



Manuel Chausa González,
adjunto a director general
y director de Organización de
Sando Construcciones

A la izquierda en la foto –y acompañado por Enrique Arce y Mentxu Echevarría, socio-director y consultora de PeopleMatters–, el director de Organización de Sando Construcciones, Manuel Chausa. Licenciado en Derecho e ingeniero en Construcciones Civiles por la Universidad de Madrid y Máster en Dirección General de Empresas por el IESE, Manuel Chausa González (Madrid, 1949) lleva más de veinticinco años como director de Organización y de Recursos Humanos en diferentes sectores y empresas, como Dragados. Su amplia experiencia en la gestión de personas le ha llevado a ser vocal y miembro de diferentes instituciones y un destacado conferenciante en distintas universidades y asociaciones, así como profesor en alguno de los máster para posgraduados de mayor prestigio. Actualmente es adjunto a la dirección general y director de Organización de Sando Construcciones.

Alberto Martín

almuerzos
con talento

La mejor escuela para los profesionales de la construcción es la obra

Los orígenes del Grupo Sando se remontan a la década de los setenta, con la puesta en marcha de una empresa de actividades complementarias a la construcción. Desde entonces, la compañía ha crecido y se ha consolidado como un holding capaz de prestar servicios integrales en los procesos de construcción. Fruto de este éxito ha sido entender siempre el talento de los profesionales "como un factor clave que debe retenerse y atraerse", según explica Manuel Chausa González, director de Organización de Sando Construcciones. Eso sí, para ello, el directivo considera que "es preciso garantizarles su carrera profesional dentro de la propia empresa".

¿Qué cree que diferencia al sector de la construcción a la hora de retener el talento frente a otros?

Yo creo que la propia característica de la actividad. El tipo de profesional de este sector son personas de mucha vocación, a diferencia de otras profesiones, que tienen un campo más difuso de actividad, como puede ser el ingeniero de telecomunicaciones o industrial. Las obras, sin duda, son un negocio muy duro, y el hecho de no pisar moqueta nunca y pisar barro tiene que gustar a los profesionales que empiezan en la construc-

ción. Eso es lo que diferencia al sector. Ahora bien, a pesar de ello, está claro que la mejor escuela es la obra, y al profesional generalmente le gusta estar allí.

¿Cuál es entonces el perfil de este tipo de trabajador?

Se trata de personas con una alta cualificación universitaria. De hecho, hay un porcentaje bastante elevado de ingenieros de caminos. Ahora bien, el gran reto que tiene el sector es precisamente mantener el talento y evitar la pérdida de éste, puesto que la competitividad es muy alta y no es que abunde mucho este tipo de profesio-

dedicar recursos a su formación y cuidar otros aspectos importantes, como son las posibilidades de desarrollo dentro de la compañía.

¿Cómo se consigue eso?

En las primeras fases, con formación adecuada y continuada, porque la gente que aterriza en el sector (que suelen ser ingenieros, arquitectos, ingenieros técnicos, etc.) generalmente tiene una preparación de base muy buena, pero no una experiencia práctica en habilidades directivas. Eso es lo que les debe dar la empresa. Nosotros, en Sando, apoyamos esto mucho. En primer lugar, con una fase de tutorías para la aplicación

Sando se abre al exterior

El Grupo Sando nació en Málaga y, después de 30 años de actividad, ha conseguido ocupar uno de los primeros puestos en el sector de la construcción en Andalucía. En los últimos años, la empresa ha decidido dar un impulso fuera de esta comunidad autónoma, y se ha situado en una posición ventajosa en el resto de España y se ha abierto a otros mercados internacionales. Es el caso de Polonia, un país en el que la compañía ya está presente a través de su filial inmobiliaria y que, a principios del 2007, también llegará su constructora. Este mercado, según Manuel Chausa González, director de Organización de Sando Construcciones, tiene dos peculiaridades interesantes que hace atractiva su inversión allí. "Una de ellas es que, aunque parezca mentira, se parece mucho a España, salvo en el frío. El carácter del polaco y muchos de los aspectos sociales son similares a nuestro país de hace 30 años, empezando por la religión católica y siguiendo por la cultura familiar", afirma. La otra característica es que hoy en día "los fondos europeos van para los países del este, y quizá el primero de ellos sea Polonia. Todas las constructoras se han ido para allá, a algunas les ha costado mucho dinero, porque se han equivocado en la forma. Sando, en cambio, va de una forma muy modesta y muy pegada al terreno", comenta. La compañía también estudia su desembarco en otros países de esta zona como Chequia o Rumanía.

