

Hacer carrera en las grandes constructoras

Pese a las fusiones de los últimos años, la construcción es uno de los sectores que está generando más empleo. Las grandes firmas tienen proyectos con universidades, donde forman y reclutan a la mayoría de los candidatos cualificados que hacen carrera en sus empresas.

Juan Fajardo/Pilar Trucios. Madrid

Las grandes empresas constructoras quieren alinear en sus filas a los mejores ingenieros de caminos de las universidades españolas. Para conseguirlo, algunas están impartiendo cursos específicos de formación en varias facultades, de las que saldrán algunos de los futuros becarios. Esta es la forma más habitual de reclutamiento de las constructoras –Dragados, Ferrovial Agromán, Necso y Sacyr– reunidas en el octavo de los *Desayunos Expansión & Empleo*, en colaboración con Manpower.

A partir de ahí, los perfiles cualificados –ingenieros de caminos, aparejadores, topógrafos y economistas– suelen hacer carrera en la empresa, y no solamente en España, sino en países donde cada una tiene algún proyecto, como Hong Kong, África o Polonia. En estos momentos, el número de expatriados asciende hasta los doscientos en algunas de estas compañías, que también cuentan con un elevado número de inmigrantes cualificados con el fin de formarlos y enviarlos a obras internacionales.

Los máximos responsables de recursos humanos que asistieron al desayuno coincidieron al señalar la escasez de buenos jefes de obra en el mercado y, por



JUAN M. MARTÍN

Cita en 'E&E' El octavo de los *Desayunos Expansión & Empleo* reunió a los máximos responsables de recursos humanos de las compañías del sector de la construcción. De izquierda a derecha: Manuel Chausa, de Dragados Construcción; José Manuel Naharro, de Sacyr; Ángel Aledo, de Necso; y Gonzalo Avello, de Ferrovial Agromán.

otro lado, el esfuerzo que están haciendo sus empresas por atajar la elevada siniestralidad laboral que existe en el sector. Han invertido gran parte de su pre-

supuesto de formación en cursos de prevención, pero explican que es necesario un cambio de mentalidad que impregne la cultura de la compañía. Págs. 3 y 4

Construcción, un sector para hacer carrera

La mayoría de los titulados universitarios que hacen carrera en la construcción empiezan como becarios. Las empresas del sector no contratan a sus profesionales cualificados en el mercado laboral, sino que van a las universidades a buscarlos y establecen luego planes de carrera y formación para su desarrollo. La expatriación y los masters 'in company' son el paso final para que se conviertan en directivos de la compañía.

J. Fajardo/ P. Trucios. Madrid

Exceptuando algunas contrataciones aisladas, las constructoras prefieren acudir a las facultades para seleccionar a los mejores estudiantes, incorporarlos como becarios y desarrollarlos en sus organizaciones, según han explicado los directores de recursos humanos de Dragados Construcción, Ferrovial Agromán, Necso y Sacyr, reunidos en el octavo de los *Desayunos Expansión & Empleo*, organizado con la colaboración de Manpower.

La mayoría de las empresas de construcción tiene programas de colaboración con universidades para seleccionar a sus profesionales. "El año pasado contratamos a cuatrocientos becarios de cuarenta escuelas -fundamentalmente de Caminos-. Éste es el primer filtro de selección. Trabajan tres meses con nosotros durante los dos últimos cursos y luego contratamos a los mejores", explica Gonzalo Avello, director de recursos humanos de Ferrovial Agromán. "De esta forma, además, el candidato conoce la empresa y nuestra cultura antes de decidirse". Las constructoras también hacen presentaciones de sus compañías en las facultades. "El objetivo es atraer a los mejores y, para eso, no podemos esperar a que salgan al mercado y los fichen otras empresas", destaca Ángel Aledo, director de servicios generales y de recursos hu-



Directores de recursos humanos de empresas constructoras, en el octavo de los 'Desayunos Expansión & Empleo'. / JUAN M. MARTÍN

