

LA FUNCION DIRECTIVA DEL INGENIERO

Por JOSE LUIS MENDOZA GIMENO, Ingeniero de Caminos.

Diserta el autor sobre tan interesante tema, refiriéndose y comentando un artículo del mismo título, cuya traducción apareció en nuestro número de abril.

He leído el interesante artículo "La función directiva del Ingeniero", de E. C. Gordon England, traducido por Joaquín Serrano Tormo, que publica la REVISTA del mes de abril. Me ha seducido el tema que plantea y el aspecto literario que por su generalidad tiene; como consecuencia, no me resisto a echar mi cuarto a espadas sobre el mismo. Soy de los que creen, al amparo, en cierto modo, de la tesis del autor, que no hay por qué excluir de las Revistas técnicas artículos como aquél y éste, que no son estrictamente técnicos, cuando, por lo menos, sujetan su divagar por el mundo de las ideas, con cables de amarre, al compartimiento de la técnica para referirse a él con un laudable propósito. Las revistas técnicas ganarían en amenidad, que tanto necesitan, con un poco de acertada literatura, por el encanto que precisamente, por contraste, tiene para el perseguidor de *lo particular*, poder echarse a descansar un poco en el dulce oasis de lo general, siempre que le pueda dar alguna luz refleja.

Sostiene Gordon, y a mi juicio con acierto, que el ingeniero está en el mundo actual excesivamente al margen de las funciones directivas de la sociedad, y que, por el contrario, es precisamente al ingeniero a quien competen éstas, dado el trascendental papel que la Ingeniería desempeña en el bienestar y el progreso, por ser el primer cimiento de toda economía moderna. No hay, en efecto, ninguna fuente de bienestar material derivada del progreso técnico, a cuyo lado no se encuentre la mano alumbradora, o cuando menos canalizadora, del ingeniero en general, a manera de partero de la felicidad del siglo xx. Hoy día la técnica, filtrándose como un duende al socaire de nuestra ansia de felicidad, convive con nosotros, está en todos sitios, lo acapara todo, con la misma tenacidad y persistencia que antaño pudiera convivir la Teología o la Filosofía. Hoy todos debemos saber lo que es corriente alterna o continua, por ejemplo, si queremos comprar acertadamente un aparato de radio. Quien no sepa cómo funciona el carburador de su automóvil, tiene grandes probabilidades de conocer las delicias de dormir a la intemperie. La graciosa canción que tiene por tema y se titula "Los que viven del cordero", es menos propia de esta época que otra que podríamos titular "Los que viven de los voltios". Estamos en la Era de la Ingeniería.

El ingeniero desempeña tan importante papel en la sociedad moderna, que sin él quebraría y caería en la barbarie y la desgracia. Entonces cabe preguntarse, con Gordon England, por qué no encontramos un número mayor de ingenieros en el desempeño de las funciones directivas de la Sociedad. Parece, a primera vista, que estas funciones deberían estar reservadas casi exclusivamente a los ingenieros. Sin embargo, no es así por el momento. ¿A qué se puede atribuir esto? ¿Por qué sucede que los ingenieros puros pocas veces alcanzan los altos puestos directivos, no ya sólo en el orden político, que ni aun en el económico, y, lo que es más curioso, frecuentemente ni en el técnico? La explicación acaso esté en que los ingenieros puros ejerzan mal, como la mayoría de los profesionales especialistas de cualquier clase, las funciones directivas. Cabe pensar que quizá por su formación mental y su disciplina educacional característica, el ingeniero en general tenga desarrolladas facultades anímicas distintas y posiblemente contrapuestas a aquellas necesarias para las funciones directivas. En esta hipótesis, la Sociedad, que ansía y busca por instinto natural buenos directores, se vería obligada, por propia experiencia, a rechazar a los ingenieros. Por lo general, la Sociedad repulsa a los profesionales puros de cualquier clase para el ejercicio de las funciones directivas, porque teme, con fundamento, que la especialización de los conocimientos polarice en un determinado sentido exclusivista su actuación directiva. Walter Puckey afirma, en su obra *What is this Management (Lo que es la dirección)*, que las cualidades que debe poseer un director para triunfar son: técnicas, 13 por 100; de organizador, 25 por 100; de carácter o personalidad, 62 por 100. Es una manera elegante de suscribir también la misma hipótesis, porque si las cualidades técnicas no deben pasar de un 13 por 100, es más factible que las adquiera un profano, que no la inversa, es decir, que un técnico modifique su carácter o personalidad. De aquí que la mayoría de los buenos directores sean profanos.

