

LA GESTIÓN DE LA AUTOMOTIVACIÓN EN EL GRUPO ISS

Grupo ISS no maneja tecnología ni maquinaria sofisticada, no utiliza patentes y el know how apenas es diferencial. Entonces, ¿qué tiene? Una cultura, una marca y, sobre todo, personas que, sin embargo, por su escasa formación, por sus mínimas expectativas profesionales y por desempeñar su trabajo lejos del empleador requieren de iniciativas de gestión que justifiquen su automotivación.

María Teresa Sáenz Blanco,

Directora de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.



Una empresa innovadora, volcada en el desarrollo y perfeccionamiento constantes de métodos, sistemas y procedimientos que garantizan la competitividad y la calidad del servicio que prestan a sus clientes. Así se define a sí mismo el Grupo ISS, multinacional danesa especializada en los servicios de limpieza de centros de trabajo e instalaciones industriales y con una creciente diversificación hacia actividades multiservicio, como el control integral de plagas, mantenimiento técnico de instalaciones, el mantenimiento de jardines, etc. En su conjunto emplea a más de 300.000 trabajadores en los cuatro continentes en que está presente (Europa, Asia, Sudamérica y Australia y Nueva Zelanda), y de ellos, 25.000 están en España.

La realidad socio laboral de ISS define la complejidad de su modelo de gestión de Recursos Humanos y así la define Ricard Casas, Director General de Recursos Humanos de la compañía en España:

■ Baja cualificación de los perfiles profesionales requeridos. *“Debido al tipo de servicios que prestamos –limpieza y mantenimiento integral– nos dirigimos al escalafón más bajo en cuanto a la cualificación del mercado de trabajo se refiere”.*

■ Un sentimiento de pertenencia en el personal de línea más cercano al cliente que hacia la propia compañía, *“simplemente por una mera cuestión de cercanía”.*

■ La elevada dispersión de los centros de prestación de los servicios. *“Nuestro entorno de trabajo no es único y, de hecho, tenemos unos 9.000 clientes y bastantes más centros de servicios, lo que significa que la gente no viene a un gran edificio por la mañana a una misma hora, ficha, se relaciona con sus compañeros y sus jefes, cumple con su trabajo y se va”.*

■ Una elevada rotación de personal marcada por la duración de los contratos y, por lo tanto, ligada al cambio de titularidad del empleador por subrogación de contratos. *“Para nosotros significa adaptar nuestra mecánica a períodos más cortos, en los que hemos de trasladar al empleado nuestra cultura, nuestros valores, nuestra filosofía de trabajo, nuestros métodos”.*

■ Una multiplicidad de convenios colectivos: *“Tanto por dispersión geográfica como por la naturaleza de las actividades ejecutadas maneja numerosos convenios con diferentes ámbitos de aplicación”.*

UNA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN DE LA AUTOMOTIVACIÓN

Para Ricard Casas, si hay un modelo de compañía en el que el valor diferencial en la prestación del servicio reside en las personas ése es el suyo. *“De todo lo que hacemos, incluso la limpieza en salas blancas, en entornos informáticos o en talleres de pinturas, donde una mota de polvo puede suponer un encarecimiento de los costes de pro-*

VALORES ESCANDINAVOS DE EFICACIA UNIVERSAL

• Honestidad: “Respetamos”.

• Es, a la vez, la base sobre la que ha crecido la compañía y el elemento que contribuye a crear relaciones sólidas tanto con los empleados como con los clientes, los proveedores y la sociedad a la que pertenece.

• Iniciativa: “Actuamos”.

• Expresa el compromiso con una estrategia de gestión innovadora que persigue, en última instancia, la excelencia del servicio.

• Responsabilidad: “Respondemos”.

• Esta licencia para actuar se basa en la creencia de que la responsabilidad es la llave maestra de la gestión de ISS. Las decisiones se toman al nivel más bajo posible, pues ahí reside la experiencia y los conocimientos que aportan valor al cliente.

• Calidad: “Cumplimos”.

• Los compromisos adquiridos son compromisos que se realizan, siempre con la intención de desarrollar, ofrecer y cumplir elevados estándares de calidad.

Fuente: ISS, 2006.

