

ISS Facility Services Una Idea de

Negocio Replicable

Tomado del libro
Responsabilidad Social: Tarea Pendiente,
del artículo *Benchmarking Global:*
Tres casos de Responsabilidad
Social y Sostenibilidad, del autor Luis Torras.



Foto: www.securityoffertainingchicago.blogspot.com

Sus orígenes datan de 1901. Ese año se fundó ISS Facility Servicios en Copenhague, Dinamarca, como una organización dedicada a labores de seguridad nocturna. Treinta y tres años después se constituyó como una empresa de limpieza: cuando los vigilantes salían de los edificios, los empleados de limpieza entraban y también desempeñaban funciones de vigilancia.

En 1962 inició su expansión por Europa. En las cuatro décadas siguientes siguió creciendo e introdujo innovadores modelos de gestión. En 1970 adoptó la autogestión con la creación de equipos autónomos de limpieza que gestionaban su presupuesto. Este modelo consolidó algunos de los valores fundacionales: iniciativa, creatividad, calidad y gestión eficiente de las operaciones.

En los años 90 se produjo otro cambio en el modelo de gestión orientándose ISS hacia la excelencia financiera y operativa, y ampliando el portafolio de servicios. Promovió la descentralización de poder, la propiedad accionarial de los empleados y el crecimiento orgánico.

A partir del 2000 emprendió la integración de la gestión de todos los servicios de un edificio y empezaron a implantar las primeras actividades en responsabilidad social corporativa. ISS desarrolló el primer código de conducta global del sector y firmó un acuerdo con el sindicato europeo UNI para trabajar en la mejora de los derechos laborales de sus empleados.

En los últimos años de la década pasada se consolidó la integración de servicios y la formación de grupos

Estructura Organizativa

La descentralización del proceso de toma de decisiones y la especialización constituyen el secreto de la estructura organizativa de ISS España.

Los cuatro pilares de servicios del *facility management* de ISS son:

- **Limpieza:** de edificios, de la actividad industrial, suministros higiénicos, limpieza de cristales y fachadas.

regionales. El esfuerzo rindió sus frutos. Así, en el 2008 ISS facturó servicios por 9,238 millones de euros, y en la actualidad está presente en más de 50 países y tiene una plantilla de medio millón de personas.

Esta síntesis de su historia, redactada por Luis Torras Arruga en *Benchmarking Global: Tres casos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad*, figura en el libro *Responsabilidad Social: Tarea Pendiente*, publicada por Pearson Educación de Perú. La edición estuvo a cargo de Percy Marquina Feldman.

La estrategia de crecimiento de ISS se sustentó en dos vectores: el crecimiento orgánico apoyado en la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes que permitió aumentar en número de servicios; así como las adquisiciones de más de 600 empresas de



- **Auxiliares:** recepcionistas, telefonistas, servicios de atención al cliente, distribución de correos y paquetería, control de accesos.
- **Técnicos:** mantenimiento, refrigeración, control de plagas, tratamiento de aguas, calidad del aire, jardinería.
- **Catering:** cafeterías de restaurantes y empresas, colectividades, *coffee breaks*, *vending*.

Cada pilar tiene unidades de negocios especializadas con responsabilidad en un ámbito geográfico regional: Catering Escolar Cataluña, Limpieza Hospitalaria Madrid. Disponen de independencia de gestión, y su proximidad al empleado y al cliente les permite gestionar sus necesidades y tomar decisiones inmediatas.

servicios especializados cuyo desarrollo de competencias permitieron una integración responsable basada en la paz social.

En los últimos años el crecimiento de ISS se focalizó en América Latina, Rusia, Europa del Este, India y China para responder a la demanda de sus clientes en su proceso de implantación internacional que prefieran unificar la contratación de servicios en un solo proveedor. (www.issworld.com)

ISS Facility Services, España

“¿Cuál es el secreto de dirigir una empresa de 30,000 empleados? Dejar dirigir a los que saben más que tú”. Esa es la respuesta enfática de Joaquín Borrás, presidente ejecutivo de ISS España, según la nota de Torres Arruga.

“Difícilmente se puede desarrollar una estrategia socialmente responsable y sostenible si no existe coherencia entre las cuatro partes”, indicó Torres Arruga.

En 1999 nació la filial española de ISS a partir de la adquisición de empresas de servicios, empezando por la limpieza, hasta formar un grupo de ámbito nacional.

La primera compra fue Ergio, una empresa navarra. Le siguió Neca, una empresa de limpieza de Barcelona que disponía de varios centros especiales de empleo que empleaban a personas con algún tipo de discapacidad. En la actualidad estos centros denominados Gelim, dedicados a la limpieza de edificios y locales, dan trabajo a 900 personas con algún tipo de discapacidad.

ISS España siguió creciendo con base en adquisiciones.