La mayoría de las constructoras tiene acuerdos con escuelas de negocios para formar a sus empleados

de. Ferrovial Agromán tiene un plan para recién titulados que dura tres años. "Después del programa inicial, los profesionales pueden consultar el catálogo de cursos a través de la Intranet y negociar con su jefe su plan de carrera", dice Avello. Necso cuenta, además, con un programa de desarrollo acelerado para empleados con potencial. Aunque el porcentaje de masa salarial que dedican estas organizaciones a formación no es muy elevado -entre el dos por ciento y el tres por ciento-, gran parte se dedica a los trabajadores con titulación universitaria. Las constructoras suelen formar a estos empleados en técnicas de construcción y en competencias profesionales. El *e-learning*, por su parte, no está muy extendido en el sector por la dificultad del acceso a Internet en los lugares donde están las obras.

Masters para empleados

La mayoría de las compañías tiene acuerdos con escuelas de negocios para formar a sus profesionales. Dragados Construcción ofrece un máster a los empleados con potencial que pueden ocupar un cargo directivo en el futuro. El ochenta por ciento de las clases de este programa las dan profesionales de la empresa y el veinte por ciento profesores de distintas escuelas de negocios. Entre los ejecutivos, dieciocho al año realizan un programa *in company* en el IESE. "Aunque la ventaja de un programa a medi-

manos de Necso. Estas compañías tienen, además, programas de iniciación a la construcción en varias universidades y muestran a los alumnos algunas de las obras en las que están trabajando. También son habituales los acuerdos con escuelas de Formación Profesional (FP).

Universidades a pie de obra

Otro de los motivos para acudir a las facultades a contratar a los empleados es que el índice de rotación en la construcción es muy alto -alrededor del diez por ciento- debido a la movilidad geográfica, ya que algunas obras están

Algunas compañías utilizan las becas como primer filtro de selección para contratar profesionales

lejos de las ciudades de residencia de los empleados. "Acudiendo a facultades de diferentes provincias se suaviza este problema. Si el profesional va a trabajar en Valencia, le seleccionamos en una universidad de esa comunidad", resalta Manuel Chausa, director de recursos humanos y de organización de Dragados Construc-

ción. Las empresas del sector no suelen tener planes de formación para los becarios hasta que son contratados, porque las empresas valoran más la experiencia práctica que adquieren trabajando. Sin embargo, "durante el primer año de contrato, nuestros empleados empiezan su plan de carrera y tienen un tutor encargado de detectar sus necesidades de desarrollo", explica José Manuel Naharro, director de recursos humanos, calidad, prevención y medio ambiente de Sacyr. "El resto de puestos cualificados en la plantilla realiza un programa de formación continua", aña-

Las grandes compañías mantienen la contratación en 2003

La contratación se mantendrá estable en 2003 con respecto al ejercicio anterior en Dragados Construcción, Ferrovial Agromán y Necso. Tan sólo Sacyr tiene previsto incrementar el número de titulados en un 1,2 por ciento. Ingenieros de caminos o industriales, técnicos de Obras Públicas, topógrafos, aparejadores y economistas son los perfiles más demandados, aunque también hay profesionales que provienen de Derecho e Informática. Quienes son más difíciles de reclutar son los capataces y encargados. "Es difícil tener buenos profesionales de este tipo",

Número de contratos de titulados

Compañía	2002	2003
Dragados Construcción	125	125
Ferrovial-Agromán	170	---
Necso	160	---
Sacyr	80	---

indica el director de recursos humanos de Dragados Construcción. Avello señala que "antes tenías cantera y promocionabas, pero ahora se subcontrata más". La escasez de estos perfiles se debe, por un lado, a los problemas de movilidad geográfica y, por otro, a la realidad social.

"Los encargados no quieren que su hijo sea encargado, sino ingeniero, y habitualmente lo consiguen", explica Avello.

