu bera daukagu.

Garai ekonomiko zailetan, helburu hori lortzeko programa eta esku-hartze ugari jarri genituen martxan. Orduan, benetan garrantzia zuena hauxe zen: GUREAK -ek zenbat pertsonari ematen zion lan egiteko aukera. Garai hartan, kopurua kalitatearen gainetik zegoen. Hau da, lana ematen genien pertsonen kopuruak garrantzi handiagoa zeukan eskaintzen genituen programen kalitateak baino.

Egun, atzera begiratuz gero, gure zeregina bete dugula esan dezakegu; izan ere, eskaera egin diguten adimen urritasuna duten pertsona guztiei eskaini diegu lana. Baina, aldi berean, gure zerbitzuetan hobekuntza handiak sustatzeko helburuarekin begiratzen diogu etorkizunari. Erronka horri aurre egiteko garaia iritsi dela uste dugu.

Hace más de tres décadas que GUREAK –siempre en continuo cambio para adaptarse a los tiempos– forma parte del paisaje guipuzcoano al que contribuye con una doble labor: social y empresarial.

La evolución y el crecimiento alcanzados por nuestro grupo empresarial han sido posibles gracias a la financiación pública, pero también gracias a nuestra propia autofinanciación. Una autofinanciación y un crecimiento que se han visto amparados por la diferencia de costos salariales, debido a que, en muchos casos, los salarios percibidos por nuestros operarios han sido inferiores a los usuales del mercado en correspondencia con una productividad media también inferior.

Aspiramos a alcanzar un futuro mejor, y lo hacemos sin olvidar nuestro pasado, por eso cuando hablamos de los empleos que hay que impulsar no podemos dejar de lado nuestra razón de ser, aquel primer objetivo nuestro. Y es que tenemos muy presente que surgimos para brindar atención ocupacional a todas las personas con discapacidad intelectual de Gipuzkoa que así nos lo requirieran. Para eso surgió GUREAK. Ni entonces ni ahora nos conformamos con hacer una obra social bonita, brillante, pero únicamente para unos pocos. Nuestro objetivo era –y lo sigue siendo, por supuesto– atender a cualquier persona, de cualquier punto de Gipuzkoa, que así lo solicitara.

Este objetivo, fundamentalmente en tiempos económicamente difíciles, se plasmó a través de la puesta en marcha de toda una oferta de programas e intervenciones donde lo que realmente primaba era la cantidad de personas a las que GUREAK ofrecía una oportunidad laboral. En aquel momento por encima de la calidad estaba la cantidad. Es decir, era más importante el número de personas a las que dábamos trabajo que la calidad de los programas que les ofrecíamos.

Ahora mirando hacia atrás podemos decir: 'misión cumplida', ya que hemos ofrecido una ocupación a todas las personas con discapacidad intelectual que así nos lo han pedido. Pero al mismo tiempo, encaramos el futuro con el objetivo de impulsar mejoras importantes en nuestros servicios. Creemos

Horretarako, kontuan izan behar dugu, egun, adimen urritasuna duen pertsona gutxiagori erantzun behar zaiela. Izan ere, GUREAK TALDEAren programan sartzeko eskatu duten 18 eta 20 urte arteko gazteen kopurua aurreko hamarkadetakoa baino txikiagoa da.

Era berean, ez ditugu ahaztu behar oparoaldi ekonomikoaren azken urteetan lortutako maila ekonomikoa eta ongizatea. Maila horiei esker, ezintasunen bat duten pertsonei zuzendutako lan programak hobetu ostean, sortutako gastuak ordaintzeko aukera daukate gure administrazio publikoek.

Lortutako oparotasuna, inolako zalantzarik gabe, harro egoteko modukoa da. Eta, are gehiago, honaino laurogeiko hamarkadan diseinatutako programak kudeatuta iritsi garela kontuan izanda; izan ere, garai hartan, gure herrialdea garabidean zegoen, eta oraindik ez zen Europako Ekonomia Erkidegoko kide (egungo Europar Batasuna). Baina, gaur egun, hogeita hamar urte geroago eta dauzkagun ongizate kuotak lortuta (kasu batzuetan, Europako batez bestekoak baino handiagoak), arreta okupazionalerako eta enplegurako zerbitzuek kalitate hobea izan behar dute. Horri guztiari esker, ezintasunen bat duten pertsonei zuzendutako enplegurako programei dagokienez, administrazio publikoei babes handiagoa eskatu behar diegu. Era berean, programak pertsona horien benetako beharren arabera diseinatu eta egokitu behar dira.

que ha llegado la hora de enfrentarnos a este reto.

Para ello contamos a nuestro favor con que son menos las personas con discapacidad intelectual que hay que atender actualmente, ya que el número de chicos y chicas, de entre 18 y 20 años, que ha solicitado incorporarse a alguno de los programas del GRUPO GUREAK es considerablemente inferior al de décadas pasadas.

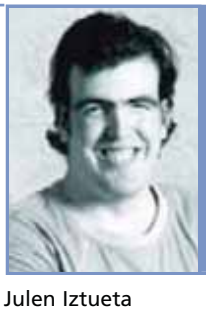
Tampoco podemos olvidar los niveles económicos y de bienestar alcanzados en los últimos años de bonanza económica. Unos niveles que permiten a nuestras administraciones públicas hacer frente a los gastos que conlleva la mejora de los programas ocupacionales puestos en marcha para las personas con discapacidad.

La prosperidad alcanzada es, sin duda, motivo de orgullo para todos nosotros y lo es más, si cabe, que hayamos llegado hasta aquí gestionando programas diseñados en la década de los ochenta, cuando el nuestro era un país todavía en vías de desarrollo que no se había incorporado a la entonces Comunidad Económica Europea (actual Unión Europea). Pero ahora, treinta años después y habiendo logrado las cotas de bienestar que gozamos –en algunos casos superiores a la media europea–, es hora de que los servicios de atención ocupacional y empleo cuenten con mayores cotas de calidad. Todo lo cual nos permite exigir a las administraciones públicas un mayor apoyo a los programas de empleo para las personas con discapacidad, y que éstos sean diseñados y adaptados según las necesidades reales de dichas personas.

<<Gustuko dut lana egitea>>

Institutua amaitzean etorri nintzen GUREAKera. Hemen nagoenetik nire buruarekin hobeto sentitzen naiz, lasaiago, izan ere institutuan "ezberdina" nintzen eta orain, ordea, ez. Aitortu beharra dut hasieran oso gogorra izan zela; ezgaituekin egoteko ohiturarik ez nuen, ordura arte esan dezagun jende "arruntarekin" elkartzen nintzela. Arraro sentitu nintzen minusbaliotasun ezberdinak zituzten hainbeste pertsonaz inguraturik, baina harrezkeroztik asko ikasi dut.

Nire burua gainditzen saiatzen naiz beti eta ditudan ametsak betetzen. Orain erregimen-okupazionalean ari naiz eta kontratua noiz iritsiko zain nago. Lan egitea gustatzen zait, batzutan gehiago eta besteetan gutxiago, eta ohean gelditzea gustatuko litzaidake askotan baina lan egin behar da, bizitza hala da eta. Soldata jasotzen dudanean pozik sentitzen naiz, eta kapritxoren bat erosi (arropa dela, mugikorra dela...) eta gainontzekoa aurreztu egiten dut. Etxetik joatea gustatuko litzaidake, denoi bezala, baina denbora behar da horretarako, eta batez ere, dirua, beraz, ez dut presarik.



Julen Iztueta
Donostiako Berioko tailerreko langilea

4.2 Garai berriak, errealitate berriak
Nuevos tiempos, nuevas necesidades

Urteak igaro ahala pertsonak zahartzen joatea eta, beraz, beste behar zein kezka batzuk izatea oinarrizkoa dela dirudi, baina GUREAKerako fenomeno «berria» da hori. Gezurra badirudi ere, orain —hogeita hamar urte geroago— hasi gara ikusten, ezintasunen bat duten pertsonek, urteak betetzen doazen heinean, beste behar eta kezka batzuk dituztela. Orain ikusten dugu duela 20 edota 30 urte gure taldean sartu ziren pertsonek, apurka-apurka, gaitasunak galtzen dituztela. Hori dela eta, beste egoera batzuetara egokitu behar gara, eta gure erantzunak GUREAK osatzen duten pertsonen errealitatera moldatu behar ditugu.

Baina aldaketa horiek ez dira adinaren ondoriozkoak soilik. Kontuan izan behar da adimen urritasuna duten pertsona guztiak ez direla modu berean eskolatzen. Izan ere, egungo hezkuntza sistemak familia-

Algo, a simple vista, tan elemental como que con el paso de los años las personas van envejeciendo y, por tanto, van teniendo nuevas necesidades –también, nuevas inquietudes– es un fenómeno 'nuevo' para GUREAK. Aunque parezca mentira es ahora –treinta años después– cuando comenzamos a ver que, a medida que los individuos con discapacidad van cumpliendo años, son otras sus necesidades e inquietudes. Ahora vemos que aquellas personas que se incorporaron a nuestro grupo hace ya 20 ó 30 años, progresivamente, van perdiendo su capacidad, lo cual nos lleva a tener que adaptarnos a las circunstancias y adecuar nuestras respuestas a la realidad de cada una de las personas que conforman GUREAK.

Pero los cambios a los que nos tenemos que adaptar no vienen determinados única y exclusivamente por la edad. También hay que tener presente que la escolarización de las personas con discapacidad intelectual se hace ahora de manera diferente. Y es

Aukera berri bat

2003. urtean ekin genion Pausoak programari, zalantzez beterik, ilusioz eta nekazaritzari buruz ezer gutxi genekiela. Familien artean egindako ikerketa batek erakutsi zigun, GUREAKen barne genituen intuizioak konfirmatuz, aktibitate industrialez gain, beste alternatiba okupazionalak martxan jartzeko beharra zegoela, eta hala egin genuen. Talde pilotu bat sortu eta Arteaga Zabalegi erakundearen laguntzaz, hantxe kokatu ginen. Hasierako duda eta ezjakintasun haiek arrakasta bihurtu ziren denbora gutxian. Asmatu egin genuen.

Gaur egun talde pilotu hari beste lagun asko batu zaizkio eta beren eguneroko irribarreek eta familien poztasunak bide onetik goazela ziurtatzen digute. Naturarekin harremanetan lan egiteak abantaila asko ditu eta aukera mordoa sortzen dira gure neska-mutilekin jarduera berritzaileak esperimentatzeko. Baratzan hamaika produktu landatzen ditugu, uzta biltzen dugu eta oilotegia zaintzeaz arduratzen gara. Animaliekin lan egitea zein onuragarria den ikusi dugu, besteak beste, autoestima, espresioa eta afektibitatea lantzeko aukera ematen baitigute. Horretaz gain, sorkuntza lanetan ere aritzen gara: margolanak egiten ditugu, era guztietako xaboiak, eta saskigintzan ere oso esperientzia positiboa izan dugu. Ezin ahaztu gaitasun akademikoak ere lantzen ditugula non idatzi, irakurri edoeta matematikak, informatika... jorratzen dugu, bakoitzaren gaitasunen arabera

Aipagarria da baita ere Pausoak programan oreka bat lortu dugula lan tentsioaren eta atentzio pertsonalaren artean; biak baitira beharrezkoak eta batak besteari zentzua ematen diote. Gure neska-mutilak ongi ezagutzen ditugu eta horregatik gai izan gara beraientzako egokiak diren programak diseinatzeko.

Azkenik, sentsibilizazio sozialaren alde egiten dugun apostua azaltzea ezinbestekoa da. Izan ere, Pausoak-en oso argi dugu lan egiteaz gain, lan hori gure finkatik kanpo ere atera behar dugula: Tolosako Babarrun Festan egon gara, Irungo Nazioarteko Txakur Erakusketan, Loriartzun Lore eta Landare Festan ere bai eta urtero Santo Tomas eta San Juan egunak direla-eta, azokak ospatzen ditugu. Azken finean, guk hasitako lana guk amaitu nahi dugu, prozesu guztian protagonistak izan: tomateak landatzen baditugu, tomate horiek guk bildu, paketatu eta saldu nahi ditugu.

Gizartean parte hartzeaz hitz egiten ari gara, eta Pausoak-eko lagunek hein handi batean lortu egiten dute.

Jokin Larraza
Pausoak programako arduraduna

ren esparruan eta ohiko ingurunean integratuta egoteko aukera ematen die. Behar bereziak dituzten neskamutilok euren adinekoekin batera hazten dira eskolan, eta berariazko laguntza jasotzen dute, garai batean egiten zuten moduan ikastetxe berezietara joan beharrik ez izateko.

Beraz, normala da behar bereziak dituztenek eta hauen familiek pertsona horiei eta egungo gizarte egoerari egokitutako programak eskatzea, eta gugandik hori jaso nahi izatea. Gu, beti egin izan dugun moduan, eskaerei erantzuten saiatuko gara. Hori da gure etorkizuna.

Eta horretan dihardugu. Denbora asko igaro da GUREAK TALDEA ezintasunen bat duten pertsonek XXI. mendean dituzten beharrei erantzuteko praktikak bilatzen hasi zenetik. Beharrok ez daukate zerikusirik duela hiru hamarkada baino gehiago lanean hasi ziren pertsonek zituztenekin.

Ezintasunen bat duten pertsonen behar berrien ondorioz, Gipuzkoan eguneko jardueren zentroen sarea sortu genuen. Proiektu hori Donostiako Goyeneche Fundazioarekin batera kudeatzen dugu, eta Gipuzkoako Foru Aldundiak emandako diru-laguntzari esker gauzatu ahal izan dugu.

Adimen urritasuna duten pertsonei erantzuteko, aurrerapauso handiak eman ditugu. Eguneko jardueren zentroak ez dira adineko pertsonentzat soilik, baita bizimodu arrunta izateko laguntza gehiago behar duten pertsona gazteentzat ere. Erabiltzaile bakoitzaren adinean, gustuetan eta kezketan oinarrituta, hainbat jarduera bideratzen ditugu. Hala, pertsonengana hurbiltzen gara, pertsona bakoitza berezia den uste sendoarekin.

Adimen urritasuna duten pertsonei bestelako eta pertsonalizatutako eguneko arreta eskaintzen die zentroen sareak. Horri esker, pertsona horien gaitasunak eta trebetasunak sendotzen jarraitzeko aukera daukagu, bizique el actual sistema educativo les da la posibilidad de permanecer integrados en su ámbito familiar y entorno habitual. Estos chicos y chicas, con necesidades especiales, son escolarizados junto al resto del alumnado de su edad donde reciben apoyos específicos que les permiten no tener que acudir a centros educativos especiales como ocurría antaño.

Es natural, por tanto, que los jóvenes con necesidades especiales y sus familias nos demanden –y esperen de nosotros– programas distintos, adaptados a ellos y a la situación social actual. Nosotros trataremos, como lo hemos hecho siempre, de dar respuesta a sus peticiones. Ese es nuestro futuro.

En ello estamos. Hace ya tiempo que el GRUPO GUREAK trabaja en la búsqueda de prácticas diferentes que responden a las demandas que en el siglo XXI tienen las personas con discapacidad. Muy distintas a las que tenían aquellas personas para las que empezamos a trabajar hace más de tres décadas.

Uno de los proyectos que ha surgido de la preocupación por algunas de esas nuevas demandas de las personas con discapacidad, ha sido la creación de una red de centros de día en Gipuzkoa. Un proyecto que gestionamos conjuntamente con la Fundación Goyeneche de San Sebastián y que ha sido posible gracias a la ayuda económica que nos ha brindado la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Creo que en lo que se refiere al modelo de atención para las personas con discapacidad intelectual estamos avanzando a pasos agigantados. Los centros de día están dirigidos no sólo a las personas en avanzada edad, sino también a personas jóvenes que necesitan apoyos más intensos para poder llevar a cabo una vida normal. Desarrollamos diversas actividades basándonos en la edad, los gustos y las inquietudes de cada usuario o usuaria, acercándonos a cada persona desde la clara convicción de que son únicas.

El contar con una red de centros capaz de ofrecer una atención diurna diferente y, digamos, personalizada, a las personas con discapacidad intelectual, nos permite continuar potenciando sus capacidades y habilidades para que puedan disfrutar de una mayor

Mi hijo y Zabala

Iñigo compagina su trabajo en los talleres con el programa Zabala, que nació hace apenas un año. La verdad es que estamos muy contentos; las horas en el taller le ayudan a organizarse, digamos que es una manera de hacerle cumplir con sus obligaciones. Con el programa Zabala, en cambio, recibe aquella atención personalizada que no encuentra en los talleres y realiza trabajos sencillos y más entretenidos: hacen manualidades, dibujan, charlan y se relajan. Es un ambiente más cariñoso; las encargadas conocen a todos los chicos, están pendientes de ellos y están en continuo contacto con nosotros, los padres.

Mi hijo apenas puede hablar. Somos nosotros, todos los que le rodeamos, los que aportamos la información sobre su día a día. Lo hacemos mediante un cuaderno, en el cual escribimos tanto nosotros, los padres, como las monitoras del piso donde vive Iñigo entre semana. De esta manera, logramos conocer más a fondo a Iñigo y ayudamos a que en Zabala se realicen diferentes actividades para que participe y se integre.

Este tipo de programas son cruciales para el desarrollo de las personas con discapacidad y en mi opinión es una de las cosas que hacen grande a GUREAK.

Pepita Corta
Madre de Iñigo Lauroba (usuario del programa ZABALA)

kalitate hobeaz goza dezaten.

Baina pertsonekin daukagun konpromisoa ez da hemen amaitzen, ezta gutxiagorik ere.

Duela urte bat baino zertxobait gehiago martxan jarri genituen okupaziozko programak aipatu nahi nituzke. Izan ere, banakako arretarekin zerikusi berezia daukate, eta arreta horrekin konprometituta gaude: PAUSOAK eta ZABALA. Bi programek egungo okupaziozko programaren alternatiba izan nahi dute, erregimen okupazionalean dauden adimen urritasuna duten pertsonek gero eta aukera gehiago izan ditzaten.

Inolako zalantzarik gabe, lan zerbitzu osagarria eskaintzea beste aurrerapauso bat gehiago da GUREAK TALDEArentzat. Betetako beste erronka bat gehiago.

Indibidualizazio Proiektua

Badakigu Talde osoan langile ugari ditugula: 3.700 lagun inguru, hain zuzen ere. Ederki ezagutzen ditugu hobetu beharreko gaiak, eta esan dezakegu, egunez egun, horiek hobetzeko egiten dugula lan. Hainbeste pertsona lanean edota okupatuta izatea oso pozgarria da guretzat.

