

EMPRESA DE INSERCIÓN

CARLOS ARIAS

Centro Especial de Empleo LIMENCOP, S.L. Alicante.

1. INTRODUCCIÓN

Somos un centro especial de empleo, es decir, una empresa que está obligada a que al menos el 70% de sus trabajadores sean discapacitados psíquicos, físicos o sensoriales. En la actualidad somos 30 trabajadores, de los cuales cuatro somos discapacitados físicos, dos sensoriales y veintiuno psíquicos.

Nuestra estructura es la de una empresa de servicios con una administración y gestión centralizada y con cuatro secciones diferentes:

- Limpieza industrial.
- Encuadernación artesanal.
- Reprografía.
- Cocina industrial.

Nuestra empresa presta sus servicios de limpieza industrial a la Universidad de Alicante y a comunidades de vecinos. En la actualidad nos encargamos de la limpieza de tres edificios del campus de San Vicente y de tres comunidades de vecinos. El taller de encuadernación también está ubicado en el campus de San Vicente y presta sus servicios tanto a la Universidad como a otros clientes que nos los solicitan. La sección de reprografía presta sus servicios a la Universidad Miguel Hernández y lo hace desde sus instalaciones en el campus ilicitano. La cocina industrial está ubicada y presta sus servicios en el centro ocupacional Terramar. Por último, el departamento de administración tiene sus oficinas en Alicante.

La Escuela de Trabajo Social se encuentra en el mismo inmueble que el taller de encuadernación y es uno de los edificios que tenemos asignado en la limpieza. Llevamos dos años compartiendo el mismo espacio. Después de este tiempo de convivencia, nos invitan a contar nuestra experiencia en su revista. Aceptamos porque nuestra experiencia es importante para todos nosotros (para muchos es nuestro primer trabajo) y creemos que también lo puede ser para la Escuela, que tiene en nosotros un ejemplo práctico de lo que es un fin para los presentes y futuros trabajadores sociales: *la integración*.

II. NUESTRA HISTORIA

Somos conscientes de que no utilizamos la pluma con la misma soltura que el plumero, pero, como la experiencia es un grado, vamos a desempolvar una historia, la nuestra. Esta vez queremos ser protagonistas, por eso el centro del relato será nuestra propia historia. Habrá también opiniones y reflexiones, tanto sobre el aspecto económico como sobre el aspecto social. De hecho, es la integración de estos dos elementos entre sí lo que consideraremos propiamente el fundamento de la integración y no otras acciones o campañas tácticas o puntuales, por muy buenas que nos parezcan.

2.1. *Los principios*

Al igual que los dos primeros años de vida son fundamentales para el desarrollo posterior, y que personas e instituciones bucean en sus orígenes para entender mejor su presente y encauzar su futuro, echaremos una mirada sobre nuestros comienzos concediéndoles mucha importancia. Valoraremos los principios tanto desde el punto de vista cronológico –de comienzo– como desde el punto de vista estructural –de fundamento–.

Nuestro principio y principal fundamento es la Asociación Pro-Deficientes Psíquicos de Alicante (APSA). APSA es una asociación de padres y familiares de deficientes psíquicos que se unieron en 1961 para encontrar soluciones a los distintos problemas con los que se encontraban sus hijos y ante la falta de respuestas desde los poderes públicos a esos problemas.

Hace ya más de veinte años que APSA inició las primeras acciones en orden a la integración socio-laboral:

- En 1984 convocó el primer Simposio Internacional para la Integración Socio-laboral de los Deficientes Psíquicos, con lo que se ofreció un foro para el debate de técnicos y expertos, nacionales y del resto de Europa. También estaban personas de la Administración que podían influir en un cambio en la legislación, sin el cual todo quedaría en teorías irrealizables.
- En 1987 promocionó una sociedad mercantil, Terramar S.A., que puso en marcha el primer centro especial de empleo.
- En 1990 promocionó una segunda sociedad mercantil, Avimar S.L., que puso en funcionamiento el segundo centro especial de empleo.

