



Milagros Venegas, directora de Recursos Humanos de Sacyr Vallehermoso

La mayor parte de la trayectoria profesional de Milagros Venegas (Madrid, 1969) ha estado ligada al sector de la construcción. Licenciada en Psicología Industrial por la Universidad Complutense de Madrid y con un máster en Dirección de Recursos Humanos en el Instituto de Empresa, inició sus primeros pasos en este mercado en el ámbito de la consultoría. Posteriormente comenzó a trabajar en el Grupo Ferroviario, donde desempeñó diversos cargos en el departamento de Recursos Humanos durante cinco años. En 2003, fecha en la que se produce la fusión entre Sacyr y Vallehermoso, llega al grupo para ocuparse del área de gestión de Recursos Humanos. Sin embargo, durante el verano pasado, fruto de una reestructuración de la compañía, es promovida a la dirección del departamento.

Nuestro reto es avanzar aún más en la mejora de las políticas de recursos humanos

En el año 2003, la constructora Sacyr y la inmobiliaria Vallehermoso decidieron unir sus caminos y crear uno de los grupos españoles más importantes en las actividades de construcción, promoción inmobiliaria, patrimonialista, gestión de concesiones y servicios. Ahora, la compañía funciona como un holding, titular de participaciones accionariales mayoritarias en distintas sociedades especializadas en cada uno de los negocios. Por eso, uno de los departamentos que más se ha visto afectado por la nueva estructura de la empresa ha sido el de Recursos Humanos, que desde mediados del pasado año dirige Milagros Venegas, para quien, a pesar de todo el trabajo realizado durante estos últimos años, el área debe "seguir avanzando más en políticas de recursos humanos".

¿Cómo se estructura actualmente el departamento?

El grupo Sacyr Vallehermoso es el fruto de la fusión de dos grandes compañías: la constructora Sacyr y la promotora Vallehermoso. Lo que había existido antes era la típica jefatura de personal. Sin embargo, cuando se crea la nueva empresa, se pone en marcha el departamento de Recursos Humanos, dependiente de la dirección de Medios Internos y formado por varias áreas: la de administración de personal, la de selección y formación, la de gestión de recursos humanos, a la cual me incorporo yo, y la de relaciones laborales.

El primer objetivo del nuevo departamento es desarrollar herramientas avanzadas en la gestión de recursos humanos y, sobre todo, unificar políticas. Dado que el grupo ha sido fruto de la adquisición y fusión de empresas muy variadas, es preciso realizar una importante labor de integración.

Sin embargo, pasado el tiempo y una vez que la compañía empieza a crecer y a diversificarse, es necesaria una nueva reorganización, tanto en negocios como en servicios, que se produce a mediados del pasado año. Es entonces cuando el departamento de Recursos Humanos vuelve a sufrir otro cambio y yo paso a ocupar su dirección. Además, el grupo ya es lo suficientemente grande como para que el área de selección y formación se separen. Por lo tanto, las nuevas que se establecen son: selección, desarrollo, formación, retribución o compensación, administración de personal, relaciones laborales y gestión de directivos. En total, somos 55 personas en el departamento, y damos servicio a cerca de 11.800 empleados en España.

Centrándonos en cada una de las áreas que ha descrito, ¿cuáles son las políticas que están aplicando en selección de personal?

Aquí ha habido un crecimiento importante. Inicialmente hubo un trabajo de puesta en orden, porque cada negocio tenía su propia forma de actuar en este sentido. Ahora estamos gestionando la demanda de una manera más eficaz. Hay que tener en cuenta que éste es un grupo en crecimiento y, aunque hay muchísima promoción interna, necesitamos incorporar bastantes

profesionales muy expertos en determinados negocios.

Por este motivo, estamos implantando toda una política de incorporación de recién titulados y becarios, con la idea de poder atender este aumento y dotarnos de profesionales que en el futuro puedan llegar a ocupar posiciones de mandos y puestos de dirección. Hasta ahora, esto se hacía de forma más desordenada, pero actualmente se está planificando mucho más, en periodos trimestrales y cuatrimestrales. Y es que nosotros dependemos mucho de que nos adjudiquen

Estamos implantando una política de incorporación de recién titulados y becarios para poder crear una cantera para la promoción interna

un contrato o un servicio. Por eso trabajamos con una planificación a corto y medio plazo.

Aun así, potenciamos mucho la promoción interna. De hecho, casi el 80% de puestos de mandos y dirección se cubren de esta forma. Eso es una ventaja, porque da muchísimas oportunidades a gente que tenga inquietudes.

La formación es otro de los aspectos que más valoran los empleados. ¿Qué están haciendo en este sentido?

Esta área está dividida en cuatro grandes bloques: informática, idiomas, formación técnica y cursos de especialización. Aparte, hemos definido una política común en máster, sobre todo para el desarrollo directivo, y hemos implantado una plataforma *e-learning*, uno de los grandes aciertos que hemos tenido. Nuestra plantilla está muy dispersa geográficamente, y una de las maneras de llegar a todos los centros de trabajo ha sido a través de esta solución, que ya supone casi el 40% del total.

