

## José Pedro Castells Franch, fundador de Semillas Certificadas Castells

**“Nuestra pervivencia como organización está totalmente condicionada a nuestra capacidad innovadora y al potencial del equipo humano que la hace posible con dignas condiciones de trabajo”**

**Manuel Bestratén Belloví**

Consejero Técnico. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSHT

*José Pedro Castells Franch es un agricultor innovador del Delta del Ebro. Presidente del Sindicato de la Comunidad de Regantes del margen izquierdo del Delta del Ebro, es el fundador de Semillas Certificadas Castells, una pequeña empresa agrícola de Deltebre, dedicada a la producción de semillas de arroz de siembra de alta calidad que abastece a muchas plantaciones de nuestro país y que exporta parte de su producción.*

José Pedro Castells Franch se ha caracterizado históricamente por su espíritu innovador, por la calidad de lo que produce y por las condiciones en cómo lo consigue, incluidas las condiciones de trabajo de su personal. Ha sido distinguida con diversos reconocimientos públicos por su trayectoria y su compromiso social; el último, por la Asociación de Empresarios de las Comarcas del Ebro.

La relación de esta empresa con el INSHT se remonta a unos quince años atrás, al haber asistido representantes

de la misma a un curso de prevención para directivos. También el Sr. Castells ha participado como ponente en jornadas técnicas divulgativas sobre buenas prácticas en prevención de riesgos laborales y responsabilidad social, organizadas por el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.

**En primer lugar he de manifestarle mi admiración por su persona y, cómo no, mi satisfacción por poder entrevistarle y recoger parte de su rica experiencia en la construcción**

**de una empresa que es un referente de calidad en el Delta del Ebro. Explíqueme, por favor, ¿cuáles fueron sus orígenes como empresa familiar?**

Mire, somos ya varias generaciones de agricultores enraizados en estas tierras, al principio insalubres y de marismas. Mi abuelo ya producía y comercializaba arroz que trasladaba en “llaguts” río arriba hasta Tortosa para su molinero y más tarde en ferrocarril. Mi padre, Tomás (Maso), lo siguió haciendo, pero siempre con

espíritu innovador. Eran, ambos, personas respetables que estuvieron siempre implicadas en el desarrollo del territorio. Mi padre experimentó cultivos diversos, como el de soja procedente de EE.UU. y que dieron muy buenos resultados ya que en alternancia con el arroz mejoraban la calidad de la tierra. Además de agricultor arrocero fue también el responsable de recoger la paja producida tras el trillado del arroz para después ser aprovechada en la fabricación de pasta de papel para la empresa "Celulosa de Levante". Con la mecanización de la recolección del arroz mediante las cosechadoras ya ya imposible recoger la paja que se obtenía tras el trillado del arroz. Fue así como en sustitución de la paja se introdujo el cáñamo para la fabricación de papel de alta calidad que en un principio empezamos a cultivar en varias zonas del Delta del Ebro, pero que luego por su mayor idoneidad climática se fue trasladando a otras zonas más al norte de Cataluña. Durante 25 años estuve vinculado a la empresa "Celulosa de Levante" donde fui el responsable del desarrollo de variedades de cáñamo adaptadas a nuestra climatología, llegando a cultivar 2000 ha.

Fui creciendo en este medio en el que la salinidad de las tierras condicionaba que la población dependiera casi exclusivamente del monocultivo del arroz. Por ello, era esencial mejorar su rendimiento productivo y, al mismo tiempo, que el cultivo pudiera resistir mejor las adversidades climáticas, como los frecuentes temporales de viento y agua, especialmente en épocas de cosecha. Al igual que con el trabajo de mejora que estaba realizando con la adaptación de nuevas variedades de cáñamo a nuestra climatología peninsular, pensé que se podrían mejorar las variedades de arroz que se cultivaban, y eso hicimos: convertimos nuestro campo de cultivo de arroz convencional en un lugar de estudio y de experimentación para mejorar y buscar nuevas variedades de



arroz. Fue así como nació nuestra empresa de obtención, mejora y conservación de semillas de arroz.