Todas estas acciones de APSA en orden a la integración socio-laboral supusieron un cambio en la mentalidad y en la forma de trabajar:

en la mentalidad, porque se reconocen en la persona con discapacidad psíquica aptitudes para el empleo; y en cuanto a la forma de trabajar, porque el desarrollo de estas aptitudes para el empleo pasa a ser una parte importante de la formación.

El mercado laboral se convierte, al igual que en la mayoría de los procesos de formación, en el horizonte que configura los distintos planos o etapas que debemos atravesar. Lo cual supone para nuestro colectivo un más amplio futuro –hasta ahora ciertamente estrecho–, al tiempo que un reto para los profesionales que trabajan en el sector, de los que en parte depende el desarrollo de las posibilidades que se abren delante de nosotros.

En una de esas acciones para el desarrollo socio-laboral, APSA firmó en 1995 un convenio marco de colaboración con la Universidad de Alicante. De este convenio marco partió una iniciativa de formación, dentro de la Universidad, para discapacitados psíquicos, que contaba con el apoyo de la Diputación Provincial de Alicante.

Esta iniciativa pretendía formar para el empleo a un grupo de personas con discapacidad psíquica. El convenio contemplaba que, en el caso de lograr el objetivo de esta formación, se generaría empleo en la propia Universidad. APSA crearía una nueva sociedad mercantil y la Universidad ofrecería el trabajo.

Este convenio no fue fruto de la casualidad, sino de la intencionalidad integradora y de la experiencia de APSA, para la cual el desarrollo integral de las personas con discapacidad psíquica es su razón de ser. Sin este *interés*, en el sentido más amplio de la palabra, es muy difícil acometer una tarea de esta complejidad.

Pero una iniciativa de este tipo no se puede desarrollar plenamente si no se incide también en el ámbito económico. Plantear una acción de esta índole, si no está considerado en su justa medida el plano económico, como en la creación de cualquier otra sociedad mercantil, es, probablemente, plantear un fracaso. Y cuando se habla del factor económico se habla, en primer lugar, de viabilidad y financiación y, en segundo lugar, de creación de riqueza y rentabilidad. Pero estos términos no tienen que ser entendidos, como tantas otras veces, en contra del factor humano ni en contra de un sector más desfavorecido, sino más bien todo lo contrario: estamos hablando de una actividad puramente humana (la económica) y de la apertura y desarrollo de posibilidades para una población vulnerable, castigada por los fracasos, un colectivo necesitado de confianza.

Tan necesaria es la confianza en nosotros mismos como que los demás confíen en nosotros. Que se nos dé, al menos, esa primera oportunidad en la que podamos demostrar nuestras posibilidades. Plantear

esa confianza en el ámbito de lo personal, cuando estamos hablando de un colectivo integrado fundamentalmente por deficientes psíquicos, sería probablemente plantear otro fracaso y esta vez en doble sentido: para nosotros mismos y para aquellas personas que habían depositado su confianza en nosotros.

Por eso, para hablar de confianza, al contrario que tantas otras veces, tendremos que hablar de empresa, de organización empresarial. Será la empresa la que coordine, respalde, garantice y ordene los distintos aspectos que nos encontremos, ya sean de carácter económico, financiero, tecnológico, de recursos humanos...

Buscar –o mejor, encontrar– como *partner* a la Universidad ha sido un acierto. Por un lado, en ella nos encontramos con una institución que es, en general, culturalmente abierta y socialmente sensible, sobre todo si se trata de un proyecto de formación para el empleo, ya que la formación es una de sus tareas fundamentales y el empleo una de sus permanentes preocupaciones. Por otro lado, una institución como la Universidad genera por sí misma una gran actividad económica. Esta actividad económica la convierte en un cliente potencial y su especial sensibilidad, en un cliente ideal.

Así es como en los comienzos nos encontramos con un conjunto de elementos que, en principio, eran positivos. El buen término de esta incipiente empresa dependía del desarrollo de todas esas potencialidades. A partir de este momento comienza nuestra tarea. En la exposición de la misma vamos a hablar de la formación, de nuestros clientes, del desarrollo de la organización empresarial, de los aspectos tecnológicos, de los recursos humanos, del control de calidad...

