

A professional portrait of Enrique Servando Sánchez, a middle-aged man with short, graying hair, wearing a dark gray suit, a light blue shirt, and a blue patterned tie. He is seated in an office, looking slightly upwards and to the right. The background features a window with white blinds and a large green plant.

Enrique Servando Sánchez,

consejero delegado

de **CEOSA**

Somos un escaparate de la productividad de las personas con discapacidad

Corporación Empresarial ONCE (CEOSA) aglutina un conjunto de empresas de los sectores servicios, inmobiliario, turismo, alimentación y seguros que emplea a más de 20.000 trabajadores, de los que unos 1.600 –un 8%– tienen alguna discapacidad. La difícil coyuntura económica no ha erosionado el compromiso de creación de empleo para personas con discapacidad, la base de su rentabilidad social, que se une a la económica en el caso de CEOSA.

¿Qué características de la plantilla de CEOSA destacaría?

Nuestra plantilla está muy condicionada por los negocios en los que opera. Su dimensión viene dada, sobre todo, por Alentis, nuestra empresa de servicios, que emplea al 85% del total de la plantilla de CEOSA. La posibilidad de emplear a personas con discapacidad es mayor en unas actividades que en otras. Por ejemplo, discapacidad y seguridad son casi siempre incompatibles, pero en servicios de limpieza o jardinería es muy sencillo emplear a discapacitados auditivos. Además, el 62% de nuestra plantilla está integrada por mujeres.

¿Cuáles son sus objetivos en materia de empleo de personas con discapacidad?

La ONCE ha impulsado en los últimos años la capacitación de las personas ciegas –objetivo presente desde el origen de CEOSA–, y por

que emplear a una persona discapacitada es posible y, además, con una serie de ventajas y beneficios para la compañía.

Creo que seguramente la ONCE, junto con otros organismos, hemos contribuido como escaparate a que las personas con discapacidad pueden funcionar laboralmente. Y no sólo vía la contratación individual, sino también por la posibilidad de constituirse en centros especiales de empleo, aunque es cierto que este tipo de centros son adecuados para determinadas actividades e implican una serie de obligaciones, porque tiene que tener el 70% de su plantilla integrada por personas con discapacidad. Quien consigue contar con un centro especial de empleo dentro de sus actividades está recibiendo subvenciones y bonificaciones altísimas.

La RSC, cada vez más, se está constituyendo como escaparate de presentación de las

do eres discapacitado que quiere decir que, de salida, te sitúas en el margen, pues francamente, produce una gran satisfacción.

Corporación Empresarial ONCE cerró el ejercicio 2009 con una cifra de negocio de unos 470 millones de euros, un 7% menos que en 2008, aproximadamente. ¿Qué valoración hace de esas cifras?

Venimos de unas cifras de negocio mucho más altas. En 2007 CEOSA cerró negocios por encima de los 600 millones de euros y eso se explica, básicamente, porque nuestra actividad inmobiliaria, operada por la empresa Oncisa, era muy importante y la situación de mercado nos ha llevado a una cifra de negocio muy distinta, como al resto de las inmobiliarias.

Pero también el resto de los negocios han sido afectados por la crisis. Las empresas turísticas también han sufrido, en general, y Confortel Hoteles y Viajes 2000, de CEOSA, no han sido excepciones. Los seguros, con Seguronce, también la han padecido. Cuando se reducen los ingresos familiares, se deja de pagar una garantía de seguro porque lo que se quiere es tener dinero hoy. Lo que pasaba en países subdesarrollados, como que había gente que no pagaba el seguro mínimo obligatorio y circulaba con su automóvil, ahora está pasando también en España... Eso demuestra que la crisis ha sido de una gran profundidad, que las corporaciones hemos tenido que replegarnos e intentar hacer frente a nuestros compromisos y costes haciendo ajustes de plantilla y gastos generales.

