

# Entrevista

**Diversidad e integración son términos y objetivos muy definidos en su trabajo diario y en el de su compañía. ¿Cómo afecta la complicada situación económica actual al desarrollo de los mismos?**

La diversidad en una empresa de servicios como la nuestra, es una realidad, es algo con lo que convivimos. Cuando eres un directivo de una compañía en la que hay 82 nacionalidades diferentes o más de un 70% de mujeres en la plantilla, gestionar la diversidad es una necesidad y en Sodexo hemos apostado por convertirla en una fortaleza diferencial que contribuye al desarrollo la compañía.

A nivel general, en España hablamos de la diversidad casi exclusivamente desde el género, pero hay otros ejes importantes a considerar: la cultura o nacionalidad, la discapacidad, la orientación sexual o la edad. Por ejemplo, en el caso de las personas mayores de 50 años, es un error apartar a esas generaciones del mundo laboral, aunque necesiten una formación adicional en nuevas tecnologías, no se puede perder la experiencia de esos profesionales. Es esencial que la diversidad cale en las empresas, yo personalmente vibro con este asunto.

Por otro lado, hay que señalar que no es deseable legislar sobre este asunto en exceso. Lo que la Administración debe hacer es favorecer que la integración y la diversidad se desarrollen de forma natural, empezando por la educación. Sería mucho más eficiente premiar en los concursos públicos a las empresas que aplican políticas de igualdad demostrables que imponer normativas.

**¿Qué papel juega la alta dirección en el impulso de la diversidad y la integración en sus compañías?**

Esencial, principalmente predicando con el ejemplo. Sin ir más lejos el consejero delegado de Sodexo a nivel mundial, Michel Landel, tiene una altísima implicación personal en este tema. El año pasado, sin ir más lejos, visitó por primera vez España y vino precisamente a un foro de la EPWN (European Professional Women's Network).

También los directivos debemos reflexionar desde el punto de vista de nues-

tra vida personal. Yo soy padre, estoy casado. No admitiría jamás que discriminaran a mi mujer o a mi hija por ser mujeres, igual que no admitiría que discriminaran a mi hijo si fuera latino. Es tan claro que parece mentira que todavía pueda existir este tipo de situaciones de discriminación.

**¿Es posible un retorno medible objetivamente de la inversión dedicada a iniciativas que promuevan la diversidad y la integración?**

No es fácil pero si es posible. La diversidad y la integración no se pueden quedar en un 'buenismo', hay que ir mucho más allá porque además de ser necesario socialmente, debe ser sostenible y estar integrado en la estrategia de negocio. Nosotros formamos parte de la Fundación SERES y a través de esta fundación estamos utilizando la metodología rsc2, basado en el sustainability compass de Mckinsey & Company, que nos permite analizar en términos de valor cualquier proyecto de RSC.

**Y el mercado, ¿entiende esos valores?**

Los clientes, el mercado, lo que quieren lógicamente





es un determinado servicio, con prestaciones de calidad a un precio adecuado. Por otra parte, es cierto que cada vez se valoran las acciones y políticas de responsabilidad social y especialmente las que benefician a personas en riesgo de exclusión social. Eso sí, siempre que el servicio ofrecido no tenga un coste adicional.

#### **¿Esta visión es compartida por todos?**

Si hablamos de las grandes empresas sí, creo que todos somos conscientes de que tenemos que aportar algo a las comunidades a las que pertenecemos. Evidentemente unos llevamos más tiempo y otros son recién llegados, pero yo veo claramente que es un compromiso firme. La mejor prueba es que en este periodo económico, con muchos recortes, no he visto que se prescindiera de ello. Creo que cada vez se percibe más como un valor añadido y como elemento de diferenciación, lo cual es muy buena noticia para la sociedad en general.

#### **El talento, ¿qué papel juega dentro del desarrollo de las organizaciones, de las compañías**

La gestión del talento es de las áreas más complejas en una organización. Todas las personas tenemos alguna habilidad que nos hace únicos, de lo que se trata es de

identificarla y potenciarla. Sin talento no hay innovación, que es lo que realmente hace diferente a una empresa. Se trata de gestionar a las personas de tal manera que cada una de ellas esté en el lugar idóneo.

#### **La calidad de vida de los trabajadores, ¿ha sido entendida por las organizaciones como punto clave en el progreso de las mismas?**

Sí, al menos en el caso de nuestros clientes. Yo sé que la calidad de vida a veces parece un poco abstracta, pero en realidad nuestra propuesta de mejorar la calidad de vida de las personas y mejorar el resultado de las organizaciones a través de los servicios es algo muy fácil de entender. Se trata de cumplir los compromisos con los trabajadores y con la sociedad. No es de recibo, por ejemplo, el pago de salarios fuera de nómina. Esto perjudica a todos, pero a largo plazo sobre todo al empleado. En Sodexo, y creo que también en otras muchas compañías, creemos que el compromiso al que nos une la relación laboral va mucho más allá. Por ejemplo, uno de los temas más importantes es la promoción interna. Es importante saber que puedes crecer, que habrá una formación y que te van a dar las oportunidades para ello. Nos interesa que nuestros colaboradores se queden en la compañía. Perder un profesional es una pérdida de patrimonio de la empresa.

