



## JUAN ERNESTO PÉREZ MORENO

INGENIERO DE CAMINOS. Expresidente de Dragados Obras y Proyectos, S.A.

Acabas los estudios en 1969. ¿Por qué elegiste Caminos?

En mi casa no había ningún antecedente, no ya de ingenieros de caminos, sino de cualquier otra rama de la ingeniería. De hecho, mi padre tenía una imprenta. Yo, que era el segundo de siete hermanos, en el colegio era “de los buenos” en matemáticas (\*), y eso me encaminó de alguna forma a Caminos; pero también, y no sé muy bien por qué, igual que algunos niños quieren ser futbolistas, yo desde pequeño quería construir puentes.

¿Cómo era la Escuela de aquellos años?

Era una Escuela muy exigente. La criba en el curso de iniciación marcaba quién entraba y quién no. La media para aprobar este curso, o para desistir del intento, era de 2 o 3 años, que es justamente lo que tardé yo, por “culpa” de los materiales de construcción. También ayudaba mucho a salvar el escollo asistir a las academias; yo asistí a la más famosa entonces, la academia de La Luz, que estaba en Antón Martín, muy cerca de la Escuela del Retiro, que es donde empecé, aunque acabé la carrera en la Ciudad Universitaria.

“La relación con la política, en todos los niveles, y no sólo en el sector de la construcción, ha cambiado, y las empresas tenemos que amoldarnos. Es claro que tiene que haber una coordinación entre el decisor político y el decisor técnico, pero quizá sí, quizá la balanza se ha descompensado demasiado del lado del político”.





### ¿Con qué te quedas de tu paso por la Escuela: profesores, asignaturas...?

Como decía antes, a mí lo que me interesaba de verdad eran los puentes, así que por lógica me habían de gustar las asignaturas relacionadas (hormigón armado, pretensado, etc.) y los profesores que las impartían: Carlos Fernández Casado, Florencio del Pozo, José Antonio Torroja, Alfredo Páez... Yo también destacaría, con independencia de que fueran mejores o peores pedagogos, el hecho de que en aquellos años muchos profesores eran grandes profesionales, esto es, que te transmitían lo que se hacía "de verdad en la calle".

### ¿Era excesiva la carga teórica?

Quizá sí, pero a cambio la teoría estimula tu capacidad electiva y de raciocinio, y en consecuencia tu capacidad para afrontar de una manera eficaz cualquier problema: analizar, sintetizar y resolver. Por poner un ejemplo: cuando yo empecé a trabajar en la autopista Sevilla-Cádiz, el jefe de obra había considerado que lo más económico era no encender el aire acondicionado en las oficinas de obra, no tanto por el ahorro en sí, como porque la gente dejaría el tajo a 40°C por estar al fresco. Cuando nos visitó D. Antonio Durán, me pidió que hiciera un análisis coste/beneficio y de costes de oportunidad para comprobar si, en efecto, merecía la pena tener apagado el aire acondicionado. Como decía, esa estructuración mental a que contribuye la carga teórica de la enseñanza en la Escuela es lo que te permite hacer análisis tan extraños como el que os cuento o, sin más, enfrentarte a cualquier problema.

Tal vez esa visión amplia de las cosas, que nace también de una formación generalista, sea beneficiosa para nuestro trabajo en unos tiempos en que la ocupación en los sectores tradicionales ha disminuido notablemente.

Sin ninguna duda. Lo que sí ocurre, o al menos a mí me da esa impresión, es que ahora los ingenieros que terminan los estudios son más prácticos, más resultadistas, si queremos decirlo así. Esto quizá se traduzca en un mayor miedo

a emprender, que es también un miedo a fracasar, a salirse de lo trillado. En todo caso, nuestros compañeros más jóvenes están sobradamente preparados para competir con otros profesionales dentro y fuera de España.

En 1987 completas tu formación con un MBA. ¿Cómo convive el ingeniero con esta nueva labor, no se desnaturaliza de alguna manera el hacer de ese ingeniero, que ya no volverá a ejercer como tal?

Yo creo que no está reñida una cosa con la otra, y las más de las veces seguirá prevaleciendo tu visión de ingeniero. Por otra parte, laboralmente se te abren más puertas. En las obras aprendes a analizar costes, balances... pero no tienes ninguna idea de la financiación de esa obra, que es decir de la financiación de la empresa, que es la clave de bóveda de todo.