2.2. *Periodo formativo*

Con la firma del convenio entre APSA –que aportaba el personal y el apoyo técnico–, la Universidad –que cedía su espacio, aportaba maquinaria y tutelaba el proyecto– y la Diputación –que lo financiaba–, se inició nuestro periodo formativo. El proyecto lo coordinaba una psicóloga de APSA y estábamos divididos en dos grupos de cinco personas cada uno: cuatro personas en formación y un formador por cada grupo. La finalidad de uno de los grupos era la formación para la limpieza industrial y la del otro la formación para la encuadernación artesanal.

En este tiempo, las personas en formación estaban integradas en el centro ocupacional de APSA y simultaneaban la formación en el centro ocupacional y en la Universidad. Los que estaban en formación en este tiempo dependían del centro ocupacional, aspecto que tenía su importancia. Por una parte, suponía una seguridad adicional y ausen-

cia de rupturas en un momento prematuro, y por otra, la formación laboral pasaba a ser algo externo, más directamente evaluable.

El grupo de encuadernación se instaló en las dependencias de la Biblioteca de Letras de la Universidad. Con los libros que aportaba la Universidad los alumnos fueron desarrollando todas sus habilidades de cara a la posible creación de una empresa. Aunque es verdad que al comienzo de la formación esto no era nada más que un horizonte, era el eje fundamental sobre el que giraban todos los esfuerzos. El aprendizaje, desarrollo y dominio de las técnicas de encuadernación artesanal, así como la generación y el desarrollo de las aptitudes básicas para el trabajo fueron el pivote básico de un trabajo de año y medio. El grupo de limpieza comenzó en el edificio de la Escuela de Óptica con el mismo enfoque que el grupo de encuadernación, pero con distinta misión y con distintas herramientas.

Los hilos conductores del proyecto los podríamos resumir en tres:

1. El técnico, cómo desarrollar y dominar la técnica concreta del trabajo específico.
2. El humano, ordenar el conjunto de comportamientos hábitos y relaciones de los trabajadores.
3. El externo, conocimiento y adecuación al medio en el que nos desenvolvíamos.

El conocimiento y desarrollo de la técnica concreta del trabajo ocupaba prácticamente la totalidad de las jornadas. Procesos de aprendizaje y repetición hasta conseguir el dominio de la técnica. La adaptación del conjunto de comportamientos, hábitos y relaciones al mundo laboral es otra de las tareas esenciales, sin la cual todo lo anterior es más que susceptible de convertirse en una tarea irrealizable. El apoyo familiar resultó de vital importancia para la consecución de este objetivo. El conocimiento del medio en el que nos movíamos y la adaptación al mismo era otra parte de la tarea formativa. La Universidad era un nuevo mundo que nosotros queríamos conquistar.

Es cierto que nos embarcamos hacia ese nuevo mundo a causa de nuestra discapacidad, pero si queríamos conquistarlo sería a base de nuestras múltiples capacidades, nuestros empeños e ilusiones. Nuestra ruta, en este tiempo, tenía como norte la exigencia y como puntos fuertes el trabajo, la responsabilidad y la autonomía. No era un juego. En este tiempo éramos ya una empresa. Queríamos “conquistar” la Universidad y la conquistamos, pero no por la discapacidad o por caridad mal entendida. Habíamos hecho un buen trabajo, nos habíamos ganado la contratación. Con nuestro propio esfuerzo y el apoyo ajeno lo habíamos conseguido.

Para nosotros ésta fue la historia, pero también se podría contar la otra historia, la de las personas que nos vieron llegar, la de las que nos fuimos encontrando en este trayecto, la de las personas que dudaron de nosotros, la de las que creyeron en nosotros, la de las que nos contrataron... Mirando atrás, esperamos que nuestro periodo formativo haya sido también formativo para otros, para los que quieren crecer aceptando las diferencias, para los que creen en la igualdad de oportunidades..., para muchos, para todos.

