

Liderando en positivo

Entrevista a Joaquim Borrás Ferré

Mayo 2014
www.liderandoenpositivo.com



“Un líder está bien preparado, tiene experiencia y, al mismo tiempo, es humilde y buena persona”

Joaquim Borrás Ferré, presidente ejecutivo de ISS España

La historia de ISS España es, sin duda, un claro ejemplo de liderazgo. Con tan solo un único empleado, la compañía multinacional danesa se estableció en España hace ahora 15 años. Un desembarco que fue posible gracias al empeño y esfuerzo de ese único empleado, su actual presidente ejecutivo, Joaquim Borrás Ferré. Este barcelonés explica las claves del éxito de ISS basadas en la integración de servicios y, sobre todo, en la importancia otorgada a la formación y a sus empleados, “porque una empresa es lo que es gracias a sus profesionales”. Este empresario lo sabe bien, ya que creó la compañía desde cero, gracias a saber confiar y rodearse de los mejores. Hoy ISS España cuenta con más de 30.000 empleados y es la firma líder en integración de servicios generales, ofreciendo todos los servicios necesarios en un inmueble.



Joaquim Borrás presidente ejecutivo de ISS España.

El tópico del ejecutivo que empieza desde abajo es cierto en su caso, ya que comenzó como vendedor en NILFISK, ¿cómo afecta este recorrido profesional a su modelo de dirección? ¿Qué ventajas le ofrece a la hora de dirigir ISS? ¿Considera que es esta la mejor forma de llegar a la dirección de una empresa?

Aprender a hacer las cosas desde abajo es muy importante. Haber estado en diferentes posiciones dentro de una empresa te ayuda a comprender y a sentirte más solidario con la gente. Sabes lo mal que se pasa, por lo que miras de otra manera. Intentas buscar medidas alternativas. Es fatal pasar de cero a 100 en un segundo.

¿Cómo se prepara alguien para ser líder de una empresa?

Lo más importante es la formación, tienes que intentar no correr más de la cuenta y ser siempre humilde. No puedes pasar de la escuela a ser director de cine. En la empresa es lo mismo, hay que pasar por todo: aprender, conocer, sufrir. Así, cuando llegas a puestos de mayor responsabilidad, sabes dar ejemplo.

E igual de importante, y más en una empresa como esta, es saber idiomas. Hacemos cursos a nivel mundial, aprovechando nuestra red internacional, por lo que es fundamental conocer el idioma.

En definitiva, un líder es el que está bien preparado, tiene experiencia de trabajo, habla idiomas, es humilde y es buena persona. Porque las buenas personas son las que son capaces de perdonar, de adaptarse y de no romper relaciones. Hay que ser comprensivo, buena persona, respetuoso, dialogante, tener virtudes buenas.

Como instructor de submarinismo certificado sabe lo importante que es, antes de sumergirse, elegir bien a su compañero, pero ¿cómo se asegura de que sus compañeros de inmersión empresarial sean los adecuados?

He tenido suerte. Hemos comprado 55 empresas en 10 años y he tenido la gracia de ir escogiendo buenos compañeros en cada una de ellas. Al menos, los que yo creía que eran buenos. Normalmente, sin darte cuenta, cuando eliges o promocionas a las personas, lo haces porque buscas una personalidad que sea compatible con la tuya. De hecho, estás aupando a las personas que cuadran dentro de esta cultura o de esta forma de ser. Raramente encontrarás una persona agresiva en nuestra empresa, porque yo no lo soy.

¿Cuáles son los principios de liderazgo de ISS y cuáles considera fundamentales para un liderazgo en positivo?

Hace unos años los responsables de ISS de varios países definimos las cualidades de lo que creemos que es un líder ideal. Lo primero es el cliente. Sin clientes no tenemos negocio. Después, por supuesto, el respeto a las personas. Es casi igual de importante que el cliente, porque si no cuentas con empleados, no hay manera de sacar adelante la empresa. También es importante el rendimiento. Una empresa que diga lo contrario no es una empresa. Una compañía que no es rentable, no es sostenible.

También es importante la innovación, una empresa que no cambia, como hicimos con la integración de

“Normalmente, sin darte cuenta, en las personas a las que promocionas buscas que tengan una personalidad compatible con la tuya”

servicios, se queda anquilosada en el pasado. Aunque luego te copien, siempre es mejor ser el primero. Tienes que estar todo el día pensando para buscar algo diferente. Hay que liderar con el ejemplo. En los momentos de crisis, es muy fácil decir: “tenéis que reducir los costes”, y no: “tenemos que reducir los costes”. Los directivos somos los primeros que debemos predicar con el ejemplo. También el dar poder, intentar que la decisión se tome lo más cerca posible de donde suceden las cosas, así satisfacemos las necesidades de nuestro cliente al momento. Otro tema muy importante es desarrollarse a uno mismo y desarrollar a las personas de nuestros equipos, contar con programas de formación.