Los profesionales del sector están muy cualificados y exigen cada vez una mejor gestión de su carrera

nal. La mayoría de ellos están muy bien formados, tienen un máster o un posgrado, y el sector es muy amplio y complicado.

Esta alta cualificación, ¿cómo afecta para detectar y reclutar nuevos profesionales?

En el sector de la construcción, hay muchos profesionales muy cualificados que exigen cada vez una mejor gestión de su carrera y que la empresa favorezca su desarrollo profesional, su alto potencial y sus competencias. Por ejemplo, una buena práctica que he podido experimentar para reclutarlos ha sido la de colaborar desde la empresa directamente con las escuelas universitarias en las últimas fases de su formación e ir detectando e incorporando a los mejores, incluso antes de la obtención del título o como becarios. Eso sí, una vez que entran a formar parte de la empresa, hay que

práctica en la obra de sus conocimientos, que se debe extender hasta los dos o tres años de experiencia. A continuación, viene una fase de espe-



Manuel Chausa, director de Organización de Sando Construcciones, Mentxu Echevarría, consultora de PeopleMatters y Enrique Arce, socio director de la firma.

peplematters

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



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

cialización, que iría hasta los cinco años; y, a partir de ese momento, otra fase predirectiva, en la que se deben ofrecer las habilidades directivas necesarias para desempeñar un cargo de mayor responsabilidad. Ahí ya hay que tener una serie de conocimientos avanzados de gestión de personas y recursos. Finalmente, y como complemento, están los seminarios de continuidad, que ayudan a mantener actualizados los conocimientos de los trabajadores permanentemente.

A partir de ahí, la mejor escuela es la obra, pero siempre entendida como un total proceso productivo que integra proyecto, calidad, costes, gestión de clientes, además de la propia actividad constructiva. Su dureza permite asegurar que el que supera con éxito las primeras fases (dos o tres años), generalmente será un buen gestor en futuros proyectos de mayor envergadura. Eso sí, llegados a este punto, no quiero dejar de advertir que muchas obras, por su volumen económico, superan con creces la facturación de una gran empresa; y, por lo tanto, su gestión exige al frente un magnífico director general, aunque en el argot se le denomine solamente "jefe de obra".

Una vez pasada la etapa inicial, ¿cuáles son los elementos para retener el talento?

Yo considero que lo más importante es darles la posibilidad de ocupar puestos de mayor responsabilidad. La persona que empieza en un sitio y sabe que, sin tenerse que cambiar, en cualquier

momento puede llegar al máximo, ese profesional se queda. De hecho, la mayoría de los gerentes de nuevos negocios y compañías es gente que se ha formado en la casa, y eso es ideal. Aunque, por supuesto, también debe haber un porcentaje de rotación de personal, porque siempre es bueno que entren personas de otras empresas y otros conocimientos, pero que se sitúe sólo en torno al 10%.

Al respecto, me decía el director general de una empresa muy conocida en el sector que a principios de este año habían contratado cien nuevos titulados ingenieros, y en el mes de noviembre ya se les había ido el 50% de ellos. En estos casos, yo creo que el fallo está en que no cuidan demasiado el momento de acogida, sobre todo, de los recién titulados. En Sando, por ejemplo, hemos editado un manual que se les entrega incluso antes de firmar el contrato y en el que se explica qué es la empresa, cuáles son sus posibilidades de desarrollo profesional dentro de la compañía, se les informa de quiénes son los responsables de cada uno de los departamentos con sus respectivas fotografías, etc. Además, tenemos claro que todos los puestos gerenciales vacantes los ocupamos con gente de la casa. Todo esto ayuda bastante a retener el talento en la compañía.

No es fácil conciliar en la construcción

Un aspecto muy importante en el mercado laboral actual es la conciliación entre la vida laboral y familiar de los trabajadores. No obstante, en el sector de la construcción es algo más difícil de cumplir, sobre todo al hablar de flexibilidad espacial y temporal. "Las obras -explica Manuel Chausa González, director de Organización de Sando Construcciones- están donde están y no donde uno quiera que estén. Por tanto, la movilidad geográfica dificulta mucho echar raíces familiares en un lugar determinado, y más cuando ambos cónyuges trabajan". A esto, además, se une la estacionalidad de este tipo de empleos. "Por ejemplo, la época vacacional para el resto de sectores coincide con el verano, pero en nuestro caso pasa lo contrario. Así pues, es frecuente que en junio, julio y agosto la jornada de trabajo dure de sol a sol, porque hay que sacar la eficiencia cuando el tiempo lo permite", apunta el directivo.

