

EL INGENIERO Y LA FACULTAD DE MANDO

Por JUAN LARA LARA
Ingeniero de Caminos.

Presenta el autor un interesante comentario sobre el tema del epígrafe y se muestra partidario de la preparación especial del Ingeniero para los puestos de mando, apelando a la conciencia de clase para romper con ciertas ideas o prácticas rutinarias y perjudiciales a la postre.

En el momento actual de la marcha económica de nuestro país se configura, con caracteres cada vez más precisos, la necesidad de que los cuadros de mando de las Empresas y de la Administración (como términos genéricos) se constituyan por personas de mejor preparación en consonancia con la finalidad a desempeñar, y dado el ritmo relativamente rápido con que se van produciendo estas mutaciones, conviene hacer unas reflexiones sobre el problema del encabezamiento.

El estamento social constituido por los Ingenieros desempeña, por la función que se les encomienda, un destacado papel en nuestra organización privada y pública. Ello se debe a que, por las características especiales de los problemas cuya resolución se les atribuye y por su trascendencia económica, parece lo más adecuado, ya que la competencia, sobre la que huelga hablar, de la clase, parecía ser la que consatisficaría de manera más plena las cuestiones planteadas.

Ello ha dado lugar a que, durante el período de tiempo comprendido entre una época más o menos liberal y la actual, de creciente planificación, período que se caracteriza por una proliferación industrial gigantesca, los medios financieros y políticos hayan confiado la realización de este desarrollo a los técnicos, nombre difuso que se ha aplicado con un especial carácter a los ingenieros sin una verdadera motivación, ya que *técnica* se refiere más bien al conocimiento relativo a varias ciencias que permite que sean aplicadas para el perfecto desarrollo de una rama de la actividad humana. *Técnica* es la aplicada por el abogado en la defensa de un pleito, y técnica es de la que ha de hacer uso un médico para una operación quirúrgica. No obstante, la imprecisión no ha significado más que el reflejo de nuestro atraso, pequeño o grande, en la marcha de la civilización, ya que en los países ultradiferenciados, como Estados Unidos, donde hace cien años habría unas 150 actividades distintas y hoy se cuentan más de 25 000, pretender reducir *Técnica* a Ingeniería sería de un simplismo exagerado.

Pues bien, la transición de este período intermedio al futuro, que requiere cada vez más una planificación integral, no en el sentido de que haya que planificar todo, sino que lo que se acoge a un Plan se enfoque desde todos los puntos de vista que el objeto del mismo merece, exige que los planificadores, los hombres de dirección, tengan esa capacidad intelectual y de conjunto que abarque esta cada vez más creciente complejidad.

Los cuadros de mando vemos cómo, paulatinamente, de estar ocupados por Ingenieros, pasan a serlo por economistas, abogados, etc., y entiendo que el problema tiene la suficiente importancia para investigarse. ¿Por qué?

Es necesario aclarar que el problema no atiende al caso singular en que se ve destacar la personalidad de ingenieros, que en su actuación son los que dan nota destacada a la profesión, sino a la generalidad, es decir, al conjunto, como media estadística, sin puntos aislados ni extremos; debe preocupar por qué, insensiblemente, de ser normal que se ocupe un cargo de mando por un Ingeniero, se pase a que sea normal que el mismo cargo se ocupe por otro especialista; es decir, se ha pasado de preferir una técnica determinada, la propiamente ingenieril, a preferir otra técnica, también determinada, la jurídica, la económica, etc., y la que antes estaba subordinada pase a ser dominante, y viceversa. La cuestión, además, merece esta observación, por cuanto que el concepto europeo de ingeniero no es idéntico al anglosajón. Es la permanente polémica sobre el contenido de las carreras universitarias, que versa sobre si el punto de vista que interesa es una formación humanista e integral, o, por el contrario, una formación altamente especializada. Lo primero es el fruto de la civilización, inspirada por la cultura latina y humanista y configura los estudios de nuestro continente, siendo la segunda más bien producto de una civilización (análoga, como es natural, a la nuestra) surgida de una cultura moderna.

