



## ANTONIO HERVELLA GARCÍA

INGENIERO DE CAMINOS. Expresidente de HERMERIEL.

Acabas los estudios en 1968, “aquel año en que mayo duró doce meses”. ¿Por qué elegiste Caminos? ¿Tenías antecedentes familiares?

En mi familia la tradición había sido estudiar Leyes. Mi padre, por ejemplo, era notario, y otros familiares eran registradores, magistrados, etc.; aún tres de mis hermanos estudiaron Derecho. No obstante, las cosas fueron cambiando: otros tres hermanos –éramos doce y yo era el pequeño– estudiaron ingeniería industrial y otro más ICAI.

Habría parecido más lógico que tú también te hubieras inclinado por esa rama de la ingeniería, en lugar de por Caminos, ¿no? ¿O tenías verdadera vocación?

Mi vocación era claramente hacia una ingeniería. Siempre tuve gran facilidad con las asignaturas de ciencias, especialmente cálculo y matemáticas en general. La carrera de Caminos era fuerte en estas materias y si a esto unimos que en la época que la cursé tenía un prestigio y unas perspectivas de trabajo claras y evidentes, quizás sea la razón de que tomase esa determinación.

Estudias el “selectivo” en la Universidad de Valladolid. ¿Por qué apenas nadie lo estudiaba en la Escuela? ¿Porque era más difícil?

No, no es eso. El curso selectivo era de obligado cumplimiento para todos los estudiantes de ciencias y debía ser impartido en la Universidad. Dicho

“En mi opinión, hasta primeros de los noventa había un cierto reconocimiento por parte del cliente de tu trabajo, que propiciaba a su vez en él una tranquilidad, una seguridad. Ahora parece haber una mayor desconfianza, que nace, como he dicho, del protagonismo de las finanzas”.





curso era común en materias y, una vez pasado, se hacía un curso de iniciación o ingreso específico en cada ingeniería. Este curso era realmente duro: en términos aproximados los aspirantes cada año venían a ser 2.000 y solo pasaban unos 150, no habiendo más escuela que la de Madrid.

Tú fuiste de los “buenos”: acabaste con 24 años. ¿Qué recuerdas de aquellos años? ¿Con qué profesores te quedas?

La formación, en general, era buena. Luego creo que cada uno tenemos mejores o peores recuerdos de algunos profesores en función de nuestras inquietudes o preferencias. Así, por ejemplo, a mí me pareció un profesor magnífico José Paz Maroto, que enseñaba ingeniería sanitaria. Y tal vez me lo pareció porque a mí me interesaba mucho el urbanismo. Lo que sí es innegable es que era un profesor que se preocupaba de sus clases, y no sólo eso, sino que compaginaba la teoría con la “realidad”: te mostraba infinidad de diapositivas, hacíamos visitas técnicas a depuradoras, etc. Sin embargo, otros catedráticos delegaban en sus ayudantes y apenas si aparecían por allí. Y luego los había que eran grandes profesionales, aunque no todos ellos eran a la vez grandes pedagogos (\*): Carlos Fernández Casado, José Antonio Torroja, Enrique Balaguer, José Juan Aracil, José Antonio Jiménez Salas, Padre Dou...

Además de estos profesores de la Escuela, también existían algunas academias de gran reputación como La Luz, Krahe....

Sí, allí completabas, o aprendías, lo que te enseñaban en la Escuela en algunas asignaturas de las calificadas como “hueso”, pero sobre todo esa formación complementaria te valía para preparar mejor el curso de iniciación. En mi caso, sólo fui durante unos meses a la academia Luz, que en aquel tiempo tenía 3 grandes profesores: Cano en Física, Gómez en Matemáticas y Palencia en Dibujo.

¿Cuáles eran las carencias principales de aquella enseñanza, por otra parte tan exigente?

A mi modo de ver, había dos principales. Una, la formación humanista, y otra, los idiomas. De hecho, aunque luego te examinabas de inglés, no había clases como tales, pues raro era el día en que aparecía el profesor. En cuanto a la formación humanista, únicamente tuvimos una asignatura (Arte) en toda la carrera. Creo que haber desarrollado más estas materias nos podía haber aportado un mayor bagaje cultural.

