



Colegio de Ingenieros de Caminos,
Canales y Puertos

castilla y león

AGUSTÍN HOSPITAL GARCÍA

[ACCIONA] CONSTRUCTION DIRECTOR – SBU ROADS, BRIDGES AND
SPECIAL STRUCTURES

¿Por qué eliges Caminos? ¿Por antecedentes familiares, porque vivías en Reinosa, cerca de la Escuela de Santander...?

Yo desde los catorce años, al comenzar el instituto, ya tenía claro que las obras públicas me gustaban y sí, tal vez se pueda hablar de vocación temprana. También suponía un reto difícil, un ponerte a prueba. Y en efecto, de Reinosa había mucho ingeniero de caminos. En cuanto a mi familia, no había ningún antecedente, incluso casi ningún antecedente de que hubiera pasado por la Universidad algún familiar directo.

De tu paso por la Escuela, ¿qué destacarías, se cumplieron tus expectativas vocacionales?

En aquellos años los estudios eran muy duros. El paso del instituto a la Escuela de Caminos era un salto grandísimo y desde el primer momento sabías que para poder sacar la carrera, el esfuerzo y las ganas eran herramientas indispensables para el éxito final. Muchos de los profesores compatibilizaban

“Ahora que el *personal brand* ha adquirido y adquirirá en próximos años mayor protagonismo, creo que hay que apostar de una manera decidida por la formación continua. Dicho esto, sigo pensando que, por ejemplo, antes de cursar un MBA, hay que tener una edad y hay que conocer este negocio desde abajo”.





la docencia con el ejercicio de la profesión, algo que ahora no se da tanto y que a mi juicio es muy conveniente para unos estudios aplicados como son los nuestros, pues así existe una correa de transmisión entre lo que la sociedad y las empresas demandan —y que sabe de primer mano el profesor que ejerce la profesión— y las capacidades intelectivas y técnicas que ha de desarrollar el alumno. Abundando en estos requerimientos sociales, en mi opinión existían algunas carencias formativas importantes; por una parte, todo lo que tiene que ver con las finanzas, con la gestión empresarial o con el liderazgo, pues debemos ser facilitadores y hacedores del cambio, adoptar una actitud proactiva y no reactiva; en esto del liderazgo incluyo algo que puede parecer banal pero que no lo es: hablar bien en público, por ejemplo, pues si no sabes expresar lo que quieres decir, por muy buenas que sean tus propuestas, quedas empequeñecido frente a otros profesionales que a menudo resuelven peor que nosotros los problemas. También creo que nos estamos quedando atrás en algunos campos: las energías limpias —en las Escuelas se siguen explicando las centrales hidroeléctricas y muy poco o nada las energías térmicas o eólicas—, las nuevas tecnologías, el cambio climático, las *smart cities*... Por último, acaso la ingeniería de caminos ya no sea tan atractiva, pues la posibilidad de trabajar en España cada vez será menor, y no sé si a todos los posibles alumnos les apetece trabajar en el extranjero.

Terminas la carrera y empiezas a trabajar en una empresa constructora. ¿No te atraía el trabajo en gabinete o en la Administración pública?

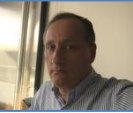
Desde el principio tuve claro que a mí me gustaba el mundo empresarial y entendí que el negocio de la construcción, más que en consultoría, te daba mayores posibilidades de crecer y de aprender cómo se gestiona una empresa. Por otra parte he de decir que en aquellos años uno podía elegir: yo envié 6 currículums un mes de enero y en abril ya estaba trabajando como jefe de obra.

Luego accedes a puestos de responsabilidad muy joven: con 32 años eres Delegado en Castilla y León, Asturias y Cantabria de Corviam.

Con el ingreso de España en la entonces Comunidad Económica Europea afluyeron muchos fondos y tal vez el tejido empresarial no estaba suficientemente dimensionado, pues era urgente crecer en volumen y ámbito territorial —no todas las empresas medianas pudieron hacerlo, de ahí las muchas fusiones de aquellos años y andando el tiempo la creación de las “seis grandes”—, de aquí que hicieran falta profesionales en puestos directivos y algunos compañeros tuvimos esa suerte de tener una responsabilidad alta antes de tiempo. Lo digo porque ahora, y tras de mi experiencia, pienso que los 45 años son una buena edad para acceder a puestos directivos: antes puedes tener unos conocimientos técnicos o económicos excepcionales, pero te falta experiencia vital, que se refiere también al trato con las personas, a mirar más largo, a medir mejor los tiempos, a separar el grano de la paja, etcétera. En cuanto a la realidad actual y futura de nuestro mundo laboral, pienso que la lealtad empresa-trabajador será menor por las dos partes: la empresa contratará por proyectos y para ello pedirá una determinada carrera profesional, y el trabajador habrá de vender sus capacidades, habrá de crearse una marca propia, por así decir. En buena parte todo ello obligado porque el contexto —y hablamos a nivel global, pues las empresas compiten en el mercado mundial— cambia cada vez con mayor velocidad y las estructuras empresariales han de adaptarse con idéntica velocidad.

