



El Director General de la Escuela de Negocio EOI, Félix Santamaría, es ingeniero de Caminos pero según confiesa durante la charla, los últimos años de carrera se vio tentado por conseguir un enfoque más amplio en su desarrollo profesional del puramente técnico. Por ese motivo, además de estudiar dos años de Ciencias Políticas, Santamaría buscó la vertiente de gestión y dirección de Empresas.

Tras una carrera por diversos ámbitos en ese entorno, se dejó atraer por la docencia postgrado, hasta llegar en 1997 a ocupar el cargo actual en la EOI.

En el fondo, Félix Santamaría reconoce que los profesionales llegan a la docencia por el interés que sienten en eliminar las lagunas de conocimiento que perciben en los jóvenes ingenieros.

Félix Santamaría

Director General de la EOI-Escuela de Negocio

“Cada día importa más cuidar el factor humano y la sostenibilidad en la empresa”

BIT. Inicias tu carrera en la ingeniería más pura, en Intecsa ¿fue tu única experiencia en ese área?

Acabé Caminos en el 71 y ya cuando estudiaba tercero vi que mis preferencias profesionales no me llamaban por la ingeniería pura. Quería complementarlo con otros enfoques más amplios, hice tres cursos de Políticas, luego me cortaron el empuje las milicias universitarias. Pero el hecho es que siempre quise añadir a la ingeniería aspectos más humanos.

A pesar de todo, entré en Intecsa que era pura de ingeniería. Esta empresa pertenecía a Dragados, era donde proyectábamos unos 1.500 ingenieros. Al principio, me gustaba el cálculo de estructuras y quise ser ingeniero proyectista, pero no me llenaba demasiado.

Cuando acabé la carrera, el Colegio de Ingenieros de Caminos hizo un curso donde las consultoras de aquella época enseñaban los principios de gestión de empresas. Había cuatro totalmente españolas: Bedaux, Tea, Icsa y Sofemasa. Nos enseñaban análisis de balance, gestión de RRHH, marketing, que nos sonaba a chino. Lo mismo que les pasará a los telecos, aunque ya se va estudiando algo más en las carreras. El hecho es que me gustó,

llamé a una de las empresas que había participado y en el 72 entré en Bedaux.

BIT. ¿La experiencia fue como imaginabas?

Desde luego, no era una empresa de ingeniería, era una consultora. El creador, un belga, había desarrollado los sistemas de racionalización en los años veinte. Como anécdota, hay que contar que fue colaboracionista nazi y cuando perdieron la guerra, se fue a EEUU y allí se suicidó a los pocos días. Pero volviendo a esta empresa, lo cierto es que en aquel momento era cien por cien española. En Bedaux, entré como ingeniero auxiliar, fui subiendo poco a poco. En el 84 cuando me fui, era Director.

BIT. En 1986 entras en el Price Waterhouse de entonces ¿un cambio muy radical?

Price Waterhouse en aquellos años se había planteado lanzar la consultoría de forma potente en todo el mundo. Y tomó la opción de

crecer fichando personas que provenían del mundo de la consultoría, así entré. Éramos veinte personas en el departamento de consultoría. Ya empecé a cierto nivel, pero también fui escalando posiciones. En el 88 me hicieron socio y hasta el 92, cuando era el socio encargado de división de consultoría informática en España, habíamos crecido hasta las 2.500 personas, un salto importante. Como consultoras, estábamos Arthur Andersen(AA) y nosotros, las españolas desaparecieron mientras las grandes se hacían con el mercado.

Los trabajos de consultoría estaban muy definidos por áreas: RRHH, Estrategias, Marketing, planes comerciales con contratos donde primaba la materia gris de los consultores. Ahora se ha pasado a los grandes proyectos de implantación informática, pero antes éramos una agrupación de profesionales expertos cada uno en áreas distintas. El gran cambio fue que llegaron los grandes contratos de paquetes informáticos. La consultoría pura giraba a su alrededor. Las grandes consultoras crearon empresas específicas, grandísimas, compuestas por programadores. AA creó Coditel, nosotros creamos Tectel. Las auditoras iban al ritmo del negocio de consultoría, hasta que su negocio fue más grande y rentable que el inicial. Marwick, KPNG, AA y nosotros seguimos el mismo camino.