**¿Tienen, entonces, patentadas semillas propias?, ¿cómo logran producir tanto arroz de siembra si su propiedad es de unas pocas hectáreas?**

Nuestros pequeños campos de cultivo siguen exclusivamente dedicados a la experimentación, obtención y mejora de las variedades de arroz. Piense que la obtención de una nueva variedad dura entre diez y doce años a través de un continuo proceso de investigación, seguido de dos años de registro de la variedad y otros cinco años más (después de obtenida y registrada la variedad) para multiplicar las semillas y poder llegar a comercializarlas. Aparte de semillas de uso público tenemos varias patentes de semillas propias. Hemos conseguido arroces de un gusto culinario exquisito, un rendimiento industrial superior al de las variedades tradicionales, un rendimiento productivo superior al 20% con plena adaptación al medio y, además, unas características fi-

siológicas de la planta fundamentalmente con unos tallos mucho más bajos, lo que les da mayor resistencia a los agentes ambientales, especialmente el fuerte viento del Norte que afecta a todo el valle del Ebro. O sea, hemos disminuido los riesgos que siempre están acechando a los agricultores. Piense que en la UE hay catalogadas unas trescientas variedades de arroz, aunque sean unas cincuenta las que normalmente se utilizan.

Tenemos varios agricultores del Delta que colaboran con nosotros produciendo semilla para nuestra empresa en sus campos de cultivo, aproximadamente unas 500 ha, lo que nos permite abastecer el 15% de la producción nacional de semilla de arroz.

**Hablando de arroces de calidad, tengo entendido que la variedad "bomba" es una de las que tienen mejor sabor para hacer nuestras típicas paellas, ¿corríjame si no es así.**

La variedad "bomba" es un arroz de buena calidad, muy apreciado especialmente por la característica de que man-

tiene durante más tiempo su dureza, después de su cocción, que el resto de variedades; hablando coloquialmente es un arroz que "no se pasa", aunque por otra parte no tiene tanta capacidad de absorción de sabores.

Nuestra empresa ha patentado una variedad denominada "Marisma" la cual tiene una mayor absorción de sabores, una dureza intermedia y además tiene una producción y rendimiento superiores. Se cultiva mayoritariamente en Andalucía.

**Pero Vd. tiene una planta industrial de la que salen sus semillas certificadas a las diferentes plantaciones de nuestra geografía. ¿Cómo logran la singular calidad de su producto? ¿Qué desechos o subproductos generan?**

Una vez hemos logrado, tras nuestro proceso de investigación, disponer de semillas con alto nivel de pureza, estas son cultivadas de forma totalmente controlada en campos cercanos. El arroz cosecha-

do pasa a nuestra planta industrial donde se realizará la selección de las semillas que consiste en eliminar sus impurezas y lograr la requerida homogeneidad en peso y tamaño del grano, certificándose el producto resultante por parte del organismo de control de la Administración. Para ello, como habrá visto, disponemos de un conjunto de separadores por tamizado encadenados en serie, por densidad, peso específico y finalmente ópticos. Los subproductos en nuestro caso mayoritariamente son magníficos arroces de cocina, y, en último término, los subproductos de menor calidad se utilizan para piensos y alimentación de aves del Delta del Ebro.

**¿Cómo logra tener continuidad productiva a lo largo de todo el año y mantener una plantilla estable de trabajadores? ¿Cuántas personas trabajan en esta empresa y qué nivel de cualificación tienen?**

Nuestra plantilla estable es de treinta personas, aunque alcanza los cincuenta durante la campaña de cultivo. Fuera de

esta, nos dedicamos como le dije a la experimentación, selección y envasado y distribución de las semillas, al mantenimiento de las instalaciones y equipos, etc. En esta empresa todas las personas son importantes porque todas tienen sus funciones específicas. Por ello, las que tienen un contrato temporal suelen ser las mismas cada año. Ha habido un proceso de selección natural mutuo. Los trabajadores con contrato temporal suelen ser básicamente inmigrantes procedentes de Rumania, los cuales se incorporaron a nuestra plantilla durante los años del "boom inmobiliario" de España, ya que era muy difícil para nosotros el poder conseguir operarios españoles dispuestos a trabajar en una empresa agrícola.

