



Ricard Casas Bedós cuenta con varias titulaciones en Ciencias Económicas por la London School of Economics & Political Science. Inició su carrera profesional como investigador en esta misma escuela y posteriormente fichó por la multinacional Nutrexp, como *controller* internacional, desde donde pasó a ocupar el cargo de director general de NECA, S.A. En 1999 entró en ISS Facility Services como director de Operaciones y Recursos Humanos. Actualmente, es director general de la compañía en España.

Ricard Casas Bedós,
director general de
ISS Facility Services

Katherin Wermke

Para atraer talento ofrecemos oportunidades de desarrollo y responsabilidad en el negocio

ISS Facility Services es una empresa dedicada a la provisión de servicios generales como limpieza, jardinería, mantenimiento, higiene ambiental, control de plagas y catering. Todos son servicios muy intensivos en mano de obra, por lo que en ISS la gestión de los recursos humanos es parte integral del negocio. Y con este perfil no es extraño que sus procesos de selección sean continuos, ya no sólo por la rotación del sector sino por su elevado absentismo.

¿Cómo está estructurado el departamento?

Tenemos un departamento de RR HH muy potente: somos 30.000 empleados y tenemos cuatro áreas dentro del departamento. La primera es Relaciones Laborales, que se ocupa del personal operativo, unos 29.000 aproximadamente, y que es la gente que está en casa de nuestros clientes prestando servicios. De ellos también depende toda la organización de prevención de riesgos laborales, y también todo el tema de contratación de discapacitados y de grupos especiales como pueden ser expresidiarios o gente con riesgo de exclusión social, etc.

La segunda área es la de Personal de Estructura, aproximadamente unos 1.000, y que son los mandos intermedios y el personal que trabaja en las 59 oficinas. Se ocupa de la política retributiva, del desarrollo profesional, de la formación, organiza las evaluaciones anuales del desempeño, la conciliación...

La tercera es la Asesoría Jurídica, que lleva los temas jurídico-laborales, informa y asesora a los directivos sobre novedades o cambios en la legislación y hace muchísima formación a toda la compañía sobre todos estos temas.

Y la cuarta, muy importante en nuestra compañía, es la Responsabilidad Social Corporativa, para la que tenemos un director dedicado *full time* y desde la que se ponen en marcha muchas iniciativas transversales a la compañía.

¿Y cómo definiría el día a día?

Nosotros somos una compañía especializada en gestión de mano de obra de cualificación media y baja; éste es nuestro negocio principal y esto es lo que debemos saber hacer. Y esa gestión, con 29.000 empleados que tenemos, es la misión diaria de nuestro departamento y es, realmente, muy complicada.

Con más de 29.000 personas en plantilla, ¿cómo dividen los perfiles a la hora de la gestión?

Hacemos una gran línea divisoria entre el empleado de primera línea y el de estructura –mandos intermedios y personal de oficinas–. Hacemos una línea en cuanto a la gestión, no en cuanto a la filosofía, porque ésta es exactamente la misma para todos. Pero ambos grupos de profesionales constituyen mundos distintos. En uno, el perfil tipo es un empleado que trabaja en las dependencias de nuestros clientes, que prácticamente en un 90% de los casos está sujeto a subrogación y cuya retribución se ajusta a convenio –por razones de competitividad–; suele ser gente con escasa formación y que aprecia mucho el empleo estable, por lo que apenas tenemos rotación; y el otro

es un empleado que necesita una gestión distinta, que hay que atraer y retener, en el que hay que invertir en su formación y desarrollo.

Para los trabajadores de línea, ¿existe esa posibilidad de desarrollo?

Lo estamos intentando. En ISS Facility Services empezamos por limpieza y ahora nos dedicamos también al mantenimiento, jardinería, control de plagas y *catering*. Con esta diversidad ya es posible intentar plasmar una gran ambición nuestra, que es ofrecer desarrollo profesional a nuestros trabajadores de primera línea. Pero cuesta.

¿Por la receptividad del empleado o por el esfuerzo que supone para la compañía?

Un poco de ambos. Por un lado, la receptividad no es la que nos gustaría, y por otro, los fondos que el FORCEM nos otorga son para formar en aquello que ya hacemos. Por ejemplo, con el dinero de limpieza sólo puedes formar en limpieza, no puedes formar en mantenimiento o jardinería.

Las decisiones deben tomarse al nivel más bajo posible, y para que esto sea una realidad necesitas un tipo de persona que lo sepa implementar

De todas maneras, llevamos muy poco tiempo y todavía tenemos mucho por hacer y también por mejorar.

A la hora de plantear un proceso de selección, ¿cuáles serían los criterios que establecen?

Aquí también cambia totalmente entre un perfil y otro. En lo que es personal de primera línea, en general la decisión de contratar es siempre del inmediato superior. Siempre el que va a ser el jefe de esa persona tiene la última palabra y decide. Cuando llegan por primera vez suele ser por el boca a boca, nuestras oficinas son un imán de gente que llega a pedir empleo. Excepto en algunas zonas y en algunos momentos del año, en general, no tenemos problemas de contratación. Sí es verdad que, por ejemplo, en mantenimiento nos cuesta más encontrar profesionales porque es un perfil un poco más técnico, con una formación un poco más avanzada.