El 2003 sumó cinco empresas de control de plagas, convirtiéndose en el líder español de control de plagas e higiene ambiental; el 2004 adquirió el grupo de limpieza Única, con una facturación superior a 150 millones de euros. Esta operación le permitió tener presencia en todas las regiones españolas y crecer a través de la diversificación relacionada, incorporando empresas de mantenimiento técnico para seguir con empresas de servicios auxiliares de oficinas y de catering.

El 2005 ISS entró en los servicios de jardinería, consiguiendo la aprobación de la norma SA8000 de responsabilidad social, superó el número de 500 empleados con alguna discapacidad y un millar de trabajadores inmigrantes, la mayoría de ellos provenientes de países latinoamericanos.

La cartera de servicios crecía. El 2006 se convirtió en una de las organizaciones líderes en instalación y mantenimiento de sistemas de refrigeración y mantenimiento técnico de edificios e industrias. Se crearon cinco nuevos centros especiales de empleo.

Fundación Una Sonrisa Más

El 2007 fue especial: nació la Fundación ISS Una Sonrisa Más. Ese año se superó los 800 trabajadores con algún tipo de discapacidad. El 2008, la fundación inició su labor social con proyectos en Ecuador y Perú, y en Burkina Faso (África occidental). Este país, cuya capital es Ouagadougou, limita con Malí por el noroeste, con Níger por el noreste, con Costa de Marfil, Ghana, Togo y Benín por el sur. No tiene salida al mar.

ISS España ha invertido más de 300 millones de euros en adquisiciones. El crecimiento orgánico en este sector no supera el 8 % en un buen año, el resto proviene de las compras. El 2007, ISS creció 20 %, de

este incremento, el crecimiento orgánico representó el 8 %. El 2010 facturó 600 millones de euros.

En ISS España el proceso de integración de las adquisiciones se apoya en estos valores: la humildad y la flexibilidad. A partir de ellos –principios que definen la manera de gestionar una organización– los directivos de ISS España han desarrollado su curva de experiencia sobre fusiones “adquiriendo aquellas compañías que eran compatibles con nuestra cultura y que tuvieran algo mejor que nosotros, aprendiendo e incorporando de cada una lo mejor y descartando las prácticas anteriores menos efectivas”, indicó Torras citando a Calatrava.

La mayoría de directivos proceden de las empresas adquiridas con lo que se mantiene el conocimiento del sector y del servicio; y la motivación del personal.

El 2009, ISS contaba con 50 empresas adquiridas en los últimos diez años, su plantilla llegaba a 30 mil empleados (un millar de discapacitados y 4,000 inmigrantes). Tenía una cartera de más de 17,000 clientes, entre ellos empresas como Repsol, Telefónica, La Caixa, Prosegur, Mapfre.

El 13 % de la plantilla lo forman inmigrantes. ISS ha desarrollado acciones para atender las necesidades básicas de este colectivo y les prepara para su inserción o reinserción. De esa manera les ayuda a superar problemas como el desarraigo y la integración cultural que les sitúa en una posición de debilidad. Puso en marcha un procedimiento especial para ayudar a las víctimas de violencia de género.

ISS España desarrolla una estrategia responsable corporativa de acuerdo a cuatro pilares: Misión, Valores (Honestidad, Iniciativa, Responsabilidad y Calidad), Normas de Comportamiento (el Código de conducta basado en principios básicos aplicables a todas sus actividades) y Pilares de sostenibilidad (Mantener el diálogo con todos los grupos de interés, minimizar el daño al medio ambiente y retornar a la sociedad parte de los beneficios que le ha aportado).

Cadena de Suministros

ISS es consciente de que su estrategia debe incorporar todas las actividades de su cadena de valor, especialmente la más débil a la hora de implantar las políticas coherentes con una estrategia responsable.

Así, ha llegado a un acuerdo de *partenariado* con Johnson Diversity, empresa que tiene certificado un Sistema de

Gestión Medioambiental según la norma internacional ISO 14001, para la compra de productos químicos y maquinaria, y la aplicación de sistemas que mejoran la productividad, simplificando tareas pesadas para operarios, y minimizando el consumo de agua, energía y productos químicos.

ISS y Johnson Diversity han apostado por la innovación incorporando sistemas de limpieza mediante microfibras que permiten reducir el consumo de productos químicos y la incorporación de un sistema de dosificación automática de productos químicos para fregadoras que reduce en 90 % el producto químico y evita el contacto del operario con el mismo.

La innovación en el diseño de los aparatos se focaliza en sistemas ergonómicos que minimizan la fatiga del personal de limpieza y evitan lesiones que, a la larga, rewerten en costes para la empresa. La formación continua asegura que la calidad de los productos vaya unida a una correcta utilización.

Este enorme esfuerzo institucional tiene su recompensa: ¡ISS es la primera empresa de servicios en España que ostenta la certificación de Responsabilidad Social SA 8000 que contempla una auditoría externa sobre derechos humanos y derechos básicos de los trabajadores! Honor al mérito. 🇪🇸



Foto: www.energifonten.us