

PERSONA PÚBLICA

Constructor de equipos

Texto: MARCO PAVÁN

Ilustración: CARLOS RIVAHERRERA

Pocas veces se le ve cabizbajo. En aquella ocasión, que leía en la prensa sobre el escándalo en la Línea 12 del Metro de la ciudad de México, se ponía en duda el trabajo con el que había construido su reputación en ICA. Se involucraba a su empresa en querer cobrar extra algo que no estaba en el contrato original. El caso sigue en litigio. Pero para Bernardo Quintana Isaac, quien tiene la tarea de pensar a largo plazo, en estrategia, en la responsabilidad de sus más de 35 mil trabajadores, aquella noticia ha sido de las pocas que sí le ha afectado.

Su capacidad de recordar por nombre y cara a gran parte de su equipo le ha servido. "Son las relaciones personales las que hacen a una empresa", dice con una sonrisa en la cara. A meses de aquella noticia, dos calificadoras (Standard & Poor's y Moody's) bajaron su nota por su excesivo apalancamiento. Incluso, contrataron a Rothschild México para que les ayude a sanar su crisis de liquidez. La situación de la mayor constructora de México parecería que no está para sonreír.

Esa noche lo veo recibir un reconocimiento por su apoyo a destacados estudiantes a quienes, por medio de una fundación, reciben becas para continuar sus estudios. No solo a él se le ve contento, sino a prácticamente toda su familia que también asistió esa noche. "Están todos, menos mis nietos porque entonces no cabíamos", lo dice sin disimular su sonrisa.

La memoria siempre presente

No es raro que Bernardo Quintana se acuerde de ti, si sólo has estado en una junta con él presente de tantas a las que ha tenido en la organización. Tampoco es raro que escuche tu opinión sobre algún asunto que uno pensaría que él lo tiene decidido. "¿Qué harías en esta situación?". Te reta, pero de manera fraternal. Entre iguales.

Tiene la habilidad para ponerse en el lugar del otro, ser empático, y eso es un buen negocio. Le ha redituado tanto personalmente como a la hora de tomar decisiones desde la presidencia del Consejo de Administración de Empresas ICA. "Desde que tengo memoria he estado en un equipo, no siempre como la cabeza. Me gusta mucho la relación humana". Me lo dice, como alguien que ha reflexionado sobre el tema. "La ICA es una empresa de gente. Nosotros no fabricamos nada, hacemos equipos de gente que van a realizar proyectos. Es el mayor valor que tiene la empresa: la capacidad de trabajar en equipo, de buscar el apoyo de uno al otro, de lograr objetivos importantes".

Ese es su estilo. Lo admite. Busca el consenso, pero con la responsabilidad total a la hora de la toma de decisiones. Y si no está de acuerdo con tu punto de vista, te lo hace saber también con firmeza. Incluso si eres uno de sus hijos, quienes muchos han pasado por puestos directivos.

Así sucede con Alonso Quintana, el actual director general de Empresas ICA, quien tiene que mostrar cada nuevo proyecto que implique una inversión importante al Consejo de Administración. "Desde chico no decía que no había mejor satisfacción que la que se deriva del trabajo y del esfuerzo: 'Sólo lo que toma esfuerzo da satisfacción'". Con eso en mente, Alonso Quintana se sigue apoyando en su padre para algún otro consejo. Al mismo tiempo, él y casi todos sus hermanos, estuvieron presentes en la entrega del reconocimiento a su padre por parte de la Fundación de Apoyo a la Juventud, IAP, por tener más de 30 años ayudándolo.

La agenda de Bernardo Quintana se divide en dos: la familia y las juntas de consejo. Casi todo lo demás se puede ajustar al caprichoso horario de la presentación del festival de la primavera de uno de sus nietos, o a la graduación de otra de sus nietas.

La importancia de llamarse Bernardo

El que soñó ser un nadador de competencia, hoy se mantiene en forma en casa. Su deporte favorito: perseguir a sus nietos pequeños. "El deporte fue parte de mi formación. Era nadador y ganaba muchas veces. Ahí aprendí el valor del esfuerzo. La gente que va por el mundo sin comprometerse, sin hacer esfuerzo, y luego quejándose, no le va bien".

La historia de su padre no es muy diferente. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, el país necesitaba construir infraestructura, lo que usualmente se le cedía a manos extranjeras. Bernardo Quintana Arriola, recién graduado de ingeniero civil, se reunió con otros ingenieros (la mayoría de la Escuela Nacional Preparatoria, hoy INAOE) y con un poco de equipo de construcción y una mezcladora de concreto buscaron obras por construir. El Conservatorio Nacional de Música y la Escuela Normal de Maestros fueron sus primeros grandes retos.

Para 1947 se constituyó ICA (Ingenieros Civiles Asociados, S.A.) y su primer contrato fue el Centro Urbano Presidente Alemán, el multifamiliar al que el mismo director del Poder Eje-

cutivo tenía que dar su visto bueno. Eran momentos en que el orgullo por lo mexicano crecía. La figura del arquitecto Mario Pani, amigo de Bernardo Quintana, complementó la fórmula para conseguir más negocio.

Siempre cerca del poder, incluso en tiempos de Vicente Fox, movieron los restos del fundador Bernardo Quintana Arriola a la rotonda de los hombres ilustres. En parte por la gestión del secretario de Gobernación, Carlos Abascal, quien, así como Quintana Arriola, habían estado en Copamex.

