

Ángel Zaera, director de una empresa familiar de fabricación, montaje y mantenimiento de instalaciones industriales

“Integrar la prevención como valor estratégico de servicio”

Manuel Bestratén Belloví

Consejero Técnico de Dirección.
Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSHT

“Intuyo que estamos ante profundos cambios en nuestra sociedad, también en el mundo empresarial, y sólo innovando con talento y la plena implicación del equipo humano podremos lograr hacer competitivas y sostenibles a nuestras empresas. Pero las personas con talento no se pueden retener sólo con dinero, demandan entornos de trabajo favorables y que mucho les aporten”, reconoce Ángel Zaera, haciendo referencia a la situación económica actual y a los desafíos que eso implica para las empresas en cuanto a la gestión de los recursos humanos y a las mejores prácticas de prevención.

Introducción

El origen de esta empresa se remonta al año 1978, en que Ángel Zaera, a partir de su experiencia, primero como trabajador del sector de la calderería, posteriormente en actividades de montaje y finalmente como encargado mecánico de una fábrica textil, decide crear su propia empresa, esencialmente un taller de cerrajería y suministros industriales en un pequeño pueblo de Tarragona, Banyeres del Penedés.

La empresa ha evolucionado sustancialmente, guiada por su espíritu emprendedor y por la firme convicción de

que sólo ofreciendo servicios especializados e integrales de calidad, e innovando permanentemente, es posible crecer y, sobre todo, seguir siendo competitivos en un mercado complejo y en permanente cambio. Una calidad que debe surgir, como reiteradamente manifiesta su director, de la competencia, responsabilidad y confianza de todo el equipo humano. En la actualidad, la empresa tiene siete unidades de negocio, que, aunque apoyadas en una infraestructura unitaria, dan respuesta a ámbitos de fabricación, de calderería y montajes metálicos, de mantenimiento industrial, de ingeniería de diseño y certificación, de aparatos a presión, de climatización, y de sistemas

de seguridad. Está acreditada por OHSAS 18001, ISO 14000 e ISO 9001 y la credencial del Gremi de Serrallers de Catalunya “Gremio del Metal”.

En la empresa trabajan sus cuatro hijos, Rakel y Ángel en Administración y Contabilidad, respectivamente; Alicia en Ingeniería y Daniel como responsable de Producción, recogido ello en Protocolo Familiar firmado ante Notario.

En la actualidad, Ángel Zaera es el vicepresidente del Gremi de Serrallers de Catalunya (Gremio del Metal), vicepresidente de la Comisión de Industria de la Cámara de Comercio de Tarragona y

miembro de la Comisión Ejecutiva Pimec de Tarragona, desde donde trata de promover una cultura de excelencia en el sector del metal.

Como la mayoría de empresarios de este país vive y sufre con gran preocupación la actual crisis económica. La morosidad, por demoras en el cobro de facturas de clientes es, según afirma, la principal baza a superar; lo que le ha obligado a reducir su actividad y tener que ajustar su plantilla, que en la actualidad es de 36 personas. Es en este contexto socioeconómico en el que hablar de prevención de riesgos laborales y condiciones de trabajo se ha considerado de especial interés.

El inicio de la relación de este directivo con el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo se remonta al año 2004, en el acto de presentación del libro "Sistemas Integrados de Gestión", editado por la Generalitat de Catalunya, con la colaboración del INSHT, momento en el que decide mejorar sustancialmente su sistema de gestión de Calidad y Prevención. Ha asistido a eventos formativos de este Instituto, pero es precisamente en octubre de 2009 cuando participa como ponente en una Jornada Técnica organizada por el CNCT del INSHT, exponiendo, junto al responsable de prevención de riesgos laborales de su empresa, Bernardo Sánchez, sus experiencias integradoras en prevención de riesgos laborales.

Esta entrevista ha sido realizada en la sede de la empresa, el día 15 de enero de 2010.

¿Qué influencia han tenido en su quehacer como empresario sus anteriores experiencias laborales?