Casi todos pensábamos que 2008 y 2009 iban a ser los peores años de la crisis. Pero 2010 ha seguido siendo bastante malo, aunque parece que el crecimiento negativo de CEOSA ha sido algo menor... pero ahora estoy convencido de que 2011 será el peor de todos ellos. Creo que hay hechos objetivos que lo ponen de manifiesto.

Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters. La Corporación ONCE es un cliente muy especial porque compite en entornos altamente competitivos pero todo en una lógica de responsabilidad social muy potente que impregna todas las áreas de gestión. A nosotros nos ha sorprendido el nivel profesional de su equipo y su rigurosidad.

ONCE mantiene el compromiso de crear empleo para 16.000 personas con discapacidad y formar a 32.000 en diez años

eso creemos que deberíamos ser un escaparate que permita visualizar que los discapacitados visuales pueden también hacer muchas cosas, ser productivos porque... si no lo hacemos nosotros ¿quién lo va a hacer?

Otra cuestión que iniciamos hace tiempo, pero que ya se está trasladando al mercado, es la de emplear en empresas de servicios, sobre todo de servicios auxiliares y de limpieza, a personas con discapacidad, por ejemplo sordos, en limpieza o jardinería.

Desde la aprobación de la LISMI en 1982, y después de un par de décadas de cumplimiento estricto de la legalidad, ¿cree que en los últimos años ha aumentado notablemente la sensibilidad hacia la contratación directa de discapacitados?

Desde que se aprobó la LISMI nunca había habido la profusión de contratación que se está dando en los últimos dos o tres años. Por un lado, las empresas se han dado cuenta de

empresas. Y no sólo están empleando, sino que las grandes corporaciones del Ibx también están llevando a cabo proyectos de investigación para temas de soporte de discapacidad, cosas de este tipo que luego venden y yo quiero creerme que, además, les gusta.

¿Es cierto que la involucración, el compromiso e incluso el absentismo es menor en personas con discapacidad?

En el tema del absentismo hay matices. Mi experiencia es que hay menos absentismo en trabajos cualificados en personas con discapacidad, pero más en otras tareas que implican ciertas dificultades. En trabajos de limpieza el absentismo es más alto en discapacitados, porque son trabajos más complejos... Hay determinadas actividades que comportan una mayor dificultad y a veces eso les frena más, por explicarlo de alguna forma. Pero, en general, se aplican mucho más porque valoran que pueden ser personas integradas en el tejido social. Eso, cuan-

peplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

Sin embargo, ONCE mantiene el Plan 16.000 / 32.000 firmado con el Gobierno por el que se compromete a crear 16.000 nuevos empleos para personas con discapacidad y 32.000 acciones formativas en 10 años. ¿Cómo evoluciona este plan en esta coyuntura de crisis?

En la ONCE tenemos una vocación enorme de formación. Sabemos que no podemos pensar en retener el talento sin que éste se forme adecuadamente.

Más difícil, ciertamente, resulta la creación de empleo. Ésta la cumplimos fundamentalmente por la aportación de nuestra Fundación. En los temas más empresariales tenemos que hacer ajustes de plantilla, porque estamos luchando contra un mercado rabioso que no te da tregua. En CEOSA estamos creciendo porque los contratos de Alentis aumentan, porque lo que es nuestra plantilla básica se ha ajustado.

A la ONCE le pasa igual, si hablamos del juego o de las estructuras de ONCE matriz, también están haciendo los ajustes necesarios de plantilla. Pero, la Fundación ONCE, sin embargo, está creciendo. El mayor crecimiento lo tenemos ahí. Tiene firmados planes con las empresas para insertar discapacitados y este tema está tirando bastante del empleo.

La Fundación, si puede, crea centros especiales de empleo porque, muchas veces, según la discapacidad, se hace una labor de preparar a la gente para el mercado ordinario, que a lo mejor empiezan en ese centro y luego pueden pasar a otra situación.