Proiektu horri Indibidualizazio Proiektua deitu diogu.

calidad de vida.

Pero nuestro compromiso con las personas no acaba aquí, ni mucho menos.

Me gustaría hacer referencia a los nuevos programas ocupacionales que hemos puesto en marcha hace poco más de un año y que tienen especial relación con la atención individualizada con la que estamos comprometidos: PAUSOAK y ZABALA. Ambos programas pretenden ser una alternativa al actual programa ocupacional en los talleres del Grupo, con el objetivo final de que las personas con discapacidad intelectual en régimen ocupacional puedan elegir entre un abanico de oportunidades cada vez más amplio.

Ofrecerles un servicio complementario al laboral, supone, sin ninguna duda, un paso más para todo el GRUPO GUREAK. Un nuevo reto cumplido.

Proyecto de individualización

Somos muy conscientes del elevado número de trabajadores que tenemos en todo el Grupo: casi 3.700 personas. Conocemos a la perfección cuales son las cuestiones que debemos mejorar, y puedo asegurar que día a día trabajamos en ello. Tener a tantas personas empleadas u ocupadas es un aliciente maravilloso para nosotros.

Sobre el Proyecto de Individualización

El Proyecto de Individualización es algo muy genérico; un cambio en nuestra manera de entender, de pensar, de percibir y de funcionar. Se trata, sobre todo, de un cambio cultural, de sentar las bases de una nueva filosofía en torno a la persona con discapacidad.

Somos conscientes de que el cambio en la atención a las personas con discapacidad comienza por nosotros mismos: los profesionales. Por ello, una de las cuestiones más importantes de esta nueva ideología es, sin duda, la necesidad de replantear el papel del profesional. Nuestra principal función debe estar orientada a conocer de cerca las inquietudes y los deseos de nuestros usuarios, a escucharles y darles la oportunidad de elegir y decidir por ellos mismos. Hasta ahora, nos hemos movido en un modelo vertical en lo que se refiere a la relación entre el profesional y el usuario, donde éramos nosotros quienes decidíamos sobre casi todas las cuestiones laborales del usuario. Hoy en día, en cambio, hemos ideado una herramienta que nos permite poner en práctica parte de esta nueva ideología y apostar por una relación horizontal: el Plan Personal de Apoyos.

A través de él, ya en marcha en muchos de los talleres de GUREAK, tratamos de conocer cómo se sienten nuestros usuarios, si les gusta su trabajo, cómo es su relación con los compañeros, sus gustos y deseos y también sus expectativas de futuro. Conscientes de todo ello, somos capaces de cubrir necesidades concretas y ofrecer los apoyos que nos demandan.

Al mismo tiempo, conseguimos que la persona con discapacidad desempeñe un rol más activo. Que se convierta en parte activa de nuestra organización, se acostumbre a tener que decidir y a manejar ciertas cuestiones de su vida.

Ponerlo en práctica no es fácil y, sobre todo, no es inmediato. Estamos hablando de dar un giro enorme tanto en la filosofía como en el funcionamiento de nuestra organización, y eso, evidentemente, no se hace de la noche a la mañana. El Proyecto de Individualización no es una meta, sino un proceso; un proceso que ya está en marcha y que afortunadamente cuenta con el compromiso y la ilusión de todos los que somos parte del GRUPO GUREAK.

Maite Irazabal
Jefe de taller de Lasarte

Un GUREAK no, ¡seis!

Claro que GUREAK es necesario, y más te voy a decir, debería haber seis o siete GUREAK, los que fueran necesarios. Hay mucha gente que está incapacitada para vivir una vida normal y que no puede acceder a un trabajo ordinario, gente que ha dejado atrás la droga o el alcohol o que han salido del psiquiátrico, por poner algún ejemplo. ¡Toda esa gente necesita un trabajo!

Hay personas con problemas tremendos hoy en día y, ¿qué hacen? ¿Por qué no facilitarles el acceso a un trabajo? Esa gente puede hacer cosas, puede ser productiva. Basta con enseñarles (como a todos los demás), simplemente basta con darles la oportunidad de demostrarlo y es así como mejoraremos, además, la calidad de vida de estas personas y haremos una sociedad mejor.

Puede que fijándonos en el Estado español, Gipuzkoa sea un ejemplo pero, eso no significa que debamos quedarnos donde estamos. ¿Por qué no estudiamos qué es lo que se hace en países europeos más desarrollados? Faltan muchas cuestiones por solucionar y por eso debemos mirar hacia delante, analizar cómo se organizan en países más adelantados en este tipo de cuestiones y seguir mejorando las condiciones de todas las personas y de todos los colectivos que necesiten una atención especial.

Si no me equivoco, en eso consiste el bienestar social.

Conchi Alberdi
Madre de Ibai Etxeberria
(usuario del programa
PAUSOAK)

Helburua honako hau da: GUREAKen lan egiten duen pertsona bakoitzaren —gehienek adimen urritasuna daukate— beharrak hobeto ezagutzea eta, hala, benetan behar duten babesa ematea.

Bai, ezinezkoa dela dirudi, baina gure asmoa erakundea osatzen duten guztiengana iristea da. Proiektu honen izateko arrazoia, batez ere, pertsona horien autonomia eta independentzia maila hobetzea da. Hala, erabakiak hartzera eta euren nahiak zein asmoak adierazteera iritsiko dira.

Ikuspuntu berri horrek pertsona, eskubideak eta betebeharrak dituen banakako subjektu gisa ulertzera garamatza. Hau da, aukeratzeko eta bere nahiak zein kezkak adierazteko gaitasuna duen subjektutzat jotzen dugu. Pertsona da gure abiapuntua, taldeetan, ezintasunetan edota langileetan erreparatu gabe.

Pertsona zehatz moduan ikusten ditugu, eta gure programak eurentzat diseinatu behar ditugu. Ondorioz, inplikatutako bi aldeen artean ahalik eta lankidetzarik handiena lortu behar dugu; hau da, langileen eta behar duten babesa ematen dieten profesionalen artean.

Proiektu honen xedea gure zerbitzuak hobetzeko oinarria eta ardatz nagusia izatea da. Egungo eta, batez ere, etorkizuneko ekintzak zein ekimenak eta zerbitzu zein babes osagarriak koherentzian oinarrituta antolatu eta landu behar ditugu.

Este proyecto al que hemos bautizado como "Proyecto de individualización" surge con el objetivo de conocer mejor las necesidades de cada una de las personas que trabaja en GUREAK –la mayoría con discapacidad intelectual– y así prestarles el apoyo que realmente requieren.

Sí, parece algo imposible, pero nuestro deseo es llegar a cada una de esas personas que forma parte de nuestra organización. La razón de ser de este proyecto es, sobre todo, mejorar el nivel de autonomía e independencia de estas personas y así hacer de ellas individuos libres que deciden y expresan sus deseos y aspiraciones.

Y es que esta nueva perspectiva nos lleva a entender a la persona como sujeto individual con derechos y obligaciones, con capacidad de elegir y de optar, así como de expresar sus deseos e inquietudes. Al adoptar esta nueva perspectiva –que surge para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores–, tomamos al individuo como punto de partida y no reparamos ni en grupos, ni en tipos de discapacidad, ni en trabajadores u operarios. Nos referimos siempre a personas concretas con las que debemos compartir el diseño de nuestros programas, para así conseguir la mayor cooperación posible entre las dos partes implicadas: los operarios y los profesionales que les brindan el apoyo requerido.

Este proyecto pretende ser el fundamento básico y el eje principal de la mejora de nuestros servicios, sobre el que organizar y desarrollar de manera coherente las diferentes acciones e iniciativas y los servicios y apoyos complementarios actuales y, sobre todo, futuros.

<<Aquí me siento adulta>>, nos dicen

Las personas con discapacidad intelectual son el centro de toda nuestra labor. Sin ellas, nada de lo que hacemos día tras día tendría sentido. Por ello, me gustaría reflejar aquí, en este espacio que se me ha concedido, la visión de las personas con discapacidad intelectual que acuden a nuestros centros.

*Recientemente les preguntábamos sobre el servicio que reciben en los centros de actividades diurnas y éstas eran algunas de las respuestas que nos daban: "*en casa soy una niña; aquí me siento adulta*", "*lo que más valoro es que me escuchen cuando quiero contar mis cosas*", "*cuando me equivoco, me corregís sin chillarme*", "*cuando necesito ayuda me la prestáis*", "*me preguntáis qué es lo que quiero hacer*", o "*en el centro tengo la oportunidad de conocer gente de la calle*".*

Desde nuestra red de centros conseguimos que las personas con discapacidad intelectual puedan disfrutar de sus vidas como ellas desean. Les ayudamos a tomar conciencia de sí mismas, potenciamos su capacidad de elegir y trabajamos para que cada día sean personas con mayor autonomía. Trabajamos conjuntamente con ellas y sus familias para ofrecerles los apoyos que necesitan dentro de un contexto social integral, haciéndoles participes de todos los procesos y actividades que tengan relación con su persona. Al fin y al cabo, se trata de que sean ellas, las personas con discapacidad intelectual, las protagonistas reales de su propia vida.

Estamos convencidos de que a través de nuestra red de centros conseguimos mejorar la calidad de vida de este colectivo: lo sabemos porque nos lo dicen ellos.

