

¿Necesitamos ingenieros o líderes?



Do we need engineers or leaders?

Gonzalo Alonso-Alegre Diez
Ingeniero Industrial
Gerente del centro de Basauri de ArcelorMittal
Distribución Iberia

Recibido: 28/05/08 • Aceptado: 17/12/08

ABSTRACT

- Businesses and society demand people with "something more" than academic training. But when we look at the reality of our businesses and universities we realize that only few efforts are put into getting people to acquire or improve those aspects of their personality related to leadership.
- The article highlights the importance of promoting a change in the way of preparing people in the engineering schools and in businesses.
- **Key words:** Leader, leadership, training, skills, people.

RESUMEN

Las empresas, la sociedad, demandan personas con "algo más" que la formación académica. Pero cuando analizamos la realidad de nuestra empresas y de la universidad nos damos cuenta de que se dedican muy pocos esfuerzos a lograr que las personas adquieran o mejoren aquellos aspectos de su personalidad relacionados con el liderazgo.

En el artículo se resalta la importancia de provocar un cambio en la forma de preparar personas en las Escuelas de ingenieros y en las empresas.

Palabras clave: Líder, liderazgo, formación, competencias, personas.

1. UN PROBLEMA

Las declaraciones de **Koldo Saratxaga** en una entrevista causaron cierto revuelo en nuestro colectivo. Se reflejaban expresiones como "*En Euskadi sobran ingenieros y faltan líderes*", o "*un ingeniero no puede dirigir una empresa*".

Hay gente que le califica de visionario, otros de telepredicador, pero más allá de la persona, hagamos algunas reflexiones

sobre sus palabras. ¿Por qué una persona razonable e inteligente hace estos comentarios?. ¿Para fomentar las ventas de su libro?, ¿Se ha dado cuenta de que no hay ingenieros líderes y en otras carreras si? o ¿Piensa que no son capaces los ingenieros de liderar?.

Como ingeniero podía sentirme aludido, pero estoy de acuerdo con el fondo del mensaje. Creo que faltan líderes, no solo en el ámbito de la ingeniería, también en el ámbito directivo, en la política, etc. Opino que no sobran ingenieros pero si que faltan líderes ingenieros, como faltan líderes economistas, médicos o abogados. Y por supuesto no solo en Euskadi

No pretendo dedicar estas líneas a debatir sobre lo que es un líder o no, o cuales son sus cualidades, hay miles de libros sobre el liderazgo, pero estoy seguro que si nos preguntaran por las características que definen a un líder no faltarían palabras como, honesto, sincero, saber escuchar, atento a las necesidades de los demás, formador, motivador, trabaja en equipo, responsable, justo, tenaz, etc.

Cuando analizas los seminarios, conferencias, cursos que se ofertan a lo largo del año en los diferentes organismos,

La carencia de aptitudes para escuchar, comprender, organizar y motivar a las personas, constituye una de las causas de fracaso de excelentes profesionales, con probados conocimientos técnicos al ser promovidos a cargos directivos

agrupaciones de empresarios, Cámaras de comercio o APD, puedes darte cuenta de que gran parte de ellos están dirigidos a temas relacionados con el liderazgo, personas, motivación, dirección, etc. Los consultores más valorados tanto a nivel nacional como internacional dedican gran parte de su tiempo a despertar una inquietud por estos temas, no hay más que ver el impacto que tienen en el mundo empresarial libros, como “La Paradoja,” “La buena suerte”, “La inteligencia emocional”, etc.

La pregunta es: si las empresas necesitan líderes, si el mundo empresarial es consciente de ello y oferta continuamente formación e información, si las personas somos conscientes con el paso de los años de esta laguna ¿Por qué no se nos prepara desde nuestra juventud?.

Curiosamente un editorial de la revista **DYNA** hablando sobre los jóvenes ingenieros dijo, que “pasada una etapa inicial basada en la aplicación técnica de los conocimientos adquiridos, los ingenieros, pasan a ocuparse de actividades de gestión empresarial, estando presentes en equipos directivos y que no son conscientes, hasta ese momento, de que se les asignarán personas a su cargo debiendo asumir roles como el de director y conductor de personas”.

Comenta dicho editorial que la carencia de aptitudes para escuchar, comprender, organizar y motivar a las personas, constituye una de las causas de fracaso de excelentes profesionales, con probados conocimientos técnicos al ser promovidos a cargos directivos. No podría estar más de acuerdo, de hecho en mi carrera profesional he podido comprobarlo. Desde escuchar la expresión “Usted no está aquí para pensar”, hasta ver como un joven ingeniero no se atrevía a bajar al taller porque temía los comentarios de los operarios de la fábrica.

Perdón por la insistencia, pero, ¿esto solo pasa con los ingenieros?.