También consideramos muy importante el trabajo en equipo. El grupo es importante porque una persona sola no puede sacar adelante una compañía como esta. Esta empresa se ha hecho entre mucha gente. Y el último principio de liderazgo sería nuestra marca: una estrategia y unos valores compartidos, respetando la idiosincrasia de cada país, pero manteniendo puntos en común.

La apuesta de ISS por la integración de los servicios ha sido una de las claves de su éxito, ¿de dónde nace el impulso de convertirse en una empresa proveedora de servicios globales?

Realmente somos una empresa proveedora de un solo servicio: que un edificio funcione bien, en todos los aspectos. De ahí que no considere que sea un riesgo. Durante estos tiempos de crisis, el poder ofrecer una

“Las personas, cuando trabajamos, lo hacemos mejor si sabemos lo que estamos haciendo. La formación es, por tanto, importantísima”

integración de diferentes servicios nos ha ayudado a crecer.

A pesar de lo que se pueda pensar, y a diferencia de otras compañías con problemas económicos, nosotros durante este periodo hemos ido al contrario, hemos crecido. Nuestra evolución ha sido muy positiva, con un margen correcto. La integración es un concepto muy interesante porque consigue que una persona pueda hacer más de un servicio durante toda su carrera profesional, haciéndole, sin duda, alguien mejor. Así, evitamos que un profesional esté “condenado” a limpiar un mismo hospital, por ejemplo, toda su vida; o hacer un servicio de guarda durante toda su trayectoria profesional. Al integrar servicios permitimos que un trabajador sea polifuncional, por lo que no está obligado a hacer siempre un único servicio.

¿Cómo se afronta un proceso de este tipo, con los riesgos que supone para una empresa en principio tan diversificada en su cartera de servicios?

Lo conseguimos con la formación necesaria. La integración es buena para todos. A través de este sistema todos ganan, empleador y empleado. Es más divertido, das mayor responsabilidad, ahorras costes e incluso repercute en el sueldo del trabajador.

Es un proyecto que va a tender a estabilizarse y extenderse, desaparecerán esos limpiadores de toda la vida. El futuro será un único servicio que englobe a los diferentes servicios.

Como apuntaba, una de las apuestas de ISS es la formación de los empleados, que incluye mandos intermedios y directivos. Dentro de estos programas, ¿cuánto está dedicado a la planificación futura de ISS, a adelantarse a posibles necesidades de sus clientes?

Las personas, cuando trabajamos, lo hacemos mejor si sabemos lo que estamos haciendo. La formación es, por tanto, importantísima. Para que las personas seamos felices debemos estar motivadas y sentirnos capaces. Alguien nos tiene que empujar, agradecer, felicitar para que nos sintamos seguros de nosotros mismos. Para que uno sea productivo debe ser capaz y estar motivado. Y la motivación viene en gran parte de la capacidad de decisión, porque las personas nos sentimos mejor cuando podemos decidir. Nosotros hemos transmitido este poder de decisión a todos los niveles de nuestros profesionales.

Somos muy conscientes de que para que una empresa vaya bien tienes que invertir en tus personas, porque cuando están motivadas hacen mejor servicio, el cliente está más contento y compra más, por lo que los accionistas también reciben más beneficio. Al fin y al cabo es un proceso que te demuestra que vale la pena invertir en las personas. En nuestra estructura empresarial, con 30.000 empleados, nos dimos cuenta de que la clave para una formación eficaz eran los mandos intermedios, los profesionales que están cada día con los empleados. Para que el empleado sea bien tratado y bien formado tiene que tener un jefe que le trate bien, intercepte sus necesidades de formación y le aporte seguridad laboral.

Por ello, decidimos formar a estos mandos intermedios, denominados gestores de servicios. Organizamos una convención nacional y les juntamos a todos para contarles nuestro proyecto. Les hicimos ver que eran la clave del cambio y de nuestro proyecto. A fin de cuentas son los que están día a día con nuestros empleados, de los que vivimos, y, por tanto, los encargados de motivarles. Así que les dijimos que nos plantearan todo lo que necesitaran para iniciar y poder llevar a cabo

esa motivación (tipos de vehículos; mail corporativo; ordenadores personales; móviles de empresa; clases de finanzas; comercial; etc.).

Así comenzó la transformación y así formamos a nuestros actuales gestores de servicios. Esa formación es la que ahora ya replicamos en los diferentes mandos de decisión de la empresa.

Sin duda, uno de los aspectos más positivos de la labor realizada por ISS es el trabajo de su fundación 'Una sonrisa más'. ¿De dónde nace este proyecto y cuáles son sus mayores hitos en sus 7 años de vida?

Este proyecto nace por casualidad. Cuando empezamos en 1999, la expresión "Responsabilidad Social" no existía. La segunda empresa que compré tenía doscientas personas con capacidades diferentes, a lo que normalmente se le llama "discapacitado", y digo capacidades diferentes porque son capaces de realizar nuestro trabajo, incluso mejor que nosotros. Nos dimos cuenta de que a la sociedad le gustaba, que te hacía sentir bien, y te das cuenta de que hay personas que lo aprecian. Así, poco a poco, y con la ayuda de Eduardo Conde, perteneciente a la ONG Codespa, nació la Fundación.