Posteriormente, las contrataciones fijas suelen corresponder a gente que ya ha trabajado con nosotros en suplencias de bajas, de vacaciones, etc., con lo cual el inmediato superior ya conoce a la persona y contrata a la que piensa que es mejor y cuyo perfil se ajusta más al puesto de trabajo concreto que hay que cubrir.

¿Y en los otros perfiles de estructura?

Además del *networking*, tenemos una página web propia en Infojobs donde se anuncian todas las vacantes de estructura y de ciertos perfiles operativos un poco más sofisticados, como algunos mecánicos, algunos jardineros...

¿Cuántas contrataciones realizan en un año?

Miles. Piense que nosotros tramitamos miles de altas cada mes... y de bajas. Tenemos un absentismo muy elevado, del 10%. Estamos en la media del sector, pero consideramos que es demasiado alto.

¿Y a qué lo achacan?

Una causa es la edad y el desgaste físico. Éste no deja de ser un trabajo físico en el que hay que estar en buena forma. Tenemos empleados de 45 años que llevan ya 20 o 25 con nosotros realizando un esfuerzo físico importante y que aguantan como pueden hasta la jubilación.

Otra causa es lo que llamamos el absentismo social, que nadie reconoce, pero que existe. Suele ser gente que se coge una baja para poder ocuparse de temas personales y familiares.

Pero este tipo de circunstancias se dan en todas las empresas. ¿Por qué el absentismo es más grande en este sector?

Porque la gente tiene menos recursos, porque tienen salarios no muy altos. Son personas con si-

tuaciones personales y familiares a menudo complicadas. Muchas veces están solas y no tienen personas cercanas a las que pedir ayuda en caso de necesidad.

Nos faltan dos causas...

La tercera causa es la enfermedad propiamente dicha. Y la última es la gente que no tiene una causa justificada real.

En cada caso lo que intentamos es conocer las causas de la baja, la situación de la persona, y a partir de ahí buscar la solución más adecuada.

¿Qué porcentaje de inmigrantes hay en la compañía?

Ahora mismo hay un 12% y sigue creciendo, ya que conforme se va jubilando personal las nuevas contrataciones corresponden en un porcentaje alto a inmigrantes.

Hemos estado hablando del personal de primera línea. Pero en relación con el personal de estructura, ¿cómo establecen la política de selección?

Estamos muy descentralizados. Somos una compañía grande, dividida en unas 43 unidades de negocio independientes. Cada una de ellas es autónoma, y tiene gran capacidad de decisión y

de actuación. Desde aquí mandamos muy poco, pero intentamos controlar mucho en el buen sentido de la palabra. Tomamos las políticas que nos llegan de nuestra matriz de Dinamarca e imponemos nuestra cultura, estilo y forma de hacer, y marcamos nuestras reglas del juego y directrices. A partir de ahí, cada unidad de negocio compra, vende, contrata, despide, sube, baja, hace y deshace. Anualmente, nos ponemos de acuerdo en un presupuesto que básicamente regula el volumen de negocio, las ventas, el beneficio y el resultado.

Entonces, ¿hay una persona de RR HH descentralizada en cada unidad de negocio?

No, cada gerente de unidad de negocio es el que conforma su equipo, quien decide si necesita personal, en qué posición, y es el último responsable

na que lo sepa implementar. Gente que sea autónoma y que sepa dar autonomía a los demás. Pensamos que si quieres atraer talento en un sector como éste, que no es el más glamuroso del mundo, tienes que proporcionar buenas oportunidades de crecimiento y desarrollo, dando muchísima responsabilidad muy pronto y a gente muy joven.

Somos muy conscientes de que en las empresas de servicios lo verdaderamente importante es que los empleados de primera línea estén bien. Si tú consigues tener empleados de primera línea que estén a gusto en la compañía, que se sientan bien y que aprecien el puesto de trabajo que tienen, automáticamente van a prestar un buen servicio; y si prestas un buen servicio a tus clientes, vas a ser capaz de generar un beneficio que contentará a tus accionistas, que van a estar dispuestos a invertir más en sus empleados y que, por lo tan-

Cada gerente de unidad de negocio es quien decide si necesita personal, en qué posición, y es el último responsable de la contratación de su equipo

de la contratación de su equipo. Evidentemente en la contratación hay unas reglas del juego, tenemos establecido en cada una de las divisiones cuál es el organigrama de la unidad de negocio y qué posiciones puede haber y en qué condiciones. Cuando un gerente necesita cubrir una posición, lo comunica aquí, a RR HH, y la vacante se publica en nuestra página web de Infojobs y en nuestra intranet. A partir de ahí se establece un proceso de selección, que tenemos la tendencia cada vez mayor de hacerlo internamente, excepto en algunas posiciones de alta dirección que externalizamos a una consultora.