Ahora bien, para compensar estos inconvenientes, existen otras medidas que se aplican, sobre todo a los expatriados que deben trabajar en determinados países. En primer lugar, continúa Chausa González, "es básico garantizarles unas condiciones económicas que les permitan ahorrar en el país de origen y, por supuesto, asegurarles el retorno en los plazos estipulados, a ser posible con promoción profesional dentro de la compañía como premio a ese esfuerzo. Por otra parte, existe un atractivo que conviene destacar, como conocer nuevas culturas, nuevos idiomas, etc.", comenta. Aparte de esto, también es frecuente encontrar en las empresas constructoras ayudas sociales y familiares como en Chequia o Rumanía.



Y una política de retribución adecuada también, ¿no?

Efectivamente. Lo que ocurre es que, desde mi punto de vista, los sistemas modernos de recursos humanos se aplican minoritariamente en nuestro sector. Falta generalizar. Hay que tener en cuenta que, de las más de 3.000 constructoras que hay en España, el 99,9% son pequeñas empresas, y muchas no aplican los modernos recursos de retribución. Por lo tanto, es necesaria

Tenemos claro que todos los puestos gerenciales vacantes los ocupamos con profesionales de la casa

una política de compensación total que garantice la fidelización con un componente de incentivos a largo plazo y sistemas de retribución variable más agresivos, que premien el logro a los distintos niveles dentro de la organización y permitan un mayor control de los costes salariales.

Y en general, ¿qué se puede hacer para mejorar la situación de los profesionales de la construcción?

Primero hay que innovar y, sobre todo, adaptar. El mundo de la construcción tiene unas peculiaridades distintas a las de una operadora de telefonía, una compañía de seguros o un banco, por ejemplo. Aquí, la gente se suele quedar en este sector. Además, por mi experiencia, he podido detectar que la gestión moderna de recursos humanos está mucho menos generalizada en las empresas de construcción que en las de otros sectores. Probablemente habría que impulsar sistemas de

el almuerzo



evaluación no sólo de desempeño (potencial, competencias, evaluación de 360°...) y de compensación más competitivos. Es básico que el personal clave reúna competencias de planificación y organización, liderazgo, iniciativa y capacidad comercial y de interacción personal. En este sentido, yo creo que hay magníficos profesionales del área de Recursos Humanos que, evidentemente, costará más implantar en las empresas pequeñas, pero que con el tiempo se hará. Los profesionales son muy buenos, muy pegados al terreno, conocen la problemática que hay en la obra y el mercado laboral.

¿Cómo está ayudando PeopleMatters en esta labor?

Están colaborando con nosotros en diseñar el sistema de retribución variable en un amplio colectivo de Sando, como son los jefes de obra, unas personas clave dentro de la compañía. Nosotros entendemos que son los profesionales que primero hay que cuidar; es decir, la línea de flotación de la organización. Por lo tanto, estas personas requieren una atención concreta y es lo que estamos haciendo con PeopleMatters.

¿Cuántos profesionales y cómo se ven afectados por este sistema? ¿Cree que se puede trasladar la iniciativa a otras compañías?

Se trata de más de cien puestos clave dentro de la organización. Se van a ver afectados en tanto en cuanto su retribución variable va a estar relacionada con el logro en cada uno de los puestos, de las obras, de las delegaciones y de la empresa en general.

Efectivamente, creemos que es una iniciativa que podría dar ejemplo para otras organizaciones, aunque sabemos que en el sector de la construcción la generalización de los sistemas modernos de retribución no va a ser fácil, pero también somos conscientes de que éste es el camino. No hay que olvidar que el jefe de obra es un empresario de su obra, y tiene que hacerla rentable. Y al igual que un empresario gana dinero en la medida en que sabe sacarle partido a los recursos que tiene para obtener mayores beneficios, también un jefe de obra tiene que pensar que su obra debe obtener beneficios. En este sentido, se la puede considerar un empresario ■

redaccion@custommedia.es