María José Goñi Garrido
Responsable de la red de centros de día

4.3 Etorkizuneko gure eskaintza
Nuestra oferta de futuro

Ziurrenik, datozen mendeetan ere bizitza lanaren bueltan ibiliko da. Lana izango da pertsona helduen bizitzako motor nagusia. Baina ezin dugu ahaztu lana aldatzen ari dela, eta GUREAKen zati diren pertsona askok ikasteko zailtasunak dituztela. Hori dela eta, honako galdera egiten diogu geure buruari: etorkizunean, nola uztartuko ditugu gure nahiak eta errealitatea?

Gure proiektuan parte hartzen duten guztiek pertsona askeagoak izan nahi dute. Ahalik eta autonomia gehien izan nahi dute, euren eskubideekin eta betebeharrekin. Pertsona helduak eta errespetatuak, bizitza afektibo osoarekin, oztoporik gabe eta euren gaitasunak landu ahal izateko enpleguarekin.

Errealitateak, ordea, herrialde industrializatuetan lan ohiko eta errepikakorra desagertzear dagoela erakusten digu. Ekonomia garabidean dauden eta eskulan merkearen truke lan egiten duten milioika biztanleko herrialdeetara eramaten ari dira. Enplegua sortzean, kontuan izan behar da era horretako lana izan dela, hainbat urtez, GUREAKen iturri nagusia.

Ingurune aldakor honetan, sortzaileak izatea beste aukerarik ez daukagu, eta merkatuari beste aukera batzuk eskaini behar dizkiogu. Kudeaketako urte hauetan guztietan, jarduera ekonomikoko edozer sek-

Es del todo probable que en las próximas décadas la vida siga girando en torno al trabajo, que éste siga siendo el motor principal en la vida de las personas adultas. Pero no podemos olvidar que la naturaleza del empleo se está transformando y que muchas personas con discapacidad que forman parte de GUREAK tienen dificultades de aprendizaje. Por eso nos preguntamos ¿cómo reconciliaremos, en el futuro, nuestros deseos y la realidad?

Los deseos y aspiraciones llevan a quienes forman parte de nuestro proyecto a querer ser personas libres, lo más autónomas posible, con sus derechos y obligaciones. Personas adultas y respetadas, con una vida afectiva plena, sin obstáculos, y con un empleo en el que poder desarrollar sus capacidades.

La realidad, por el contrario, apunta a que el trabajo rutinario y repetitivo –que durante años ha podido ser la principal fuente de creación de empleo de GUREAK– desaparece de los países industrializados trasladándose a otros países con economías emergentes y millones de habitantes que ponen a disposición del mercado su mano de obra barata.

Ante este entorno tan cambiante, no nos queda otra que ser creativos y ofrecer al mercado nuevas posibilidades. No en vano, en todos estos años de gestión, hemos aprendido que cualquier sector de la acti-

torek ondasunen edota zerbitzuren bat sortzeko aukera ematen duela ikasi dugu. Era berean, produktu hori gauzatzeak —edozein izanda ere— lana egiteko aukera ematen die trabak dituzten pertsonei ere.

GUREAK TALDEAn hasiberriak ez garela esateko moduan gaude. Erakutsi dugu ez dugula lan egitera «jolasten», hasieran bestelakorik pentsatzen zutenak bazeuden ere. Serio egiten dugu lan eta lortutako emaitzak ez daude batere gaizki. Gaur egun, gure enpresa ugarik kalitate ziurtagiriak dauzkate, eta horiek gure profesionaltasunaren erakusle dira. Gure enpresa bakoitzak bere sektorean espezializatutako jarduerak gauzatzen ditu. Enpresa ikuspegi argiarekin egiten dugu lan, beti gustura uzten ditugun bezeroentzat.

Horregatik, itzuli egiten dira. Ongi egindako lana bermatzen diegulako. Eta etorkizunean ere halaxe izan dadin saiatuko gara.

vidad económica ofrece una posibilidad de producir un bien o un servicio. A su vez, la realización de ese producto –sea el que sea– brinda una oportunidad de trabajo también a las personas en cierta situación de desventaja.

Desde el GRUPO GUREAK podemos reconocer que ya no somos principiantes. Hemos demostrado que no "jugamos" a trabajar, como algunos pensaron en un principio, sino que realmente trabajamos, y lo hacemos en serio y con resultados que no están nada mal. Hoy en día muchas de nuestras empresas cuentan con certificados de calidad que demuestran que somos profesionales. Cada una de nuestras empresas realiza actividades especializadas en su sector, con una visión empresarial clara y para clientes a los que siempre dejamos satisfechos.

Por eso vuelven; porque ofrecemos garantías de un trabajo bien hecho. Y nos esforzaremos para que así sea también en el futuro.

Calidad total

El alto grado de competitividad del mercado global en el que desempeñamos nuestra actividad industrial, nos obliga a la búsqueda continua de herramientas, referenciales y modelos que nos permitan responder de la manera más eficiente posible a las necesidades y expectativas de nuestros clientes: primero fue la ISO 9000 (T.P. GUREAK fue la primera empresa de empleo protegido en lograr la certificación en 1995), luego fueron las normativas más exigentes del sector de automoción, hoy son los principios de Calidad Total o modelo de excelencia los que rigen nuestro modelo de gestión. De dichos principios, cabe destacar:

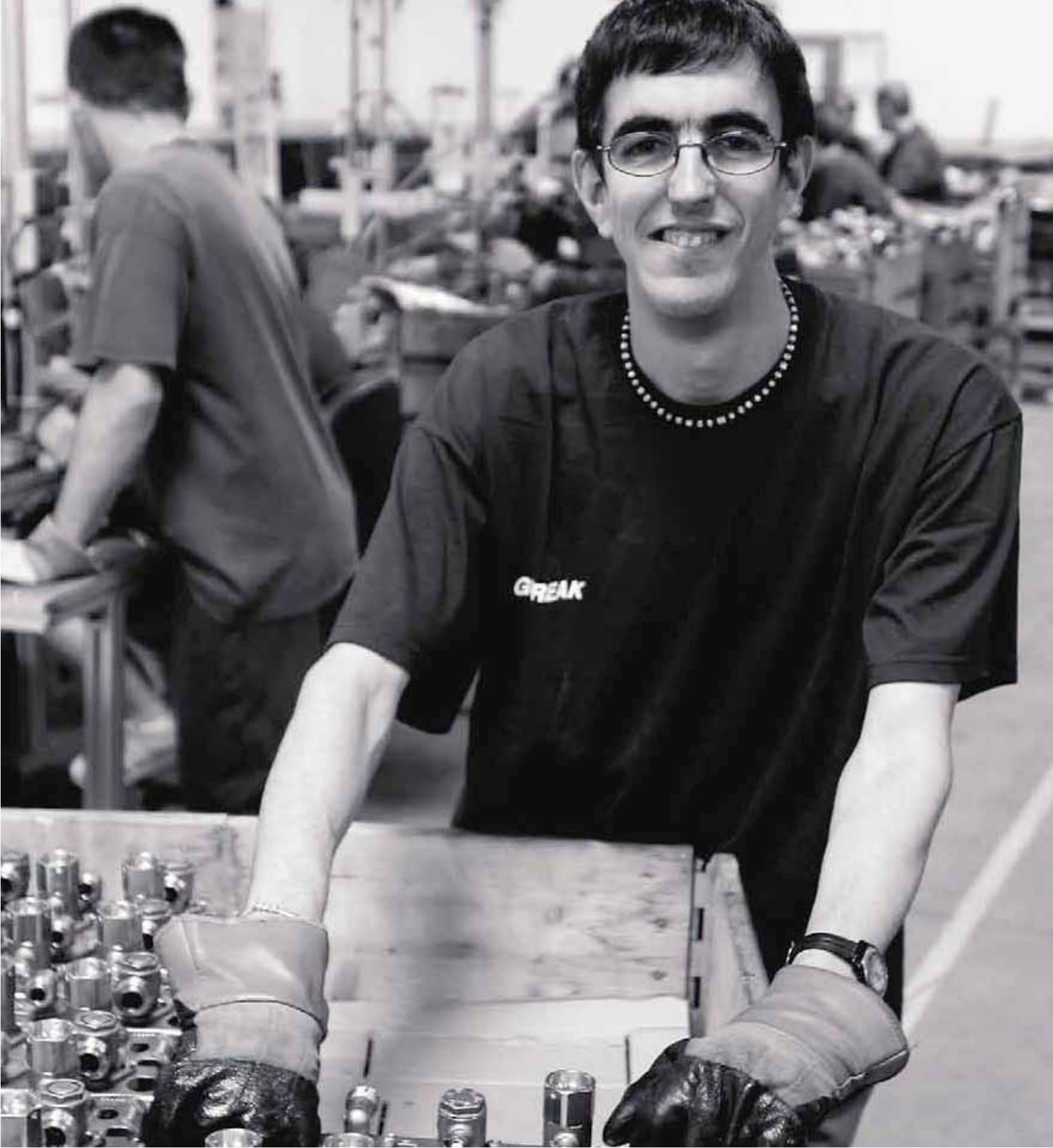
• La orientación de nuestras políticas y estrategias en busca de la satisfacción de las distintas tipologías de clientes a las que atiende GUREAK, con una filosofía de mejora e innovación permanentes, de cara a ampliar nuestra oferta de servicios y de aportación de valor.

• El desarrollo de unos procesos claros e integrados, que nos permiten una gestión ágil y eficiente, para ir a la misma velocidad que nuestros clientes y competidores.