2.3. *Creación de la empresa*

Una vez acabado el periodo formativo, como la Universidad pensaba que éramos aptos para la tarea en la que nos habíamos formado, APSA creó una nueva sociedad mercantil desde la cual prestaríamos nuestros servicios de encuadernación y limpieza (acordados previamente mediante un nuevo convenio).

Estando en los preparativos de la nueva empresa, nace la Universidad de Elche, que nos ofrece la posibilidad de prestar el servicio de reprografía. El ofrecimiento es aceptado y la nueva empresa, que estaba aún por nacer, sufre sus primeros cambios y pasa a ser una empresa de servicios con tres secciones: limpieza industrial, encuadernación artesanal y reprografía. La sociedad mercantil nace como un centro especial de empleo y con el nombre de LIMENCOP, S.L. (limpieza, encuadernación y copistería).

Antes de empezar ya se estaban tomando decisiones que iban a decidir, o al menos condicionar en gran medida, el futuro de la empresa. En este caso la decisión viene tomada para dar mejor servicio, dada la ampliación del mercado, y con la intención de optimizar nuestros recursos, todavía escasos. A partir de este momento las decisiones son de carácter empresarial. Nuestro tiempo de formación ya se ha acabado, ahora empieza nuestra historia como empresa.

Aunque todas las secciones de nuestra empresa comparten raíz y tronco, nos pararemos de manera particular por cada una de ellas.

2.4. *Limpieza industrial*

En virtud del nuevo convenio firmado entre la Universidad y APSA, nuestra sección de limpieza se haría cargo de dos nuevos edificios ubicados dentro de la Universidad. Un día antes de entrar en vigor el nuevo convenio, una riada inhabilitó uno de los dos edificios que teníamos asignados. En menos de un mes, por unas obras inesperadas, hubo traslado general en el otro. Hablábamos de normalización y la tuvimos, de una manera imprevista, pero natural. Tuvimos que comenzar buscando

y negociando salidas para dar respuesta a una situación que no era querida por nadie.

Si se trataba de una empresa, no podíamos pretender que todo estuviera garantizado por adelantado. Es verdad que éramos un centro especial de empleo y que, por serlo, se nos ayudaba y hasta se nos protegía; pero también empezábamos a ser una empresa que estaba en el mercado y que muchas circunstancias, sobre todo las imprevistas, nos afectaban. Pretender otra cosa, por muy especial que fuera el empleo, sería vivir fuera de la realidad, cosa que no deseábamos, pues de hecho éramos de los pocos centros especiales de empleo que vivíamos inmersos en una realidad especialmente rica y dinámica, como es la de la Universidad. Queremos vivir dentro de esa realidad, que es también parte de nuestra riqueza y dinamismo.

Si algunas circunstancias fuesen personalmente infranqueables, tendríamos una empresa que se encargaría de dar las soluciones oportunas. Si además de objetivos de empresa hablamos, al mismo tiempo y de manera integrada, de objetivos sociales de inserción, estamos hablando de nuestra razón de ser.

Otras de las primeras decisiones no dependieron tanto de las circunstancias como de nosotros mismos, pero también llevaban el camino de la integración. No podemos querer inserción y pedir constantemente excepciones, no debemos pretender dar servicio a través de nuestra empresa y resultar un estorbo y no queremos subrayar constantemente lo que nos diferencia, sino, por el contrario, lo que nos hace iguales. Cuestiones como el horario y los transportes fueron resueltos con la más absoluta normalidad. Nuestra única diferencia, la referida al horario (entramos a las siete en lugar de las seis), es debida a la falta de transporte público a una hora más temprana.

Este segundo comienzo, esta vez como empresa, ha estado cargado de elecciones que probablemente han ido marcando un rumbo y descartando otros muchos posibles. Unas veces obligados por las circunstancias, otras de una manera libre y decidida, hemos sido, en gran parte, como una empresa "normal". Estas primeras decisiones tuvieron también sus consecuencias positivas: tras quedarnos sin los edificios asignados, nos fuimos a uno recién estrenado y realmente adecuado para nosotros, el de Ciencias Sociales. Como nuestros servicios agradaron, logramos que se añadiese en el convenio. Fue nuestro primer logro. Conseguimos una ampliación gracias a la calidad de nuestro trabajo.