Empiezas a trabajar en empresa constructora en 1988 y así hasta 2015, cuando empieza tu aventura internacional. ¿Cuáles cambios en la construcción de obra pública en nuestro país destacarías como principales en todos estos años?

Hay varios, pero acaso el más notable se produjo con la crisis mundial del 2007, cuando el mundo de la obra pública quedó constreñido por disponibilidades presupuestarias menores que las que hacían falta para la ejecución de las obras en plazos razonables, primando más el presupuesto anual que la capacidad real de ejecución de los equipos. El caso es que cuando llegó la crisis y la Administración no pagaba con tanta diligencia, las empresas también se pusieron, a la fuerza, a la defensiva, a mirar con lupa los contratos,



los pliegos de condiciones, etc., y ahora todo es más 'contractual'. En la gestión de una obra la figura del gestor contractual ahora se hace más necesaria. Por lo demás, sospecho que ahora la impresión que tiene la sociedad es de que las obras se eternizan, consecuencia de lo anterior, y esto no es bueno para el prestigio de los profesionales.

Otro cambio a destacar es que desde aquellos finales de los ochenta se ha desarrollado mucho más el mercado concesional, y acaso hemos perdido protagonismo por lo que antes decía, porque no tenemos una formación financiera suficiente o adecuada.

Por último, antes las obras se llevaban más a pie de obra, con más gente (oficina técnica, topógrafos, encargados, etc.) y ahora el ritmo y las pautas se marcan más desde el papel, desde las oficinas. Por otra parte, también ha desaparecido en parte esa especie de pupilaje que se daba antes: llegabas como ingeniero joven y aprendías de los capataces, de tu jefe de obra, luego pasabas tú a ser jefe de obra, esto es, que ibas subiendo escalones y cumplías con todas las etapas de una obra.

Cuéntanos ahora con mayor detalle tu experiencia concreta en las obras.

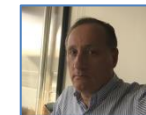
Yo empecé en 1988 a trabajar en Mataporquera, en un tramo que dirigía Jaime Sáez Vera y tenía a Julio Casado como ayudante a la dirección, pero al poco me mandaron como jefe de obra a la Autovía de Levante, en Almansa. Allí cumplí con todos los pasos 'penitenciales', esto es, empezar, ejecutar y terminar una obra. Un viernes inauguramos el tramo de autovía y ese mismo día me dijeron que el lunes tenía que estar en otra obra en El Ferrol: eran otros tiempos. Allí ya empecé a ser jefe de grupo de obras, llevando también un tramo de la A-6 en Montesalgueiro. Dos años después y hasta 2001 fui el delegado de Corviam en Castilla y León, Asturias y Cantabria.

En 2001 dejas una empresa mediana de ámbito nacional, Corviam, por una empresa familiar de ámbito regional, Collosa.

En ese años Corviam se fusiona con Corsán y, como ocurre siempre que hay compras o fusiones, nada está claro, se cambia la cúpula directiva, se pierde memoria de la trayectoria de cada uno... El caso es que a mí me propusieron llevar la delegación de Asturias y Cantabria pero a la vez recibí una oferta de Collosa y elegí esta opción. Por otra parte, yo conocía bien Castilla y León, las empresas subcontratistas, la Administración... y además el clima en el norte hace que las obras se ejecuten de otra manera, yo llevo mal el clima del norte como ingeniero: demasiada lluvia, los tajos se paran... En cuanto al cambio en sí, me supuso un reto y a la vez cierto miedo; ahora no me cabe duda de que cambiar de empresa es algo muy enriquecedor, te rejuvenece, no te acomodas. En una empresa familiar, de tamaño más modesto, te sientes más empresa, si queremos decirlo así. Participas más en las decisiones, hay mayor agilidad, estás más cerca de todo... Además en aquellos años se construía mucho y tuve la posibilidad de aprender también mucho. Porque el hecho de estar en un puesto directivo no quiere decir que sepas más que todos de todo, o yo lo entiendo así.