¡Total! Ya que han sido experiencias todas ellas valiosas y en ocasiones duras, a veces incluso inexplicables, que han ido forjando mi personalidad, pero tam-

bién me han ayudado a auto-exigirme un compromiso por la mejora continua en todos los ámbitos, y sobre todo, en prevención de riesgos laborales. El impacto que me produjo el trabajo en una calderería, por el ruido y la crudeza de las tareas, fue tremendo. Y qué decirle de mi experiencia en montajes, que lo asimilaría casi a mercenarios dispuestos a todo, trabajando apresuradamente y asumiendo grandes riesgos. Desde el primer día vi que todo aquello no podía aceptarse como normal. Afortunadamente, las cosas han cambiado y hoy sería impensable trabajar con tales planteamientos. No tiene futuro aquel empresario que no tenga un equipo humano sólido y competente y no garantice unas condiciones de trabajo dignas y seguras.

Por otra parte, también somos muchos los que nos hemos formado con buenos profesionales que hemos encontrado en nuestra vida, primero en la escuela y luego en el trabajo, dentro de un contexto que se fundamentaba en la relación "maestro - aprendiz", y que deberíamos de alguna forma recuperar.

Creo que es una asignatura pendiente ante el fracaso escolar en nuestro país, que habría de facilitar la inserción laboral de jóvenes. Pues, aunque hayan perdido en un principio el interés por los estudios, suelen tener en su mayoría enormes potencialidades, requiriendo su oportunidad y apoyo. Yo mismo, me considero procedente de tal fracaso. No completé mis estudios, tuve una beca de la Universidad Laboral de Tarragona (curso 1968-69, colegio Balmes, aula 20 con 44 alumnos), que no continué por mis ansias de trabajar. No obstante, he procurado siempre rodearme de personas bien preparadas, desde ingenieros superiores a técnicos de grado superior y medio, y con ello poder canalizar provechosamente mi espíritu emprendedor.

Pero me parece que Ud. es una persona que no ha descuidado su formación empresarial, le he conocido precisamente en eventos formativos, ¿no es así?

Es cierto. Recuerdo que mis primeros ahorros los destiné en comprarme una



enciclopedia de 24 tomos (1969) y, aunque haya sido de manera puntual, me he acercado a instituciones como la suya a escuchar todo aquello en lo que creo. He asistido a diversos eventos sobre prevención, algunos organizados por su Instituto y otros organizados por FREMAP, y en especial he recibido formación de dos escuelas de negocios en Barcelona (ESADE, Directores- Propietarios 1997 e IESE, Pade-1-2005). Desde el primer día en que me puse a trabajar, me di cuenta de la necesidad de formarme, y que en temas esenciales, aunque se haya de contar con especialistas en la empresa, es imprescindible tener conocimientos propios, como en Prevención, Medio Ambiente, Calidad y algunos otros, por su especial interés. La empresa es algo complejo y, si cabe, dirigir grupos humanos aún lo es más. Ser competitivos en los tiempos actuales no es fácil, pero se marca una gran diferencia con buena formación, en general.

¿Qué le ha llevado a abrir líneas diferenciadas de actuación dentro de su actividad laboral, constituyéndose como un pequeño grupo empresarial? ¿Es por disponer de una mayor oferta de servicios o existen otros motivos?

Siempre, desde mis inicios, me he comprometido en dar un servicio lo más completo posible a mis clientes, de acuerdo a sus necesidades y dentro de la rama del Metal. Los trabajos pueden ser muy variados y ser una empresa pequeña nos ha permitido mucha flexibilidad. Pueden ir, desde reparar una puerta metálica a construir toda la estructura metálica de unas nuevas instalaciones, incluso trasladando y volviendo a montar toda la maquinaria de la antigua planta; o bien, fabricar reactores y todo tipo de depósitos o instalar un equipo de compresores con sus respectivas canalizaciones, por citar algunos de los trabajos que

hacemos; siempre con la mayor garantía y eficiencia que sea posible.