Pero afortunadamente no eran todas decisiones imprevistas y dificultades. Había en el apartado de limpieza una continuidad con el recorrido anterior. Al final de la etapa de formación habíamos ido aumentando el tiempo de trabajo y las responsabilidades para que el salto

del tiempo de formación al del trabajo no fuese excesivamente grande.

En el periodo formativo éramos un total de cinco personas, incluyendo al formador. En la sección de limpieza empezamos cuatro trabajadores más un encargado. Tres de los trabajadores éramos los mismos que acabamos la formación, el cuarto sustituía a un compañero al que una grave enfermedad le impidió, a pesar de su gran esfuerzo, continuar en el proyecto. El trabajo era parecido al de la anterior etapa, si bien aumentaba nuestra responsabilidad. El encargado coordinaba la sección, se encargaba de aquellas tareas que por algún motivo no podíamos asumir el resto y garantizaba a la Universidad el buen funcionamiento del servicio de limpieza.

Desde entonces, la sección no ha dejado de crecer. En estos casi dos años el número de metros cuadrados que limpiamos en la Universidad se ha duplicado y hemos asumido el servicio de limpieza de tres comunidades de vecinos que nos lo han solicitado. Para nosotros es motivo de satisfacción el hecho de que hayan requerido nuestros servicios. Es una buena manera de reconocer de verdad nuestro trabajo, por no decir la mejor.

En esta sección, desde el principio hasta ahora, ha habido un grupo de compañeros en formación, que están acompañados por un formador. Es nuestro principal vivero y gracias a ellos nos podemos seguir planteando nuevos retos.

El crecimiento del número de empleos es uno de nuestros objetivos como empresa, pero también lo es la calidad del empleo. Al tratarse de una empresa de limpieza, en la que mucha parte del trabajo es manual o puede hacerse manualmente, podíamos caer en la tentación de pensar que la maquinaria nos podría alejar de nuestro objetivo. Pero en realidad lo que nosotros queremos es que aumente la calidad de los servicios que ofrecemos y que, al mismo tiempo, aumente la calidad de nuestros puestos de trabajo. Para conseguir este objetivo es fundamental disponer e integrar en nuestra empresa la tecnología más avanzada. El aumento cuantitativo y cualitativo del empleo son dos aspectos que con frecuencia entran en tensión, una tensión, por otra parte, necesaria para conseguir el equilibrio.

Si queremos ser y crecer como empresa, la calidad tiene que convertirse en nuestra única tarjeta de visita. Referencias a nuestra discapacidad, a nuestro ser distintos, tienen que tender a desaparecer. Decíamos en “los principios” que necesitábamos que se nos diera una oportunidad; ahora se nos contrata por nuestra calidad, se nos renueva por nuestra calidad y se amplían nuestros cometidos por nuestra calidad.

La desconfianza, la no valoración y hasta el rechazo forman parte

de la realidad. Aceptarlo sumisamente como algo dado o perder el tiempo quejándonos de la maldad y cerrazón ajenas supondría quedarnos donde estábamos. Afrontar esta mentalidad ajena y conseguir, mediante nuestro trabajo, algún cambio, quizás sea lograr un dinamismo distinto, del cual seríamos los auténticos protagonistas. Con estas actitudes plantearíamos las cosas de otra manera y pasaríamos, probablemente por primera vez, de ser los eternos pacientes sociales a ser los auténticos agentes sociales. Agentes y no pacientes de nuestros logros, de nuestra propia historia.

Entre barrido y fregado algunos de los temas por los que nos hemos paseado han quedado sin una mota de polvo, otros siguen abiertos y no deseamos cerrarlos. Quizás esta lectura llegue a ser interactiva.

2.5. Encuadernación artesanal

Si los comienzos de la sección de limpieza tuvieron su complicación, los de encuadernación fueron especialmente delicados. En la primera semana nos quedamos sin nuestro espacio, debido a una inesperada renovación del edificio en el que nos encontrábamos ubicados. Otra de las dificultades con las que partíamos en encuadernación es que, al contrario que en limpieza, comenzábamos sin tener la venta de nuestra producción asegurada. La Universidad, por el convenio, se convertía en nuestro principal cliente y nos facilitaba el espacio. Nosotros tendríamos que conseguir el resto de los clientes.