Estudias la especialidad de urbanismo. Habida cuenta que desde tercero ya trabajabas en la empresa de uno de tus hermanos –que se dedicaba a instalaciones eléctricas–, ¿no habría sido más lógico que hubieras elegido la especialidad de las “chispas”, esto es, hidráulica y energética?

A mí siempre me gustó el dibujo de las ciudades, y muy particularmente el de mi ciudad, Palencia. ¿Por qué? Pues porque siendo una ciudad con mucha zona verde por habitante, era caótica, y quise explicarme por qué había ocurrido eso, por qué en la calle Mayor, por ejemplo, se había permitido construir edificios de siete plantas cuando era una calle con balcones y sólo dos plantas. Al iniciar tercero de carrera, empecé a trabajar en la empresa de mi hermano, dedicada a montaje de instalaciones eléctricas. Uno de los objetivos era abrir campo en Madrid, Ciudad Real y Guadalajara con Unión Eléctrica y sus filiales (Compañía Eléctrica Industrial y Centro España). Esto me permite, sobre todo por el trabajo en Madrid, tener un contacto muy directo con los proyectos de servicios urbanos y su problemática (no en vano, cruzamos en mina la calle de Alcalá por varios puntos, lo que no era grano de anís). Por lo demás, con lo que aprendías en electrotecnia y en algunas asignaturas troncales tenías una base suficiente para ahondar en el mundo eléctrico.

Pasamos a hablar de tu trayectoria profesional. Empiezas a trabajar en SUHECA, que así se llamaba la empresa propiedad de uno de tus hermanos y cuya actividad poco tenía que ver con el hacer tradicional del ingeniero de caminos. ¿Por qué?



Como te he comentado, comienzo a trabajar en SUHECA cuando inicio tercero de carrera. Al finalizar los estudios de Caminos, el crecimiento y expansión de la empresa había sido muy considerable en las zonas en las que tuve una responsabilidad directa, habiendo seleccionado y formado muchas brigadas de trabajo y habiendo creado fuertes vínculos comerciales con la Dirección de Unión Eléctrica. Me surge, a través de la Escuela, la oportunidad de ir a Barcelona a un puesto de ingeniero de urbanismo en el Ayuntamiento, pero mi implicación en SUHECA es ya muy considerable y esto me hace decidir quedarme y renunciar a Barcelona.

¿Por qué no empiezas a “hacer el rodaje” en otra empresa más propia del sector, sabiendo que siempre tendrías tiempo de volver a la empresa familiar?

¿Qué ventajas e inconvenientes tiene trabajar en una empresa familiar?

El rodaje lo realicé durante los 3 últimos años de carrera. Como he dicho antes, al terminar, mi vinculación y carga de responsabilidad en la empresa era ya tan grande que me pareció un reto conseguir un mayor desarrollo y crecimiento de la misma en un ambiente de absoluta confianza. En cuanto a las ventajas de trabajar desde el principio en una empresa familiar, yo destacaría la mayor agilidad para la toma de decisiones, para definir la estrategia a seguir. Por el contrario, el accionariado en estas empresas es un problema, sobre todo cuando se incorpora la segunda generación: si los paquetes accionariales son iguales, se hace muy difícil la toma de decisiones, y si son muy distintos, pasamos de decisión a imposición.

Cuando comienzas en SUHECA, el tamaño de la empresa es mediano y os limitáis a líneas subterráneas y aéreas de voltaje bajo y mediano, principalmente.

¿Cuándo dais el salto?

Una vez que me incorporo de manera definitiva, empezamos a abrir mercado de manera progresiva en distintos ámbitos: en Andalucía con Compañía Sevillana; en Levante con Hidroeléctrica Española; se amplía presencia geográfica con Iberduero en Castilla y León y País Vasco; en Cantabria y Asturias con Viesgo e Hidroeléctrica del Cantábrico; etc... Este crecimiento

permite acometer inversiones en maquinaria y herramienta (trenes de tendido, frenadoras, vehículos especializados) y diversificar la cualificación de las brigadas, empezando a construir líneas de más alto voltaje, llegando hasta los 220KV en cables subterráneos y 380KV en líneas aéreas, y trabajar prácticamente en todo el territorio español, incluida Canarias. Adicionalmente, constituimos equipos de termovisión, brigadas de trabajos en tensión y conseguimos varios contratos importantes de operaciones comerciales, lecturas y órdenes de servicio. También nos especializamos en ciertos trabajos; por ejemplo, fuimos pioneros en instalación de cables trenzados en baja y media tensión y en la instalación de cables de aislamiento seco. Aprovechando ese tirón, y por ofrecer un pack completo a las empresas eléctricas, también constituimos PREPHOR, una empresa que fabricaba postes de hormigón, cámaras eléctricas y telefónicas y envolventes de centros.