En realidad, han sido las propias circunstancias las que han comportado la ampliación sucesiva de las actividades convencionales de taller, desde nuestro inicio. Aunque el aliciente que me ha supuesto superar nuevos retos haya sido realmente el factor desencadenante. Por ejemplo, nuestra especialización en servicios de mantenimiento a instalaciones industriales fue debida a la petición que nos hicieron empresas importantes de la zona. Al constatar la calidad de nuestros trabajos y servicios en instalaciones que les habíamos montado, nos ofrecieron la posibilidad de mantenerlas y luego que ampliáramos tal actividad al resto de sus instalaciones. Fue una experiencia apasionante, de la que aprendimos muchísimo, ya que tales empresas partían de unos programas de mantenimiento preventivo sistematizados. Ello nos permitió que más tarde fuéramos capaces de crear una línea de especialización propia para ofrecer tales servicios a otras empresas. También algo similar sucedió con los trabajos que nos encomendaban, de limpieza de silos y tolvas tras su construcción, lo que entrañaba graves peligros. Estudiamos las mejores tecnologías disponibles que llegamos a importar finalmente de EE.UU. Nos especializamos, y actualmente es un servicio que nos enorgullece realizar, ya que nos ha permitido resolver importantes problemas de seguridad. Haber trabajado más recientemente en el proyecto de llegada del AVE a Barcelona y en el nuevo aeropuerto del Prat también nos llena de satisfacción, "siempre que no toquemos el tema económico".

Finalmente, también consideramos que una empresa como la nuestra, aunque fuera pequeña, necesitaba de una unidad propia de ingeniería para aportar más valor y ajustar mejor los costes de nuestros proyectos. Fue precisamente

en 1998 cuando acometimos una importante ampliación, adosando a la nave industrial una infraestructura de servicios como tal unidad de ingeniería, salas de reuniones, aula de formación, etc. Ello se aprecia claramente en la imagen exterior de la edificación.

¿Cuáles han sido las razones por las que ha tenido un especial interés por los aspectos de calidad y de atención a las condiciones de trabajo? ¿Cómo ha vivido el proceso de certificación de los estándares ISO 9001 de Calidad, ISO 14000 de Medio Ambiente y últimamente el OHSAS 18001?

Siempre he creído en la necesidad de ser riguroso en el cumplimiento de los estándares de Prevención, Calidad y Medioambiente. Personalmente, pienso que empecé a impregnarme de ello en la "familia", donde creo está el arranque de todos los valores. Esa semilla se riega, protege y si fuese necesario se apuntala, hasta que el tronco ya puede mantenerse por sí mismo. Con esos valores personales adquiridos deberíamos incorporar al mundo laboral con una sólida base. Los principios morales, tan importantes también en la actividad empresarial, se consolidan básicamente en la familia, aunque luego haya que mantenerlos de acuerdo con la realidad de las empresas.

Como le dije al principio, no estaba dispuesto a seguir trabajando en las condiciones que se me exigían en mis primeros trabajos, sin desmerecer todo lo que aprendí en ellos. Estaba dispuesto a hacer las cosas de otra manera cuando fuera a independizarme. Debo reconocer también que tuve una experiencia valiosa en Marsella (Francia) en el año 1972, en donde pude encontrar plena coherencia entre mi forma de entender el trabajo y la política de seguridad de la empresa. Mi



mente se abrió a otra cultura y ello fue un importante estímulo para marcarme otros objetivos.

El proceso ha sido duro pero siempre hemos sido conscientes de cual era nuestro objetivo. Remarcaría que en la primera certificación de la ISO 9000 que llevamos a cabo en el año 2000, no tuvimos suerte con los asesores. Fue un calvario. Pero lo conseguimos, aprendimos la lección que es implicarse más con recursos propios en temas esenciales. Destacaría, cuán importante es saber seleccionar muy bien a quienes vayan a ser nuestros colaboradores y asesores externos, tarea nada fácil, cuando juegan con tu ilusión y ganas de trabajar, dejándote aconsejar por su experiencia.

Cuando la Generalitat presentó en el año 2004 su modelo de integración de sistemas de gestión, me sentí muy reconfortado e identificado, ya que, ante tantos aspectos en común, decidimos acometer paulatinamente la integración de las tres certificaciones; y a destacar, sin colaboradores externos. Mi hija Alicia, con el apoyo de Bernardo (ingeniero y trabajador designado en PRL), tomó las riendas del tema junto

a mi equipo incondicional, hasta lograr nuestro objetivo: la implantación adicional de los sistemas de Seguridad y de Medio Ambiente. Personalmente, es la herramienta en la que nos apoyamos para la mejora continua en cualquiera de los procesos, siendo la que nos marca las pautas a seguir. Todo objetivo requiere de un punto de partida, que es saber dónde estamos y cómo podemos lograr alcanzar nuestras metas de la forma más racional y simplificada posible, considerando siempre los aspectos en los tres campos citados.

¿Hasta qué punto tales estándares le han ayudado a mejorar sus procesos? ¿Y su imagen externa? ¿Qué papel han tenido las personas en tales procesos?

Totalmente, ya que nos ha permitido sistematizar nuestra manera de trabajar y de plantear las acciones a emprender. Desde luego, también para una empresa como la nuestra tener tales certificaciones nos da un respaldo para competir mejor en el mercado y poder concursar con buenas posibilidades ante proyectos del máximo interés. Pero hay ciertos reconocimientos que tanto externa como internamente te

producen una especial satisfacción y empuje para continuar en esta línea. Quiero destacar el premio de PIMEC (Pequeña y mediana empresa de Catalunya) a los "Valores de Empresa" del año 2005 y el "Premio Empresarial 2008" del Consell Comarcal del Baix Penedès y la Asociación Cultural Andaluza y Catalana de las Comarcas de los Pedroches de Córdoba, como las más significativas.

Respecto al papel de las personas, he de manifestarle que ellas son la clave de la empresa, son quienes hacen posible que las cosas funcionen. Por ello, de su competencia profesional y de su implicación con el proyecto empresarial depende nuestro futuro. Mediante las susodichas certificaciones y los procedimientos de actuación que los sistemas nos aportan se facilita que sus usuarios descubran y entiendan su contribución al buen desarrollo de la empresa, a través de sus propias actuaciones, ya que de alguna forma nos obligan a medir la calidad de todo lo que hacemos.

Me ha sorprendido gratamente conocer la infraestructura de la que dispone para la formación de



sus trabajadores. No es habitual encontrarse con empresas que disponen de un aula de formación en la que caben tantas personas, simultáneamente, como trabajadores tiene la empresa. ¿Qué razón le indujo a dar tal importancia a esta actividad no estrictamente productiva?

Siempre me ha encantado la formación, posiblemente por mi sensación tardía de no haberla aprovechado suficientemente en su momento. Disponer de un aula de formación como esta, era uno de mis principales objetivos. El motivo es que hacemos varias reuniones anuales colectivas para hablar de la evolución de la empresa, nuestros objetivos y estado de nuestros proyectos. Anteriormente, teníamos que estar pidiendo locales al Ayuntamiento. Tenga en cuenta que, además de la formación interna, también la utilizamos en encuentros diversos, incluida la formación con proveedores y clientes.

Desde luego, la formación continua es uno de los pilares para mantener un alto nivel de competencia de nuestro equipo humano. Pero la formación no se desarrolla sólo en aula; el diálogo en el puesto de trabajo entre mandos y operarios y, a

su vez, entre estos, es vital para asegurar el aprendizaje y la excelencia en todo lo que procuramos hacer.

¿Pero, cómo cuida el lograr la mayor implicación posible de sus trabajadores en el proyecto de empresa? ¿Qué hace para tener un equipo humano no sólo competente sino también motivado?

Las personas se implican cuando sienten el proyecto como propio. Para lograrlo, hay que explicar muy bien todo aquello en lo que nos embarcamos. Tenemos que dialogar e intercambiar ideas para que al fin todos entiendan y sientan que somos igual de importantes, como los mismos ingenieros que lo han desarrollado. Cada una de nuestras actuaciones es imprescindible y, como ejemplo, cito a las tareas de limpieza que son una aportación necesaria en todo proceso y tampoco deben fallar. Lo que podemos hacer bien, lo hacemos, y cuando otros lo pueden hacer mejor, lo delegamos.

Ha habido épocas que, estando codo a codo con ellos, por mi carácter, mi espíritu de sacrificio e incluso mi "paternalismo", casi creí haberlo conseguido; pero ello no es suficiente. Cada persona es

diferente y no responde por igual ante una misma circunstancia. No es fácil lograr que todos se impliquen por igual. Precisamente en momentos de graves dificultades en que pudiera parecer que habría de ser fácil unir esfuerzos para sortearlas, no lo es. Me ha dolido que, en nuestra empresa, personas que hemos llevado años juntos y deberíamos haber sacado lo mejor de cada uno de nosotros para superar los momentos de crisis y entendernos, por falta de la suficiente comprensión mutua y diálogo, no hayamos podido llegar a acuerdos. Me cuesta entender que, a veces, ante la necesidad perentoria de terminar un trabajo para un cliente, y del que depende en parte nuestro futuro, no estemos dispuestos todos a prolongar nuestra jornada si ello es necesario, aunque al día siguiente hayamos de compensarlo. Y no quiero culpabilizar a nadie de ello, pero no deja de sorprenderme. Vuelvo a remarcar la importancia de los valores de la familia, como la afectividad, el diálogo, el respeto, la tolerancia y el apoyo mutuo, que son la base del entendimiento entre personas y la de nuestro futuro.

Y de golpe, surge la actual crisis global que la asimilaría al choque de un tren a alta velocidad contra un muro, con el desastre que ello comporta -situación actual de muchísimas empresas-, por tantos aspectos adversos existentes; y por si fuera poco, hasta hay quienes nos consideran responsables de la situación. Intuyo que estamos ante profundos cambios en nuestra sociedad, también en el mundo empresarial, y sólo innovando con talento y la plena implicación del equipo humano podremos lograr hacer competitivas y sostenibles a nuestras empresas. Pero las personas con talento no se pueden retener sólo con dinero, demandan entornos de trabajo favorables y que mucho les aporten. Soy consciente de ello y la actual situación nos lo está demostrando más que nunca.

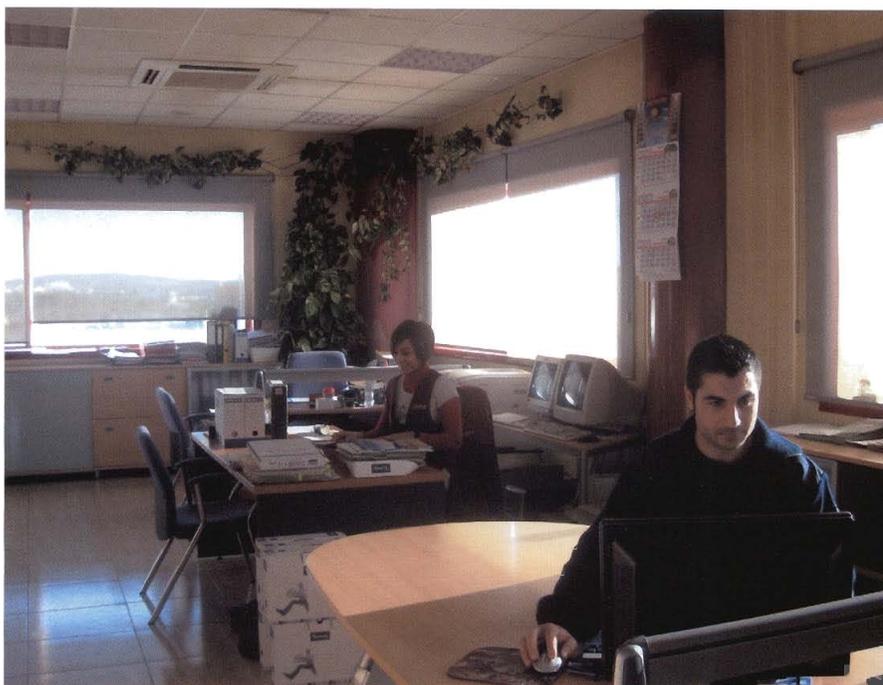
¿Qué le ha llevado a introducir aspectos diferenciales de Seguridad y Salud en el Trabajo en sus productos y servicios, hasta tal punto que consideró oportuno abrir una línea específica en este campo?

Como le dije, las circunstancias me han llevado a ello, teniendo en cuenta, además, que me considero un enamorado de la prevención. Cuanto se pueda aportar y mejorar en esta materia, cuido de aplicarlo; tanto para ZAERA como para mis clientes, siendo un valor añadido para ambas partes. Procuero diseñar o planificar conjuntamente cómo vamos a ejecutar el trabajo para encontrar la mejor manera posible de hacerlo. Por ejemplo, si en nuestros trabajos de montaje establecimos en su día unos procedimientos de trabajo seguros, ello nos ha dado la oportunidad de que podamos luego ofertar los sistemas de seguridad aplicados, tal es el caso de la instalación de cables de vida para evitar el riesgo de caída de altura. También cuando diseñamos equipos diversos o utillajes para el transporte de materiales, el haber integrado aspectos ergonómicos para facilitar su manejabilidad nos ha permitido generar más valor en nuestros productos, mejorando con ello su calidad.

O sea que la prevención ¿puede ser una línea de negocio para una empresa de su actividad o similar?