Se practica una suerte de *empowerment* aplicado a todos los niveles de las organización con el que se favorece la toma de decisiones lo más cercana posible al punto de actuación; con él se da responsabilidad y se reconoce dignidad)

ducción, lo más importante es cuál es nuestra aproximación a la gestión de las personas. Y es así porque apenas disponemos de otro tipo de “ingredientes”: no hay tecnología, no hay maquinaria, no hay patentes, no hay casi know how... Entonces, ¿qué hay? Hay una cultura, una marca y, sobre todo, personas. Y son ellas, sin apenas supervisión, alejadas espacialmente de su empleador y con expectativas profesionales mínimas, las que deciden cómo ofrecer el servicio. Por eso, la única manera en que podemos realizar una oferta diferencial es en el cómo y hemos de hacerlo con un buen equipo de profesionales”.

La gestión de esta automotivación es, pues, el factor sobre el que pivota buena parte de las actuaciones de

su departamento: *“Queremos que para todos los niveles de la compañía las condiciones de trabajo sean las óptimas para que estén a gusto. Este es el primer escalón y el más básico para construir toda la política posterior. Que la gente se siente valorada y apreciada por la compañía ya desde las propias condiciones contractuales y de trabajo. Ahora bien, conseguirlo en el personal de primera línea es difícil y, de hecho, puede sonar más a declaración que a práctica real. ¿Cómo lo hacemos?”.* Cuatro son los puntos críticos, a su juicio:

1) La nómina es sagrada. *“Para la mayoría de nuestros empleados el final de mes es un momento difícil, con lo cual, nuestro sistema de gestión de nómina ha sido nuestra primera gran*



inversión. Somos religiosamente puntuales en el pago de la nómina y siempre lo hacemos el último día hábil del mes, a no ser que el convenio colectivo de aplicación indique otra fecha anterior”.

El sistema de gestión de nómina no está externalizado, precisamente por ese carácter estratégico que se le confiere (*“la criticidad de la gestión de la nómina hace de ella el core business del departamento de RR.HH.”*, afirma tajante Casas). Se trata de una nómina compleja, ajustada a las especificidades de los más de 100 convenios colectivos de aplicación, con una multiplicidad de incidencias que,

en ocasiones, retrasan su cierre precisamente para incluirlas dentro del pago del mes corriente, y siempre respetando la fecha emisión. Incluso se llega a hacer un segundo pase de nómina para los casos que no han podido ser incluidos en el cierre de fin de mes y que así el interesado no tenga que esperar 30 días más. (De toda esta tarea se encarga un equipo de siete personas).

2) Los medios de trabajo (herramientas, equipos, productos, etc.) han de ser buena calidad y disponer de ellos en cantidad suficiente. *“Y ello a pesar de que un buen profesional de la limpieza motivado tendrá siempre al cliente satisfecho simplemente con agua”*. Aunque el valor añadido siempre lo pone el trabajador, no por ello se deja de proveerle de los medios adecuados. Además, y a pesar de que se trata de un tema logístico complejo dado el número de empleados y la dispersión de los centros en que prestan servicio, no se busca rentabilidad escatimando en esta partida porque –como reconoce Casas– no es un buen transmisor del tipo de compromiso que se quiere establecer con los trabajadores.

3) La uniformidad que se provea ha de ser ergonómica, adecuada a la tarea y que dignifique a la persona. En este sentido, la mejor prueba de la oportunidad de esta actuación es la satisfacción que reconoce el propio director de RR.HH. al ver muchos uniformes ISS en la calle por las mañanas: *“Muchos de nuestros empleados deciden ir a trabajar con su ropa de trabajo desde casa lo cual dice mucho de cómo viven la naturaleza de su profesión”*, afirma.