El tener garantizada por adelantado la venta de la producción es un punto fundamental en cualquier empresa. Hace unos años el tema central de la economía de la empresa era la producción y la pregunta clave era cómo producir más al menor coste posible. La comercialización y venta de los productos era una consecuencia. Ahora la preferencia la tiene el mercado; las primeras preguntas se las tenemos que hacer al mercado. El qué, el cuándo, el cuánto y el cómo es lo primordial en la vida empresarial. Sólo después aparece si nosotros podremos satisfacer las necesidades del mercado y, en último término, cómo hacerlo de la mejor manera posible. Hace 25 años entrábamos en una grave crisis económica por el encarecimiento de la energía, que redundó en el encarecimiento de la producción (la conocida crisis del petróleo). Recientemente hemos vivido una reactivación de la economía motivada fundamentalmente por el abaratamiento del precio del dinero, que ha supuesto un aumento del poder adquisitivo. Ha habido grandes cambios y las empresas que se querían mantener en un mercado cambiante han tenido que renovarse en mentalidad, tamaño y estructura.

Todas estas cosas puede que no tengan nada que ver con montar una pequeña empresa de encuadernación artesanal. Podemos ver y oír

que en el entorno de los discapacitados psíquicos se encuaderna artesanalmente desde siempre, que según los expertos es una tarea especialmente adecuada para nuestra capacitación laboral, que hay gente que vive de eso... Todas estas frases y otras muchas que nos dejamos en el tintero son, al menos en parte, verdad. Sin embargo, si queremos ser y formar una empresa siguiendo el criterio elegido de normalización, deberemos integrar estas cuestiones en un marco empresarial y seguir el orden indicado de preguntar primero al mercado. Empeñarse en vender al mercado lo que nuestra empresa produce, en vez de producir, en la medida de nuestras posibilidades, lo que el mercado solicita es, cuando menos, una necesidad, y, en cualquier caso, añadir una dificultad a las muchas existentes.

El hecho objetivo es que no podíamos producir, porque nos habíamos quedado, literalmente (nunca mejor dicho, porque estábamos en una biblioteca), sin espacio y no teníamos toda la producción vendida. El tiempo corría en nuestra contra. Ante esta situación extrema entramos en crisis antes de empezar. Es posible que fuera auténtica mala suerte, pero también es posible que los planteamientos iniciales no estuvieran suficientemente maduros y que esta situación haya servido para corregir y dar solidez a dichos planteamientos, para conocer mejor el mercado y para buscar respuestas más serias.

Se ha sabido reaccionar y se han ido buscando soluciones. La experiencia no ha sido cómoda para nadie, pero ha sido nuestra experiencia y ha resultado altamente positiva. También debemos reconocer que la encuadernación artesanal no tiene las mismas posibilidades en el mercado que la limpieza industrial, y que como empresa que somos estaremos sujetos de una u otra manera a las leyes del mercado. Otras pretensiones se encarga la realidad de pulverizarlas.

Ahora, después de dos años, la sección está saneada y con grandes posibilidades de cara al futuro. La calidad de nuestros productos y nuestra capacidad para integrar nuevas tecnologías puede marcar la diferencia. Ahora todo depende de nuestro trabajo; volvemos a ser protagonistas de nuestra propia historia.

Como hemos abierto una sección de reprografía en la que el número de publicaciones se ha multiplicado, hemos adaptado nuestro taller para dar también servicio de encuadernación industrial. Esta nueva área del taller mejora las expectativas económicas del mismo y abre grandes posibilidades por las sinergias con la sección de reprografía.

