



— Carlos Urenda

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PERMITE QUE LO URGENTE NO NOS DESVÍE DE LO IMPORTANTE”

DÍAS ANTES DE DEJAR SU CARGO DE SECRETARIO GENERAL DE LA CChC, CARLOS URENDA SE DESPIDE Y PONE EN PERSPECTIVA EL VALOR DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE LA INSTITUCIÓN CONCLUYÓ DESPUÉS DE DOS AÑOS.

— Por Jorge Velasco_ Fotos Viví Peláez —

El 25 de agosto, día del Consejo Nacional de la Cámara Chilena de la Construcción, Carlos Urenda Aldunate dejó de ejercer como secretario general de la CChC para asumir el cargo de gerente general del Consejo Minero. “Han sido tres años muy intensos y enriquecedores en la Cámara, que empezaron con un aterrizaje forzoso”, resume. A lo largo de este tiempo, tuvo que enfrentar desafíos como crisis económicas e inmobiliarias, el terremoto y las complejidades propias de una institución con 2.300 socios, 8 comités gremiales, 10 comisiones, 18 delegaciones regionales y 21 entidades de la red social.

Esta gran estructura le hizo darse cuenta desde el principio que le iba a ser imposible “estar siempre al día con sus múltiples deberes”. Sin embargo, de alguna forma lo

logró y hoy tiene, más que nada, palabras de agradecimiento. “Tuve la suerte de haber trabajado en una institución que ha hecho aportes muy grandes al país, tanto en lo gremial como en lo social... Agradezco a las Mesas Directivas Nacionales de Lorenzo Constans y Gastón Escala, a los integrantes de sus respectivos Directorios y a los Consejeros Nacionales; también estoy muy agradecido del staff de la CChC. Siempre me he sentido respaldado y valorado”, comenta.

Como secretario general tuvo que desempeñar diversas funciones. “El presidente y los vicepresidentes están muy ocupados en determinadas tareas, y por eso yo debía ser el nexo con los socios a través de los comités y las delegaciones regionales”, dice Urenda, quien trabajó permanentemente para apoyar a la Mesa Directiva y a las delegaciones en sus diversas actividades. Tuvo, además, que coordinar a las 150 personas que se desempeñan en la planta de la Cámara y debió administrar la institución.

“Los socios —agrega— están permanentemente demandando apoyo y servicios. El secretario general debe estar disponible para ellos y esforzarse por satisfacer esas demandas”.

Estos requerimientos lo hicieron estar

disponible para escuchar, conciliar, priorizar y buscar acuerdos. Gracias a una “actitud receptiva y proactiva en la solución de las inquietudes”, se logró un acercamiento entre los socios y la administración de la CChC.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una de las demandas que más le exigió tiempo fue la necesidad de congeniar la solución de problemas urgentes e importantes. Y es en este contexto que valora especialmente la Planificación Estratégica que actualmente la CChC está concluyendo. “Los gremios empresariales viven en permanentes urgencias y están siempre reaccionando a diversas cosas. Al final, es un enorme desafío mantener una línea. Por eso, la Planificación Estratégica nos permite, a pesar de las desviaciones de todos los días, tener un plan a mediano y largo plazo que hace que la institución no se desvíe de su objetivo final”.

El proceso surgió hace dos años. Un mundo empresarial en permanente y rápido cambio, un rubro de la construcción que debe evolucionar a la par de nuevos estándares, consumidores más exigentes, nuevas tecnologías, nuevos modelos de financiamiento y de negocios, hacían necesario un

“TUVE LA SUERTE de haber trabajado en una institución que ha hecho aportes muy grandes al país, tanto en lo gremial como en lo social”, asegura Carlos Urenda.

reenfoque que le permitiera a la Cámara no sólo no perder su influencia, sino que mejorar la calidad de su trabajo. Los 60 años de la institución serían el contexto perfecto para ello. Por eso, junto con la empresa Adimark, se recopiló la opinión de 400 socios y actores externos relevantes. “A mi modo de ver, la conclusión más importante del diagnóstico es que el grado de influencia de la Cámara no es proporcional a su importancia”, sostiene Urenda.

A partir de esta idea, se elaboró –en conjunto con CIS Consultores– un diseño de Plan Estratégico sobre la base de tres ejes: tener una voz sólida y confiable; agregar más valor a los servicios que se entregan a los socios; y fortalecer la Red Social y focalizarla en los trabajadores de la construcción.

“Estos ejes estratégicos son las grandes líneas de acción que se detectó que tenemos que potenciar. No es que estuvieran mal, sino que ahí es donde hay que poner toda la energía y todo el tiempo”, explica el ahora ex secretario general. Para cada uno de ellos se determinaron diversos proyectos, los cuales ya se están llevando a cabo.

GIROS DE ACCIÓN

“La Cámara decidió hacer una contribución más sólida y más permanente a las políticas públicas, no sólo desde el negocio, sino que más desde el interés del país”, ex-

plica Urenda en relación al primer Eje Estratégico. Por eso, se realizarán estudios sobre temas claves, por parte de grupos de trabajo transversales que puedan ser un aporte para Chile.

En segundo término, agrega, se formaron equipos de trabajo que ayuden a repensar los modelos de negocios en la construcción –alianza público privada, relación mandante contratista, entre otros– “de modo que nuestras empresas sean más potentes y a la vez nuestro gremio también sea más importante aún”. Una tercera línea de trabajo apunta a fortalecer el rol de la Cámara en la difusión de las buenas prácticas: cómo hacer que los socios se preocupen más de su comportamiento ético, de sus trabajadores, del medio ambiente y de dejar más satisfecho al consumidor. Entre otras iniciativas relacionadas con este aspecto, en estos momentos se está terminando un código de buenas prácticas para todo el sector de la construcción.

Finalmente, para este Eje Estratégico también se decidió desarrollar un área de comunicaciones con mayor impacto: aparecer en la opinión pública con más frecuencia, en más temas y con opiniones más fundadas. Para lograrlo, se cambió la agencia de comunicaciones externa, se transformó el área de comunicaciones desde una subgerencia a una gerencia, se creó un área

de marketing dentro de la Cámara y se contrató una agencia de marketing externa.

Para el Segundo Eje Estratégico –“agregar más valor a los servicios que se entregan a los socios”– se revisaron los productos y servicios que la Cámara ofrece para así darles más valor. “Vamos a diseñar una matriz de productos y servicios adecuada para cada segmento. La empresa más pequeña necesita un abanico de productos y la grande, otro”, explica Urenda.

El Eje 3 –“fortalecer la Red Social y focalizarla en los trabajadores de la construcción– implicará realizar los ajustes necesarios para analizar “si las entidades que tenemos y los ‘productos sociales’ que estamos dando son los más adecuados y son los que nuestros trabajadores necesitan”. El objetivo será consolidar y fortalecer la Red Social y focalizarse especialmente en los trabajadores de la construcción. “Queremos que la gente tenga un sentido de pertenencia y valore trabajar en este sector. Tenemos que realizar acciones para retener a la gente con condiciones atractivas de trabajo y beneficios sociales, y también atraer a otras personas hacia la construcción”.

El Consejo Nacional del 25 de agosto representó el final de la etapa de diseño y el comienzo de la implementación. La Planificación Estratégica debe revisarse permanentemente para asegurar que se ajuste bien al rumbo fijado. Y aunque Carlos Urenda ya no esté, su aporte habrá sido muy significativo. Todavía queda mucho por hacer.