• Una clara apuesta por el desarrollo, capacitación e implicación de todas las personas, con especial énfasis en las personas con discapacidad, que es la misión última de GUREAK.

Esta filosofía de trabajo está siendo clave para poder afrontar los cambios que se están produciendo en el mercado, posibilitando el hallazgo de un hueco en él y demostrando así que las personas con discapacidad son perfectamente capaces para competir en este mundo globalizado, siempre y cuando les brindemos la oportunidad.

Olatz Zubillaga
Responsable de Sistemas de la División Industrial


GREAK

4.4 Ahalegin berritzailea
Esfuerzo innovador

Nola sartu berrikuntzak? Nola harritu merkatua? Nola iraun? Egia esateko, ez da lan erraza hain galdera zabalei eta irekiei erantzutea. Gure arreta, ordea, ondoko hiru alderdi gakoetan oinarritu behar dugu: arreta eta esku-hartze eredua, merkatuko estrategiak eta produktua. Gure etorkizuna, hein handi batean, hiru alderdiotako ahalegin berritzailea kudeatzen dugun moduaren araberakoa izango da.

Arreta eta esku-hartze ereduan berrikuntzak sartzea

Esan dugu, jada, gure ahaleginak pertsonengan eta giza taldeengan oinarritu behar duela. Hala, ezintasunen bat duten pertsonen giza taldeari emandako erantzunak albo batera utzita, pertsona bakoitzaren araberako programak diseinatu behar ditugu. Programa horiek pertsona bakoitzarekiko arreta eta bakoitzaren «enplegagarritasuna» banaka landu beharko dute. Hala egiten dugu, jada, lehen aipatu dugun Indibidualizazio Proiektuari esker.

Horretarako, hainbat plataforma dauzkagu eskura (Feina&Lan, EHLABE, FEACEM, nazioarteko Workability, etab.) eta gu bertako partaide gara. Horiek erreferentziatzat hartu behar ditugu berrikuntzak sartzean eta gure lana aztertzeko garaian.

Merkatuko gure estrategietan berrikuntzak sartzea

Argi eta garbi dago lan merkatua aldatu egin dela eta datozen urteetan ere aldatu egingo dela. Lehenik eta behin, enpresa taldeak kontzentratu ziren, gero globalizazioa etorri zen, ostean deslokalizazioa… Horrek guztiak gauzak beste modu batera egitera garamatza; erabakiak urruneko lekuetan hartzera, hain zuzen ere. Ondorioz, maila txikiagoko enpresa eragileek, esaterako, GUREAK TALDEko enpresek, gero eta zailtasun handiagoak dauzkate.

Merkatua halakoa izan arren, azken 30 urteotako etengabeko hazkunde prozesuan, aukerak aurkitzeko gai izan gara, eta, hala, ia 3.700 lanpostu sortu ditugu.

Baina ez dezagun geure burua engainatu. Berritzaileak izan behar dugu, ez hazteko soilik —haztea oraindik ere beharrezkoa bada, behintzat—, baita egungo lanpos-

¿Cómo innovar? ¿Cómo sorprender al mercado? ¿Cómo permanecer? Verdaderamente no es fácil responder a preguntas tan amplias y abiertas. No obstante, hay tres aspectos clave sobre los cuales debemos centrar nuestra atención, como son: el modelo de atención e intervención, las estrategias del mercado y el producto. Nuestro futuro, en gran medida, dependerá de la gestión del esfuerzo innovador que hagamos en esta triple vertiente.

Innovar en el modelo de atención y de intervención

Ya hemos señalado que nuestro esfuerzo debe centrarse en las personas y no en los colectivos. Así, dejando atrás las 'respuestas para un colectivo de personas con discapacidad', debemos ocuparnos del diseño de programas que atiendan a cada persona y aborden, de manera totalmente individualizada, la mejora de la atención y la 'empleabilidad' de la persona, tal y como lo hacemos ya con el Proyecto de Individualización antes citado.

Tenemos para ello a nuestro alcance diversas plataformas de las que formamos parte (Feina&Lan, EHLABE, FEACEM, Workability Internacional, etc.) y que deben servirnos como marco de referencia a la hora de innovar y analizar nuestro trabajo.

Innovar en nuestras estrategias de mercado

Es evidente que el mercado de trabajo ha experimentado cambios y que seguirá experimentándolos en los próximos años. Primero fue la concentración de grandes grupos empresariales, después vino la globalización, tras ella la deslocalización… Todo ello nos sitúa en nuevos escenarios donde las cosas suceden de otra manera; donde las decisiones se toman en lugares lejanos. Todo esto hace que para los agentes empresariales de menor nivel, como pudieran ser las empresas pertenecientes al grupo GUREAK, las cosas sean más difíciles.

Aún siendo el mercado así, hemos sido capaces de encontrar oportunidades que a su vez –en un proceso de crecimiento ininterrumpido en los últimos 30 años– hemos transformado en casi 3.700 puestos de trabajo.

Pero, no nos engañemos, necesitamos ser innova-

tuei eusteko eta galtzen goazenak ordeztuko dituzten beste batzuk sortzeko ere. Izan ere, beti daude desagertzen diren edota lehiakidea aukeratzen duten jarduerak eta bezeroak. Helburua lanean ari diren pertsonek bere horretan jarraitzea da.

Produktuan berrikuntzak sartzea

GUREAKen badakigu langile asko dauzkagula eta, horrexegatik, ezin dugula soilik kanpoaldearen mende egon. Guk geuk bilatu behar ditugu beste produktu batzuk. Fabrikazio prozesua guretzat lanean ari diren pertsonen ezaugarrietara egokitzeko «produktua» aurkitu behar dugu.

Hala, produktua lan teknikoaren ordez eskulana egiten duten langileei egokitu behar da; hau da, ikasteko zailtasunak dituztenei. Hori dela medio, nolabaiteko egonkortasuna ematen duten lan ohiturak eta, euren ezaugarrietara egokituta, egunerokotasunari zentzua emango dion lan ingurunea aurkitu behar ditugu.

Baliteke gure produktua Made in China baino hobea eta merkeagoa ez izatea. Baina ziur gaude lanerako prest dagoen eta euren ahalmenetara egokitutako lan etorkizuna behar duen eskulana daukagula.

dores, no únicamente para crecer –en caso de que el crecimiento siga siendo socialmente necesario–, sino para mantener los puestos de trabajo existentes y generar esos otros que sustituyan a los que se van perdiendo –siempre hay actividades y clientes que desaparecen u optan por la competencia–, y así dar continuidad laboral a las personas empleadas.

Innovar en el producto

GUREAK es consciente de que tiene empleadas a demasiadas personas como para depender única y exclusivamente del exterior. Por eso, sabemos que somos nosotros mismos los que tenemos que buscar las nuevas alternativas de producto. Debemos encontrar ese 'producto' cuya fabricación se adapte a las características de las personas que nosotros empleamos.

Así el producto debe adaptarse a operarios que aportan trabajo manual no técnico; que cuentan con dificultades de aprendizaje, por lo que necesitan rutinas de trabajo de cierta estabilidad; y que también precisan de un entorno laboral, adaptado a sus posibilidades, que dé sentido a su día a día.

Tal vez nuestro producto no sea ni mejor ni más barato que el 'Made in China'. Eso sí, estamos seguros de que contamos con una mano de obra dispuesta y necesitada de un futuro laboral adaptado a sus potencialidades.

Sin parar

Me levanto a las 5.30 de la mañana, me ducho, hago las camas, saco al perro y llego aquí a las 7.15. Fregamos, pasamos las oficinas, hacemos los servicios, pasamos la mopa... A las 12.00 comemos nosotras, a la 12:45 nos levantamos, en punto damos de comer a los del centros de día y a los de los Talleres. Luego limpiamos las mesas, ponemos el lavavajillas, las otras dos chavalas ponen otra vez los cubiertos... Y todo está listo para dar el segundo turno a las 14:00.

A las 15:45 acabo de trabajar. Entonces voy a la compra, saco otra vez al perro, tomo algo por ahí con mi chaval y volvemos a casa para las 20.30 - 20.45. Nos arreglamos muy bien en casa; él me ayuda con las tareas, aunque prefiero hacerlas yo porque él me pregunta ¿Loli, donde está el enchufe? cuando lo tiene delante. Yo no paro, no necesito el talgo, *yo soy* todoseguido.

Pero estoy muy bien, estoy muy contenta aquí en GUREAK, y eso que llevo... ¿Cuántos? 27 años en GUREAK. Me han dado hasta el reloj, mira.

Loli Egurrola
Trabajadora de GALANT

4.5 Antolatzeko ereduak eta sozietate profilak
Modelos organizativos y perfiles societarios

GUREAKen ezaugarria kapitala (gehien bat publikoa eta/edo erakundeena) eta lana bereizten dituen sozietate formulak erabiltzea izan da, hasiera-hasieratik. Horrek, ordea, praktikan, kudeaketa alternatiborako moduak aplikatzerakoan zailtasunak baino ez ditu ekarri; esaterako, kooperatibismoa. Izan ere, langileei ekiteko eta boterea kontrolatzeko aukera gehiago eskaintzen dizkie.

Era horretako erabakiak hartzeko garaian, pisu handia izan zuen gure zentroetako ia langile guztiek adimen urritasuna zuten pertsonak izateak. Hori dela eta, ekonomian ohikoagoak diren enpresa formulak aukeratu behar izan genituen. Beraz, merkataritza-sozietateek eskaintzen zizkiguten erreferentziak erabili genituen, gure gizarte helburuak eta irabazien xedeari ezarritako mugak zehaztuta.