Respecto a la oferta formativa, está compuesta por cursos muy específicos para nuestro negocio, por ejemplo, de prevención de riesgos laborales. Luego hay formación en informática o de legislación, como la ley de edificación o la de contratación con las administraciones públicas. Por último, tenemos un apartado de habilidades en el

que se imparten, entre otros, cursos de negociación y de finanzas para no financieros, que son los más demandados.

En el área de desarrollo habrán tenido que realizar un esfuerzo extra, teniendo en cuenta la fusión...

Efectivamente, de hecho hemos tenido que empezar desde cero, definiendo qué es la organización, su estructura y las unidades organizativas. A continuación, hemos realizado una labor de identificación, agrupación y organización de puestos en negocios tan diferentes como el de construcción, promoción, patrimonio, servicios, empresas de energía, de agua, mantenimiento de edificios y limpieza... Este trabajo de base nos ha llevado los dos primeros años desde la creación del grupo. Una vez realizado, todo esto nos ha servido después para la definición de planes de carrera y rutas de desarrollo, bandas salariales por puesto, las competencias para la evaluación y, sobre todo, para fijar la política de objetivos que empezamos a implantar en 2004. Por entonces, nació lo que llamamos la GPO (Gestión por objetivos), en la que participan todos los mandos, en total unas 260 personas. Lo que hacemos es definir una serie de objetivos cuantitativos y otros más de carácter

cuantitativo. Todos ellos están ponderados y van vinculados a la retribución variable de los mandos. Se fijan anualmente a principio de año, hay una revisión semestral y al final del ejercicio hacemos el cierre.

¿Qué ha supuesto este cambio para los empleados y cómo se lo han tomado?

Ha sido un cambio radical y ha tenido un gran éxito, fundamentalmente por la implicación de todos y el apoyo de la alta dirección. Se implantó en un año al 100%, y en ese periodo se fijaron sus objetivos, su evaluación y su retribución variable. Al principio se vio como una herramienta propia de Recursos Humanos, pero yo creo que ahora ya la han hecho suya. Es más, cuando alguien se incorpora, lo primero que hacen los mandos es fijar los objetivos de esa persona. Incluso cuando alguien cambia de puesto, el jefe saliente hace una especie de cierre sobre la etapa que ha estado con él y su nuevo jefe define los objetivos. Es algo de lo que estoy muy satisfecha, porque lo que ha nacido de la idea de algún directivo, después hemos conseguido que sea una herramienta con la que ellos trabajan mejor.

Esto, a su vez, va ligado a una evaluación por competencias. A final de año hacemos coincidir el periodo de evaluación de objetivos con la EAD

(Entrevista anual de desarrollo). Aquí, el jefe y el colaborador se reúnen y hablan de lo que ha sido el año, valoran lo que ha pasado en ese ejercicio y qué se ha conseguido. Se hace un repaso a una serie de competencias que van ligadas más al puesto, a los valores del grupo, y se hace una evaluación de éstas. Asimismo, se detectan cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora y de desarrollo y se analizan las necesidades de formación y su prioridad.

En esta misma entrevista anual se detecta potencial. Desde la dirección de Recursos Humanos hacemos un seguimiento, porque cada mando debe tener su plan de sucesión más o menos resuelto. En otras palabras, tiene que tener dos o tres personas que puedan sucederle en caso de promocionarle o cambiarle de unidad de negocio. Este último apartado es una labor de trabajo con los directores y mandos, con recursos humanos y con sus superiores jerárquicos en propuestas de cambios de puesto, detección de potencial, detección de sucesores, etc. Por último, aquí también se sondea la movilidad geográfica internacional para proyectos que puedan surgir. Como se puede apreciar, se trata de una entrevista bastante completa.

Fuera de la entrevista, pero relacionado con la detección de potencial, hay que decir que favorecemos y ayudamos a las personas a definir su plan de carrera y a proporcionar las herramientas necesarias para que se desarrollen, adquieran las habilidades y competencias que necesitan y ocupen los puestos para los que están promocionados. Además, estamos trabajando bastante en definir rutas de desarrollo desde los niveles más bajos. Por ejemplo, cuando se incorpora un profesional recién titulado, se establece su plan de carrera dentro de la compañía con su retribución, para lo cual se le nombra un tutor que le hace un seguimiento, le evalúa y le guía en su trabajo diario.

Ha hablado antes de retribución por objetivos. ¿Eso cubre a toda la plantilla del grupo?

No, no todo el mundo tiene retribución variable. Sólo está definida para personas con mando y algunos técnicos muy especialistas. Para el resto de personal hay otro tipo de beneficios sociales. Por ejemplo, existe un seguro de salud, otro de vida, para el personal desplazado en obra hay cheques-restaurante... En este sentido, también ha habido un trabajo muy importante de homo-

geneización de condiciones, estudios de equidad interna y de competitividad externa, porque somos el resultado de empresas muy diferentes, de culturas distintas.

