



JAIRO GONZÁLEZ MONJE

INGENIERO DE CAMINOS. Director General de Inypsa.

Natural de El Barco de Ávila, en 2009 la Demarcación le concedió el primer "Premio Ingeniero Joven". Entre otros méritos, y con 34 años a la sazón, ya era primer ejecutivo de Inypsa, una de las grandes empresas consultoras que cotizan en bolsa en nuestro país.

¿Se valora, recién acabados los estudios, ser nº1 de la promoción [1998; UPM]?

A mí, en verdad, nadie me llamó para ofrecerme trabajo. Si es cierto que, cuando buscas tu primer empleo, y en función del puesto a que aspiras, te sitúas de partida en una mejor posición. Pero es difícil apreciar la valía de alguien sólo por su expediente académico. Y mucho más cuando ese expediente –como ocurre en nuestra profesión– sólo da cuenta de unos conocimientos técnicos, muy específicos, pero en absoluto de otras aptitudes también significativas: psicológicas, de carácter, etcétera.

Ahora que diriges una empresa, ¿crees que la formación en las Escuelas es adecuada, que se imparten unas enseñanzas acordes a lo que exigen las empresas, a lo que es el ejercicio, en suma, de la profesión?

A mí me parece que la Universidad española, como institución, arrastra un problema capital: la endogamia. Y ello contribuye, claro está, a que la calidad de los enseñantes tampoco sea, en muchos casos, la más

"Habría que plantearse si la Administración, que en nuestro sector es al cabo quien más contrata, valora la innovación, esto es, si apuesta lo suficiente para que a las empresas les merezca la pena invertir en investigación".





conveniente. En nuestro caso, además, ocurre que aun siendo una profesión aplicada, se prima mucho más haber seguido la carrera académica en tal Departamento que aportar una experiencia profesional amplia y contrastada. Así, por ejemplo, no se entiende que –sobre todo en los últimos años de carrera– no exista apenas la posibilidad de que grandes profesionales –lo que podríamos llamar expertos– impartan módulos singulares aun no siendo profesores, tal como se hace en las grandes universidades americanas.

Por utilizar un símil, nuestra carrera acaso sea como una vía por la que transitamos con mejor o peor fortuna, con un origen, un destino y muchas estaciones intermedias. En esa vía, unos somos locomotoras y otros, vagones. Necesitamos unos formadores que nos inculquen una “tracción distribuida” en todos los vagones. Tenemos que conseguir que cuando la carrera llega a su fin, tanto las locomotoras como los vagones tengan la capacidad de tracción, de reinventarse y seguir circulando por otros “camino” de la vida, siendo también un ejemplo para el resto de la sociedad.

[A propósito de esta coda, y más allá de la labor cardinal de la Universidad, que se debe enseñar, ¿la relación Universidad-empresa en nuestro país, y en nuestra profesión, “necesita mejorar”?](#)

Sin duda. Rara vez son los propios Departamentos quienes detectan, quienes proponen posibles líneas de investigación a las empresas; se limitan, las más de las veces, a investigar lo que la Unión Europea o cualquier otra entidad pública les subvenciona. Por supuesto que la investigación básica, la que no aporta resultados inmediatos, es importante, imprescindible, pero acaso en una profesión como la nuestra, donde mucho de lo que hacemos es innovar, debería primarse otro tipo de investigación, más orientada a dar solución a las necesidades que detectan las empresas.

[¿No crees que también las empresas tienen su parte de culpa? Estoy pensando, por ejemplo, en la alta velocidad: siendo el país que más kilómetros construye, casi toda la tecnología –tuneladoras, etcétera– es alemana, o francesa, o...](#)

Sí, es cierto. Yendo un poco más allá, también habría que plantearse si la Administración, que en nuestro sector es al cabo quien más contrata, valora la innovación, esto es, si apuesta lo suficiente para que a las empresas les merezca la pena invertir en investigación. Y no sólo eso: tampoco es extraño que la propia empresa proponga a la Administración soluciones novedosas a su cuenta y riesgo y que ésta no las acepte, bien por no existir alicientes para quienes han de tomar la decisión, bien por no estar dispuesta a asumir un posible fracaso.