Hay determinadas discapacidades en las que formándoles para una cuestión muy concreta permanecen ahí y lo importante es que el

empleo se mantenga y ese planteamiento de crecimiento se produce en empleo protegido también. Todas esas cosas hacen que el empleo crezca mucho más por el lado de la Fundación.

Están desarrollando un Plan de Mando Integral para pasar de una función administrativa a otra integral de gestión de Recursos Humanos. ¿Cómo ve la función de RR HH dentro de la organización?

Yo creo que, aunque no siempre se le ha dado la importancia que tiene, el director de RR HH es una figura muy importante en la organización. Sobre todo si tienes un compromiso como el nuestro, porque la ONCE se ha caracterizado desde su origen por atender, preparar y dar trabajo a personas. Otras empresas se lo plantean

Hacemos mucho hincapié en contratar a personas con discapacidad y procuramos que la dirección de RR HH esté ocupada también por un discapacitado

de otra manera: piensan que desarrollan una actividad con la que hacen negocio y para eso necesitan personas, además de otros recursos, para llevarla adelante.

Este tema de origen hace que nosotros pongamos mucho interés en que las direcciones de RR HH estén muy comprometidas. Tanto es así que, como hacemos mucho hincapié en contratar a personas preparadas con cierta discapacidad, procuramos que la dirección de RR HH esté ocupada por una persona discapacitada.

Porque creemos que si queremos visualizar que éste es un tema importante no es sólo porque te lo ordenen sino porque lo vives.

Las personas con discapacidad tienen más necesidades y tienes que entenderlo bien para apoyarles. Por ejemplo, una persona ciega, no puede actuar en una empresa si no tiene una buena adaptación de medios: adaptación de la informática, acceso a la información, manejo de la documentación... Es un tema que cuesta mucho dinero, la formación es difícil y tiene que existir sensibilidad en este sentido.

Pero, podríamos preguntarnos ¿y esto no crea un problema con el resto de los trabajadores? Y, aunque parezca un gesto defensivo, resulta ser muy agresivo porque nos obliga a crear mucha normativa para ir más allá de la Ley de Igualdad,

para que los trabajadores sin discapacidad se integren y lo hagan porque se valora lo que aportan.

Hay que tener mucho cuidado en que los ascensos se compensen, buscando las capacidades más orientadas al puesto, y lo mismo si hablamos de igualdad con la mujer...

El hecho de que estemos planteando esta discriminación positiva con relación a la discapacidad nos ha obligado a impulsar la relación y a reconocer todo el talento de todas las personas.

¿A qué más nos ha llevado? A que hemos tenido que hacer un buen desarrollo del desempeño de la actividad de cada persona, sea quien sea, un buen planteamiento de comunicación interna.

¿Cómo definiría el sistema de reconocimiento y retribución de CEOSA?

Creo que, por lo menos, está dentro de la situación posible. Como es obvio, lo que hay son niveles establecidos para puestos y por tanto son transparentes. Aquí no hay nadie que gane más por ser hombre o mujer o discapacitado o no. Y es una cuestión básica, que desgraciadamente en España no es tal.

Otro tema en el que llevamos años trabajando es en que nuestros profesionales entiendan que su aportación tiene que tener valor añadido, porque sino, nos convertimos en funcionarios. Y por eso hay una parte de retribución variable.

¿Para toda la plantilla?

Es una buena pregunta porque, ¿cómo se valora el plus de aportación de personas que hagan trabajos muy miméticos, muy administrativos? En CEOSA la retribución variable se aplica para los directivos, mandos intermedios, técnicos - especialmente aquellos que coordinan proyectos- y también para los comerciales. Al margen, existe un nivel de compensación para el resto que no tiene regulado un sistema de incentivos pero sí un planteamiento no reglado de reconocimiento de aportes extraordinarios cuando se producen. En ese aspecto, cada directivo, en su nivel, tiene una discrecionalidad dentro de un fondo establecido con límite para que dentro del equipo pueda valorar situaciones de este orden ■

redaccion@equiposytalento.com

Enrique Servando Sánchez junto a Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters

