

LA FAGEDA: CONTINUIDAD DE UN PROYECTO DE ÉXITO ¹

“Si en aquel momento hubiéramos conocido, aunque sólo fuera tangencialmente, el mundo de la empresa y de los negocios, ni lo habríamos intentado, porque objetivamente, el proyecto era de locos. Lo hicimos porque no sabíamos que era imposible”

Cristóbal Colon. Fundador y presidente de La Fageda

“Lo estoy haciendo porque alguien creyó que yo lo podía hacer”

Un trabajador de La Fageda

Lo que comenzó siendo un sueño, se había convertido en una realidad. La misión para la que nació La Fageda estaba cumplida: resolver los problemas de integración social de todos los discapacitados psíquicos y enfermos mentales de la comarca de la Garrotxa² (Gerona). Con una facturación en 2022 de más de 26 millones de euros, La Fageda daba empleo directo a 345 personas. Fabricaba 97 millones de unidades de yogures y postres al año. Tenía el 8% del mercado de yogures de Cataluña. El proyecto social había sido posible gracias al proyecto empresarial.

Pero los retos a los que se enfrentaba en 2023 no eran menores:

“Estamos muy satisfechos con lo conseguido hasta ahora porque gracias a nuestros negocios podemos cumplir con la misión para la que nacimos y todos los enfermos mentales de la comarca están atendidos. Pero el reto ahora es continuar. A nivel operativo, no es fácil competir día a día en un mercado tan

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por D. Antonio Picamill Vela bajo la supervisión de la profesora Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2023, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Garrocha es una comarca de la provincia catalana de Gerona, en España, famosa por la Zona Volcánica de la Garrocha, un inmenso parque natural con gran cantidad de conos volcánicos extintos. La Garrocha es tierra de naturaleza; la variedad de vegetación y fauna es extraordinaria.

maduro y competitivo como el del yogur. Me preocupa especialmente la continuidad a largo plazo del proyecto, más allá de mi liderazgo personal. Para ello tenemos un plan de inversiones permanentes; estamos trabajando en la profesionalización de la estructura, en la reconfiguración institucional y jurídica y en la comunicación interna de nuestra misión. Debemos equilibrar el crecimiento, la competitividad y, por supuesto, no perder el foco en nuestra misión.”

A nivel estratégico La Fageda estaba evolucionando, desde la plataforma de inserción que siempre había sido, hacia una plataforma de formación. El objetivo era desarrollar las capacidades de las personas para mejorar su autoestima y empleabilidad.

HISTORIA DE LA FAGEDA

“Mi mujer y yo, como psicólogos que procedíamos del campo de la psiquiatría, entendíamos que los hospitales no eran la solución para los trastornos mentales severos (TMS) crónicos. Por eso pensamos en una estructura empresarial que pudiera ofrecer una alternativa laboral a las personas que padecían estas patologías.

Detrás de los proyectos están las personas. En la Fageda, cerca de 300 personas con enfermedad mental o en riesgo de exclusión trabajan y ganan un sueldo. Tenemos un proyecto y jugamos en primera división, compitiendo con empresas como Danone y Nestlé”.

Así se expresaba Cristóbal Colón, natural de Zuera y fundador de La Fraguada. A los veinte años empezó a trabajar en el hospital psiquiátrico de Zaragoza, combinándolo con los estudios de auxiliar de psiquiatría. En 1974 ingresó en la carrera de psicología, después de superar el bachillerato para mayores de 25 años y se trasladó al hospital psiquiátrico de Martorell (Barcelona) para recalar finalmente en el hospital de Salt (Gerona).

Esos años le generaron una inquietud de fondo.

“En la década de los setenta, los centros psiquiátricos eran estructuras de confinamiento. Los manicomios eran cementerios para vivos. En el manicomio de Zaragoza había hasta 1.500 personas, que pasaban días sin la mínima intimidad y sin sensación de individualidad. Habían perdido su dignidad (...) ¿Por qué se trata a los enfermos como objeto? Los ves pasear arriba y abajo en el patio...veías deambulando cuerpos vivos que habían perdido el alma”, relataba Critóbal.

Durante diez años trabajó en hospitales e instituciones psiquiátricas con la intención de arrancar a esas personas de la pasiva monotonía del patio del manicomio. Hasta que llegó un momento en el que concluyó que el trabajo era el camino más potente para rescatar la autoestima. *“El trabajo les podría ayudar a recuperar aquello que está escondido por el dolor, por la frustración, por el rechazo de otros... y recuperar, en la medida de lo posible, el sentimiento de identidad personal; del yo soy, yo sirvo”.*

Su primer intento fue montar centros de laborterapia en los hospitales psiquiátricos en los que trabajaba. Pero la experiencia fue frustrante. La ilusión inicial que producía salir del patio del manicomio se desvanecía a los pocos meses cuando las personas descubrían que el proyecto laboral era falso:

“Aquello tan sólo eran manualidades —afirmaba Cristóbal. Ese trabajo no era útil para nadie; no había un intercambio económico, no era real. Y esa era la sensación del enfermo.”

El sentido del trabajo, que era hacer cosas útiles para los demás, no se alcanzaba. Parecía que dentro del propio hospital no podía hacer nada.

“Solamente en una empresa real —continuaba— se pueden crear puestos de trabajo reales. Y las empresas reales no se pueden hacer en un hospital psiquiátrico. Hay que salir de la trinchera. Hay que salir al mercado y pelearse en un mundo real. Hemos de montar una empresa en la que yo, discapacitado psíquico o enfermo mental, sea socio. De esta forma asumo una responsabilidad y no solamente adquiero derechos. Adquiero deberes y desarrollo un sentimiento de utilidad y de pertenencia al proyecto.”

En 1982 Cristóbal Colón, junto con su mujer —Carme Jordá (a la que había conocido años antes colaborando en un centro de atención a niños autistas en Barcelona)—, dos psicólogos del hospital psiquiátrico de Gerona y catorce enfermos mentales fundaron la cooperativa La Fageda.

“En La Fageda establecimos un compromiso interno formal y real. Nos comprometimos, no a hacer lo que podamos, sino a resolver el problema de estos colectivos de la comarca. Eso sí, delimitamos el territorio, porque si no caeríamos en la locura megalómana de querer salvar el mundo”, afirmaba Colón.

La actividad se inició en Olot, en unos locales cedidos por el Ayuntamiento, donde se llevaban a cabo trabajos de maquila para empresas de la comarca del sector textil, artesanía y otros.

En sus inicios no tenían absolutamente nada: ni dinero, ni experiencia. Su único *know-how* eran quince años de trabajo en un manicomio. Pero Colón tenía claro que *“no querían convertirse en mano de obra barata de la empresa de al lado”*. Querían desarrollar un proyecto propio, viable y sostenible económicamente, que les permitiera adquirir responsabilidad y hacer crecer la autoestima de las personas que se fueran sumando.

Así, al año siguiente, empezaron también a ofrecer servicios de limpieza y jardinería al ayuntamiento de la localidad, *“pero con la jardinería no lográbamos ser viables económicamente. Había que diversificar y generar negocio”*.

La crisis de los ochenta trajo muchos problemas, pero también oportunidades. En 1984 se presentó la oportunidad de comprar por 90.000€, mediante un crédito, una finca rústica de 15 hectáreas en el parque natural de la Fageda d'en Jorda, que incluía una