[Volvamos a las Escuelas. Estudiaste tres años en la mítica, y prestigiosa, y elitista, *École nationale des ponts et chaussées* \[ahora *École des Ponts Paris Tech*\]. ¿Qué diferencias existen entre la enseñanza en nuestras Escuelas y la que se imparte allí?](#)

Por empezar por lo que antes dijimos, allí imparten módulos o masters específicos los mejores profesionales, sean o no profesores, como Michel Virlogeux [proyectista, entre otros, de los puentes atirantados de Normandía o Millau]. Así, además de estar *à la page* [al día], la *liaison* [relación] entre empresa y universidad está asegurada. Por otra parte, allí estudia lo mejor de lo mejor: sólo 150 estudiantes en cada curso, provenientes, bien de la afamada *–et pour cause* [con razón]– École Polytechnique, bien a través del exigentísimo *concours*. Otra ventaja reseñable es que la Escuela no depende del Ministerio de Educación, sino del equivalente a nuestro Ministerio de Fomento [*Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable, des Transports et du Logement*], lo que implica disfrutar de unos recursos y de unos medios extraordinarios, impensables en nuestras Escuelas.

[¿Y la formación, cada vez más *généraliste* allí, te parece apropiada?](#)

Allí también te enseñan a calcular, pero no tendría sentido que la élite del país –como digo, sólo 150 *ingénieurs des ponts et chaussées* egresan cada año en un país de más de 62 millones de *citoyens*– tuvieran como labor principal calcular estructuras, por ejemplo. Estos ingenieros tienen la obligación de *jouer*



un rôle [desempeñar una labor] importante en la punta de la pirámide social, esto es, ellos son quienes han de aportar las ideas más innovadoras, quienes han de gestionar los presupuestos mayores, quienes deben emprender empresas más arriesgadas. Y para conseguir este objetivo, durante su preparación para el *concours* y durante su paso por la *École* se les inculcan unos valores, si queremos llamarlos así, *républicains*, es decir, de mérito y capacidad, pero también morales, de compromiso para con los demás. Quizá en nuestro país, cuando estudias, no tienes claros estos valores. Y tampoco es habitual conocer en nuestras Escuelas, salvo honrosas excepciones, *maitres à penser* que te sirvan de modelo.

Hablemos del ejercicio profesional. La empresa que diriges factura un 50% de su cifra de negocio en el extranjero. ¿Cuál es tu impresión sobre la valoración que se hace fuera del ingeniero español?

Lo cierto es que se le ve poco, pero cuando se cuenta con él, sorprende. Digo que se le ve poco por un problema, quizá, de tamaño, de escala: frente a las empresas consultoras anglosajonas, enormes (Ove Arup, Atkins, etc.), rara vez

una empresa española puede aportar “algo más”. Lo que sí aporta nuestro ingeniero, o la empresa en que trabaja, es la gestión completa, rápida y eficaz de proyectos, o dicho a la pata la llana, somos expertos en “resolución de marrones”.

En eso sí que nuestras Escuelas están entre las mejores... (Risas). Yo recuerdo que en primer curso de carrera, la primera enseñanza de un profesor de dibujo fue ésta: “aquí no les enseñamos a correr los 110 m valla y saltar todos los obstáculos como una sílfide; aquí ustedes deben aprender a dejar atrás el obstáculo, lo mismo da saltarlo, que pasarlo por debajo o por un lado”.

Sí, en efecto, así es. A mí me parece claro que las empresas de consultoría no deberían ofertar de principio hacer los cálculos del proyecto –que los hace perfectamente el ingeniero oriundo del país de que se trate–, sino aportar valor y una visión integral. Mi propuesta de valor consiste en gestionar el conjunto del proyecto o de la obra, de forma integral, como llevan años haciendo con éxito demostrado las concesionarias creadas en torno a las grandes constructoras.

¿Y no crees que para aportar ese valor, precisamente, hacen falta empresas con mayor tamaño?

Sin duda. El mercado de la consultoría en España está atomizado en exceso, lo que es un lastre para nuestra competitividad en el extranjero. Desde luego, el mercado se concentrará, pero me temo que no por una visión estratégica, sino por pura necesidad. Por cierto, esta concentración, y esto es una realidad, tampoco se ve favorecida por la propia estructura de las empresas en general y de ingeniería en particular en nuestro país: no son pocas las que tienen como máximo o único accionista a un ingeniero de prestigio, que se ha rodeado de buenos equipos, es cierto, pero que al cabo son empresas casi unipersonales. En esto, y es natural que así sea, el ego obceca e impide tener una visión de empresa más amplia, estratégica.



Hablemos de otra empresa *sui generis*, la Administración.