2.6. *Reprografía*

Parece ser que nuestra tarea no era lo suficientemente complicada y nos encontramos de repente metidos también en otra aventura total-

mente diferente. Sería para poner a prueba nuestra capacidad de dar diferentes respuestas al mismo tiempo en distintas situaciones. Si habíamos decidido ser una empresa de servicios ésta era una buena prueba. En el mismo periodo que comenzábamos como empresa nace la Universidad de Elche y nos ofrece hacernos cargo de la sección de reprografía, propuesta que es aceptada.

En los apartados anteriores de limpieza y encuadernación comenzamos con el período formativo y después de un largo recorrido llegamos a nuestro puesto de trabajo. Si aceptábamos el reto de reprografía, el planteamiento debía ser obligatoriamente distinto. También en este caso las dificultades superaron las previsiones. Conviene insistir que relatamos las dificultades sin ningún ánimo de victimismo ni nada parecido, ni siquiera las queremos agrandar. Simplemente las narramos porque son parte de nuestra historia, y un poco con el orgullo de haberlas afrontado con la mayor normalidad.

En un principio nos encontramos con que las peticiones de equipamiento y de servicio por parte de la Universidad excedían claramente de nuestras posibilidades. El coste de las máquinas superaba los 20 millones de pesetas, nuestro capital social era de quinientas mil y nuestra experiencia en el sector nula (para todos los seleccionados era su primer trabajo).

Una vez salvados los escollos con la colaboración de todos y con una gran confianza en nuestras posibilidades, nos encontramos con dificultades de tipo jurídico para la firma del convenio, lo cual retrasó enormemente el inicio de la prestación del servicio. El hecho de comenzar con tanto retraso hacía el servicio aún más necesario, con lo cual nada más firmar el convenio comenzamos a operar (veinticuatro horas más tarde para ser exactos).

Era todo un reto: la exigencia era muy grande, el trabajo era mucho y nuestra experiencia y organización insuficientes. La exigencia, a la que dimos mucha importancia en el tiempo de formación, ahora nos venía dada de la mano del cliente. Satisfacer sus necesidades se convirtió en nuestro objetivo, pero no era nada fácil. Si queríamos prestarles un buen servicio, debíamos estar a su altura, tanto en los tiempos, como en las tecnologías y en la calidad del servicio. La Universidad estaba aún despegando y la velocidad de su crecimiento era vertiginosa. Encontramos la lógica colaboración entre los proveedores. Nuestros clientes nos facilitaron la adaptación suficiente y fuimos adquiriendo la experiencia necesaria. Además, recibimos el apoyo de un formador, que primero nos fue ayudando a adaptarnos al puesto de trabajo y después fue preparando a los que serían nuestros futuros compañeros.

Al finalizar el curso, el servicio de gestión y control de calidad evaluó, a través de una encuesta, el grado de satisfacción de los usuarios en lo concerniente a los servicios que presta a la Universidad y nuestra calificación fue satisfactoria. Todo un logro que nos llenó de alegría; lo habíamos conseguido. Se repetía la misma historia: todo dependía de la calidad de nuestro trabajo.

Al comienzo del segundo curso se nos ofreció la posibilidad de añadir al servicio de fotocopias el de publicación de apuntes. Aceptamos este segundo reto, ya que llevaba consigo el contar con maquinaria digital. Gracias a este reto la calidad de nuestro servicio ha aumentado sensiblemente y el servicio de publicaciones ha generado tanto trabajo como el de copias y ha facilitado que podamos dar un amplio servicio de impresión. Es verdad que hemos tenido que hacer un gran esfuerzo para adaptarnos en poco tiempo a una nueva forma de trabajar, pero ha merecido la pena, ya que nos hemos ido capacitando para dar un servicio con mayor valor añadido.

El inicio de este tercer año se presenta otra vez con nuevos retos: empezamos a dar servicio a través de la red de la propia Universidad, a lo largo del curso podemos recibir trabajos desde todos los puntos de la Universidad, nuestro servicio de publicaciones ha adquirido una dimensión importante, comenzaremos a editar CDs. Nuestro equipamiento material ha mejorado en calidad y en cantidad y contamos con la experiencia acumulada.