4) En una situación de tanta dispersión como la nuestra el trabajador debe tener trato fácil y directo con quien pueda solucionar sus problemas en la compañía. Para ello, en la gestión laboral se cuenta desde hace años con un cargo un tanto revolucionario, el de los gestores laborales, destinados en cada una de

las 35 oficinas ubicadas en España y cada uno de los cuales puede tener asignados entre 200 y 300 empleados. “Desde el mismo momento en que se incorpora a la empresa, cada uno de nuestros empleados sabe quién es su gestor laboral, que es quien canaliza toda su comunicación con la empresa, quien le hace el contrato, quien gestiona mensualmente todas las incidencias para elaborar la nómina, quien le transmite los procedimientos a seguir, quien le imparte formación, etc. “. Además de ser graduados sociales y de tener, por supuesto, formación específica en relaciones laborales, todos ellos son, como mínimo, titulados medios en prevención de riesgos laborales, por lo que ellos mismos son los encargados de impartir la formación necesaria en esa materia.

Todos los gestores laborales tienen teléfono directo y ordenador conectado a la red interna por lo que, al no haber intermediarios, la comunicación es inmediata, efectiva y eficaz, a la vez que las gestiones que realizan se registran automáticamente en la sede central.

Junto con estos cuatro elementos, Ricard Casas resalta un quinto, que supone la puesta en prácticas de uno de los valores corporativos de la compañía: la responsabilidad. Se trata de una suerte de *empowerment* aplicado a todos los niveles de la organización con el que se favorece la toma de decisiones lo más cercana posible al punto de actuación. “Si un problema puede ser resuelto por una limpiadora no queremos que ascienda más arriba y así procedemos en todas las categorías y posiciones. Queremos que cada empleado evalúe, decida y actúe. No nos preocupa que se equivoque al decidir, preferimos apreciar las actitudes que ejerciten nuestros valores. Sólo quien arriesga, decide y actúa puede acertar.” El dejar hacer no es fácil, ya que exige una confianza y una tolerancia al error que no siempre son consideradas actitudes corporativamente “correctas”. En definitiva, se da responsabilidad y se reconoce dignidad.

LICENCE TO ACT EN RR.HH.

De los cuatro valores corporativos, el de la iniciativa tiene una clara práctica en las actividades del Departamento de RR.HH. “Al igual que en el conjunto de la compañía tenemos “licence to act”, lo que quiere decir que las decisiones siempre se toman al nivel más bajo posible, también en mi área seguimos esta premisa”.

Los gestores laborales citados antes no dependen de RR.HH. sino de las unidades de negocio. ISS está dividido en 38 unidades de negocio, definidas en función del segmento del mercado del servicio y del territorio en que se desarrollan (p.ej.: limpieza sanitaria en Cataluña). Cada una de ellas dispone de su presupuesto anual y de su propio gerente, que tiene una amplia libertad de decisión y actuación para hacer crecer su área de negocio de acuerdo con los presupuestos fijados para cada ejercicio. “Desde los servicios centrales de San Cugat del Vallés proveemos

servicios sinérgicos no relacionados directamente con el cliente ni con el empleado, tales como el control de gestión y la dirección estratégica, pero es cada gerente quien, con sus gestores laborales –entre 1 y 4 dependiendo del volumen de su unidad– quienes ejecutan la política de RR.HH.”, explica Ricard Casas.

Esta estructura descentralizada de gestión continúa con un Director de RR.HH. que, en dependencia del Director General de RR.HH., trabaja con un equipo de 7 gerentes de Recursos Humanos que asumen sus responsabilidades siguiendo una división geográfica. Cada uno de ellos tiene, además, uno o dos responsables de prevención –siempre titulados superiores– y, en ocasiones, uno o dos técnicos de apoyo, generalmente asistentes sociales, que den cobertura a temas específicos como la discapacidad, la violencia doméstica, la inmigración, etc.

GESTIÓN DE RR.HH. PARA COLECTIVOS ESPECÍFICOS

Una muestra de la solidez de los principios “sociales” de la gestión de RR.HH. en ISS es la política de Responsabilidad Social y, en especial, sus iniciativas en la contratación de trabajadores inmigrantes, de personas con discapacidad, y de tratamiento individualizado en los casos de violencia doméstica. De hecho, la compañía obtuvo en 2005 la certificación SA 8000 de Responsabilidad Social, en la que se reconoce el respeto y acatamiento de diferentes legislaciones nacionales y transnacionales tales como:

- La Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.
- La Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer.
- Diferentes Convenciones y Recomendaciones de la Organiza-