De viaje a Australia y Nueva Zelanda



En Collosa empiezas como gerente de obra civil, luego te haces cargo también de la conservación de infraestructuras, y finalmente eres director de construcción, que implica también hacerte cargo de la edificación, de la división de energía, etc. ¿Cuán distintos son el mundo de la obra pública y el de la edificación? ¿Y el trato con los clientes privados? ¿Y con las Administraciones en función de que sean locales o estatales?

En efecto, en Collosa pasé de ser el gerente de la obra civil de la empresa al puesto de Director de Construcción en unos años. Ese periodo para mí ha sido el más fructífero de mi carrera y en el que yo noté un mayor desarrollo como profesional; y he de decir que estoy muy agradecido a Alejandro Llorente (presidente de la empresa) por la posibilidad que me brindó de unirme a una gran empresa como Collosa. En cuanto a las diferencias de una tipología de obra a la otra, vienen marcadas por las propias obras en sí, en el sentido de que, sin ser un experto en edificación, lo que sí vi que la edificación te hace ver que los acabados son importantes y tienes que cuidar el detalle, a más de que hay muchas unidades de obra, muchos profesionales... y también otros actores con un lenguaje distinto al nuestro, los arquitectos y aparejadores.

En cuanto a las particularidades de un cliente privado, cambia fundamentalmente la evaluación de riesgos. Y desde luego la ejecución de la obra: sólo se hace lo que está en el contrato, y los cambios sólo se ejecutan si están firmados, y... En este tipo de contratos a menudo las condiciones son leoninas.

Referente a la distinta manera de trabajar de las Administraciones, en buena lógica la Administración central cuenta con mayores medios —técnicos, materiales, presupuestarios, etcétera— y al ejecutar obras mayores sus exigencias en pliego suelen ser mayores. Lo que sí hubo fue un antes y un después y esto vale para todas las Administraciones: la externalización de muchos servicios, así las asistencias técnicas a obra.

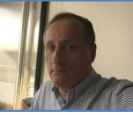
Luego llega la crisis y todo cambia. Tú la viviste, además, en primera persona. ¿Hubo muchos excesos antes y en consecuencia "días de mucho, víspera de poco"? Me estoy acordando, por ejemplo, de la construcción de polígonos industriales en tantos y tantos pueblos. ¿Qué supuso para el sector?

Sí, yo estuve casi un año en paro, así que sí, la viví en primera persona. Lo primero que hay que decir es que la crisis no nace en nuestro sector, es una crisis global y sobre todo financiera. E incluso iría más allá: una crisis moral, de valores. Y 'pinchar' un globo así no era fácil. El caso es que de 2 millones de personas empleadas en la construcción, pasamos a 800.000, y por fuerza ha habido buenos oficiales que ya no volverán a trabajar en la construcción, es decir, que se ha producido una descapitalización de la mano de obra. No obstante, también hay que decir que las cosas se podrían haber hecho de otra manera, que la planificación y los plazos de ejecución podrían haber sido más razonables, que la inversión podría haber sido más sostenida en el tiempo. Por otra parte, yo no comparto la creencia general de que se malgastó dinero en aquellos años, de que los modificados se daban por hecho. A las pruebas me remito: las obras están en uso y la mayoría sin problemas y, sobre todo, te convences aún más de ello cuando sales al extranjero: en casi todas partes las obras cuestan más que aquí, esto es, que aquí sí sabemos gestionar económicamente bien una obra.

En 2013 encuentras otra vez trabajo, esta vez en una constructora grande, Acciona. ¿Cómo cambia el trabajar en una empresa regional mediana a hacerlo en una empresa grande e internacional?

Lo primero que debo decir es que a una empresa grande le tienes que dar un plus, pues ellos ya tienen mucha gente dentro. En el caso de mis primeros dos años, que pasé en la delegación de Castilla y León, entiendo que yo sí aportaba ese plus, pues conocía a las empresas subcontratistas, a las Administraciones, conocía el territorio, en suma. Por lo demás, cuando estás en una empresa grande, tienes que creértelo, quiero decir que, teniendo todas las herramientas imaginables, sin tantas restricciones financieras como en una





mediana, tienes que pensar en grande, en proponer cosas y no tienes ninguna excusa para no hacerlo, pues como digo tienes muchos medios a tu disposición. Por otra parte, esta oportunidad me vino dada gracias a Juan Pereda, al que le agradeceré siempre esa puerta que me abrió para seguir creciendo profesionalmente.

Hablemos ahora de cómo se trabaja en el extranjero.