Tenemos en plantilla varios profesionales universitarios, técnicos agrarios y trabajadores prácticos que a través de la experiencia adquirida año tras año llegan a ser muy competentes en las tareas que desarrollan. Hemos logrado trabajar en equipo participando e implicándonos todos en el proyecto de empresa.



**¿Cuáles son, pues, los valores en que se fundamenta su empresa?**

El primero es la calidad, que está en la esencia de nuestra organización. El segundo es la innovación; es lo que nos permite avanzar con solidez para poder pervivir y dar la respuesta que el medio nos demanda. El tercero, lo situaría en la dimensión social de nuestro proyecto. Trabajamos con generosidad para mejorar las condiciones de vida de nuestra gente y del territorio, y esto da pleno sentido a todo lo que hacemos.

**¿Cómo fue que Vds. asumieron la investigación con medios propios? ¿No hubiera sido más rentable acudir a la universidad o a centros de investigación agraria?**

Por supuesto que puede resultar conveniente trabajar con centros de investigación, pero en nuestro caso, en el que se requieren tiempos de ensayo y de experimentación tan largos, creímos que valía la pena hacerlo exclusivamente en casa, contando con buenos profesionales y trabajando con métodos científica y biológicamente validados.

**Pero, ¿puede ser rentable dedicar tanto esfuerzo a la investigación y que, luego, cualquiera pueda reproducir sus semillas y también comercializarlas?**

Eso de la rentabilidad no hemos de contemplarla solo desde una perspectiva egoísta. Si estamos contribuyendo al bien común, vale la pena nuestro esfuerzo. Por supuesto, tenemos dificultades en competir sanamente con otros suministradores que no están en condiciones de ofrecer semillas certificadas. Afortunadamente, varias comunidades autónomas, como Aragón, Andalucía o Extremadura, exigen el empleo de semillas certificadas como garantía de calidad y de rendimien-



to para el productor. Otras comunidades aún no lo están exigiendo. Esto hace que en nuestras cámaras de conservación tengamos nuevas especies de semillas en espera de ser distribuidas en el mercado. Ya llegará su día.

**Se dice que la innovación depende fundamentalmente de inversiones materiales, ¿hasta qué punto ello es cierto? ¿Cuánto invierten Vds.?**

Evidentemente, son precisas las inversiones materiales. Pero en nuestro caso, más que dinero, en lo que invertimos es en tiempo, que por supuesto también cuesta mucho. Pero la innovación tiene un componente esencial de esfuerzo personal y de creatividad para estar continuamente mejorando lo que hacemos y cómo lo hacemos, aprovechando por supuesto las mejores tecnologías disponibles. Invertimos en in-

vestigación entre un 15% y un 20% de nuestra facturación.

**Entiendo las exigencias de calidad de su producto, pero permita una pregunta un tanto indiscreta: ¿dónde aprendió Ud. los principios para lograr tan alto nivel de calidad en lo que produce? ¿Fue cuando se formó como especialista agrario, fue con la aplicación de la norma ISO 9001 de Calidad, ...?**

Mire, eso de la calidad se va aprendiendo de muchas maneras si uno quiere. Las que Ud. apunta, seguramente también ayudaron, pero en mi caso, fue la experiencia que obtuve cuando estuve durante unos años trabajando en la empresa "Celulosa del Levante", del grupo Miquel Costa & Miquel, fabricante de papel de fumar. No puede imaginarse las altas exigencias de calidad de este producto aparentemente tan simple.