Lo que me hizo sonreír del editorial es que, al decir que los jóvenes ingenieros no son conscientes de lo que se les viene encima, hace recaer en ellos su preparación para asumir este reto. Los que sean conscientes se prepararán y el resto no.

¿Nosotros no tenemos ninguna responsabilidad? ¿Qué ocurre en la universidad? ¿Se han dado cuenta de que



necesitamos gente que sepa dirigir, que sean líderes? ¿Les formamos para ello?

Recuerdo la suspensión de un seminario en la ETSI titulado “Taller de Comportamiento Humano en la Empresa”. En él, diversos profesionales del mundo de la empresa habían previsto tratar temas como:

- Profesionales en el siglo XXI
- Gestión del talento en la empresa - Evaluación de competencias
- Calidad humana y ética en las empresas
- Taller de dirección de personas

Es significativo que solo 5 alumnos se apuntaran. Lo curioso del caso es que las propuestas de seminarios técnicos que se ofertaban al mismo tiempo llenaron sus plazas.

Me comentaba un profesor de la Escuela que los alumnos, unos años después de finalizar la carrera y empezar a trabajar, reclaman que no recibieron esta formación, vamos a llamar humanista, y argumentan que no fueron conscientes de su necesidad durante la estancia en la universidad ya que su motivación en ese periodo es básicamente técnica. Coincide plenamente con el editorial anteriormente reseñado.

Veamos lo que ocurre con un joven ingeniero que finaliza los estudios. Generalmente comienza a trabajar en una empresa a la que accede tras un proceso de selección, bien de la propia empresa o bien a través de una empresa especializada.

¿Por qué le admiten? Normalmente porque “parece buena persona”. Cuando la empresa define las características que se requieren para el puesto, habitualmente define las necesidades técnicas (idiomas y/o conocimientos) pero son contadas las ocasiones en las que se expresa claramente las competencias que tienen que ver con las llamadas habilidades directivas. El requerimiento más habitual es “que nos guste”, “buena persona” o cosas por el estilo.

Una vez dentro de la empresa, se forma a los recién llegados en todo aquello que tiene que ver con el producto o servicio para que sean operativos lo antes posible.

Cuando la empresa necesita cubrir un puesto de más responsabilidad, en el cual se requiere, además de los conocimientos técnicos, “otras cualidades”, es cuando se da cuenta de las carencias de las personas. En este momento el problema se agrava ya que hay que decidir que es lo que se va a hacer, si elegir personas hábiles técnicamente o hábiles dirigiendo. Como ejemplo supongamos que tiene cuatro empleados con las siguientes capacidades.

	Competencias técnicas	Competencias directivas
1	Bueno	Bueno
2	Bueno	Malo
3	Malo	Bueno
4	Malo	Malo

En el primero y en el último caso no hay duda. Hay que elegir al primero y prescindir del cuarto.

Pero ¿Qué hacemos con los otros dos casos?. La respuesta es sencilla, formarles, y en mi opinión es donde se equivocan las empresas porque habitualmente el candidato elegido es el que tiene buenas competencias técnicas y lo que se piensa es “ya le formaremos en lo otro”.

Una vez elegida la segunda solución, en el mejor de los casos se envía al ingeniero a un par de cursos sobre el tema y, adelante, ya está formado. O nuestro amigo ve la luz y sufre una catarsis o todo sigue como antes. Lo más normal es lo segundo.

Son incontables los equipos, departamentos, empresas que han fracasado por que escogen al mejor técnico, incluso argumentando que si no dan el salto con él acabará yéndose de la empresa. El problema es que si esta persona no sabe dirigir, al final, estará ocupando un puesto donde sus habilidades técnicas tienen menos valor y serán los miembros de su equipo los que acaban abandonando la empresa.

En mi opinión se debe elegir al trabajador que mejor pueda realizar la función que se demanda y no al mejor técnico. A lo largo de mi experiencia he visto como muchas personas han sido capaces de conocer el producto sin proceder de especialidades técnicas y muy pocas que han aprendido a liderar equipos, principalmente debido a que en la organizaciones solemos contar con buenos técnicos

capaces de formar a otros pero no encontramos un método adecuado para enseñar liderazgo.

Son incontables los equipos, departamentos, empresas que han fracasado por que escogen al mejor técnico, incluso argumentando que si no dan el salto con él acabará yéndose de la empresa.

2. LA RESPUESTA A LA PREGUNTA INICIAL

Todavía esta pendiente de contestar la pregunta que nos hacíamos en el título del artículo ¿necesitamos ingenieros o líderes?

La pregunta tiene una fácil respuesta, pero no tiene una única respuesta, cada uno de nosotros debe responderla para ello debemos preguntarnos ¿Qué quiero en mi empresa? ¿Qué quiero en mi entorno? ¿Cómo quiero que sean mis hijos?