Para ocupar cargos directivos en las empresas constructoras es obligado tener esa formación añadida. ¿Eran menos profesionales los directivos cuando tú empezaste, cuando no existía esta formación complementaria?

Los compañeros que desempeñaban cargos directivos antes de que existieran los MBA siempre fueron grandes profesionales, y su formación económica y financiera era de mucho nivel, por cuanto la preparación de los cuadros era continua, dentro y fuera de la empresa. En los años 80, por ejemplo, Dragados implantó una política de formación, que incluía MBA, para todos los ingenieros que potencialmente podían llegar a ocupar cargos de alta dirección. Es cierto que luego esa política se cambió, pues ocurría que otras empresas fichaban a esos mismos compañeros en que había invertido Dragados y salían muy favorecidas, a más de las descapitalización humana de nuestra empresa. Se optó finalmente por un curso de desarrollo directivo *ad hoc*, impartido por ESADE.

Relacionado con lo anterior, ¿cómo ha cambiado la cultura de las empresas constructoras desde que empezaste a trabajar en 1969?

Toda mi carrera profesional la he desarrollado en una única empresa, Dragados. Ni mejor ni peor, cada empresa constructora de las "de toda la



vida" tenía una política distinta, muy marcada (Entrecanales, por ejemplo, siempre apostó por fichar a los número uno de cada promoción). En el caso de Dragados la máxima de D. Antonio Durán era: "primero construir bien y luego cobrar". Quiero decir que si al acabar la obra el margen era del 5% en lugar de serlo del 8% pero estaba bien construida y el cliente estaba satisfecho, la obra había sido todo un éxito. Esto cambia en los primeros años 80, con la llegada de la democracia. ¿Por qué? Porque las relaciones entre clientes y constructores cambia y hay que amoldarse a esta realidad: antes las relaciones eran con ingenieros, que entendían tu mismo lenguaje y que tomaban las últimas decisiones, mientras que después es el político quien decide. Así, además de crecer el número de empresas, la obra bien hecha importa menos que su abaratamiento.



Por seguir con la comparación histórico-temporal, ¿cómo ha cambiado la relación maestro-pupilo? Ahora en muchas ocasiones, aun recién terminada la

carrera, te "sueltan" solo en una obra, sin tutor alguno, y te dicen: "el margen tiene que ser de tanto".

Sí, es cierto que todo ha cambiado mucho y que todo pasa más deprisa, sin apenas tiempo para aprender de otros. Yo empecé en un departamento recién creado de proyectos especiales con Jacinto Pellón y Curro Esteban: no pude tener mejores maestros. Entonces estábamos haciendo sendos puentes sobre los ríos Tinto y Odiel, para lo que se construyó una instalación de prefabricados en Huelva, en terrenos del puerto. Se había adquirido la patente del pilote Raymon, y lo intentábamos colocar en todos los proyectos. Para eso teníamos que recalcularlos, era lo primero a que te obligaban los tutores; primero calcular, después construir y a continuación ganar dinero y cobrar. Era el sistema Dragados: ser ingeniero, constructor y contratista. Por ese orden.

Ahora el sistema ha cambiado por completo: todo se subcontrata.

Sí, ahora es muy difícil encontrarse en la oficina del jefe de obra estanterías con libros técnicos, es cierto. Tampoco se construye apenas con medios propios (parque de maquinaria, etc.), sencillamente porque el mercado te ofrece grandes empresas auxiliares, capaces de ejecutar determinadas unidades de obra, y además no tienes una fuerte inversión parada e improductiva durante largos periodos.

Hablemos ya de tu trayectoria profesional. Empiezas trabajando en lo que había sido tu sueño: la construcción de puentes.

Como decía, empecé haciendo los puentes en la autopista Sevilla-Cádiz, los de la autopista Tarragona-Alicante, los del ferrocarril Málaga-Fuengirola, la supresión de pasos a nivel en el corredor de Levante... En suma, más de 400 puentes, todos ellos prefabricados. Dragados consideró que no podíamos seguir extrapolando el prefabricado para determinadas luces de puentes, y entonces me asignó la responsabilidad de estudiar otras tipologías y adquirir los sistemas e instalaciones para su desarrollo (voladizos sucesivos, etc.).