Erakunde nagusiaren kasuan horrela izan behar zuen arren, baliteke gauzak beste modu batera egiteko aukera ere hor izatea. Are gehiago, urteotan martxan jarri ditugun proiektu askotako langileak adimen urritasunik gabeko pertsonak direla kontuan hartzen badugu.

Hori ez da langileen eskaria; izan ere, beste edozein enpresatan gertatzen den moduan, onartzen dute —dirudienez, begi onez— ez direla enpresa horren jabeak. Aldiz, kulturari eta gizartearen parte-hartzeari lotutako alderdiei dagokienez, langileen artean konpromiso handiagoa eta enpleguen zein enpresen etorkizunarekiko kezka handiagoa eragin dezake.

Atzera begiratzen badugu, ondoko ondorioa atera dezakegu: etorkizunean, GUREAKeko guztion parte-hartze handiagoan eta hobean oinarritutako formuletara egokitu behar gara. Hor sartzen dira, urritasun kognitiboaren kasuan, langileak eta horien familiak; baita gure egunerokoan inplikatutako profesionalak ere. Beraz, langileek, indar sortzaile gisa parte hartzeaz gain, enpresako nagusi moduan egitea ere proposatzen ari gara. Ondorioz, nagusiak

La historia de GUREAK se ha caracterizado, desde los inicios, por la utilización de fórmulas societarias donde se da una clara separación entre el capital (mayoritariamente público y/o institucional) y el trabajo. Algo que, en la práctica, no ha facilitado la aplicación de fórmulas de gestión alternativas como, por ejemplo, el cooperativismo, que ofrece a los trabajadores mayores posibilidades emprendedoras, al tiempo que un mayor control del poder.

A la hora de tomar este tipo de decisiones, pesó mucho que la práctica totalidad de las personas empleadas en nuestros centros fueran personas con discapacidad intelectual, lo cual nos llevó a optar por fórmulas de empresa más habituales en el conjunto de la economía. Utilizamos, por tanto, las referencias que nos aportaban las sociedades mercantiles, sin más particularidad que la definición de nuestro objeto social y las limitaciones impuestas al destino de los beneficios.

Aunque en el caso de la entidad matriz esto tuviera que ser así, es posible que pudiéramos haber hecho las cosas de otro modo. Máxime si tenemos en cuenta que las personas empleadas en muchos de los proyectos, que a lo largo de todos estos años hemos emprendido, no son personas con discapacidad intelectual.

Ésta no es una demanda de los trabajadores que, al igual que ocurre en cualquier empresa, asumen –parece que de buen grado– no ser propietarios de la misma. En cambio, se trata de un factor que, dados sus aspectos culturales y de participación social, podría generar entre las personas empleadas un mayor compromiso y preocupación por el futuro de los empleos y de las empresas.

Echando la vista atrás vemos que, de cara al futuro, debemos adecuarnos a fórmulas basadas en una mayor y mejor participación de todos los que pertenecemos a GUREAK. Tanto de las personas empleadas y sus familias –en el caso de las que tienen discapacidad cognitiva–, como de los profesionales implicados en nuestro quehacer diario. Estaríamos proponiendo, por tanto, la participación de las personas empleadas,

eta langileak bertako kide sentitzearen alde egiten dugu. Hala, lehen ondorioetako bat parte-hartze eta inplikazio handiagoa izango da, edozein enpresatan nagusitzen diren norgehiagoken eta borroken ordez.

Etorkizunari begira, langileek enpresaren kudeaketan parte-hartze handiagoa izan dezaten, hainbat formula erabiliko ditugu, hala nola: kooperatibak, lan sozietateak edota antzeko modalitateak. Kasu batzuetan, adimen urritasuna duten pertsonen autokudeaketa ezinezkoa denez, beharrezkoa izango da horien tutoreek eta arduradunek parte hartzea.

Bestalde, langileek jabetzan eta kudeaketan izango duten parte-hartzea albo batera utzita, honako helburu sozialak dituzten proiektuak ekonomia sozialaren esparruan sartu behar dira: urritasuna duten pertsonei lana ematea eta akziodunen artean irabaziak ez banatzea (berriro inbertitzeko erabiltzen direlako).

además de como fuerza creadora, como propietarias de la empresa. Propugnamos pues, por desarrollar una conciencia de pertenencia de los empleados y trabajadores que tendría como una de sus primeras consecuencias la mayor participación e implicación en vez de la confrontación y choque, predominantes en cualquier empresa.

Para el futuro, apuntamos a utilizar fórmulas –como las cooperativas, las sociedades laborales o modalidades similares– que resuelvan mejor la participación de los trabajadores y empleados en su gestión. En algunos casos, dada la imposibilidad de autogestión de algunas personas con discapacidad intelectual, será necesaria la participación de sus tutores y responsables.

Por su parte, los proyectos que tienen la finalidad social de emplear a personas con discapacidad –independientemente de los niveles de participación de los propios trabajadores en la propiedad y en la gestión– y en los que no se realiza un reparto de beneficios entre los accionistas (pues se destinan íntegramente a la reinversión) tienen que ser contemplados en el ámbito de la Economía Social.

<<En casa sólo daría guerra>>

Empecé a trabajar en el 85 en Hernani, hace más de 20 años. Antes estuve en el Patronato San Miguel, que no me gustaba demasiado, pero allí aprendí a leer. Comenzar a trabajar al principio no me gustó, fue mucho cambio porque tienes que madrugar, cumplir unos horarios... En Hernani trabajaba por turnos, me levantaba a las 7 de la mañana y pasaba el día de pie, haciendo cerraduras. Me agotaba. Ahora estoy más a gusto, porque a veces trabajo de pie y a veces sentado. Me llevo bien con mis compañeros, aunque a veces hay peleas y discusiones y me pongo nervioso porque yo quiero trabajar tranquilo.

Me gusta venir aquí porque veo a Marta, mi novia desde hace 7 años. Suelo verla bastantes veces, aunque ella trabaja en el taller de Illarra. Hay dos turnos para comer, y yo como en el primero y ella después, pero me suele hacer visitas y entonces empiezo a trabajar mucho mucho y rápido para que me vea.

Si no trabajase me aburriría, no tendría nada que hacer y sólo daría guerra a mis padres. Con el dinero que gano compro ropa y cosas, regalos para mis sobrinos, dos niños y una niña.

Y además... además echaría de menos a mi novia. La quiero mucho.

Juanjo Pardo
Trabajador de Gupost

4.6 Zeintzuk dira lehentasun publikoak?
¿Cuáles serán las prioridades públicas?

Aurreikuspen eta azterketa guztien arabera, laster, gizarte eta osasun eremuei lotutako eskaerak handitu egingo dira. Beraz, administrazio publikoek euren baliabideak mendeko pertsona kopuruaren hazkundera egokitu beharko dituzte. Hazkunde hori, esaterako, buruko gaitzak pairatzen dituztenen hazkundearen eta herritarrak pixkanaka zahartzearen ondorioa izango da.

Beraz, ez da burugabea ondokoa pentsatzea: behar berrien eta handiagoen esparruan, baliabide publikoak laguntza handiagoa eskatzen duten egoerak finantzatzeko erabiliko dira, hau da, ezintasun larriagoak dituztenak. Gai hori Europara eramaten badugu, erabat logikoa da pentsatzea Administrazioak orain arte egin duena baino eraginkorrago landu behar dituela lan ekimenak. Horien helburua lan merkatu arruntean zailtasunen bat duten pertsonei lan aukera ematea izan beharko litzateke.

Panorama, zalantzarik gabe, iraganean baino askoz irekiagoa da. Are gehiago, kontuan hartuta datozen urteetarako erabateko enplegua espero dela. Atzerriko eskulana erabili beharko da tokiko langileek betetzen ez dituzten lanpostuetarako.

Gauzak horrela, gaur egun doakoak eta administrazio publikoek finantzatutakoak diren zer-

Todas las previsiones y estudios apuntan a que, en un futuro cercano, se van a incrementar las demandas relativas a los ámbitos sociales y de salud, de modo que las administraciones públicas deberán ajustar sus recursos al crecimiento del número de personas dependientes. Este incremento vendrá dado de la mano del aumento de quienes sufran, por ejemplo, enfermedades mentales, como del paulatino envejecimiento de la población.

Así pues, tal vez no sea descabellado pensar que, en el marco de nuevas y mayores necesidades, los recursos públicos estén destinados a financiar las situaciones que precisen más apoyo, las de mayor grado de discapacidad. Si esto lo trasladamos al ámbito del empleo, sería lógico pensar que la Administración debería desarrollar iniciativas de empleo de manera más eficaz que hasta la fecha, dirigidas sobre todo a dar una oportunidad de empleo en el mercado laboral ordinario a personas que tengan algún tipo de dificultad.

El panorama, sin duda, se presenta mucho más abierto que en el pasado, máxime ante situaciones, podría decirse de pleno empleo, como las que se prevén para los próximos años, en las que habrá que contar con mano de obra extranjera para aquellos puestos de trabajo que no son cubiertos por trabajadores locales.