Compaginaba entonces mi trabajo con la atención a nuestra pequeña propiedad agraria. Allí descubrí que es posible lograr altísimas exigencias de calidad de producto y cómo alcanzarlo con procesos estrictamente controlados.

Fuimos de las primeras empresas agrarias de este país en acreditarnos en la norma ISO 9001, que es en nuestro caso un instrumento imprescindible para estar en el mercado.

**Hará unos quince años, visitando sus instalaciones, constaté dos cosas que me gustaron: el buen nivel de seguridad y salud laboral en su centro de trabajo y el buen ambiente laboral que existía. Aclárame, por favor, cómo lo lograron. ¿Qué papel tuvo su asesor laboral Juan José Mulet, aquel buen profesional que conocí en dicho curso?**

Mire, fue a raíz de un accidente laboral cuando acudí al asesor laboral. Él asesoraba a importantes explotaciones agrarias vecinas. Nos ayudó enormemente a mejorar aspectos de salud laboral, aunque desde entonces contratáramos a un Servicio de Prevención Ajeno, (SPA). Mediante reuniones sistemáticas semanales conmigo y con todos los miembros

de la empresa aprendimos a escucharnos todos más y a decidir juntos cómo mejorar muchas cuestiones relacionadas con nuestro entorno y con nuestro trabajo. Sinceramente, nos ayudó a implantar el trabajo en equipo. Es algo que ya forma parte de nuestra cultura de empresa, y por ello le recordamos con agradecimiento.

**La verdad es que me sorprendió gratamente la manera de proceder de tal asesor laboral, tan implicado con la empresa. Supongo que Vd. se lo facilitó; pero he de reconocer que ese acercamiento no es el habitual al que estoy acostumbrado a ver. Pero hablemos de Prevención de riesgos laborales: ¿cómo encaja en su política de empresa la Prevención? ¿Cree sinceramente que es un valor próximo al de la "calidad" que Vds. tienen tan asumido?**

La prevención de riesgos laborales y, en general, la atención a las condiciones de trabajo de las personas forma parte de nuestros valores de empresa. No se podría entender la calidad que la sociedad nos demanda y nosotros nos autoexigimos sin darle a la prevención la importancia que le corresponde. Pero quiero aclararle algo: la atención de los

aspectos de seguridad y salud laboral ha de formar parte consustancial del trabajo bien hecho; no es algo que se pueda poner o quitar según las circunstancias. Además, sólo con trabajadores que se sienten respetados y valorados podemos alcanzar los objetivos que nos planteamos. Nos dio mucha satisfacción recibir hace ya doce años el prestigioso premio "Qualitat Ebrenc" (Calidad integral en las comarcas del Ebro), por la "Innovación y las condiciones de trabajo", que habrá visto expuesto en el vestíbulo de nuestras oficinas, junto a otros reconocimientos.

**Me indicó que cuentan con la colaboración de un SPA. Explíqueme como está organizada la prevención en su empresa.**

Pues bien, decidimos en su día asumir la prevención con medios propios. El director de la empresa, que dispone de formación básica en esta materia, es el máximo responsable. El Servicio de Prevención Ajeno colabora puntualmente en lo que precisamos. Colaboró en su día en la implantación de determinadas actividades preventivas y, sobre todo, en lo que nos ha ayudado de manera especial ha sido en la formación de todo el personal. Sigue colaborando en todo lo que le pedimos.

**Perdone un inciso, ¿cuántos accidentes de trabajo han tenido en el último año? ¿Cree que existe alguna relación entre la siniestralidad y otros indicadores de resultados empresariales?**

En el año 2012, ninguno. Anteriormente tuvimos alguno, aunque de poca importancia.

Respecto a la otra pregunta, no sabría decirle. Supongo que los accidentes son una disfuncionalidad como otras que, si

no las evitáramos, estarían afectando directa o indirectamente en los resultados empresariales.