Lo primero que cabe decir es que los compañeros que trabajan en la Administración no están suficientemente incentivados. Pocos son los alicientes posibles, y ello propicia a su vez que esos ingenieros aporten, generen menos de lo que podrían. Tal vez a medio plazo, y porque cambiar el sistema no es fácil, deberían externalizarse poco a poco muchos de los servicios que prestan las Administraciones, y mantener un número menor de funcionarios, pero éstos sí, bien valorados y reconocidos con un estatus de élite. Por otra parte, el sistema actual de contratación –nos presentamos a los concursos o a las subastas 30 o 40 empresas, muchas de ellas en UTE, con “hechos diferenciales” inexistentes, o casi– no prima la calidad, la innovación, los recursos disponibles y la excelencia profesional, sino que parece que se adjudica con mucha frecuencia porque “ahora te toca a ti”. Y por último, la Administración no suele distinguir como debiera precio y valor: no puedo querer un ferrari y pretender pagarlo como un seiscientos.

A propósito de la innovación, las cifras de inversión en I+D+i en el sector de la construcción son de las más bajas, y ello a pesar de que su peso en el PIB es notabilísimo.

Ahondando en lo anterior, es difícil convencer a un accionista, o a un consejo de administración, de que innovar requiere una actitud, medios, tiempo y, sobre todo, una aceptación del posible *fracaso* que supone la *aventura* de innovar. Dar la oportunidad de innovar a la gente con talento es clave para convertir el conocimiento en aplicaciones prácticas y, en consecuencia, en dinero. En nuestro sector de la ingeniería y consultoría hay mucho talento y múltiples necesidades prácticas que solventar a diario. Nuestro reto es conseguir el entorno adecuado para que la empresa esté dispuesta a asumir el compromiso y a alentar la innovación constante.

Acaso lo más innovador sea formarse durante toda la vida profesional. Tú estudiaste un MBA ocho años después de haberte incorporado al mercado de

trabajo. ¿Te parece conveniente estudiar este tipo de master nada más acabar los estudios en la Escuela?

En nuestro caso, veo la formación en el ingeniero tan necesaria como el entrenamiento en los atletas de élite, tanto a nivel físico como mental. Creo que es importante elegir bien y acertar con la formación que mejor se ajuste a nuestras necesidades en cada momento. Si hablamos de un máster en gestión, considero clave que uno haya tenido la experiencia previa de conocer una empresa por dentro, que haya tratado a clientes, a compañeros de trabajo, a proveedores, etcétera, para sacar mayor rendimiento a esos estudios de master. Si se tiene la oportunidad de formarse en el extranjero (en Harvard, en Fontainebleau, en el MIT...), lo recomiendo en cualquier momento, aunque sólo sea por adquirir el dominio del idioma, y conocer otras culturas y otras formas de entender la vida en sentido amplio.

¿No crees que, de algún modo, aquellos compañeros que estudian un MBA y alcanzan cargos directivos en grandes empresas constructoras o consultoras desvirtúan el sentido de la ingeniería *sensu stricto*? Quiero decir que no parece haber mucha diferencia entre ese compañero que es consejero delegado en una de estas empresas, o un economista, o un abogado (también con MBA) que desempeña este mismo cargo.

Yo no entiendo la ingeniería con ese sentido, como bien dices, tan estricto. Si uno quiere jugar en primera división, y muchos ingenieros deberíamos aspirar a jugar al máximo nivel, debes formarte en otras disciplinas que no se imparten en nuestras Escuelas. Nuevamente, habría que plantearse si la enseñanza de la ingeniería, sobre todo en los últimos cursos, debe centrarse en la parte técnica o, cuando menos, si todos los ingenieros deben ser técnicos “expertos”, o si vale con tener unos conocimientos técnicos suficientes y ahondar en otras disciplinas como el marketing, la comunicación, la psicología humana... que faciliten el liderazgo que debe ejercer un ingeniero de caminos en su entorno. No todos calculamos puentes atirantados, ni se construyen tantos puentes atirantados en el mundo como para darnos empleo a todos.



A mí me parece que, desde la mayor humildad que siempre nos ha caracterizado como colectivo, debemos tener una ambición sana por estar entre los mejores. Tenemos que aspirar a estar entre los más preparados y capaces de la sociedad. Incluso entre un colectivo como el nuestro, en el que precisa y supuestamente están muchos de los mejores, esto debería imbuirse sin ningún prejuicio, sin ningún reparo, y dar una formación consecuente, más parecida en algunas parcelas a los MBA o a otros masteres de exigencia contrastada. Desde luego, tal vez es menos incómodo calcular una EDAR que ser el responsable de ventas, de personal, de finanzas, etc. en una empresa de ingeniería o cualquier otra, pero los mejores no deberíamos rehusar estas responsabilidades.