# Entrevista

## ¿Qué radiografía podría hacer de la situación económica actual?

Habría que hacer una distinción entre el sector público y el sector privado. En el privado los deberes están prácticamente hechos ya que se ha producido una adaptación en las compañías a las nuevas circunstancias. Es sorprendente lo que está sucediendo en torno a la actividad exportadora. El sector privado ha hecho un reacondicionamiento, no necesariamente entendido desde la reducción de costes y puestos de trabajo, sino también con el desarrollo estratégico de las compañías hacia nuevos mercados o actividades.

En cuanto al sector público la situación es totalmente diferente. Es verdad que algunas cifras macro parecen indicar que se está estabilizando la situación, pero no estamos aún seguros de que así sea. Hay que esperar que esta tendencia realmente se consolide en el tiempo. De momento el sector público tiene aún unos enormes problemas de eficiencia y de eficacia y debe afrontar reformas. Esto hay que hacerlo, insisto, sin perder servicios ni calidad, porque esa sería la solución fácil. Lo difícil es mantener los servicios que se dan a los ciudadanos, que son excelentes, pero que pagamos muy caros con nuestros impuestos, de manera más eficaz y eficiente. Ahí es donde todavía está el reto.

Hay que señalar, además, que es un gran problema que el sector público tenga un peso excesivo en nuestra economía. Una economía sana no debe depender tanto del sector público. El sector público debe fomentar o desarrollar los servicios con una dimensión social como la sanidad o la educación, que es lo que nos diferencia de otros países, pero no ser el motor fundamental de la economía.

A nivel general sería ingenuo decir que la crisis se ha terminado. De verdad me creeré que estamos saliendo de la crisis el día que vea el desempleo bajar, que es lo que le duele a este país. Un auténtico drama social.

## Con ese panorama, desde su punto de vista, ¿cómo se saldrá de esa situación?

Lo que tengo muy claro es que la sociedad civil va a ser la que nos va a sacar de la situación en la que estamos, no podemos esperar que lo hagan otros. Yo tengo que pensar en 4.400 familias de las que soy res-



ponsable, y que no puedo esperar es que venga nadie a darme soluciones.

También hay que aplicar un sentido ético a tus actuaciones. No te puedes conducir por la vida con un objetivo que sea rentabilidad a toda costa. La vida y las empresas son más complejas que eso. La rentabilidad es importante, porque hace que todo sea sostenible, pero igual de importante, por ejemplo, es pagar a tiempo a tus proveedores o a tus trabajadores respetando la ley íntegramente. Hay que pagar impuestos para luego invertirlo en colegios públicos, en carreteras, hospitales.... Y eso no lo podemos perder porque es un valor diferenciador de este país con respecto a otros. Muchos de los servicios públicos e infraestructuras que tenemos son oro puro y yo no quiero perderlos.

**Desde la experiencia que siempre ha tenido Sodexo en áreas como el sector servicios y el turismo. ¿Seguirán siendo sectores clave en la economía futura de España?**



Deberían serlo. Me sorprende mucho cuando oigo que algunas autoridades públicas buscan un nuevo modelo de sistema productivo para el país. Pero si lo tenemos delante con el turismo y los servicios. No hay que olvidar que tenemos evidentes ventajas competitivas como son la diversidad del país, la cultura, un clima fantástico, una variada y magnífica gastronomía... Nos falta, como dicen los norteamericanos, la "última milla": el servicio. Para que la experiencia sea redonda no basta con esas ventajas antes mencionadas sino que hay que añadir calidad y profesionalidad en el cara a cara con el cliente. Lo que también echo en falta enormemente es la promoción del conocimiento de los idiomas. Se han hecho iniciativas magníficas por mejorar en estos ámbitos en diferentes comunidades autónomas, pero hace falta poner en común las iniciativas más exitosas y hacerlas extensivas a otras regiones.

### **¿Qué es lo que busca una compañía, un socio en una institución como el Club Financiero Génova?**

Ante todo buscamos un foro, fuera de los focos, donde poder compartir ideas con los líderes del mundo empresarial, de la sociedad civil. No me canso de decir que cada vez que voy al Club aprendo algo. Te cruzas con un socio que está en un ámbito de actividad que no tiene nada que ver con el tuyo y siempre descubres nuevas facetas, puntos de vista. Ese foro, esa ágora es lo que buscábamos y realmente lo hemos encontrado.