**Este año la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo centra su campaña anual, "Trabajemos juntos por la PRL", sobre la participación de los trabajadores. Realmente hay carencias notorias de liderazgo en muchas empresas. ¿Cómo han procurado que sus encargados ejerzan un liderazgo participativo? ¿Les han enseñado a dirigir con la debida sensibilidad? ¿Cómo estimulan y controlan que los mandos integren la prevención de riesgos laborales y la atención a las condiciones de trabajo en sus funciones y cometidos?**

La participación de las personas de la empresa en todo lo que les afecte es una necesidad. Por ello, todo el personal con mando debe actuar con ejemplaridad, escuchando lo que haya que escuchar, como también, exigiendo trabajar de manera correcta con la máxima eficiencia posible. Posiblemente haya carencia de liderazgo en muchas organizaciones, pero sinceramente, aquí, procuramos, mediante diálogo permanente, respetarnos y tomar decisiones que no puedan perjudicar a nadie. Cuando nuestra manera habitual de trabajar es la de compartir, las cosas resultan siempre más fáciles. No se olvide que esto es una pequeña empresa familiar y procuramos que este espíritu de familia lo impregne todo.

Respecto a la prevención de riesgos laborales, todos saben que este tema nunca puede quedar en entredicho o en segundo término. Además, cuando alguien detecta algo que debe ser corregido, sabe que puede y debe comunicarlo para resolverlo si es que él no puede hacerlo solo.



En el Plan de Prevención están recogidas las funciones de prevención que todos tienen. Creemos que todos nuestros potenciales riesgos laborales están controlados.

**Su hijo Josep está desde hace poco al frente de esta empresa, mientras Vd. se dedica a otros menesteres empresariales no lucrativos de los que luego hablaremos. En primer lugar, ¿cómo convenció a su hijo de que la tierra tiene futuro, cuando son muchos los que orientan a sus hijos en otra dirección? ¿Cómo cree que su hijo se ha preparado para continuar esta empresa con los mismos valores que, supongo habrán de mantenerse o desarrollarse?**

La tierra es extraordinariamente generosa si la cuidas. Ahora bien, hay que estar bien preparados profesionalmente y dispuestos a innovar y a aplicar las mejores tecnologías disponibles para lograr niveles de rentabilidad aceptables. En nuestro caso, creo que compaginar la actividad agrícola con la actividad industrial generó un entorno atrayente para despertar la ilusión y la creatividad, algo que todo joven busca. La verdad es que no tuve que hacer ningún esfuerzo especial de convencimiento. Lo que sí creo fue

determinante en su formación, aparte de su buena cualificación como técnico agrícola, ha sido el haber aprendido a realizar y haber desempeñado todas las tareas de nuestra actividad desde muy joven. Cuando uno aprende desde abajo, está más preparado para luego dirigir y entenderse con todos valorándolos mejor. No hay mejor aprendizaje que el propio trabajo, compartiendo experiencias.

Creo también que es necesario que, en un momento dado, hay que saber delegar totalmente y dejar que los que nos sucedan -si están bien preparados- puedan actuar con libertad. A muchos esto les cuesta y creo que se equivocan. Luego puede ser tarde. Debe existir solidaridad intergeneracional conjugando la rica experiencia con la ilusión y el empuje de la juventud, dándoles paso en el debido momento.

**Pero he visto también a su hija seleccionando espigas de arroz. ¿Le fue tan fácil convencerla, como a su hijo, para que se quedara en la empresa?**

Susana está muy bien preparada y ya es la responsable de nuestra línea clave de trabajo: la investigación. Tras un tiempo trabajando fuera y enriquecerse hu-

Cuando nuestra manera habitual de trabajar es la de compartir, las cosas resultan siempre más fáciles

mana y profesionalmente, entendió que aquí también podía encontrar su camino y desarrollarse con libertad.

**Volvamos al tema de la participación. ¿Cómo participan los trabajadores, en particular, en materia de salud laboral?**

Mire, de varias maneras, pero creo que la principal es a través de las frecuentes reuniones de trabajo en donde hablamos de todo y, por supuesto, de prevención. Allí tomamos acuerdos de lo que haya que hacer y, por supuesto, es lo que hacemos.

