

EL ENCARGADO Y LA EMPRESA

Una vez más, Director, me pides colabore en la modesta medida de mis fuerzas en la revista ARQUITECTURA y en este caso concreto quieres dedique un rato al Encargado de Obra y juegas con ventaja, pues bien sabes lo entrañable que para mí resulta la figura del Encargado, que aquí escribo con mayúscula. Quisiera no decepcionarte en tema tan difícil ni decepcionar a ninguno de los muchos encargados que en el transcurso de 26 años de dedicación a la "profesión", como dicen los constructores franceses, he conocido y han colaborado conmigo en la empresa constructora en que trabajo. Para todos ellos mi agradecimiento.

I.B.

En los años cuarenta y tantos y al iniciar el último curso de mi carrera de Ingeniero, se me presentó la oportunidad de empezar a trabajar en una empresa constructora recientemente constituida —su vida legal apenas llegaba a los 8 meses— siendo mi cometido el calcular y dirigir la estructura de hormigón armado de un edificio de diez plantas y de unas 150 viviendas. Me entregaron los planos del Arquitecto —fallecido a edad temprana— del que guardo un gran recuerdo y con mi juventud cargada de inexperiencia, me presenté en la obra, y allí conocí al primer encargado de mi historia; aquella obra fue algo que creo me formó para toda mi vida. Ahora tengo que confesar que yo no sabía nada de nada, pero que el ser "el Ingeniero" aunque aún no lo era, me ofreció posibilidades sin cuento. Muchas veces en el transcurso de los muchos años —hasta su jubilación— en que este Encargado ha trabajado conmigo hemos comentado las incidencias de aquella obra, la primera que hacíamos juntos y la primera en que yo intervenía y lo que allí aprendí yo de él.

Pero este episodio, que cuento con bastante detalle fue el primero y no el único, de una larga serie en la que he aprendido la inestimable experiencia que de algo tan vivo como son las obras, dimana.

Para mí el encargado es la genuina y permanente representación de la empresa en la obra y su formación tan compleja me es imposible resumir lo mismo en el aspecto técnico como en el humano, porque siempre o casi siempre han logrado por su propio esfuerzo. Unas veces con solo los estudios recibidos en una Escuela Municipal han pasado a muy temprana edad como "pinches" a alguna obra en la que con los ojos y los oídos bien abiertos han captado la vida de la obra y han ido asimilando las técnicas de los diversos oficios. Otros empezaron como peones o ayudantes de oficial de albañil, encofrador, etc., y su afán de superación les ha hecho dedicarse después de su dura jornada al estudio. ¡Cuántos han venido a pedirme que les dejara algún libro sobre construcción! Y luego solicitarme alguna aclaración sobre puntos concretos. En resumen ha sido su afán y su dedicación a la profesión lo que les ha hecho llegar a esta figura tan importante de "Encargado de obra"

Pero creo que como todo en la vida, la tarea del encargado es cada vez más compleja, complejidad que deriva, por un lado, de la paralela complejidad de las técnicas utilizadas, de las instalaciones y sobre todo por las siempre crecientes presiones económicas que sobre la obra gravitan al incrementarse continuamente los costos de todas las unidades y requerirse plazos de ejecución cada vez más ajustados.

Como consecuencia de estos condicionamientos aparecen continuamente nuevos "sistemas de planificación y control de la construcción" que indudablemente aportan nuevas ideas y colaboran eficazmente al logro de una más rápida y económica realización de las obras. Hoy día las técnicas C.P.M. (Critical Path Method) y P.E.R.T. (Programme Evaluation and Review Technique) van ganando terreno continuamente y quisiera extenderme un poco sobre ellas y su conexión con los encargados que a fin de cuentas son los que realizan las "actividades" en aquellas consideradas.

Tengo a la vista un ejemplar del libro "Aplicación de las técnicas PERT/CPM a la planificación y control de la construcción" de William R. Martín, traducción castellana Adrian Margarit, Ingeniero, —editorial Blume—, Barcelona, 1ª Edición 1972, que espero sirva de base para este comentario. He de adelantar que este libro me parece una de las más

claras —o sea de los mejores— que sobre este tema han caído en mis manos. En la Introducción dice textualmente:

"Los métodos CPM y PERT nacieron en los EE.UU en 1957. Como ha ocurrido con otras originales ideas, fueron creadas para satisfacer la demanda de nuevos procedimientos de dirección que permitiesen el control de proyectos de las dimensiones y complejidad como las que plantea la industria actual. El tiempo es un recurso de gran importancia que con frecuencia se malversa a consecuencia de una insuficiente previsión o de una falta de planificación. Esta falta de comprensión o de apreciación de un proyecto se debe fundamentalmente a dos causas; en primer término, a que las diversas ramas del equipo productor son entidades completamente separadas unas de otras, y en segundo lugar a que los métodos tradicionales de planificación son inadecuados para corregir tal circunstancia"...

"El método de planificación a base de diagramas de rayas que se empezó a emplear a principios de siglo es un excelente método visual de presentación de un plan, que puede ser leído fácilmente por ambas direcciones, de pie de obra y de oficinas".

Después, cualquiera que conociendo algo de los métodos CPM y PERT prosiga el estudio de este libro, creo que puede sacar dos conclusiones claras:

- 1.— Se obtendrán indudables ventajas de una buena planificación, vigilada y ajustada sobre la marcha tantas veces como sea necesario ("La puesta al día de las fechas de una red..... continuando el control del proyecto durante toda la ejecución del contrato a base del sistema de la "dirección por aproximaciones sucesivas").
- 2.— Que esta programación y su seguimiento caen fuera de las posibilidades de actuación de un Encargado, que se debe dirigir a la realización correcta de las diversas unidades del proyecto, seleccionando y aplicando la mano de obra idóneas y los materiales y elementos auxiliares en cada caso.

Como consecuencia inmediata cabe la pregunta ¿la función del Encargado tiende a desaparecer? Yo sinceramente creo que no. Lo que ya está sucediendo es que cada vez más necesitará la colaboración de otros elementos que asuman la responsabilidad económica de la obra y vigilen la programación de la misma, en resumen de lo que ya venimos denominando con el nombre de Jefe de Obra, denominación que no existe en la vigente Ordenanza de la Construcción, Vidrio y Cerámica aprobada por Orden del Ministerio de Trabajo de 28 de agosto de 1970.

Este puesto de Jefe de Obra puede ser desempeñado por personal titulado superior o medio o por personas con suficientes conocimientos teóricos y prácticos de muy variadas materias, pero el éxito de la obra se derivará —a mi juicio— del buen funcionamiento del binomio Jefe de Obra-Encargado. Creo que la figura del Jefe de Obra, que viene a ser como el antiguo "Maestro de Obras" (que yo nunca he unido a la del Encargado) es decir "el empresario de su obra" de la obra que la empresa pone en sus manos, y no empaña la del Encargado que seguirá siendo pieza clave de toda construcción.

Ignacio BRIONES