También se ha conseguido igualar cómo pagar la movilidad. En nuestra política de expatriados, se ponen una serie de complementos que vienen a compensar la expatriación, esa movilidad que se exige con bastante frecuencia a nuestros profesionales.

Por otro lado, también se ha realizado un gran esfuerzo con otras empresas del sector para poner en marcha estudios o encuestas salariales de mercado. Empezamos a hacerlo desde hace un par de años, porque hasta ese momento no

al crecimiento que hemos tenido, a veces no es posible estar más en el día a día con ellos. Lo que pretende esta área es descubrir su potencial, sus debilidades, sus inquietudes; y, a partir de ahí, fijar políticas más orientadas a este colectivo, formado por unas 150 personas, para favorecer su retención y promoción.

¿Cómo resulta para su departamento gestionar a tantas personas y muchas de ellas fuera de España?

Difícil, porque además ahora ha habido una centralización, precisamente para conocer las diferentes empresas que han formado el grupo Sacyr Vallehermoso. No sé si en el futuro, con un mayor

Uno de nuestros retos es descender a todos los niveles, estar más cerca del personal que está en la obra, del personal de servicio

había nada parecido en este mercado. De tal manera que las empresas de la competencia nos reunimos de manera anónima, con confidencialidad, y ponemos a disposición de una compañía externa nuestros datos de retribución por puesto. Eso nos ayuda a posicionarnos en el mercado de una determinada forma y a hacernos una idea de cómo está el sector y, sobre todo, en momentos en los que hay una gran demanda de profesionales, que los salarios no se disparen. De esta forma, regulamos el mercado laboral.

¿Qué políticas están poniendo en marcha en las áreas de administración de personal, relaciones laborales y gestión de directivos?

En la primera, fundamentalmente el trabajo duro ha sido empezar a integrar, con un sistema centralizado de nómina en un único paquete, todos los diferentes convenios y a homogeneizar criterios. Y es que solamente absorber el volumen de empresas y nóminas que se realizan ha sido un trabajo muy laborioso.

Por lo que respecta a relaciones laborales, hay que decir que se trata de un área que antes no existía, y hemos conseguido que ahora todas las líneas de negocio cuenten aquí con personal experto que les puede asesorar ante cualquier conflicto o problema. Por ejemplo, la persona que está en una obra puede tener resuelta rápidamente una duda que tenga sobre un empleado. Este servicio está funcionando muy bien.

Finalmente, el área de gestión de directivos lleva un año en marcha, y aquí tratamos de cuidar, mimar y conocer a fondo a nuestro equipo directivo. A través del área de desarrollo se han empezado a emplear políticas que nos han permitido conocerles mejor, pero la verdad es que, debido

al crecimiento, se seguirá esta política o no. De momento, ha tenido de bueno que estamos muy cerca de las distintas unidades de negocio. En un mismo edificio tenemos a todo el equipo directivo de las cinco líneas de negocio; pero eso hace que no estemos tan cerca del personal, por ejemplo el que está en la obra. Conocemos muy bien, eso sí, a la cúpula directiva, y eso nos permite conocer el negocio desde arriba. En la administración de personal, la labor sí está más descentralizada. En las obras hay personas que nos ayudan, a efectos prácticos, a redactar contratos, finiquitos, etc. En la parte de servicios, tenemos los técnicos de recursos humanos regionales que, hoy por hoy, desempeñan una función de administración de personal, de resolver problemas de conflictividad laboral o de informar al empleado de algunos temas.

Para finalizar, ¿qué retos le deparan al departamento que dirige?

Pues yo creo que precisamente por nuestra evolución, con el tiempo tendremos que ir descendiendo a niveles más bajos, estar más cerca del personal que está en la obra, del personal de servicio. Independientemente de esto, y debido a que tenemos una dirección de Recursos Humanos muy joven, debemos avanzar más en las políticas de recursos humanos, trabajar más en la incorporación de recién titulados, en detección de potencial, en asegurarnos los sucesores... Además, tenemos otro reto, que es consolidar lo que en estos tres años hemos ido creando, avanzar en la gestión de directivos y, poco a poco, acercar más la función de recursos humanos al negocio ■

redaccion@custommedia.es



al detalle

Sacyr Vallehermoso, en cifras

- El grupo Sacyr Vallehermoso emplea en España a casi 12.000 trabajadores.
- Su resultado neto atribuido fue de 262,3 millones de euros en los nueve primeros meses del ejercicio 2006, un 130,4% más que el obtenido en el mismo periodo del año anterior.
- La cifra de negocios en esos meses ascendió a 3.292,9 millones de euros, un 25,9% más que durante el mismo periodo del año anterior.
- El total de los activos del grupo a 30 de septiembre era de 18.167,5 millones de euros, un 31,8% más debido a la adquisición de la constructora francesa Eiffage y al crecimiento en todas las áreas de negocio.