**Pero Vds. no tienen aún nombrado Delegado de Prevención, ¿no es cierto?**

Es cierto, todavía nadie ha querido asumirlo o tal vez nuestro empeño no ha sido suficiente. Posiblemente nuestra manera de proceder no lo haya hecho tan necesario. Como le dije, sea cual fuere nuestra responsabilidad, todos nos sentimos igual de importantes o al menos esto es lo que pretendemos. Por supuesto que la dirección tiene la última palabra en la toma de decisiones, pero previamente nos hemos escuchado y hemos opinado. Al tener todos una forma-

ción similar en prevención, hablando el mismo lenguaje, nos podemos entender fácilmente.

**¿De qué actividades preventivas de riesgos laborales están más satisfechos?, ¿cuáles considera han sido más exitosas?**

Insisto en que tal vez lo sean las reuniones de trabajo con el personal. También en nuestro caso lo son las revisiones frecuentes de las instalaciones, los equipos y los propios lugares de trabajo. Resulta esencial nuestro programa de mantenimiento al que dedicamos bastante tiempo. Somos escrupulosos con el orden y la limpieza.

Por supuesto, cualquier incidente que suceda del tipo que sea lo analizamos para tomar las medidas pertinentes.

**Hace cuatro años en un acto público en la población vecina de El Pelló, en el que tuve la oportunidad de estar presente, Vds. y un conjunto de empresas de estas comarcas, con el distintivo "Qualitat Ebrenc", firmaron el Pacto Global de Naciones Unidas como empresas responsables. ¿Qué sentido tiene asumir tal compromiso de Responsabilidad Social en estos tiempos?**

Creo que en estos tiempos tal tipo de compromisos son más necesarios que nunca. Ante los abusos y desmanes habidos en ámbitos diversos de la sociedad y que observamos atónitos, es esencial que las empresas actúen con honestidad y lo demuestren ante la sociedad de la que forman parte. Las empresas, sean de la economía productiva o de la economía social o cultural, son el verdadero motor de crecimiento de un país y, por tanto, deben regirse por principios de eficiencia y por supuesto por principios morales y de respeto al bien común. Cumplir la

legislación no es suficiente, hemos de ir más lejos.

**Ya que hablamos de compromiso social, ¿su rica experiencia de mejora de rendimiento de los cultivos no podría ser aprovechada para ayudar al tercer mundo a luchar contra el hambre y la pobreza?**

Por supuesto. Hace unos años de la mano de una ONG estamos ayudando a mejorar el cultivo de arroz en África. Estamos muy satisfechos de los logros, pero ya hablaremos de ello en detalle en otro momento, si le interesa.

**¿Cómo es que Vd. decide presentarse hace siete años a las elecciones de Presidente de la Comunidad de Regantes de la margen izquierda del Ebro que aglutina a miles de productores agrícolas del Delta del Ebro y las gana democráticamente? En un mundo en el que tantos se mueven por intereses económicos, ¿no le habrán dicho que se estaba complicando para dedicarle tanto tiempo a una actividad que no le genera beneficio económico alguno?**

Empezaré por responderle a la segunda pregunta. Nadie de mi familia y de mi entorno me planteó duda alguna al respecto. Será tal vez porque me conocen lo suficiente y saben que nunca ha de ser el afán de lucro el que nos guíe en la vida. Como Vd. sabe, esta Comunidad aglutina a unos 4.300 agricultores. Es por tanto una organización muy importante que afecta a los intereses de muchas personas y del territorio, y que, por razones diversas pero esencialmente por fallos de gestión, tenía problemas económicos y sociales muy importantes y se había situado al margen de problemas trascendentales que afectan a nuestro futuro, lo que había generado desprestigio. Animado por amigos agricultores y con un buen proyecto

de reorientación de objetivos y de saneamiento económico decidimos presentarnos a las elecciones y poder ganarlas.