Por estar en contacto con medios extraños a la Ingeniería, conozco el estado de opinión de masas

intelectuales, de influencia social indudable, que rechazan abiertamente, sin transición, este mando del Ingeniero. Por creer personalmente que en toda cuestión en la que se suscita sobre cualquier materia una queja, protesta, actitud o tendencia, existe algún problema, exagerado o no, que merece atención, estimo que en esta opinión se recogen no sólo, y posiblemente, simples y superficiales posturas mentales, sino un grave problema de fondo. Nos toca, pues, analizarlo, aun en forma somera, que para ser constatado necesita no sólo el conocimiento por sectores más extensos de nuestros profesionales, sino el de las causas cuyas consecuencias son las expresadas.

De antemano hemos de dar de lado al aspecto que pudiéramos llamar sentimental del asunto, por su subjetivismo y falta de objetividad. Ya se ha manejado profusamente la aversión profesada a la clase por profesionales más o menos resentidos por el intento fallido de ingreso, problema que hoy, por curiosa paradoja, se ve más agravado que antes en los cursos selectivos de preparación, detalle bien claro de que la influencia de estos factores subjetivos en la resolución de problemas de gran trascendencia social, como el de las enseñanzas técnicas, es nociva y perturbadora, pues el planteamiento de un conflicto y su solución como cuestión conjunta y eterna de la tesis hegeliana se ve torcida, teñida en su genuina coloración y se aboca a soluciones productoras de los mismos y originarios conflictos que se trataron de hacer desaparecer.

Nuestro tema se plantea bajo características netamente políticas, si bien con acentuados matices económicos y sociales. En efecto, ¿qué pretenden la sociedad y el Estado que la Ingeniería cumpla en ellos? La atención que dedican a la clase y especial rama de la Técnica, es buena prueba de que deben ser dichos fines de gran relevancia. No hablemos de la misión especializada, estricta, de obras, proyectos, etcétera, en la que la postura del Ingeniero requiere un numeroso equipo de técnicos intermedios que desarrollen el trabajo creado por aquél solo; una hora sola de éste, necesita varios días de buenos equipos de técnicos auxiliares. Este aspecto nos conduciría a introducirnos en el que fué agrio problema de las enseñanzas; lo que la nación sentía era la necesidad de industrializar el país mediante el relleno del pavoroso vacío que los profesionales encontramos para llevar a cabo nuestra labor: peritos, ayudantes, sobrestantes, capataces, encargados, etc. ¿Cuántas Empresas han de valerse de personal práctico y rutinario por falta de aquéllos, y en otros casos, cuántos particulares han comprendido la influencia decisiva en la explotación del profesional sobre la del practición y rutinario mayor? Resolviendo los problemas como

sus abuelos, al margen de una revolución industrial, cuyos límites se ensanchan incansablemente, que provocan, por contraste, el sobrante en estas regiones (por ejemplo, Andalucía) de este personal que tanto necesita España, para cuyo empleo se necesita la educación masiva del país.

Pretendo referirme a la labor del Ingeniero en sí mismo. La finalidad concreta que el Ingeniero tiene como misión, crear procesos productivos aprovechando una serie de elementos materiales y de oportunidad que aumente la riqueza del país y la vigorece, necesidad más imperiosa que en muchos otros, por los bajos coeficientes de productividad que padecemos.

El Ingeniero ha de tener, ante todo, una amplia visión de conjunto. Puede ser, tal vez, reducida al salir de la Escuela Especial, pero ya deben recibir en ésta las directrices y enseñanzas que permitan ver con criterio de generalidad los problemas que se le irán a presentar. Sus destinos en ocupaciones privadas o públicas tienen que ajustarse a una labor concreta, pero deben ordenarse a un progresivo desarrollo. Nos encontramos con frecuencia Ingenieros jóvenes a quienes se les encomiendan desde un principio, prematuramente, fines como el de ganar dinero para una Empresa o altos intereses económicos de la Administración. El fallo es indiscutible: al desvirtuarse esta preparación especializada tan bruscamente, sin poderse acoger a una experiencia necesaria, aunque breve, las consecuencias son nefastas. Obras de pésima calidad, recursos de escasa pulcritud son frecuentes frutos de esta precipitación. En la Administración, la inexperiencia y desconocimiento de los numerosos problemas, no escritos ni previstos en las Escuelas, trastornan y malgastan cuantiosos presupuestos. Se ha exigido mucho al que llega y no ha podido madurar. Su visión siempre será la misma, se acudirá a la improvisación y el resultado será malo. Bien clara está la necesidad de buscar puestos auxiliares (hoy tan frecuentemente ocupados por técnicos secundarios) en los sitios de trabajo.