¿Cómo puede darse el caso de que un ingeniero con un 80 por 100 de formación técnica sobre toda otra, fracase en las funciones directivas de un mundo predominante técnico-económico, es decir, ingenieril? Yo creo que nos encontramos ante el mismo fenómeno

de espejismo que está padeciendo la Humanidad con el progreso material, en el cual hay algo que no se acaba de comprender bien. No se entiende por qué el progreso material ha podido en realidad incrementar tan poco la felicidad media del ser humano a la vista del panorama mundial. Será seguramente porque la felicidad estriba en algo más también que en el bienestar físico. Acaso la Sociedad presente, ni sé si acertada o equivocadamente, que poco cabe esperar de los ingenieros en el manejo y gobierno de aquellas cosas que, sin ser progreso material, contribuyen lo mismo que éste, al bienestar y felicidad del hombre, como pueden ser la libertad, la justicia, el arte, la religión, la propiedad, la enseñanza, el amor etc., y por eso, instintivamente vacila antes de poner las funciones directivas en sus manos. La Sociedad acaso presente que no son buenos directores los que, en todo caso, sean capaces de lograr un maravilloso progreso técnico con exclusión de todo otro progreso y, posiblemente, a costa de la esclavitud e infelicidad de los dirigidos. Que el progreso material debe ser fiel servidor del bienestar y no el bienestar servidor del progreso.

En verdad que resulta un poco extraño hablar de capacidad o incapacidad mayor o menor para ejercer funciones directivas, sin concretar los significados de las palabras. En realidad, funciones directivas las ejercemos todos en más o menos grande escala. Unos actos nuestros dirigen a los demás, y otros son dirigidos por alguien. Naturalmente que el ingeniero, como cualquier otro profesional, está continuamente ejerciendo funciones directivas, y ningún motivo hay para suponer que las ejerza ni mejor ni peor que los demás profesionales. Pero del artículo de E. C. Gordon England se deduce, aunque no lo diga expresamente, que entiende con justeza por funciones directivas aquellas que atañen al gobierno y manejo de gentes en pro del logro de un determinado fin. Entendidas así las funciones directivas, sería inútil empeñarse en demostrar que la formación mental matemática y mecánica del ingeniero es la más conveniente para acertar a llevar al ánimo de los dirigidos la convicción y el estímulo necesarios para obtener el rendimiento máximo de cada uno de ellos y del conjunto, que es esencialmente la misión del director.

Sin embargo, las condiciones de director sólo son, en mi opinión, contrapuestas a las del ingeniero o la del profesional en general, si los conocimientos técnicos que pueda tener como tal fijan tanto su atención que le impiden ver otros aspectos de los problemas que se le plantean, quizás previos o más importantes. Los que dirigen obras deben saber la importancia que puede tener, para su buena marcha, por ejemplo, constituirse oportunamente en padrino de un hijo del capataz, o regalar un ramo de flores a la señora del Ingeniero inspector.

Es completamente inútil, sin embargo, querer reducir a reglas lo que constituye un arte: el arte de dirigir.

Por eso, a mi juicio, los que aspiran a crear una ciencia de la función directiva, como parece que propugna Gordon, para su metódica asimilación por los ingenieros, pierden lastimosamente el tiempo. Se nace con condiciones para director como se nace músico o torero. Si hubiera una ciencia para dirigir, el cumplimiento de las reglas que estableciera convertiría a los directores en dirigidos: dirigidos por las reglas. No; no hay posibilidad de hacer una ciencia del ejercicio de las funciones directivas. Todo lo más, podrán llegar a establecerse algunas orientaciones generales empíricas, como acertadamente hace Gordon England al final del artículo que comento. Acaso tratando de sistematizar un poco más, pueden establecerse también algunas reglas negativas o prohibitivas, muy escasas, que precisen, lo que *de ninguna manera* debe hacerse en el ejercicio de funciones directivas. Pero todo ello es muy poco para constituir una ciencia.

Gobernar hombres es la función más difícil que pueda ejercerse, hasta para el hombre mejor dotado de condiciones para ello. Dirigir es, en cierto modo, fracasar, porque a los hombres no se les puede gobernar nunca del todo. Sólo las personas dotadas de un gran espíritu en el ejercicio de las funciones directivas saben asimilar resignadamente cada día su pequeño fracaso propio, como servicio al logro de un acierto final, de todos, más completo, que necesita nutrirse de su sacrificio permanente. Sólo fracasando un poco cada día en las relaciones y en los propósitos con los dirigidos, puede llegar a infundírseles el estímulo y el sentido de la responsabilidad necesarios que les conduzcan al éxito final. Y paradójicamente, con el éxito final de los demás, el del director que supo acertar a encontrarlo, renunciando personalmente a él. Que dirigir bien es, en parte, saberse un poco dirigido.