Pero la gran aportación del padre fundador fue sacar mayor provecho de los recursos de la empresa y reinvertir las utilidades. Desarrolló en el camino una ingeniería a la mexicana, acorde a las condiciones y exigencias del territorio y del modo de hacer negocio en nuestro país.

Ahora, Bernardo Quintana Isaac continúa ajustando su empresa a las condiciones siempre cambiantes. Con el nombre de su padre le tocó un legado que respetar y mejorar.

Liderazgo

"El respeto y la consideración, la paciencia y la prudencia son necesarias en cualquier liderazgo. Los que no logran duración de largo plazo, se vuelven más un liderazgo de otra naturaleza". Bernardo Quintana Isaac no conoce otro modo de llevar un equipo de personas, si no es por la fuerza de un largo plazo.

Así, el "bache" por el que está pasando la empresa no se nota en sus caras durante aquella celebración. Cada año, la fundación da una presea con el nombre de Bernardo Quintana Arriola a jóvenes destacados y los beca para que terminen sus estudios. Ahí siempre está Bernardo Quintana Isaac y se maravilla con los testimonios que escucha. Se nota involucrado en la labor de la fundación Apoyo a Jóvenes.

Entre otras asociaciones que ayuda, beca a un estudiante (junto con otra familia y la misma escuela) para estudiar en Culver High School, en Estados Unidos. Hace algunos meses, el joven becado, quien había salido de las calles de Monterrey donde laboraba como payaso en los cruces de calles, representó a la escuela en el Carnegie Hall.

El talento de Jesús Mancha Navarrete para cantar, junto con el de otros cinco compañeros, se pudo escuchar en aquel viaje a Nueva York. Cuando Bernardo Quintana se enteró de tal suceso, se le llenaron los ojos de lágrimas. El hombre que toma decisiones fuertes, con repercusiones para muchas familias, tiene su "lado débil", sentir empatía por los demás. Dentro de los equipos que ha conformado, deja que el crédito se lo lleve todo el grupo. Es parte de su liderazgo.



Bernardo Quintana Isaac.

Incluso en la turbulencia por los litigios que involucran a su empresa, el presidente del consejo de Empresas ICA no deja de sonreír

Las primeras obras

- Conservatorio Nacional de Música.
 - Escuela Normal de Maestros.
 - Centro Urbano Presidente Alemán.
 - Túnel Emisor Oriente.
 - Sistema de Transporte Colectivo Metro.
 - Gran parte de Ciudad Universitaria.
 - Sistema de aguas en Tepalcatépec, Michoacán.
 - Anillo Periférico del DF.
 - La Raza.
 - Carretera de Ciudad Valles.
 - Carretera México - Acapulco.
 - Vía México - Veracruz.
 - Autopista Transpeninsular.
- Empresas ICA:**
- ICA.
 - ICA BIM.
 - ICA Fluor.
 - OMA (El mayor accionista, pero sin el control total de ella).

ciones para muchas familias, tiene su "lado débil", sentir empatía por los demás. Dentro de los equipos que ha conformado, deja que el crédito se lo lleve todo el grupo. Es parte de su liderazgo. Lo mismo piensa de Jesús Mancha, quien sólo necesitaba una ayuda financiera.

Líquidez

Quien ahora necesita una ayuda financiera puede ser la misma ICA. Después del escándalo sobre la Línea 12 del Metro de la ciudad de México, donde se pasó la culpa entre los constructores y la autoridad de aquel momento, ICA no ha conseguido ninguna otra obra pública significativa. Hace algunas semanas contrataron a Rothschild México para que arreglaran sus pasivos, que pa-

recen ser muy grandes para el poco flujo que han tenido en los últimos trimestres.

ICA reportó que perdió 2 mil 500 millones de pesos, prácticamente tres veces lo que había disminuido en el mismo periodo, pero del año pasado. Mientras tanto su gasto financiero creció al punto que las calificadoras bajaron su estimación para ICA—tiene una deuda de 51 mil 147 millones de pesos al fin de septiembre—. Como suele suceder, el mercado bursátil "castigó" la acción que ha bajado de valor en todo el año cerca de 50%. El dólar fuerte no ayuda.

La constructora sigue con la esperanza de tener más infraestructura pública, como el Acueducto Monterrey VI, que el recién electo gobernador Jaime Rodríguez El Bronco, ha dicho que no está a favor de tal obra por "no ser ecológica".

Pero el escenario no es tan nuevo. ICA ya ha pasado por crisis similares. La idea parece ser refinanciar esa deuda para largo plazo. Así lo dice la descripción de la empresa: "Grandes proyectos de Construcción Civil e Industrial y opera el portafolio de activos a largo plazo, incluyendo aeropuertos, carreteras, servicios municipales de agua e inmobiliario". Es en este plazo donde siempre tiene la mira Bernardo Quintana. ●

A PIE DE PÁGINA...

Cierto, ICA no se escapa de estar relacionada a otras empresas que crecieron conforme el país [el mercado interno, dirían algunos] crecía. Algunas de éstas acusadas de ser monopólicas o por lo menos "cercanas al poder". El tema no le quita el sueño a Bernardo Quintana. Como su buen amigo, el otro ingeniero, Carlos Slim, no deja que eso le afecte. Él prefiere seguir persiguiendo su ideal... y a sus nietos, también.