En 1976, cuando la “crisis del petróleo”, te trasladan a Venezuela. Cuéntanos qué similitudes y diferencias hay entre esta crisis y aquellos años en que también teníais que emigrar.

En realidad, mi caso no respondía a ese patrón. Yo me fui porque adjudicaron a Dragados Internacional un puente de la misma tipología a que me he referido hace un momento, y yo era más o menos el especialista de la empresa, o al menos quien tenía más experiencia en este tipo de obras. Me iba a ir para un año y al final estuve 3, con el añadido de que tenía 4 hijos y la más pequeña tenía sólo 3 meses. Luego, una vez allí, también me hice cargo de poner en marcha la instalación de prefabricados de Huelva, que habíamos vendido a unos venezolanos.

En 1979 vuelves a España y 3 años después vienes a Castilla y León, donde permaneces 17 años.

Nada más llegar a Madrid, me encargan las obras de refrigeración de la central térmica de Alcudia, en Mallorca, por lo que tengo que viajar de domingo a sábado, con el consiguiente embrollo familiar. Para que os hagáis una idea, en año y medio que duró la obra, mi mujer no visitó la isla ni en verano. Después me trasladan a los accesos a la Meseta desde Santander, una obra complejísima geotécnicamente. El director de la obra, Francisco Criado, que luego fue Director General de Carreteras del Estado, procedía del departamento de Materiales del Ceat de Valladolid, que dirigía Jesús Páez, y era un auténtico experto en suelos y materiales, proyectando un verdadero muestrario de soluciones para la estabilización de laderas y taludes. La liquidación de la obra se hace en Valladolid y ya me quedo a orillas del Pisuerga. Me hacen responsable en la empresa de la delegación de Obras Civiles de Castilla y León, y decidimos trasladar la familia.

Una vez aposentado, como tú dices, asciendes en el escalafón: primero eres delegado de obras civiles en Castilla y León (1982-1987) y luego director regional de la región Centro-Norte (Castilla y León, Asturias y Cantabria). Coincide, pues,

tu estadia en nuestra comunidad con el nacimiento de la Administración regional y cuando todo, o casi, estaba por hacer. ¿Cómo fueron aquellos años?

En cuanto al proceder de la nueva Administración, las cosas no cambiaron mucho: los primeros compañeros que trabajaron en la Junta de Castilla y León venían del Cuerpo (Javier Arribas, Carlos Casaseca, Luis Alberto Solís...) por lo que la relación era la misma. En aquellos inicios, todos teníamos mucha ilusión por hacer cosas, la verdad.



También ocupas el cargo de Presidente de la Cámara de Contratistas.

Sí, cuando se jubila Jacinto Hidalgo, me hago yo cargo. Este puesto me permitió tener una visión muy amplia del mundo de la construcción en Castilla y León, y también una capacidad de relación notable con los diferentes agentes, incluidos los políticos. Por aquel entonces, el tejido empresarial estaba por hacer y había poca información: logramos, por ejemplo, que el que trabajaba en Burgos tuviera noticia de las licitaciones en Salamanca de una



manera rápida, o implantar sistemas de calidad en las empresas, fomentar la industria auxiliar, etcétera.

Algunos compañeros de la Administración se quejan de que por aquellos años un delegado de una constructora consultaba a los jefes de servicio, pero que luego directamente ibais al político, tirando por tierra a los compañeros, al ningunearlos, por decirlo a la pata la llana.

No creo que sea exactamente así; la relación con la política, en todos los niveles, y no sólo en el sector de la construcción, ha cambiado, y las empresas tenemos que amoldarnos. Es claro que tiene que haber una coordinación entre el decisor político y el decisor técnico, pero quizá sí, quizá la balanza se ha descompensado demasiado del lado del político.

¿Y qué fue antes, el huevo o la gallina? Queremos decir que si el político os marcó el camino (“el que decido soy yo y Vd. trata conmigo”) o a vosotros os ha interesado cultivar esa amistad, evitando las decisiones de los técnicos, que a veces son más incómodas por estar más fundadas.