En una situación de tanta dispersión como la referida el trabajador debe tener trato fácil y directo con quien pueda solucionar sus problemas en la compañía)

REQUISITOS DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y EVIDENCIAS OBJETIVAS SEGÚN AS 8000

REQUISITOS	EVIDENCIAS OBJETIVAS
<p>POLÍTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de cumplir con todos los requerimientos de la Norma y con las obligaciones a las que la compañía se someta voluntariamente. • Compromiso de acatar la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable (...). • Compromiso de mejora continua. • Política documentada, aplicada, mantenida, comunicada y accesible y comprensible a todo el personal. • Accesibilidad al público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política respecto responsabilidad social. • Existencia de principios escritos sobre los que sustentar la política en esta materia. • Actuaciones llevadas a cabo para cumplir con tal política.
<p>REVISIÓN POR LA ADMINISTRACIÓN</p> <p>Revisión periódica e introducción de mejoras al sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de revisiones de la política por parte de la dirección.
<p>REPRESENTANTES DE LA COMPAÑÍA</p> <p>Un representante de la alta administración será responsable del cumplimiento de la Norma y garantizará el derecho del personal de planta a elegir un representante de su grupo para facilitar la comunicación con la alta administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representante de la alta administración. • Representante de los trabajadores.
<p>PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO</p> <p>Conocimiento y aplicación de la Norma garantizados a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de los roles y de las responsabilidades. • Capacitación de los trabajadores nuevos y/o temporales. • Realización periódica de programas de concienciación y de capacitación. • Monitoreo de las actividades y de los resultados de la aplicación de la Norma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y comprensión de los requerimientos de la norma de todos los niveles de la empresa. • Roles, responsabilidades y líneas de autoridad definidas.
<p>CONTROL DE PROVEEDORES/SUBCONTRATISTAS Y SUB-PROVEEDORES</p> <p>Procedimientos adecuados para evaluar y seleccionar proveedores, subcontratistas y sub-proveedores, a través del compromiso escrito de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acatar todos los requerimientos de la Norma. • Participar en las actividades de control de la compañía. • Implementar acciones reparadoras y correctoras para no conformidades. • Informar a la compañía de cualquier relación comercial relevante con terceros. <p>Se mantendrán pruebas razonables de que todos ellos cumplen con los requerimientos y se dará los pasos para asegurar que se les proporcione un nivel de protección similar al del personal empleado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estableciendo por escrito contratos de compra, legalmente vinculantes. • Asegurando que los requerimientos del contrato de compra sean implementados por los trabajadores y las demás partes involucradas en el mismo. • Manteniendo registros que detallen la identidad de los trabajadores, la cantidad de bienes producidos/servicios proporcionados y/o las horas trabajadas por cada trabajador. • Llevando a cabo actividades frecuentes de monitoreo, anunciadas y no anunciadas, para verificar el cumplimiento con los términos del contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros relativos a la evaluación y selección de proveedores y sub-contratistas. • Registros relativos a la evaluación y selección de proveedores y sub-contratistas.
<p>IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y ADOPCIÓN DE ACCIONES CORRECTORAS</p> <p>Se investigará y responderá a las cuestiones que planteen los empleados y otras partes, y se abstendrá de disciplinar, despedir, o discriminar de cualquier forma a los empleados que proporcionen información concerniente a la observancia de la Norma. También se llevarán a cabo acciones correctoras y reparadoras, asignando los recursos necesarios que sean apropiados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad de la infracción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las no conformidades. • Implantación de acciones correctoras, reparadoras y preventivas
<p>COMUNICACIÓN EXTERNA</p> <p>Se establecerán procedimientos para comunicar regularmente a todas las partes interesadas información relativa al cumplimiento de los requerimientos. Entre otros aspectos, esta información incluirá detalle de los resultados de las revisiones realizadas por la administración de la empresa así como de las actividades de monitoreo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para la comunicación a las partes interesadas de la información relativa al cumplimiento de la norma.
<p>ACCESO PARA LA VERIFICACIÓN</p> <p>Cuando el contrato lo estipule, la compañía facilitará información y acceso a las partes interesadas en verificar el cumplimiento de los requerimientos, y también los proveedores y subcontratistas deberán incorporar dicha obligación en los contratos de compra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato.
<p>DOCUMENTACIÓN</p> <p>La compañía mantendrá registros apropiados para demostrar el cumplimiento de los requerimientos de la Norma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registros necesarios para demostrar la conformidad con SA 8000.