Para ejercer bien las funciones directivas hace falta, en mi opinión, además de mucho instinto de organización, no sólo una mente equilibrada, sino también un gran corazón. Hace falta un amplio y generoso espíritu de comprensión para acertar a colocarse anímicamente siempre en el sitio del dirigido y para constituirse en intérprete de la versión que éste pueda ir grabando en su mente y en su corazón de las órdenes que se le dan. Que bien pudiera ser muy diferente de la que se deseó inculcarle.

Todo buen director debe saber que un hombre solo no es capaz de hacer apenas nada; necesita, ineludiblemente, de los demás hombres; quizá pueda, como máximo, físicamente, subir una persiana o trasladar una maleta de sitio, pero en cuanto sus propósitos sean un poco más ambiciosos tiene, forzosamente, que valerse de los demás hombres, es decir, que ponerse más o menos a dirigir. Un solo hombre, constituido en buen director, es capaz, por el contrario, de conseguir que entre todos sus dirigidos construyan un gigantesco transatlántico. La función directiva es tan difícil como excelsa, pero, desde luego, y por lo mismo, imposible

de ser sometida a reglas. En mi obra literaria *De nada, un mucho*, recientemente editada por M. Aguilar, puede encontrar el lector curioso, en el ensayo titulado "La fuerza de la razón", ideas muy sugerentes en relación con este último tema de la colaboración humana, cuya reproducción aquí daría excesiva extensión al artículo.

El manejo acertado de las gentes es vario y diverso, como las gentes mismas; esencialmente oportunista. Lo mismo que no hay dos hombres iguales, no hay tampoco dos casos iguales. Sólo la ciencia psicológica puede considerarse como un auxiliar, aunque muy insuficiente, para el ejercicio de las funciones directivas. ¿Qué podemos hacer más que permanecer expectantes y un tanto desconfiados ante la llamada de E. C. Gordon England y sus recetas finales para que los ingenieros se apresten a educarse en el ejercicio de las funciones directivas, porque ello beneficiará a la Humanidad? ¿Lo conseguirán? ¿Se beneficiará con ello efectivamente la Humanidad?

Personalmente creo que los ingenieros ponen, además, muy poco empeño, por lo general, en asumir funciones directoras de la Sociedad, siempre tan ingratas, quizá porque crean ellos mismos, acaso erróneamente, que no están especialmente preparados para ellas. La dura y memorística formación mental del estudiante de Ingeniero es, por su misma altura, garantía de que pronto llega a comprender y a temer que los árboles, siempre interesantes para él, no le dejen acaso ver el bosque. Es posible que la Providencia haya tenido el buen cuidado de repartir los dones en el hombre, de tan extraña manera que los forjadores del progreso

material, los ingenieros, no tengan, por lo general, condiciones para llevar el volante del automóvil de la Vida y, por el contrario, aquellos hombres que gobiernan el moderno y complicado automóvil de la Vida, porque presumen de conocer el camino, van haciendo caer a la Humanidad de bache en bache y de rodera en rodera, chocan y se paran, porque no están capacitados para saber lo suficiente de técnica, porque se les engrasan las bujías, porque no son ingenieros. Quizá sea una ley de la Naturaleza que siempre están llamados a ejercer las distintas funciones vitales de la Sociedad aquellos que no están capacitados para ellas.

En mi modesta opinión, que coincide con la del articulista que comento, todos cuantos esfuerzos se hagan para lograr que las funciones directivas de la Sociedad sean desempeñadas en su gran mayoría por ingenieros, serán extraordinariamente beneficiosos para el bienestar social y el progreso, pero siempre que los ingenieros se vayan acostumbrando a colocarse en el plano mental y cordial necesario para saber discriminar el valor relativo que la técnica tiene entre los muchos valores que se presentan a la vista de los hombres.

Este plano mental y cordial debe ser creado poco a poco entre los estudiantes desde la cátedra, y entre los ingenieros desde las revistas técnicas, con artículos tan valiosos como el que Joaquín Serrano Tormo ha sabido seleccionar y transcribir.

Sólo así podrá llegar a acertar James Burnham cuando, en su obra *The Managerial Revolution* (*La revolución administrativa*), dice: "En el futuro, el poder caerá en manos de los hombres con aptitudes directivas, y éstos surgirán de las filas de los técnicos".