Como digo, no es fácil hacer un balance sobre el particular; hay compañeros que han continuado siendo responsables de las decisiones, pero también hay que decir que ha habido algunos casos de técnicos en la Administración que no han querido asumir responsabilidades y al final alguien tiene que decidir.

En 1997 te marchas a Madrid como director de obras civiles de toda España y en 2000 te nombran presidente de Dragados Obras y Proyectos, S.A. ¿Cómo cambia la visión del ingeniero cuando pasa a ocupar puestos de alto directivo?

Lógicamente, a partir de entonces la prioridad cambia: antes pedías dinero al banco y ahora el banco eres tú. Quiero decir que antes, en una obra, o en una delegación, si necesitabas un anticipo, una financiación, te venía dado de arriba (aun con intereses), mientras que después eres responsable de todos los recursos, incluidos los financieros y de su reparto geográfico, así como de las estrategias de futuro de la empresa.

Tu caso es paradigmático de lo que se entiende como “ascender en la casa”: empiezas de jefe de obra y acabas de presidente. ¿Por qué ahora es más difícil escalar dentro de la propia empresa? ¿Por qué cada vez hay menos ingenieros en consejos de administración de las empresas constructoras?

Porque cada vez más, guste o no, priman las finanzas. Hemos pasado de un sistema productivo basado en la industria a otro basado en el poder financiero y las estrategias legales. Y en este mundo, la voz cantante la tienen otros profesionales: abogados, economistas... con independencia de la naturaleza de las empresas. Sí, la verdad es que hemos pasado de una situación de privilegio a ser técnicos como lo son en el mundo anglosajón: somos subcontratados por los que tienen la sartén (de las finanzas) por el mango. En definitiva, necesitamos formación complementaria en economía, finanzas y leyes.

A propósito del sistema anglosajón, que se ha impuesto en todo el mundo, se está demostrando que las empresas constructoras y de ingeniería españolas son altamente competitivas, y por supuesto también lo son los ingenieros que trabajan en ellas.

Completamente de acuerdo. *Natura non facit saltus*, y la Historia tampoco. Quiero decir que aquí ha habido una tradición que viene de lejos, al menos de finales de los sesenta, cuando se aprueba la ley de concesiones de autopistas. Desde entonces, hemos sabido ser, no sólo constructoras, sino promotoras concesionarias y financieras. Y se ha demostrado y se está demostrando que nuestra experiencia nos ha situado en los primeros puestos. Luego, por supuesto, la mucha obra que se ha hecho en nuestro país desde los años 80, con la inyección de fondos desde la Unión Europea, ha hecho que las obras hayan sido muchas y de naturaleza muy diversa, por lo que tenemos un *know-how* envidiable. De hecho, y sin menospreciar otros sectores de nuestra economía nacional, nuestro sector acaso sea el más competitivo en el extranjero.



Hablando de la presencia de ingenieros en el extranjero, eres vocal de la Junta Directiva de una ONG, ONGAWA-Ingeniería para el desarrollo. ¿Somos muy solidarios o menos que otros ingenieros? En esta situación de crisis, ¿no crees que sería una buena opción que compañeros en paro se comprometieran con estas asociaciones siquiera para coger experiencia profesional y también humana?

Yo creo que sí hay solidaridad, lo que falta es llegar a la fibra de las personas, que no es fácil, y también tiene que ver con que a diferencia de lo que sucede en los países anglosajones, aquí apenas hay sociedad civil. Esta ONG en la que colaboro, que es una escisión de Ingenieros sin Fronteras, nació en la Escuela de Ingenieros Industriales de Madrid, y quizá ésta sea una razón principal para que en la junta directiva de 12 miembros sólo 2 seamos ingenieros de caminos, pero no creo que nosotros seamos menos solidarios que otros profesionales. Y sí, a mi juicio, el que un compañero joven se vaya a

un país para colaborar en estos proyectos, creo que le aporta muchísimo, y no sólo en lo profesional *sensu stricto*: idiomas, enriquecimiento humano, etc.

También eres vocal de la Junta de Gobierno del Colegio desde el pasado mes de mayo. Desde luego, no habéis entrado en la mejor época ni para el Colegio ni para la profesión, que esto es lo que importa de veras. ¿Cómo estás acometiendo esta situación?