Las constructoras están contratando también profesionales de otras nacionalidades en un número elevado. En muchos casos, la idea es formarlos en España y enviarlos a los proyectos que tienen fuera de las fronteras. En concreto, Dragados Construcción -que quiere estar en Polonia entre 2004 y 2005-, cuenta con alrededor de veinte polacos en su plantilla, que está formando para enviarlos cuando se establezca en aquel país.

da es que pueden asistir más profesionales, se pierde el contacto con directivos de otros sectores. Por eso, pagamos la cuota de los seminarios de continuidad del IESE a los empleados que han hecho un máster", dice Chausa.

Lecciones del extranjero

Las constructoras tienen muy desarrollados los programas de expatriación de trabajadores. "Aseguramos la vuelta con un puesto a los profesionales que se marchan y se les aplican las subidas salariales que tendrían en España como si no se hubieran marchado", explica Naharro. En Necso, los empleados se pueden expatriar por dos motivos: para hacer una obra o como parte de su plan de carrera. "A los primeros se les garantiza la vuelta, pero sin ascenso, y para los segundos, suele ser un paso más dentro de la compañía", resalta Aledo. Muchas empresas del sector consideran la disponibilidad geográfica como un factor determinante a la hora de promocionar en la organización. La promoción interna tiene mucha importancia en este tipo de compañías. "En Dragados Construcción, el 99 por ciento del equipo directivo entró en la organización desde la universidad y ha desarrollado aquí toda su carrera", resalta Chausa. Por eso, las compañías de este sector cuenta con programas de eva-

Necso

Ángel Aledo



“ Para atraer a los mejores no podemos esperar a que salgan al mercado de trabajo ”

Sacyr

José Manuel Naharro



“ Los empleados nuevos tienen un tutor que detecta sus necesidades de formación ”

Ferrovial Agromán

Gonzalo Avello



“ Los trabajadores pueden ser expatriados para una obra o como parte de su desarrollo ”

Dragados Construcción

Manuel Chausa



“ El 99 por ciento de nuestros directivos entró en la empresa desde la universidad ”

luación relacionados con los planes de carrera, la formación y, en algunos casos, con la retribución. "Las mediciones también sirven para identificar a los empleados de alto potencial y a los expertos en un área. Este año, al cuatro por ciento de la plantilla se le aplicará un plan de retención", explica Aledo. Sin embargo, sistemas como el *feedback 360°* todavía no están extendidos en este sector.

Consejero de Desarrollo de Empresas
A Empleo con el Sector de Banca, Energía,
Consultoría y Auditoría, Operadoras de Telefonía,
Institutos de Análisis, Hoteles y Laboratorios en:
expansionyempleo.com/trail/ideasayana

Gran inversión en formación para prevenir riesgos

La elevada siniestralidad que hay en España -115 accidentes laborales por cada mil trabajadores- es uno de los problemas que trae de cabeza a las constructoras. Este año han incrementando sus presupuestos de formación para mentalizar a sus trabajadores sobre la importancia de prevenir riesgos. El Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo ha firmado un convenio con Ferrovial Agromán por el que ayudará a la constructora a mejorar sus medidas de prevención. Asimismo, este acuerdo prevé el diseño de un proyecto piloto que integrará a todo el personal que interviene en una obra, incluidos proveedores y subcontratistas. Necso, por otro lado, incentiva a los empleados que

trabajen en la obra más segura. "No se premia que no haya siniestros, porque puede influir la suerte, se incentiva la seguridad de la obra", comenta Aledo. Sacyr forma también a todos sus empleados en esta materia, mientras que en Dragados Construcción se ha acometido un plan de choque para 2.100 personas de cien mil horas de formación. Desde el director hasta el peón recibieron clases, cuyo objetivo primordial era el cambio de mentalidad en este asunto. Pese al esfuerzo, tiempo y dinero que están invirtiendo, Chausa indica que "si el sistema sigue siendo la subcontratación, seguiremos teniendo accidentes. Algunos empleados no saben ni siquiera nuestro idioma".