Fuente: INSHT. Nota Técnica de Prevención 647: Responsabilidad social de las Empresas. Modelo SAI 8000 (Social Accountability). Redactoras: Isabel Caballero Caballero y Ana Isabel Balaguer Vegas, del Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.

ción Internacional del Trabajo (OIT) relativas a los trabajos forzados y esclavitud, la libertad de asociación, el derecho de negociación colectiva, la igualdad de remuneración para trabajadores y trabajadoras, por trabajo de igual valor, los derechos de los representantes de los trabajadores, la salud y seguridad en el trabajo, la rehabilitación vocacional y empleo de personas discapacitadas, el trabajo en el hogar y el trabajo infantil.

La plantilla inmigrante es del 10 por ciento y, como adelanta el responsable de RR.HH., creciendo. *“Hemos llegado a la conclusión en España, y recientemente lo compartimos con nuestros colegas en una reunión de RR.HH. internacional, de que un conocimiento mínimo de la lengua del país es requerimiento indispensable para integrarse en la plantilla. Se trata del conocimiento mínimo para recibir las instrucciones básicas acerca del trabajo y atender las necesidades básicas del cliente”,* explica Casas. En refuerzo de este requisito habla el hecho de que, en ciertas comunidades autónomas, la Inspección de Trabajo entiende que si una persona no habla razonablemente bien el castellano no puede haber sido correctamente formada en materias propias del puesto o de las obligadas de prevención de riesgos, por más que se le faciliten en árabe, chino o rumano. Eso es simplemente información, aducen, y la ley exige formación que, sin comunicación, no es viable.

Por otra parte, más de 700 empleados son personas con discapacidades generalmente sensoriales, que permiten una mayor adaptación al puesto y mejores niveles de concentración. Además de contar con cinco centros especiales de empleo, hay un servicio de ajuste personal y social para el personal discapacitado, de tal manera que, al mes o mes y medio de la incorporación, cada uno de los trabajadores de este colectivo tiene una entrevista personal con el objetivo de evaluar su proceso de integración.



La adaptación de una persona discapacitada a un puesto de menor es más lenta pero no por ello incompleta)

Como es lógico, las acciones formativas se adaptan a las necesidades de este colectivo, impartándose en el lenguaje de signos y despertando la curiosidad de no pocos compañeros, que asisten también para compartir la experiencia y aprender nuevas habilidades de comunicación.

Ricard Casas reconoce que la adaptación de una persona discapacitada a un puesto de trabajo es más lenta pero no por eso incompleta. *“Exige un esfuerzo mayor por su parte y también por la nuestra, en la medida en que dedicamos mayores recursos forma-*

tivos y un seguimiento más continuado y cercano. Aún así, ¿por qué lo hacemos? Independientemente de que hay una ley que cumplir, y de que, no nos engañemos, es verdad que estamos en un oficio donde es relativamente fácil dar oportunidades a personas discapacitadas porque no hacen falta grandes conocimientos y sí grandes ganas de trabajar, también es cierto que forma parte de lo que somos, de nuestra cultura y de nuestra voluntad de hacer las cosas. No todo son subvenciones ni bonificaciones; también hay sobrecostes que asumimos voluntariamente”.

Por último, la línea de actuaciones con colectivos de difícil inserción o en situaciones especiales se completa con un programa de movilidad geográfica para mujeres maltratadas. La confianza que genera la descentralización de la gestión de personal en la figura de los gestores laborales está haciendo posible dar una respuesta efectiva en casos de violencia doméstica. El responsable corporativo de RR.HH. reconoce que *“los jefes de personal son, a la vez, confidentes, y la propia cultura de la compañía abre las puertas a la confianza”.*

El programa, en funcionamiento desde hace dos años, se desarrolla siempre en colaboración con los Servicios Sociales de la Administración, por lo que otro tipo de necesidades legales y personales también quedan cubiertas.)