Casi desde el principio eres director general de SUHECA, y también consejero delegado de PREPHOR. Para un puesto directivo, ¿en qué difiere la aportación de un técnico de la de un economista o un abogado, por ejemplo?

He de decir primeramente que yo me hago cargo de la gestión casi completa de la empresa cuando mi hermano da el salto a la política nacional en los años setenta. En cuanto a las diferencias por que me preguntas, yo diría que el ingeniero se preocupa más de los plazos y estudia mejor las soluciones; esto permite elaborar un producto de calidad asegurada, pero los costes y financiación no están tan estudiados, cosa de que sí se preocupan los economistas. Por lo mismo, todo está más auditado, más controlado, aunque eso sí, a cambio se paraliza el hacer del ingeniero, que acostumbra ser más ejecutivo. Como sabes, ahora el mundo de la empresa es de los financieros, y ocurre que se prima el precio frente a los plazos y la calidad, que es decir que se prima el corto plazo y se minusvalora la profesionalidad.

En 1994 pasas a constituir, junto con otros socios, otra empresa en el mismo sector, HERMERIEL. ¿Cómo fue esta nueva aventura?

Debido a ciertas discrepancias familiares en cuanto al camino y estrategia a seguir en un escenario económico adverso, y al poseer únicamente una pequeña participación accionarial, en noviembre de 1994 decido salir y montar HERMERIEL con otras 20 personas, casi todos trabajadores o delegados de SUHECA. En enero de 1995 ya estábamos trabajando con contrato marco con Unión Fenosa en Madrid y Segovia y, a continuación, conseguimos los contratos con Iberdrola en León, Zamora, Valladolid-Palencia y Alicante. Un poco más tarde, también entramos como contratistas de Sevillana Endesa en Sevilla, Huelva y Cádiz.

Facilitó mucho las cosas, claro, que muchos clientes ya nos conocían, y tenían una percepción positiva y confiada. Crecimos hasta los 250 trabajadores, casi todos ellos con una formación sobresaliente, pues para trabajar con las empresas eléctricas todo tu personal debe estar homologado (apenas si te dejan subcontratar los trabajos de obra civil).

En cuanto a la tipología de los trabajos, hemos llegado hasta los 132KV, realizando desvíos aéreos para el AVE, instalaciones fotovoltaicas y, especialmente destacable, el soterramiento del doble circuito a 132KV en Cuenca con el cruzamiento del río Júcar.



Hace unos meses vendéis la empresa a FCC y te mantienes como director general durante un tiempo. ¿Cómo cambia la gestión del día a día cuando un gran grupo empresarial se hace cargo de una empresa como la vuestra?

En noviembre de 2011 vendimos la empresa a FCC. La principal razón es que en un mundo como el nuestro, el eléctrico, con escasas inversiones previstas en próximos años y con un déficit de tarifa enorme –que condiciona justamente la inversión de las principales eléctricas– te es muy difícil abrir nuevos mercados, pues no tienes tamaño ni músculo financiero. Por otra parte es lo que ha pasado con otras competidoras: Cobra y Semi se integraron en ACS, Electrosur en Eiffage, Benito en Grupo Emte, etcétera.



Por lo demás, cuando entablamos conversaciones con diferentes grupos para una posible venta, a nosotros nos preocupaba principalmente asegurar la continuidad de los trabajadores, y en este sentido estamos muy satisfechos.

En cuanto a la distinta manera de trabajar cuando formas parte de un gran grupo empresarial, quizá destacaría que la toma de decisiones es más lenta, estás más encorsetado (por ejemplo, para contratar una obra de urgencia). También, y por el propio peso económico y geoestratégico de la empresa, la política de contratación y de resultados es más agresiva, lo que te permite también ser más competitivo y así abrir mercados en el extranjero.