Ahora bien, cuando ya debe pesar la labor del Ingeniero, éste debe acumular a sus conocimientos profesionales la necesaria experiencia, de nuevo digo que aunque sea breve; el Ingeniero de la Empresa debe haber recibido ya los conocimientos de dirección mediante los medios que la sociedad moderna crea: ya tenemos en España las escuelas superiores de organización industrial por las cuales debe ser forzoso el paso de aquellos que aspiren al mando o de aquellos a quienes sus excepcionales dotes aconseja a la Empresa cuidarlos y confiarles tareas cada vez de mayor responsabilidad. En la Administración, Francia posee hace muchos años la Escuela Superior de Administra-

ción, donde Ingenieros, abogados, médicos, etc., han de cursar los estudios necesarios si desean ascender (ya sobre esto se hicieron unas acertadas consideraciones hace tiempo por Jordana de Pozas). Y quede bien claro que no hablo de derechos económicos que pueden ir más o menos ligados con el tiempo de servicio en el destino; ello bien puede realizarse con cierta independencia del ascenso en el mando.

Ya sabemos, y recordamos las enjundiosas reflexiones de clase de D. José M.^a Aguirre, que el Director debe ir perdiendo en proporción conocimientos técnicos (ingenieriles, según el léxico vulgar) para ganar en los de organización, dirección, etc. Ahora bien, la marcha de verdadero floreo de ocupaciones produce situaciones tan verdaderamente asombrosas como algunos de estos casos; Ingeniero que de la Escuela va a una Jefatura de Obras Públicas, de allí salta a una Empresa constructora, y de aquí, por el peso de una oportunidad verdaderamente casual, se ve nombrado gerente de una Empresa de servicios públicos municipales. ¿Cuáles son los efectos? Pues simplemente ponerse en juego el ingenio, el trabajo, etc., pero no el *conocimiento* de los problemas. La Empresa marchará con explotación defectuosa y si las circunstancias nos muestran otra cosa es que dió lo mismo que el nombramiento hubiera recaído en otra persona de análogas cualidades humanas. Es decir, no hemos hecho favor a la profesión, pues para la sociedad, que vigila, no se acusa ese matiz diferenciado que evidencia al director; se habla de que por qué ese director ha de ser un Ingeniero. Otro caso es el de un Ingeniero de la Administración que tras un transcurrir su vida en una Jefatura de Obras Públicas salta, por vacante en el escalafón, a jefe de un servicio hidráulico. La gestión será, necesariamente, desastrosa. Ni se conocen los problemas específicos del cargo ni se han adquirido por el mero transcurso del tiempo las notas de verdadero jefe. El enfoque de los problemas será pequeño, deformado, etc.

Foy, que la nación necesita el aprovechamiento exhaustivo de los recursos, importa evitar a todo trance la improvisación; bien clara tenemos la labor de verdaderos técnicos, en sentido concreto, de los rectores políticos en materia económica y fiscal. Ha sido un encaje y ajuste de épocas demasiado prolongadas en que, tal vez, no pudo tenerse este criterio de especialización.

Tenemos ya organismos, poco conocidos pero eficaces, que están estudiando la situación actual en algunas materias industriales con este sentido de dirección y máximo aprovechamiento, y se van recogiendo experiencias sabrosas de la labor de escasa dirección en las mismas.

Por tanto, hemos de establecer, para terminar, bien

claramente, que los caracteres que hacen al Ingeniero hombre de mando, son precisamente aquellos de menor especialización en una determinada rama de la técnica, los otros más generales de organización, producción, dirección, control. Es decir, puede pasarse con más probabilidades de éxito de director de una Empresa hidroeléctrica a otra de transportes que de un cargo de conocimientos técnicos limitados a los superiores de dirección, y más aún si se realiza mediante salto de una rama de la especialidad a otra. El mando no es propio de una profesión, sino de estos conocimientos generales, que están matizados, bien es verdad, por la rama de la producción a que se refiere, pero de manera accesoria. Por ello, si pretendemos que la Ingeniería actúe sin rivalidades, prejuicios u oposiciones de ninguna clase en el mando de Empresas industriales, hemos de replantear con caracteres imperiosos la necesidad de la preparación específica del director. De no ser así, ante la proporción más numerosa, por mera estadística, en el campo de las personas que por sus cualidades humanas permiten esperar una mejor labor, tenderá ésta a pasar casi totalmente, como la realidad nos está demostrando con numerosos hechos, a otros estamentos sociales de los que espigándose en unos y otros, superaran numéricamente a nuestros profesionales.