No me gusta la palabra negocio por el aspecto peyorativo que puede transmitir, digamos que la prevención nos permite mejorar los servicios a nuestros clientes. Pero es que, además, verdaderamente disfrutas cuando consigues una mayor seguridad o una mejora de las condiciones de trabajo en tu entorno próximo.

Este año la Unión Europea dedica dentro de su campaña de estímulo a la prevención de riesgos labora-



les al "Mantenimiento preventivo". ¿Qué le sugiere esta idea a Ud., que dispone de una línea específica de trabajo en este campo? ¿Cree que las empresas con las que trabaja integran la prevención de riesgos laborales en el mantenimiento de instalaciones y equipos?

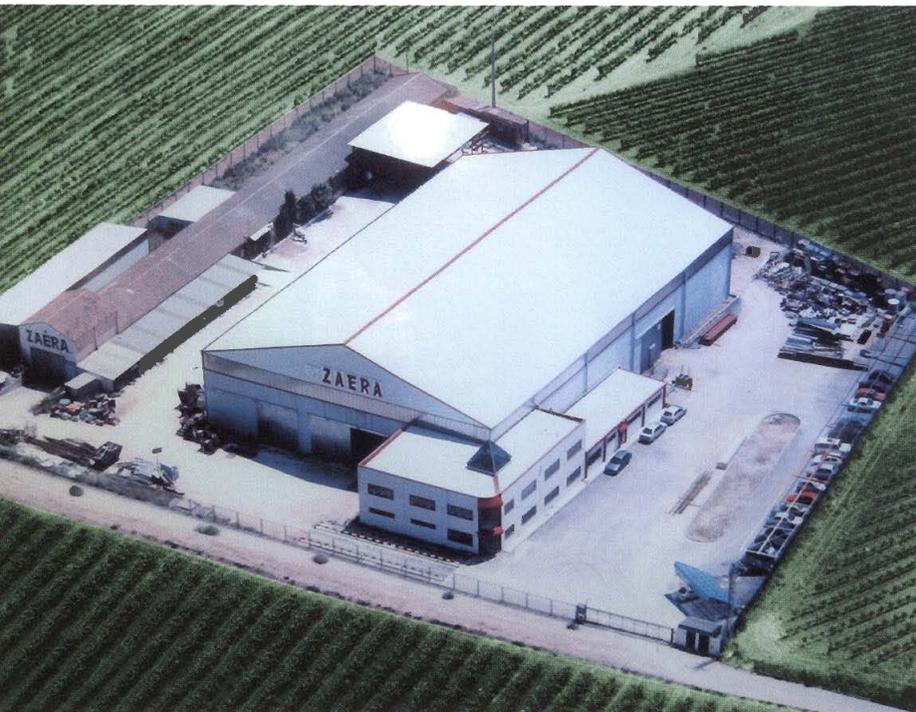
Me parece una excelente idea, ya que el mantenimiento de las instalaciones y equipos es una actividad esencial que toda empresa suele ver como necesaria y que le supone un evidente ahorro de costes. Valoro enormemente el que hayamos podido integrar las revisiones de seguridad en los programas de mantenimiento y aprender de ello. Razones obvias de simplificación y eficacia lo avalan. Grandes empresas nos han exigido y ayudado a mejorar continuamente nuestros sistemas de trabajo. Paradójicamente, cuanto más nos han exigido, mejor nos hemos posicionado luego ante los demás. Remarcar que ello no ha sido fácil, pero a base de reunirnos y valorarlo, siempre creímos que nos curtíamos con tales exigencias, y fortalecíamos a ZAERA.

Venimos de una cultura en la que los equipos de mantenimiento lo que hacían mayoritariamente eran reparaciones o so-

luciones a problemas. Obviamente, eso no debiera llamarse mantenimiento. En general, queda todavía mucho que hacer al respecto en la mayoría de empresas. La prevención de riesgos laborales, sobre todo en máquinas peligrosas, debería enriquecer el mantenimiento integral de las mismas.

Hablemos un poco de su sistema de prevención de riesgos laborales. ¿Qué le ha llevado a asumir con recursos propios el desarrollo de su sistema preventivo?