[Has trabajado en un sector en que los ingenieros de caminos erais una minoría. ¿Qué diferencias has notado entre nosotros y los ingenieros industriales, por ejemplo? ¿Estabais más preparados antes que ahora?](#)

Aunque no lo parezca, lo cierto es que ha habido muchos y muy buenos ingenieros de caminos en puestos de máxima responsabilidad de las compañías eléctricas: Alfredo Les Floristan (Presidente Unión Eléctrica), Victoriano Reinoso y Honorato López Isla (Presidentes de Unión Fenosa), Iñigo Oriol (Iberdrola), Juan Miguel Villar Mir (Electra de Viesgo), Miguel Antoñanzas Aguilar (Eon), etc....

Sin que parezca pretencioso, yo creo que el ingeniero de caminos tiene cierta capacidad añadida cuando la toma de decisiones ha de ser inmediata en situaciones complejas y urgentes. El nuevo ingeniero quizá está más preparado en temas de gestión, mientras que los ingenieros de mi época éramos más resolutivos. Tal vez esto tenga mucho que ver con que ahora detrás de las empresas hay fondos de inversión, etc. que exigen resultados inmediatos, de ahí que los ingenieros ahora están más atados a la hora de tomar decisiones.

[Por otra parte, ¿cómo ha cambiado la relación entre las empresas y los ingenieros con los clientes desde que empezaste?](#)

En mi opinión, hasta primeros de los noventa prevalecía un cierto reconocimiento por parte del cliente de tu trabajo, que propiciaba a su vez en

él una tranquilidad, una seguridad. Ahora parece haber una mayor desconfianza, que nace, como he dicho, del protagonismo de las finanzas. En cuanto a los ingenieros, la relación antes era más humana, y "lo que decía el ingeniero iba a misa". Pienso que se ha dado una cierta desmoralización del técnico, por impotencia, por no poder decidir en última instancia.

[Por último, danos tu opinión sobre el Colegio.](#)

Poco puedo decir, pues me he movido en un mundo atípico o poco tradicional para el ingeniero de caminos. Sí que he participado en numerosas visitas técnicas organizadas por la Demarcación (viaducto de Millau, puerto de Valencia), recibo toda la información, leo la Revista de Obras Públicas, pero no puedo decir mucho más.

[Entrevista realizada en Palencia, el 10 de diciembre de 2012,  
por Javier Muñoz Álvarez]



(\*) Sobre los métodos pedagógicos de algunos de los profesores de la Escuela, Juan Benet escribirá lo que sigue en *Otoño en Madrid hacia 1950*: "Don Alfonso Peña Boeuf, exministro de Obras Públicas, en tercero explicaba Cálculo de Estructuras basándose en un texto propio. El método de enseñanza de don Alfonso [un hombre muy educado y ceremonioso] era a la vez simple y grandilocuente; consistía en llenar el encerado con todas las fórmulas de un capítulo y explicar el «algoritmo» con un discurso en que se hacía referencia a la sabiduría de la naturaleza, la continuidad del progreso técnico, la cúpula de Buonarrotti, la majestad de la monarquía, los excesos del sansculottismo y la tendencia al arco que por doquier se insinuaba, incluso en el mundo de los insectos, para terminar señalando la sencilla expresión del tren de cargas o la fórmula del momento flector en un punto dado de la viga. En el extremo inferior del encerado estaba escrita una mañana una horrenda fórmula de metro y medio de extensión, llena de sigmas, integrales, diferenciales y exponentes algebraicos y en la que, huérfano entre tanto símbolo y tanta letra, obraba un humilde 2 delante de un corchete. Un alumno se levantó respetuosamente para preguntar «Don Alfonso, ¿y ese dos?». Don Alfonso apenas vaciló un momento, buscó el 2 en el jeroglífico y se volvió hacia el aula con cierta solemnidad: «Ah, ese dos. Gran número, el dos. Un misterio y, a la vez, una constante. Una de las claves sobre las que se asienta nuestro universo. Sepan ustedes que ese dos viene de uno y uno, por la vía de suma»".