Yo me comprometí con el Colegio ya en mi época en Castilla y León: fui tesorero de la Junta Rectora cuando Javier Arribas era Decano. En esta segunda ocasión, y en una situación difícil para nuestro sector, me creí en la obligación de devolver a la profesión, en la medida de mis posibilidades, lo mucho que me ha dado en mi vida profesional.

Nosotros empezamos a gobernar, como digo, con una situación difícil para todos, también para el Colegio. Aquí no quiero entrar a criticar lo que hicieron o dejaron de hacer nuestros antecesores, pero la realidad es que la anterior Junta de Gobierno estaba partida en dos y la toma de decisiones en estos casos no es todo lo eficaz o todo lo oportuna que debería. Me refiero a la tardanza en dar respuesta a situaciones que atañen a la profesión: Bolonia, internacionalización... También he de decir que, quizá por una mala política de comunicación, no se ha explicado suficientemente lo que podía y lo que no podía hacer el Colegio, pues nos guste o no, el sistema educativo y autonómico es el que es –la apertura de Escuelas es competencia exclusiva de las Comunidades Autónomas y legalmente no se ha podido hacer nada– y la ley de Colegio Profesionales también. Ello no es excusa para que desde el Colegio –y desde los otros Colegios de ingenieros– se debería haber explicado mejor a las instancias políticas la problemática, con objeto de racionalizar la formación académica del ingeniero de caminos. Ahora lo que tenemos que tratar, cuando menos, es de que la disparidad en la calidad de la enseñanza en las Escuelas no sea tanta, y que el número de Escuelas sea razonable. Aunque, nuevamente, nos topamos con el “sistema”: los Rectores lo que quieren es rentabilizar sus presupuestos, y cuantas más matrículas haya, mejor



para el sistema, con independencia de la calidad o de que el mercado no pueda absorber a tantos egresados.

Por otra parte, nos estamos volcando en abrir las puertas a los ingenieros de caminos en cuantos más países mejor. Y en esto nos tienen que echar una mano los Ministerios de Educación y de Asuntos Exteriores, permitiendo que nuestro título se asimile *ipso facto* al título de master. Por lo demás, aun habiendo mucho trabajo fuera, no todo es coser y cantar, pues incluso empresas españolas, cuando logran obra fuera, contratan la mayor parte de mano de obra allí, incluidos los ingenieros. También tenemos el privilegio de acceder a Jesús Posada, presidente del Congreso de los Diputados, y al resto de compañeros que ocupan escaño en las Cortes, que se han prestado a escuchar nuestras ideas sobre la problemática de la profesión y la incidencia de las decisiones políticas en el futuro de la misma, lo cual es muy de agradecer.

(\*) Sobre el muy alto conocimiento exigido de las ciencias matemáticas en la Escuela por aquellos años y aun anteriores, da cuenta Juan Benet en *Otoño en Madrid hacia 1950*: “Un frío con caracteres propios, distinto a cualquier otro, era el de la casa de Gallego Díaz, donde con tres compañeros más yo recibía una clase de matemáticas de cinco a seis de la tarde. [...] a lo largo del curso se sucedían –durante tres o cuatro días para cada una– las lecciones sobre teorías excéntricas de acuerdo con un orden que debía estar inspirado por sus dioses manes, en un sueño cargado de vino; y así, sin previo aviso, a la teoría de los polinomios de Tzebichev sucedía la geometría flintiniana y de ésta se pasaba a los operadores de Heavyside o a la teoría de las sombras o «umbrae» de Gaulois, que tanto dolor de cabeza nos había de provocar. Lo cual era algo así como enseñar el continente de las matemáticas tan sólo por sus cumbres, dejando que el alumno rellenase «en sus horas libres» toda la geografía de las zonas bajas. [...] Cuando un alumno suyo aprobaba el ingreso en cualquiera de las Escuelas Especiales, lo primero que hacía Gallego era apearse del tratamiento, para invitarle a comer y, por lo general, sabiendo lo poco que a partir de una fecha le importan las matemáticas al futuro ingeniero, a continuación lo perdía de vista”.

[Entrevista realizada en Madrid, el 11 de diciembre de 2012,  
por María González Corral y Javier Muñoz Álvarez]