Así las cosas, tememos que servicios que en la actualidad son gratuitos y financiados vía adminis-

bitzuak (esaterako, enplegurako zentro berezietan sartzeko zailtasunak dituztenentzako okupaziozko zentroen kudeaketa), beste gizarte zerbitzu batzuen moduan, ordaindu beharreko sisteman sartuko ote dituzten beldur gara. Hau da, zerbitzuok erabiltzaileak finantzatu behar izatea, norberaren errentaren eta ondasunen arabera.

Horrek guztiak gure eredua berriro aztertzera garamatza; izan ere, hasierako sistema publikoetatik eta unibertsaletatik hasita, gertaerek hainbat eredutara garamatzate. Ereduon adibide dira, esaterako, duela gutxi onartutako Mendekotasun Legeak proposatutakoak. Mendeko pertsonen arretari dagokionez, banakako eskubideak esplizituki aitortu arren, eredu horiek gaur egun arte erabili dugun koadro finantzarioa alda dezakete.

Ingurune aldakorretara egokitzeko beharra giza baldintzari atxikita dago. Agian, berezitasuna da gaur egun aldaketak azkarrago gertatzen direla. Egokitzea berritzea da. Berritzeak beste zerbitzu batzuk diseinatzea eta pertsonen beharrei beste erantzun batzuk ematea esan nahi du. Horretarako, beharrok beste modu batera kudeatu behar dira. Eta, hemendik aurrera, dena aldatuko da, pertsona jakinen beharrei erantzuteko gure konpromiso irmoa izan ezik. Behar horiei aurre hartzeko eta behar bezala erantzuteko, hainbat mekanismo izango ditugu gure alde.

Horren jakitun izanda, laster, Garapen Teknologikorako Unitatea izango dena kudeatzen dihardugu. 2007-2013 epealdian, jauzi kualitatiboa ematen eta bilakaeraren abangoardian kokatzen lagunduko digun proiektua izango da, beste garai zein behar batzuetara egokitzeko. Horretarako, GUREAKek Europar Batasuneko Funtsen (EHLABE elkartearen bidez) eta Eusko Jaurlaritzaren laguntza dauka. Era berean, Euskal Autonomia Erkidegoko zentro teknologikoen eta ikerkuntzakoen babesa daukagu. Horiek gero eta garrantzi handiagoa ematen diote mendekotasun egoeretan teknologia berriak aplikatzeari.

Proiektu honi Baliabideen Zentro Integrala esaten diogu. Helburua honako hau da: ezintasunen bat duten pertsonak gizarteratzea eta lan munduan sartzea, eu-

traciones públicas –como la gestión de centros ocupacionales para personas con dificultades para el acceso a los centros especiales de empleo– puedan ser incluidos, igual que otros servicios sociales, dentro de un sistema de 'copago'. Es decir, que parte de la financiación de estas prestaciones corresponda al usuario, en función de su renta y patrimonio personal.

Todo esto nos lleva a la necesidad de repensar nuestro modelo, pues los hechos nos trasladan, desde los iniciales sistemas públicos y universales, hasta modelos como los propuestos por la recientemente aprobada Ley de Dependencia que, aún partiendo de un reconocimiento explícito de los derechos individuales a la atención de las personas dependientes, pudieran modificar el cuadro financiero con el que hemos venido funcionando hasta la fecha.

La necesidad de adaptarse a entornos cambiantes es algo inherente a la condición humana. Quizá con la particularidad de que los cambios son ahora cada vez más rápidos. Adaptarse es innovar. Innovar significa diseñar nuevos servicios y nuevas respuestas a las necesidades de las personas gestionándolas de otra manera. Y ya nada será igual, salvo nuestro compromiso vital de atender las necesidades de personas concretas. Eso sí, contaremos a nuestro favor con otros mecanismos que permitirán que nos anticipemos a estas necesidades y les demos la debida respuesta.

Conscientes de todo ello, estamos gestando lo que en un futuro no muy lejano será la Unidad de Desarrollo Tecnológico. Se trata de un proyecto que, en el horizonte 2007-2013, debe ayudarnos a dar el salto cualitativo y a posicionarnos en la vanguardia de la evolución, para así adaptarnos a los nuevos tiempos y necesidades. GUREAK cuenta, para ello, con aportaciones de los Fondos de la Unión Europea, a través de la Asociación EHLABE, y del Gobierno Vasco. Y contamos también a nuestro favor con todo el entramado de centros tecnológicos y de investigación existentes en el País Vasco, que están cada vez más implicados en la aplicación de nuevas tecnologías a las situaciones de dependencia.

Este proyecto es lo que nosotros conocemos como el Centro Integral de Recursos, que pretende promover la integración socio-laboral de las perso-

ren beharrei banakako erantzun integrala emateko neurri berritzaileak martxan jarrita.

Zentro horren oinarrizko xedeak bi ardatzetan banatzen dira: batetik, gaitzeko programa aurreratuak lantzea, ezintasunen bat duten pertsonak orain arte lortu ezin zituzten lanpostuetan sartzeko ingurune egokiak sortze aldera; eta, bestetik, ikerkuntza, garapen eta berrikuntza arlo bat sortzea, gizarte-lan arloan eta teknologia berrien arloan lan egiteko. Azken arlo horri lotuta, eduki egokitudun plataforma digital bat sortzea aurreikusten da. Baita prototipoak eta laguntza teknikoa eskainiko dituen laborategia eratzea eta prestakuntzarako eszenatoki errealak/birtualak lantzea ere. Hainbat giza talderekin esperimentazioa egingo da, proiektuon aplikagarritasuna zehazteko eta, hala, ikerkuntzako eta garapeneko beste eremu batzuk definitzeko.

Etorkizunera begirako proiekzioa, pertsonen gaitasunari lotutako ikuspegia eta indibidualizazioa, berrikuntza eta teknologia... Guztiak ere zentro horren filosofia zehazten duten alderdi gakoak dira. Zentro horren helburua ezintasunen bat duten pertsonen bizi kalitatea etengabe hobetuko duen zerbitzua eskaintzea da.

nas con discapacidad a través de la puesta en marcha de medidas innovadoras que den una respuesta integral a sus necesidades desde una perspectiva individualizada.

Los objetivos básicos de este Centro se distribuye en 2 ejes: el desarrollo de Programas Avanzados de Capacitación para la consecución de entornos adecuados que posibiliten el acceso de personas con discapacidad a puestos a los que hasta ahora no tenían acceso, y la creación de un Área de Investigación, Desarrollo e Innovación que trabajará tanto en el área socio-laboral como en el área de las nuevas tecnologías. Muy unido a este último área, se prevé la creación de una Plataforma Digital con contenidos adaptados, la constitución de un laboratorio con prototipos y ayudas técnicas y el desarrollo de escenarios reales/virtuales para la formación, realizando experimentación con colectivos con el fin de determinar su aplicabilidad y poder definir, así, nuevos campos de investigación y desarrollo.

Proyección a futuro, perspectiva de capacidad de las personas e individualización, innovación y tecnología... Todos son aspectos claves que definen la filosofía de este Centro, que tiene una clara vocación de servicio a la mejora permanente de la calidad de vida de las personas con discapacidad.

Aún queda camino por recorrer

En un futuro, es posible que GUREAK se encuentre con algunas incertidumbres, como la deslocalización del empleo, que vendría a consecuencia de la globalización, y que podría llevar a que clientes "fijos" durante muchos años puedan dejar de serlo en un futuro más o menos próximo.

Por otra parte, el cuadro normativo tampoco parece muy alentador. Estamos asistiendo a una especie de proceso revisionista sobre los centros especiales de empleo que cuestiona tanto sus estructuras como su papel, que a mi juicio es muy relevante, en el mercado de trabajo.

Creo que ahí, el propio mundo de la discapacidad tiene mucho que decir y, sobre todo, mucho que hacer. Hay mucha gente aún en centros ocupacionales que podrían y deberían pasar al mundo del empleo y, sin embargo, no lo hacen.

Las personas con discapacidad intelectual tienen, cada vez más, mayores deseos y mayores posibilidades de llevar adelante su propio proyecto de vida. Es ahí donde la sociedad tiene, creo yo, un papel importante que jugar, actuando como "tutela ciudadana", ayudando y prestando su apoyo para que estas personas sean, de una vez por todas, ciudadanos de primera.

Paulino Azua
Presidente de la Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS)

GUREAK
Naiara

4.7 Gizarte eta lan aldarrikapenak
Las reivindicaciones sociales y laborales

Pertsona batzuek, daukaten ezintasuna (batik bat adimen urritasuna duten pertsonek) dela eta, euren interesen defentsa legez ezarritako familiartekoen edota tutoreen esku uzten dute. Kasu askotan, horiek ezintasunen bat duten pertsonei zuzendutako zerbitzuen kalitatea hobetzeko gurasoen eta familiartekoen elkarteetan antolatzen dira. Oso bestelakoa da urritasun fisikoa eta/edo sentsoriala duten pertsonen kasua. Horiek, apurka-apurka, sindikatuek ordezkatzen dituzte, euren elkarte ingurunea albo batera utzita. Hala, sindikatuek, enpresa batzordeen bidez, pertsona horien interesak defendatzen dituzte enpresen aurrean, gehiago edo gutxiago antolatuta. Gure kasuan, enpresa horiek enplegurako zentro bereziak dira.

Harreman horiek, batzuetan, tentsio eta desadostasun egoerak eragiten dituzte, esaterako, edozer negoziazio prozesutan. Esan behar da, ordea, harremanok enpresa munduko ohiko funtzionamendu arauak dituztela, eta etorkizunari begira ez dela aldaketa esanguratsurik aurreikusten.