Creo que todos podemos y debemos trabajar por el bien de nuestra comunidad. Muchísimas personas ya lo hacen de manera anónima. En mi caso, creo que con todo lo aprendido tengo ahora una buena oportunidad de ayudar a que las cosas de mi entorno funcionen lo mejor posible.

### **¿Qué es lo primero que hizo en esa Comunidad para recuperar su prestigio y la confianza de sus miles de socios?**

Lo primero debía ser democratizar y hacer partícipes a todos los socios de los objetivos asumidos y de todas las actividades. Nos ayudó mucho el nuevo boletín informativo que permite compartir los datos e informaciones esenciales que se van generando. Poco a poco hemos ido logrando un mayor acercamiento entre la Junta de gobierno y los socios, lo que refuerza el compromiso colectivo en las decisiones adoptadas.

**Veo en el último boletín, de diciembre del 2012 que me ha mostrado, que han resuelto los contenciosos que tenían con la Administración, que el déficit de más de seis millones de euros que tenían en 2005 lo han reducido a 2,5 M€ y que las nuevas deudas generadas han servido para amortizar las importantes inversiones que han realizado y siguen realizando. Explíqueme, por favor, ¿cuál es la clave de estos logros?**

Mire, son muchos los elementos y esfuerzos que ha habido que conjugar. Lo sintetizaría diciendo que es, sencillamente, administrando con sentido de eficiencia, austeridad, transparencia y so-



Foto: Arxiu L'Estel.

bre todo responsabilidad, y, desde luego, compartiendo esfuerzos entre todos; incluye a los propios socios comuneros, a los proveedores y al equipo humano de 80 personas que trabajan con nosotros.

### **¿Se ha preocupado también de que la prevención de riesgos laborales sea asumida debidamente en esta Comunidad?**

Claro que sí. Creamos un Servicio de prevención propio en el que trabajan dos personas y de las que estamos muy satisfechos. Constituimos un Comité paritario de Seguridad y Salud Laboral, y estamos procurando que el mensaje y la cultura preventiva lleguen a todos los asociados.

**Antes de terminar, en este frío día de invierno con las tierras inundadas de agua a nuestro alrededor desalinizándose, y que pronto serán desecadas y abonadas en espera de la primavera en que veremos su esplendoroso reverdecer, ¿cuál debe ser, según su opinión, el papel de los empresarios y personas emprendedoras en estos momentos de letargo?**

Es momento de compromiso y de acción. No podemos perder el tiempo elucubrando y esperando. Hemos de reflexionar en profundidad sobre dónde estamos y adónde queríamos ir, para pasar rápidamente a la acción. Hemos de armar buenos proyectos con buenas alianzas para poder llegar donde solos

nos resultaría más difícil. Para ello, necesitamos también crear buenos equipos de profesionales competentes e implicados en los proyectos, que, si son suficientemente sólidos y fiables, podrán disponer más fácilmente de financiación. Pero hay que trabajar paso a paso, sin cometer errores graves en el camino. Hay que trabajar con paciencia y perseverancia, sin perder la visión en el medio y largo plazo, aunque en el corto haya que sobrevivir.

En nuestro caso, la pervivencia como organización sigue estando totalmente condicionada a nuestra capacidad innovadora y al potencial del equipo humano que la hace posible con dignas condiciones de trabajo. Porque, no lo olvidemos, las personas son lo más importante que tenemos y todas quieren subirse al barco y remar para llegar a puerto. Con ellas podremos reducir muchísimos costes, trabajar con la máxima eficiencia posible y, sobre todo, innovar, innovar y seguir innovando para desarrollarnos colectivamente.

**Quiero expresarle, Sr. Castells, el agradecimiento de la dirección del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo por sus manifestaciones que, estoy seguro, serán aprovechadas por muchas personas; y también, personalmente, por haberme ayudado a conocer y estimar más este Delta que el río y tanto esfuerzo de generaciones han hecho realidad: que su regresión no nos lo arrebatte. ●**