El ritmo de desarrollo de la nueva Universidad ha sido explosivo y su exigencia de calidad no ha sido menor. El acompañar a la Universidad en ese ritmo de crecimiento ha sido una tarea ardua, de la que esperamos cosechar abundantes frutos.

2.7. *Cocina industrial*

A mediados del curso pasado pusimos en marcha otra sección de la empresa: cocina industrial. Esta sección tiene su origen en un curso de formación de cocina que tuvo lugar en las dependencias del centro ocupacional Terramar. Con su creación se persiguen, en un principio, dos objetivos: prestar el servicio de comidas al centro ocupacional e iniciar otra rama laboral, lo cual amplía las posibles salidas laborales. Nace esta sección teniendo su producción asegurada.

La experiencia de este primer curso ha sido satisfactoria: hemos pretendido dar un servicio de calidad y el grado de aceptación del cliente ha sido grande. Hemos realizado puntualmente servicios de *catering*. Vamos acumulando la suficiente experiencia para afrontar en un futuro, probablemente no muy lejano, nuevos proyectos. Los planteamientos y la mentalidad con la que abordaremos los posibles proyectos no

es distinta que para el resto de la empresa.

2.8. Administración

En los comienzos de nuestra empresa estábamos tan volcados en la acción que tuvimos que delegar en la administración de APSA nuestra gestión administrativa. En estos dos años el crecimiento ha sido tan grande que hemos creado dentro de LIMENCOP la sección de administración. Podemos considerar la administración como otra sección de la empresa. Gracias a ello, cada sección puede estar volcada en su trabajo habitual, mientras desde el departamento de administración se organiza y coordina todo el trabajo administrativo de las distintas secciones.

Los planteamientos y exigencias para esta sección recién nacida son los mismos que para el resto de la empresa. Pretendemos crear una estructura administrativa ágil, eficaz, transparente y dotada con la tecnología más avanzada del mercado. Un buen soporte administrativo es imprescindible para una buena gestión.

III. CONSIDERACIONES FINALES

Hemos relatado experiencias reviviendo una historia especialmente intensa. Somos conscientes de que se nos han quedado muchas cosas en el tintero. Hemos dejado brotar espontáneamente aquello que dejó más huella. No hay más intención en el relato que la de compartir una experiencia. Análisis más rigurosos para los distintos campos que citamos se los dejamos a los expertos de las distintas disciplinas.

Las constantes consideraciones sobre la discapacidad han ido abandonando su lugar central del principio para dejar paso a consideraciones sobre el trabajo y, en todo caso, sobre las adaptaciones necesarias para poder llevar a cabo ese trabajo. Esto sucede tanto en el relato como en la realidad.

Puede llamar la atención que, siendo un artículo escrito para una revista de la Escuela de Trabajo Social, los agentes sociales brillen por su ausencia. La razón es clara: estamos plenamente convencidos de la necesidad de diferentes intervenciones, como, por ejemplo, apoyo y refuerzo personal y familiar, intervenciones puntuales, adaptaciones al puesto de trabajo, etc.; pero lo estamos igualmente de que cualquier intervención social tiene que ser realizada fuera de la estructura empresarial. Cuando hablamos de proyectos empresariales serán los empresarios y los técnicos los que lideren estos procesos de expansión y crecimiento. Respecto a los agentes sociales, es preferible que acom-

pañen, sin interferir en el diseño y desarrollo de la estructura empresarial, de lo contrario es probable que creemos estructuras empresariales realmente obsoletas, anacrónicas y, sobre todo, poco competitivas. Aunque los procesos personales nos puedan interesar de manera especial, consideramos que entran dentro del entorno personal privado y que no es una tarea nuestra como empresa. Sería tratar de ser agentes sociales sin serlo.

Uno de los temas que se han quedado en la recámara es el de la retribución. Se trata de un punto a negociar por la empresa y los representantes sindicales. Nuestro objetivo básico es el funcionamiento normalizado de la empresa en todos sus aspectos; en este sentido, entendemos que la tendencia será converger con los salarios base de cada sector, según convenios concretos, y ligar una parte de la retribución a objetivos alcanzados, de cara a incentivar, de una manera normalizada, a los trabajadores.