Lo primero que hay que hacer es concienciarse de que es cierto, de que eres extranjero. Quiero decir que aunque tú pienses que sabes hacer las cosas a veces mejor de lo que te encuentras, hay que ser, sino modestos, que también, sobre todo realistas: éstas son las reglas del juego, el entorno, y quien tiene que amoldarse soy yo. Por otra parte, hace falta mucho tiempo para conocer el mundo de la construcción en otros países (la subcontratación, la legislación, los clientes...), hay que tener unas miras a medio plazo y hay que tener claro que quieres establecerte allí y que las ganancias probablemente tardarán en llegar. Y también saber cuál de tu gama de productos aporta de verdad un valor añadido a lo que ya tienen ellos allí.

¿Cómo se gestionan, se construyen las obras en Australia y Nueva Zelanda?

La relación es más contractual que aquí, existen muchos procedimientos, se genera mucha documentación, y las figuras en obra tienen muy delimitadas sus competencias y responsabilidades. Así, el *construction manager* se limita a ejecutar la obra, el *project director* coordina la obra en su conjunto y a todas las figuras, etc. Por otra parte, se tienen muchísimas reuniones entre la constructora, los responsables de calidad, de medio ambiente, de Seguridad y Salud... Por cierto que allí se da mucha más importancia a estas figuras que aquí —entre otras cosas, porque allí cada uno tiene responsabilidad *ad personam*— y se prima la calidad o la seguridad y salud por sobre el rendimiento. También existen los *stakeholders*, cuya labor principal es asegurar que las perturbaciones en las *communities* sean las menores posibles. Todo esto implica, lógicamente, que las obras allí son más caras —de orden de

magnitud podríamos decir que allí los costes indirectos se multiplican por tres—, pero a cambio la implicación de todos es mayor y hay mayor consenso y, en consecuencia, también una planificación más razonable. Por resumir, pienso que lo ideal estaría en el justo medio: que en la ejecución de obras no hubiera tanta burocracia como allí y a la vez que las obras se abarataran como las de aquí.



Autopista de Toowoomba en Australia

En relación con los profesionales y las empresas de allí, ¿estamos suficientemente preparados?

No sólo eso, sino que los profesionales españoles —ingenieros, técnicos, encargados, etc.— estamos en el top, no tenemos que envidiar a nadie, e incluso en el desempeño del mismo rol, nosotros 'empujamos' mejor. Por otra parte, nuestra experiencia, a veces, no la tienen en otros países; por ejemplo, en Nueva Zelanda hay muchos menos kilómetros de autovía construidos que



en España y el modelo de colaboración público-privado se está comenzando a utilizar.

¿Tiene sentido presentarse a licitaciones de obra pública y crecer por crecer o es mejor apostar sólo por las concesiones?

A mi juicio hacer obra en un país no es el fin último, e incluso hay que pensar muy bien a cuántos países quieres llegar o, por mejor decir, puedes llegar, pues el tamaño de la empresa importa y conocer un país lleva tiempo y dinero. Qué duda cabe que la licitación de obra pública es una manera de acceder al país, pero una empresa no debería limitarse a eso, sino que una vez instalada debe ofrecer su portfolio y apostar por lo distintivo y que te lo reconozcan como tal. Esto es, licitar barato y coger obra puede ser el medio pero el fin es el valor añadido de tu portfolio.

Antes hablabas de que una de nuestras carencias es la formación financiera.

¿Cómo suplirla, qué otras carencias tenemos?

Como decía al principio, ahora que el *personal brand* ha adquirido y adquirirá en próximos años mayor protagonismo, creo que hay que apostar de una manera decidida por la formación continua. Dicho esto, sigo pensando que, por ejemplo, antes de cursar un MBA, hay que tener una edad y hay que conocer este negocio desde abajo. Cuando uno lee en un currículum que alguien ha estado en 10 obras en 5 años, la conclusión es obligada: no conoce lo que es una obra en todas sus facetas. Hay que haberla empezado, haberla ejecutado y, esto importa mucho, haberla terminado y entregado las llaves. También es cierto que ahora ocurre que las obras se gestionan más en el papel, en el despacho que a pie de obra. Por otra parte, y ésta es labor también del Colegio, hay que apostar más por otros campos menos tradicionales y formarnos en ellos: cambio climático, nuevas tecnologías, negociaciones contractuales... Por último, y porque en nuestra profesión hay muy buenas cabezas, debemos ejercer con mayor decisión el liderazgo, ser más activos, no escondernos tras la excusa de que hay que hacerlo porque

nos lo han mandado, sino que hay que pensar y reflexionar más, hilar más fino y al cabo hacer propuestas, liderar, en suma.

[Entrevista vía Skype Valladolid-Madrid realizada el 14 de enero de 2019 por Javier Muñoz Álvarez]