El haber asumido con nuestros propios recursos la certificación del estándar OHSAS 18001 nos animó a proseguir en esta línea, dada nuestra experiencia en la ISO 9001. Bernardo, ingeniero que tiene formación en la materia, actúa como trabajador designado, coordinando toda nuestra acción preventiva. En el año 1994 decidimos cambiar de Mutua y, desde entonces, contamos con la colaboración del Servicio de Prevención Ajeno de FREMAP, del que estamos satisfechos ya que se ha establecido una relación de confianza, que además es de mutuo interés. También a ellos les gusta participar en nuestras celebraciones, como cuando festejamos, en el año 2008, nuestro año,



365 días sin accidentes, y llegamos al record de 490 días, lo habrá visto en la puerta de nuestra fábrica. Hoy llevamos 268 días.

¿Qué destacaría de la evaluación y el control de riesgos que aplican en sus lugares de trabajo?

Esta actividad nos ha permitido la concienciación de los riesgos a controlar en todas nuestras actividades laborales y, además, evitar que nos ralenticemos, ya que cuidamos de su actualización ante cualquier nueva situación que se genera. El hecho de que en todos nuestros proyectos analicemos previamente las medidas a aplicar, tanto las materiales como las organizativas, facilita la eficacia de nuestro trabajo.

Desde luego, cuidamos de revisar periódicamente que nuestros equipos de trabajo estén en correcto estado y que las tareas que realizamos se ajusten a los estándares que previamente hemos definido. Y, por supuesto, es esencial que cualquier persona, antes de realizar algo, piense por un momento si está en condiciones de hacerlo, respetando los principios preventivos. Es un hábito que todo

buen profesional ha de incorporar como algo natural.

¿Cómo cuidan de la debida formación de los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo? ¿Hasta qué punto se implican en este proceso los mandos?

Como puede suponer, nos preocupamos de que la formación preventiva forme parte de la competencia de las personas. Nuestro Servicio de Prevención asume un papel importante en este proceso, pero también el Servicio de Prevención Ajeno nos ayuda con frecuencia en temas puntuales. Los mandos también están de alguna manera implicados, ya que ellos son los que han de velar para que los trabajos se hagan correctamente cumpliendo los requisitos preventivos.

¿Qué señalaría como destacable para lograr una buena coordinación entre empresas, Uds. que desarrollan muchos de sus trabajos en casa de sus clientes, realizando trabajos que entrañan potenciales peligros?

Más allá de todo procedimiento de información mutua de los riesgos que

nos pueden afectar y de sus medidas preventivas, destacaría la importancia de analizar y planificar conjuntamente lo que vamos a realizar y cómo hacerlo de la mejor manera posible. También el seguimiento conjunto, aparte de un mejor control de las situaciones de riesgo que puedan aparecer, facilita un mejor conocimiento del trabajo, evitando errores y desviaciones que resultarían caros de resolver si actuáramos tardíamente. Y lo importante, al final, todos nos consideramos coautores de la obra, diseñadores, ejecutores y usuarios finales.

¿Cómo cuida los aspectos de seguridad vial, habida cuenta de que dispone de una importante flota de furgonetas?

Las furgonetas y quienes las conducen son la imagen de la empresa, por ello cuidamos que estén y se muestren en todo momento en perfectas condiciones. La vestimenta de trabajo, los equipos de protección personal, el estado de limpieza de las furgonetas y por supuesto una conducción segura son aspectos de especial atención. No descuidamos la formación periódica en seguridad vial. Nos ha ayudado mucho el Servicio de Prevención Ajeno.

¿Qué tipo de incentivos aplica?, ¿cree que pueden ser realmente útiles para consolidar comportamientos seguros y eficientes en los trabajadores?

Mire, considero que si bien es necesario sancionar rigurosamente las infracciones cometidas, y más cuando se han puesto todos los medios para que no sucedan, es imprescindible por otra parte potenciar los reconocimientos y los premios. Nos hemos marcado como objetivo, este año, recuperar las celebraciones, incluso con carácter retroactivo, a los excelentes comportamientos de

nuestros colaboradores. Recuerdo cuán importante fue en el 2008 la celebración de un año entero sin accidentes. Aquel viaje colectivo a Port Aventura con nuestras familias fue de muy grato recuerdo. Piense que cualquier reconocimiento, con el nombre del galardonado, pero ante todo el mundo, tiene un valor extraordinario, tanto para él, como para el resto de sus compañeros.