Piénsese en la trascendencia social del tema si tenemos en cuenta que Ministerios completos están estructurados bajo cuadros de organización estrictamente de técnicos, en sentido vulgar. De Ingeniero subalterno se pasa a jefe sin más mérito que el tiempo, y si bien se abre un portillo que permite a la Superioridad el nombramiento mediante otro sistema de funcionarios con determinadas cualidades, esto ha sido usado con demasiada cautela y a veces separándose de los criterios que aconsejaron dejarlo establecido, lo que aconseja la madurez de los posibles Tribunales de ascensos. Todavía estamos algo atrasados en esta materia. La Administración se defiende con dificultad y la sociedad reacciona planteando la necesidad de que los cargos de dirección se cubran mediante otro sistema que proporcione personal más idóneo para estos cargos. Y esto prevalecerá, no quepa la menor duda, si no se atajan los inconvenientes actuales.

Y en cuanto a las Empresas, el instinto de conservación de la sociedad actuará igualmente hacia el desplazamiento del Ingeniero listo, pero improvisador y sin base de función directora, por otro profesional más apto para la misma dirección. Y el problema, aunque de larga duración para su desaparición, es lo suficientemente elocuente y serio para volver a replantear la enseñanza en las escuelas de Ingeniería, y posteriormente para los ascensos, si se quiere que nuestra profesión, genéricamente hablando, tenga como

una de sus misiones fundamentales la de mandar en la Empresa y en la Administración desde un alto puesto de responsabilidad.

Y ante las posturas escépticas de aquellos numerosos compañeros que creen inexpugnables sus posturas amparándose en una situación de hecho creada, insisto, con el empeño que sea necesario, que una sociedad en situación crítica como la nuestra, con ásperos problemas de estabilización económica, aumento de producción, formación de Empresas industriales de contenido positivo, no puede tolerar la alegre despreocupación de la vocación a los cargos de responsabilidad y pasará a una mayor exigencia en los mismos, desapareciendo esa autodefensa o de rígidos cuadros administrativos, de contenido caduco o de simple defensa de clase. Los Consejos de Administración, las autoridades políticas, irán presionados por una dura realidad de competencia y destrucción de factores especulativos a la modificación de los criterios actuales y sólo mediante la debida preparación del Ingeniero será posible mantener las situaciones que hoy, de forma asombrosa y sin la más mínima base que lo justifiquen, prosperan.

En la Administración, los cuerpos técnicos-administrativos creen, por desconocimiento tal vez de mu-

chos aspectos del problema, que esa labor de dirección les corresponde a ellos sin tener idea concreta de la grave responsabilidad que hoy pesa sobre el Ingeniero, pero intuyen una serie de circunstancias como las que he apuntado.

Por otra parte, sería lástima que se perdiera en esta grave cuestión la utilidad de un sector profesional que no es que esté solamente preparado en determinadas materias, sino que ha demostrado, mediante una dura preparación, cualidades intelectuales que harían esperar una rápida adaptación a las nuevas necesidades. Y dado que ello puede evitarse de dos maneras, o bien por la actuación en solitario de determinados compañeros que van especializándose en estas tareas de mando, o mediante la intervención de una decidida conciencia de clase, es claro que sólo mediante este segundo sistema es como debe la cuestión resolverse. Es decir, adoptar, como siempre se debe, una postura constructiva y positiva, aunque para mantenerla sea necesario un esfuerzo y batallar tal vez superfluo si se decidiera por inconsciencia o peso atávico de rutina y anquilosamiento, pasar y repasar por los estadios anteriores, que la sociedad española, que hoy tiene gran ansia de vitalidad, desterrará con completa eficacia.