De los 30.000 empleados que tenemos en España, hay 4.000 profesionales que donan los céntimos de redondeo de su nómina, con lo que ayudamos a crear empleo. Empezamos por Ecuador, después Perú, un proyecto en Marruecos...

La Fundación es un proyecto interno, lo hacemos para que nuestra gente sepa que tenemos preocupaciones diferentes a la simple idea de ganar dinero; para que sepan que nos preocupamos por las personas.

Ahora también hemos empezado a realizar actividades de la Fundación en España. Hemos dado becas de estudio a hijos y hermanos de empleados para que puedan estudiar en la universidad; o les damos un trabajo de tres meses pagado a precio de mercado, no

“Hay que liderar con el ejemplo; y no sólo hacerlo sino transmitirlo y repetirlo constantemente”

de becario, para que puedan formarse.

El Grupo ha lanzado la campaña 'The power of the human touch' para mostrar cómo las personas, tanto clientes como empleados, son lo más importante. ¿Cómo se establece una política de Recursos Humanos basada no solo en conocimientos, sino también en valores?

Predicando con el ejemplo y transmitiendo esta cultura. Algunos de nuestros valores más importantes son la honestidad, el respeto a las personas, dar poder de decisión. Nosotros conseguimos que se transmita esta cultura haciéndolo y diciéndolo. En cada empresa que hemos comprado, por ejemplo, he estado presente personalmente al día siguiente, que es el momento en el que la gente está más asustada. A todos les transmitía el mensaje de esta empresa, nuestros valores. Esto también lo hacemos en las reuniones anuales y en nuestra revista corporativa, en la que analizamos en cada número uno de nuestros principios de liderazgo y los ilustramos con situaciones reales de empleados.

Se trata de liderar con el ejemplo. Y además de hacerlo y transmitirlo, hay que repetirlo mucho. Y cuando creas que lo has repetido lo suficiente, lo vuelves a repetir, y aún así te quedas corto.

Hoy en día se exige a las empresas que adquieran un compromiso estable con el medio ambiente y la RSC. ¿Cuáles han sido los movimientos de ISS en esta área?

“Una empresa tiene que ser responsable, no puedes hacer negocio dañando a las personas o al medio ambiente”

Una empresa tiene que ser responsable, no puedes hacer negocio dañando a las personas o al Medio Ambiente. En ISS contribuimos con muchas medidas, tanto de forma interna como aplicadas a los clientes. De hecho, nuestro producto estrella durante la crisis ha sido el Programa de Optimización de Costes Operativos (POCO), que se basa en la optimización de costes teniendo en cuenta tres variables: no dañar a las personas o incluso mejorar su calidad vida; no dañar el Medio Ambiente o incluso contribuir a su mejora; y por último, ser económicos, reducir los costes.

Basándonos en esto, nuestro mayor cliente en España nos pidió una optimización de costes en 2008. Lo que hicimos en este sentido fue pasar de limpiar de noche, donde se paga un plus, a limpiar de día. Como el plus pagado era mayor a la optimización que nos pedía el cliente, conseguimos el objetivo de reducir costes. Además, y salvando cierta resistencia de la gente, ya que el cambio de turno implicaba una reducción salarial, se mantuvieron todos los puestos de trabajo, y el hecho de trabajar de día supuso una mejora en la calidad de vida de los empleados en términos de conciliación, salud y bienestar. Por último, al no haber turno de noche, se consiguió un ahorro del 25% de la energía consumida por este cliente.

Otro buen ejemplo es Telefónica, donde eliminamos

todas las papeleras, más de 15.000 en todos los edificios de la compañía. Con esta decisión, se eliminaba el uso de 15.000 bolsas de plástico cada día, el trabajo del personal de limpieza para el vaciado de papeleras, tanto en tiempo como en esfuerzo; y se conseguía un gestión más eficiente del reciclaje en las compañías, ya que en las papeleras se mezclaban todo tipo de residuos, y sin ellas se comenzó a llevar cabo una gestión más responsable de los mismos.

Estos son dos ejemplos de que se puede optimizar sin dañar a las personas, al Medio Ambiente y siendo eficientes económicamente.

En una situación económica como la actual, ¿qué mensaje le enviaría a un joven que acabara de completar su formación y estuviera a punto de incorporarse al mercado laboral?

Ser buena persona, tener capacidad de esfuerzo, ganas de trabajar, ser humilde, aprender de los de tu alrededor y estar en constante aprendizaje. Creo que tiene mucho que ver la forma de ser de cada uno. Es muy importante ser sincero, ser uno mismo y no aparentar lo que no eres, al final te pillan; y lo vas a pasar peor.

Le diría que no le falte ilusión, que tenga paciencia y, en definitiva, que sea perseverante y que no pierda nunca las ganas de hacerlo, porque es difícil, pero posible.

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta
08039 Barcelona (Spain)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com