Por lo que ha ido apuntando en nuestra conversación, me da la impresión de que, aunque está sufriendo en carne propia esta grave crisis económica, no está muy dispuesto a reducir gastos en prevención. ¿Es así?

Deben reducirse gastos en todo, menos en cosas esenciales, aunque la eficiencia haya que buscarla en todas partes. La prevención es una de ellas; sería como decirle a un cliente ante un trabajo delicado: *"Mire, para ofertarle algo más económico, no le voy a enviar mi mejor equipo a hacer el trabajo que me pide"*. ¿Qué cree que me respondería aquel cliente de toda la vida? Se quedaría perplejo y seguramente pensaría que me he vuelto completamente loco.

La prevención aporta beneficios demostrables, tanto en salud como económicamente. Lo único que no me gusta es la complicación burocrática a la que el tema a veces nos obliga.

¿Cómo le está afectando la situación económica que atraviesa el país?

Caóticamente, pero con mucha ilusión, esfuerzo y dedicación absoluta, diaria, minuto a minuto, esperando superarla y que nos sirva para mejorar, tomando buena nota de los errores cometidos para aprovecharlos. Es una experiencia única en toda la trayectoria

de ZAERA y de muchísimas empresas y autónomos.

¿Cómo vive el haber tenido que reducir la plantilla de su empresa?

Deprimente, hablamos de familias, personas, problemas... Espero que muchos puedan volver. Aunque sin perder el optimismo, debemos ser realistas, la situación está siendo insostenible, estamos inmersos en un agujero negro, negro, ... y hay momentos en que no se ve ni una luciérnaga.

¿Qué autorreflexión quiere hacerse a Vd. mismo, y cómo no, transmitir a empresarios que, con mucho esfuerzo, han podido construir empresas de calidad y en estos momentos están viendo peligrar su pervivencia?

En la micro, pequeña y mediana empresa, sinceramente nos encontramos desamparados. Pienso que su pérdida está generando graves daños sociales que pueden llegar a ser irreparables.

En épocas de bonanza es normal que las empresas creyéramos y nos endeudáramos, aunque algunos lo hicimos en exceso, incentivados por los propios bancos. Pero, ahora, no se puede cerrar el crédito de manera indiscriminada, teniendo proyectos valiosos en curso y detrás una también preocupante morosidad que afecta a los empresarios. Es "draconiano" lo que está pasando y se equivocan quienes se sientan ajenos al problema. La Banca está devolviendo su gran deuda a un muy bajo interés, dispone de depósitos con el incremento del ahorro familiar que está habiendo y, además, disfruta a libre albedrío de sus múltiples comisiones bancarias. En cambio, a las empresas nos maltratan con intereses y condiciones extremas. Pero es en los

momentos difíciles cuando realmente sabemos quiénes son los que están a nuestro lado.

A nivel político, no quiero hablar, pero tengo la impresión de que partidos gobernantes, oposición, representantes de los empresarios y sindicatos deberíamos hacer mucho más para llegar a acuerdos. Creo que no se ha tomado verdadera conciencia de la situación, creyendo que podemos volver a una situación similar a la anterior. La sociedad va a ser muy diferente después de esta crisis, que no es sólo económica. Mediante el asociacionismo empresarial, las alianzas y el apoyo mutuo, deberíamos contribuir a mejorar la situación. Estoy seguro de que los empresarios, juntos, podríamos gestionar de alguna forma estos intereses "draconianos". Posiblemente algunos bancos no tardarían en entendernos para implicarse más.

En ZAERA, hemos incorporado recientemente a empresarios que ya han tenido que cerrar y hay otros que me lo han solicitado. ¿Cuánto me queda a mí para estar en esta situación? Mantengo la confianza por el optimismo y esperanza que me genera la suma de "inputs" que aportan tales emprendedores y todos mis colaboradores para abrir nuevos horizontes y superar las adversidades. Debemos resistir, y más después del esfuerzo realizado por haber llegado hasta aquí. Desaparecer es rápido, aun cuando la agonía sea larga. Compromiso, ilusión y responsabilidad son claves para lograr los objetivos. No hemos de mirar atrás y perder tiempo en lamentaciones, muchos de nosotros podemos y la sociedad se lo merece. El futuro es fácil, lo difícil es el presente. La crisis nos ofrece la posibilidad de recrear las bases sobre las que construir el nuevo modelo.

Muchas gracias, le deseo mucha suerte. ●