Probablemente la mayoría contestemos que queremos líderes, que necesitamos líderes y los que precisamos ingenieros para algunos puestos también queremos que sean líderes. Ahora bien, ¿Esta preparada nuestra sociedad para formarlos? ¿Se imparte en las escuelas de ingenieros esta formación?

3. UNA PROPUESTA

Si en la empresa somos conscientes del perfil que deben tener las personas, si la universidad conoce esta necesidad de las empresas, veamos ahora como podemos prepararlos.

No se cual es el criterio a la hora de elegir las asignaturas que se imparten y cuales no en la carrera.



El soberbio, el que todo lo hace bien y todo lo sabe, nunca podrá avanzar

Supongo que gente experta y con conocimiento es consciente de la necesidad de esa formación. Imaginemos ahora que la Escuela de ingenieros XX consulta a titulados de diversa experiencia y elabora un mapa de competencias (aptitudes) que se considera son necesarias para un buen desarrollo profesional.

Una vez realizado esto el siguiente paso sería la redacción de un programa de estudios que forme a los alumnos en dichos requerimientos. Incluso se podría evaluar a los alumnos y asesorarles, personalmente, para adquirir o mejorar en aquellas competencias donde flojean más.

Si de verdad se cree en la necesidad de esta formación la asignatura no debe ser de libre elección ya que se considera que es fundamental para el desarrollo personal y profesional del alumno.

Como ayuda a todo ello, preparemos un programa de tutorías en el que el profesor y el alumno enfoquen su relación de la misma forma que un proceso de coaching, es decir, en la que el profesor pueda conocer las capacidades del alumno y de esta manera potenciar sus habilidades y mejorar aquellas destrezas con menor nivel, trabajando, no solo la carrera profesional, sino las aptitudes relacionales y las capacidades emocionales. El profesor realizaría una labor de orientador porque conocería las inquietudes del alumno, su vocación profesional y trabajaría con él en la elaboración de un plan de mejora personal que podría continuar después de la finalización de sus estudios oficiales.

Si se dedicaran los dos últimos años de estudios a trabajar de esta forma muchas carreras profesionales y personales habrían resultado más exitosas.

Al final de su vida estudiantil, los nuevos titulados se encontrarían con una valoración ajustada de sí mismos, con un plan de formación a continuar en los siguientes años, tanto técnico como personal. Por otro lado recuperaríamos la figura del profesor como orientador, como guía, que tantas satisfacciones produce.

Pero el cambio no solo es en la universidad, las empresas deberían cambiar su forma de seleccionar, definiendo las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y buscando las personas que más se ajusten a ellas y no solo “buena gente”, previendo una evolución profesional de las mismas.

Del mismo modo, deberían estudiar las necesidades del resto de puestos, ver si su personal se ajusta a ellas y si existe una posible evolución para poder formar con tiempo a los candidatos a ocupar dichos puestos. Podrían dedicar

a su mejor personal directivo a guiar en la formación a estos jóvenes valores, y si no dispone de personas o tiempo para ello, contratarlo externamente. Si las empresas empleasen en la formación de sus “promesas” un 10% del salario ¿faltarían líderes?

Hoy en día son muy pocas las organizaciones que trabajan de esta forma y en la mayoría de los casos se ciñen a aspectos técnicos o idiomas. Resulta paradójico que cuando más hablamos de planificación estratégica, cuando más analizamos el posible desarrollo de nuestra empresa dejemos de lado lo más importante, las personas que lo tienen que llevar a cabo.

4. CONCLUSIÓN. UNA BUENA NOTICIA

Se nos acusa, en muchas ocasiones, a los ingenieros de ser intransigentes, de cabezas cuadradas. Cuando recibimos críticas, nuestra tendencia es a no aceptarla, bien justificándonos o bien descalificando al que lo dice. Este tipo de actuación me recuerda al protagonista del libro “El caballero de la armadura oxidada” ya que cuanto más nos defendemos más gruesa se hace nuestra coraza. Pensemos por un momento que puedan tener algo de razón, concedámosles un pequeño porcentaje, sería el primer paso hacia nuestra mejora ya que empezariamos a ser conscientes de nuestras carencias y por tanto de nuestras necesidades y para ello necesitamos una buena dosis de humildad.

La buena noticia es la de nuestra oportunidad de progresar, solo podrá mejorar quien sea humilde y reconozca sus debilidades. El soberbio, el que todo lo hace bien y todo lo sabe, nunca podrá avanzar. Por ello démonos una oportunidad para mejorar, seamos humildes.

5. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Hunter, James C.. *La paradoja*. Ediciones Urano. 2003. ISBN: 84-95787-13-X.
- [2] Trias de Bes, Fernando. Rovira Celma, Alex. *La Buena Suerte*. Ediciones Urano. 2004. ISBN: 84-95787-55-5.
- [3] Fisher, Robert. *El caballero de la armadura oxidada*. Ediciones Obelisco. 2007. ISBN: 84-7720-405-5.