Sorprende tu sinceridad, y sorprende además porque siempre lamentamos el anonimato (tradicional) del ingeniero.

Bueno, esto está en relación con toda esa cultura de que hablábamos antes,

con esa falta de referentes, de modelos. En nuestro ADN está la vocación de servicio a los demás. Esta vocación de ayuda a la sociedad no está reñida en absoluto, sino todo lo contrario, con la exigencia hacia uno mismo. No podemos pretender cambiar la sociedad sin tener conciencia de que los primeros que tenemos que cambiar somos nosotros. No hay por qué resignarse y huir del protagonismo: en su justa medida es también sano para la propia sociedad.

Entre otras cosas, porque además de recoger los frutos del éxito, uno también se hace así responsable de su labor: las responsabilidades que se diluyen, socialmente contribuyen poco al bien común, al interés de todos.

Es cierto, pero también hay que entender que en una obra intervienen muchos agentes, y personalizar en una sola persona (¿promotor? ¿financiador? ¿proyectista? ¿director de obra? ¿constructor?) no es fácil, y acaso no fuera justo.

Antes de que nos des tu opinión del Colegio, hemos sabido que en tus inicios profesionales colaboraste en un proyecto de cooperación internacional.

Sí, concretamente en un proyecto de saneamiento en Guatemala. En realidad se trataba de un encargo hecho a la Universidad (al Departamento de Ingeniería Sanitaria de la Escuela), que consistía en la elaboración de varios planes directores de saneamiento en entornos urbanos. En este tipo de proyectos –en los que también trabaja la empresa que dirijo–, no sólo se busca el objetivo primordial: dotar de una infraestructura básica al territorio, sino de aportar una estabilidad emocional, vital, a las personas. Así, por ejemplo, estamos trabajando con gobiernos de países en vías de desarrollo e instituciones multilaterales en proyectos enfocados a la regularización de la propiedad de la tierra. A título de ejemplo, cabe citar que uno de los principales motores del enorme desarrollo que está experimentando Brasil ha sido el hecho de titularizar muchas de las favelas existentes. Disponer de un título de propiedad reconocido en un registro público ha implicado una revolución social y económica: la persona que vivía en esa favela sigue



viviendo en ella y tal vez en las mismas condiciones, pero ya se sabe persona, ya es propietario, ya puede financiar otros proyectos personales, ya puede transmitir los derechos de propiedad, ya está incorporado al “grupo”, ya se sabe y se quiere ciudadano, en suma.

Por último, queríamos conocer tu opinión –necesariamente crítica, en esto no damos libertad al entrevistado– sobre las carencias del Colegio, y también sobre los nuevos rumbos, sobre los nuevos servicios que debería prestar la institución colegial.

En primer lugar, y sin que *noblesse oblige*, diré que sólo por el hecho de recibir los correos electrónicos que envía la Demarcación de Castilla y León –y yo no tengo conocimiento de que ninguna otra lo haga–, el pago de mi cuota lo doy por bien hecho. En lo demás, efectivamente soy crítico. Creo que en los últimos años la estructura del Colegio ha crecido más de lo debido, y que su manera de trabajar, de prestar servicios, no ha estado en correlato con lo que la profesión demandaba y las nuevas tecnologías permitían. Sí creo que una de nuestras fortalezas es la condición de Colegio único, que conlleva una mayor fuerza y representatividad para defender nuestros intereses. Ahora que las fuentes de financiación deben ser necesariamente otras, es momento para aprovechar mejor la interactividad *on-line*, el trabajo en redes, etcétera, pues aunque es cierto que somos una profesión muy heterogénea, con intereses dispares, existen necesidades compartidas y retos de futuro que el Colegio debe afrontar, prestando unos mejores servicios a todos nosotros, o incluso personalizando este servicio: ¿por qué no cobrar una cuota básica, y otra específica en función de la especialidad y en consecuencia la formación distinta, por ejemplo, que requiere un ingeniero hidráulico, de un ingeniero de carreteras, o de un ingeniero que se dedica a la gestión? Sin perder su condición de Colegio único, creo que se deberían externalizar muchos de sus servicios, al igual que lo hacemos las empresas. Bien hecho redundaría en una mayor oferta, mucho más especializada y personalizada a las necesidades de los colegiados.

[Entrevista realizada en Madrid, el 28 de enero de 2011,
por María González Corral y Javier Muñoz Álvarez]