La internalización de los procesos de selección no responde únicamente a razones económicas, que también existen, sino al hecho y a la realidad de que el ajuste al candidato-perfil buscado es, en algunos casos, mucho mayor. Sabemos exactamente qué tipo de persona buscamos, porque nuestros modelos son muy claros.

Cuidamos mucho la cultura de la compañía y queremos que la persona que entre esté a gusto y se adapte bien. Nos gusta la cultura de transparencia, de honestidad; éste es uno de los valores que consideramos importante. También apostamos por la calidad, la responsabilidad y la iniciativa.

Esta última es también un aspecto básico para nosotros. Aquí decimos siempre que las decisiones deben tomarse al nivel más bajo posible, y para que esto sea una realidad en la compañía necesitamos un tipo de perso-

to, van a dar un mejor servicio... Y esto es un círculo virtuoso, que empieza en el empleado de primera línea; y ésta es la clave. Ésta es la filosofía que aplicamos en ISS, intentamos generar un clima donde el empleado esté a gusto. Todo lo que hacemos va encaminado a este principio.

¿Y esto cómo se hace en un sector como el suyo?

Con cosas muy pequeñas, muy simples y muy importantes: que la nómina se pague puntualmente y sin errores; que haya una interlocución fácil y fluida con los mandos; un uniforme ergonómico, cómodo, que cumpla con todos los requisitos de prevención de accidentes y que dignifique a la persona que lo lleva; buenas herramientas de trabajo y en cantidad suficiente; una buena formación profesional con la posibilidad de promoción lateral o de acceder a nuevas profesiones; y, finalmente, pero quizá lo más importante, con buenos mandos intermedios, porque detrás de un buen mando intermedio hay un buen equipo de trabajadores. El estilo de mando, la forma que la gente tiene de dirigir es muy importante, por ello estamos invirtiendo muchísimo tiempo y dinero en el desarrollo de habilidades directivas, sobre todo en el primer escalafón de mando, el gestor de servicio, porque es básico.

Con todo esto, ¿cuál sería la imagen de empleador que proyectan en el mercado?

Dentro del sector servicios y entre nuestros competidores, creo que tenemos una reputación alta, lo que se demuestra en las ofertas que reciben nuestros directivos de empresas de la competencia y en las que recibimos nosotros de directivos de otras compañías que quieren venir a trabajar con nosotros.

Una sonrisa más

ISS es una compañía muy activa en cuestiones de Responsabilidad Social Corporativa. En este sentido, hace menos de dos años crearon una fundación, "Una sonrisa más", cuyo patronato está formado por la empresa junto a representantes de Comisiones Obreras y UGT. Los fines de la fundación son la generación de empleo de calidad y sostenible en países poco desarrollados. "A la hora de pensar en cómo ayudar, nos pareció, junto con los sindicatos, que una empresa como la nuestra tenía que ayudar a crear puestos de trabajo en origen en países subdesarrollados, y es esto lo que hacemos financiando microempresas o facilitando el acceso a crédito para aquéllas con iniciativas viables", explica Ricard Casas.

La compañía pide a sus empleados que donen los céntimos de la nómina cada mes a la fundación de forma totalmente voluntaria; es decir, que si su nómina es de 158 euros y 12 céntimos, estos 12 céntimos se destinen a la fundación. Y la iniciativa tiene éxito, porque unos 2.000 empleados ya se han apuntado y muchos de ellos donan más de esos céntimos.

"Estamos satisfechos con la evolución que ha tenido la fundación –destaca Casas– y hemos podido poner en marcha un proyecto en Ecuador que ha consistido en la financiación de la creación de cinco microempresas que se dedican, casi todas, ellas a producir queso. Hay unas 350 familias aproximadamente que están viviendo de estas microempresas y en total hemos aportado unos 50.000 euros. Este mes de octubre vamos a realizar un sorteo entre las personas que participan en la fundación para que tres de ellas se vayan a visitar las fábricas con sus parejas".

Todo el dinero que recauda la fundación se destina íntegramente a proyectos sociales, porque todos los gastos de administración y divulgación de la fundación los paga ISS. "Ya estamos pensando en el próximo proyecto para el 2009", adelanta Casas.

Vista su experiencia, ¿el mercado está para estos cambios?

Nosotros lo vemos desde la perspectiva de una compañía como ISS, que es una gran empresa multinacional que ofrece unas buenas posibilidades de crecimiento y de proyección de futuro. ISS es una compañía con 100 años de historia, con un accionariado muy estable... y esto en tiempos de crisis pesa un poquito más, ¿no? ■

redaccion@custommedia.es

al detalle

ISS Facility Services, en cifras

- ISS es una compañía internacional de servicios generales constituida en 1901 en Dinamarca. Cuenta en el mundo con una plantilla de 438.000 trabajadores en 50 países.
- En España se implantó hace nueve años y desde entonces ha comprado 42 empresas. Actualmente tiene 59 oficinas en todo el territorio nacional y emplea a 30.000 personas.
- Opera en los sectores de alimentación, centros comerciales, industria, ocio y cultura, oficinas y sanidad.