Gizarteko indar guztiek, sindikatuek eta guk geuk hainbat aldaketari egin beharko diogu aurre. Horiek guztiak ezintasunen bat duten pertsonen enpleguari lotutako diskriminazio positiboko politiken baitan daude. Gizarte klausulen aldarrikapen apalak hainbat ekimen lantzea eragin dezake. Gure langileen profila ikusita, ekimen horiek gauzatzeko diskriminazio positiboko neurriak behar ditugu.

Bestalde, ez da ahaztu behar, gure sistema ekonomikoaren ondorioz, boterea enpresa-korporazio handien eskuetan kontzentratzen ari dela, eta horiek direla guztion joko arauak zehazten dituztenak. Beraz, posible al da ekonomia sozialeko enpresek enpresa talde handiekin aliantza eta alineazio jokoetan sartu gabe bizirautea?

Era guztietako eraginak izan arren (merkatua, bezeroak, irizpide politikoak, interes profesionalak eta korporazioarenak, proiektuaren sortzaileak, etab.), gure hasierako helburuarekin bat datorren ildoari eutsi diogula uste dugu. Horretarako, beste behar batzuetara eta gizartearen bilakaerara behar bezala egokitu gara. Hori izan da GUREAKen balore historikoetako bat eta, era berean, etorkizunean, indar sustatzailea eta pozgarria izaten jarraitu beharko du.

Algunas personas, dada su discapacidad –principalmente intelectual–, deja la defensa de sus intereses en manos de familiares o tutores legalmente establecidos que, en muchos casos, se organizan en asociaciones de padres y familiares que velan por la calidad de los servicios ofrecidos a estas personas. Muy distinto es el caso de las personas con discapacidades físicas y/o sensoriales cuya representatividad paulatinamente está siendo asumida por los sindicatos, dejando al margen su entorno asociativo cada vez menos presente. Así, las centrales sindicales, a través de los Comités de Empresa, se erigen en parte más o menos organizada en la defensa de sus posiciones frente a las empresas que contratan a estas personas, en nuestro caso, los Centros Especiales de Empleo.

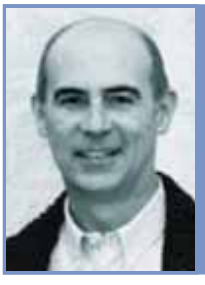
Estas relaciones –hay que reconocer que en ocasiones no exentas de tensiones y discrepancias, como puede suceder en cualquier proceso de negociación– mantienen las reglas de funcionamiento habituales en el mundo empresarial, sin vislumbrarse cambios significativos de cara al futuro.

Los cambios a los que deberemos responder junto con todas las fuerzas sociales –también las centrales sindicales– están enmarcados en las políticas de discriminación positiva relativas al empleo de personas con discapacidad. Cabe pensar que la tímida reivindicación de cláusulas sociales pueda propiciar el desarrollo de iniciativas para las que, dado el perfil de personas que empleamos, sí necesitamos medidas de discriminación positiva.

Por otro lado, no hay que olvidar que nuestro sistema económico avanza hacia la concentración del poder en manos de las grandes corporaciones empresariales, que son quienes marcan las reglas de juego para todos. Por tanto, ¿es posible que nuestras empresas de Economía Social sobrevivan sin entrar en un juego de alianzas y alineación con grandes grupos empresariales?

Creemos que, a pesar de estar expuestos, a todo tipo de influencias: del mercado, de los clientes, de los distintos criterios políticos, de los intereses profesionales y corporativos, de los fundadores del proyecto, etc., hemos mantenido una línea coherente con nuestro propósito fundacional, adaptándonos, de modo inteligente, a las nuevas necesidades y a la evolución de la propia sociedad. Éste ha sido uno de los valores históricos de GUREAK y, del mismo modo, deberá seguir siendo una fuerza impulsora y alentadora en el futuro.

Retos para el futuro desde un sólido presente y una historia extraordinaria



José Luis Basoco
Director de ATZEGI

La trayectoria de GUREAK a lo largo de estos treinta años ha sido verdaderamente extraordinaria. Su fe en la capacidad productiva de las personas con discapacidad y su eficiencia en la gestión de las oportunidades de trabajo le han hecho acreedora de un notable reconocimiento y arraigo en el tejido empresarial e institucional guipuzcoano, que ha permitido incorporar al mundo del trabajo a casi cuatro mil personas con discapacidad.

En su vertiente cualitativa también han sido muy importantes sus logros, desde luego en relación al sector de la discapacidad intelectual que es el que como representante de ATZEGI mejor conozco, si nos atenemos al solvente indicador que para nosotros supone la ilusión con la que cada día van a trabajar y el orgullo con el que hablan de su trabajo en GUREAK. En efecto, entre las grandes virtudes de GUREAK está la de no centrar su enfoque en las discapacidades de sus operarios, sino en sus virtudes, destrezas y habilidades, en un marco laboral normalizado, enfocado hacia la productividad y la autofinanciación, en suma, hacia la normalidad y la sostenibilidad.

Resulta evidente, sin embargo, que el desarrollo futuro del Proyecto GUREAK tendrá que superar importantes retos entre los que se me ocurre citar los siguientes:

- *Mantener el importantísimo número de puestos de trabajo hasta ahora creados en un mercado cada vez más competitivo.*
- *Seguir creciendo para atender las nuevas demandas que de forma incesante se siguen acercando cada año a las empresas del Grupo.*
- *Hacerlo manteniendo invariable su compromiso con los/las menos capaces de entre las personas con discapacidad, sin rechazar ninguna demanda de trabajo u ocupación por intensos que puedan ser los apoyos que precisen.*
- *Mantener e incluso desarrollar su actual política de colaboración con las Organizaciones que atienden a los colectivos necesitados de apoyos más intensos y generalizados (Fundación ULIAZPI y GAUTENA), acogiendo en sus instalaciones programas combinados que favorecen el enriquecimiento y la dinamización de sus respectivos programas de atención personal.*
- *Considerar que sus operarios, además de instrumentos para llevar a término los procesos productivos y/o de prestación de servicios, son sobre todo los clientes más importantes de GUREAK, cuyas necesidades y requerimientos van hoy día mas allá de la mera ocupación.*
- *Atribuir también la consideración de clientes a las familias de sus operarios, al menos a las de las personas con discapacidad intelectual, mejorando sus canales de comunicación y participación con la empresa, así como reforzando el sentido de pertenencia y de corresponsabilidad que ha caracterizado las relaciones entre las familias y la empresa a lo largo de toda su historia.*
- *Seguir avanzando en la paulatina mejora de las condiciones de trabajo de sus operarios, también en su vertiente económica, de modo que las lógicas demandas que se derivan de la progresiva normalización de sus vidas en los aspectos educativos, de vivienda y de relaciones sociales, se vean también facilitadas por la mejora de su poder adquisitivo.*
- *Seguir ampliando y mejorando el abanico de modalidades de empleo y/u ocupación que actualmente ofrece, así como la diversificación de sus actividades, todo ello orientado a posibilitar a cada operario el trabajo que mejor se ajuste a sus capacidades y en un entorno cada vez más normalizado.*
- *Extender su red de Centros de Actividades de Día por todas las Comarcas de Gipuzkoa, manteniendo una relación cercana entre éstos y la red de Talleres, de modo que se facilite la utilización combinada de todos los recursos disponibles en función del Programa Individual de cada persona.*

En definitiva, el principal reto que en los próximos años deberá afrontar GUREAK es el de conciliar la normalidad, la exigencia y la productividad que constituyen sus principales señas de identidad, con la progresiva mejora de las condiciones laborales de sus operarios, con una planificación centrada en cada persona individualmente considerada, orientada a conseguir resultados significativos y medibles en términos de calidad de vida por el propio individuo, y todo ello en el marco de su proyecto de desarrollo personal.

Soy perfectamente consciente de la enorme dificultad de armonizar todas estas necesidades, en ocasiones contrapuestas, pero también de que lograr un equilibrio razonable y dinámico entre todas ellas resulta imprescindible para garantizar el éxito del proyecto.

Viendo lo que se ha conseguido hasta la fecha a lo largo de sus más de treinta años de historia, estoy seguro de que con el esfuerzo de todos, trabajadores, familias e Instituciones, el futuro de GUREAK será tan eficaz y prometedor como lo ha sido su historia. ¡ANIMO QUE MERECE LA PENA!

Ibilbidea luzea eta gogorra izan da. Abenturazaleak izan gara, kementsuak, ausartak ere bai akaso. Baina aitortu beharra daukat korrontearen aurka joateak bere xarma baduela. Eta jasotzen dugun saria handia da: pertsonak, gurekin lan egiten dutenak eta gure izateko arrazoia direnak. Beraiek dira historia honen benetako protagonistak.

Esker mila. Etorkizuna eraikitzen jarraituko dugu.

Ha sido un recorrido largo y duro. Hemos sido atrevidos, osados, no sé si valientes, aunque tengo que admitir que nadar a contracorriente también tiene su encanto. Pero, sobre todo, tiene su recompensa: las personas, con las que trabajamos y para las que trabajamos. Ellas son las verdaderas protagonistas de esta historia.

A todas ellas, gracias. Seguiremos construyendo el futuro.

Iñaki Alkorta Andonegi

GUREAK TALDEko zuzendari eta lehendakaria
Director y presidente del GRUPO GUREAK

zer nahi duzu bihar?