Surgieron los conflictos de intereses entre auditores y consultores. Incluso en EEUU se empezó a ver mal que las auditorías vendieran trabajos de consultoría, con facturación muy superior a la de la auditoría. Así que se separaron las dos ➔

“Un alto porcentaje de las ingenierías trabaja lejos del campo puro de su actividad y hay que asumirlo”

ramas porque la imparcialidad peligraba. Fue un poco dramático, AA se partió en dos y Price redujo el negocio de consultoría, hasta que al final lo ha vendido a IBM.

Sin embargo, otra vez las auditoras vuelven a formar sus núcleos de consultoría.

BIT. Del 92-97 hasta la EOI, ¿buscaba el atractivo de la docencia?

Todos los profesionales nos interesamos por la docencia, por llenar esas lagunas que descubres en los jóvenes profesionales. En el 92 salgo de Price y soy profesor de la Escuela de Caminos y consultor,

hasta el 96. Combinaba los dos trabajos, pero me fui metiendo en diseñar productos, ver qué tipo de master era el más adecuado, acciones comerciales para venderlo. Empecé dando clases pero pasé a responsable de la división de empresa de la EOI.

Mi experiencia anterior me mostró que los ingenieros no dominaban una serie de conocimientos como RRHH y Marketing. Mi primera etapa en consultoría la pasé en las fábricas, la segunda fue en el mundo empresarial. En Price fui el socio responsable de RRHH, con responsabilidades internas y noté esas carencias. Por eso al llegar a las escuelas de negocio, las plata-

formas que desarrollan esta formación, sabía que excelentes profesionales no podían asumir correctamente los puestos de alta dirección. Lo que supone un déficit de formación importante a la hora de subir en la empresa. Además, tenemos que reconocer que el orgullo de ser ingeniero nos hace creernos capaces de todo, cuando no es así.

BIT. ¿Cuál ha sido la evolución de la escuela en estos años?

Han cambiado muchas cosas. Una es el concepto de empresa dentro del ámbito internacional. No se pueden contemplar los negocios sólo desde España. Aquí, somos muy “de nuestro pueblo”, nos cuesta cambiar de residencia por un trabajo: España es el país donde menos se cambia de residencia, incluso de barrio, lo que es una limitación profesional.

Además, nos centramos en enseñar técnicas de motivación, actitudes que forman al líder, cómo dirigir; tomar decisiones sin datos en periodos de incertidumbre, por ejemplo. Otra laguna es el ser emprendedor, creativo y a incidir en la importancia del factor humano.

Otro punto es que antes el interés del directivo era ganar dinero para la empresa, pero hoy se habla de sostenibilidad, que la empresa gane hoy pero también a medio plazo. Además, hacemos ver que hay que cuidar tanto el medioambiente como los grupos que rodean la empresa, desde proveedores a clientes. Hoy, llevar bien una empresa significa ser capaz de pensar en el medio y largo plazo, en sentido amplio. Pasó el tiempo del pelotazo, del yuppy.

BIT. En cuanto al teleco ¿tiene algún otro pecado diferente de los demás ingenieros?



“Los profesionales nos interesamos por la docencia para llenar las lagunas que descubrimos en los jóvenes”



El déficit de formación de la universidad en gestión afecta a todas las carreras, tanto a las facultades como a las escuelas técnicas. Los ingenieros españoles, los físicos: somos buenísimos en matemática, ciencias físicas. Nos estructuran la cabeza muy bien pero con un desconocimiento absoluto de técnicas de empresa. Nos forman en ciencias casi exactas y olvidamos los otros componentes humanos.

La gran virtud de los telecos es que tienen la cabeza perfectamente amueblada, pero con dos problemas. Uno coyuntural, el haber estado de moda hace algunos años, lo que les llevó a cobrar sueldos fabulosos y a que muchísimos telecos hicieran carreras profesionales fulgurantes. Las consultoras tenían una voracidad de telecos enorme. Pero después se ha lanzado al mercado gente muy valiosa que ha vivido la caída de la demanda de la profesión, lo que ha generado sentimientos de frustración y ha retrasado su adaptación al mundo real.

Los telecos deben aceptar que en definitiva son ingenieros y pueden ocupar un “puesto de ingeniero”, sin la coletilla de teleco, como los de Caminos o los Industriales. La formación de teleco es similar a cualquier otra ingeniería, con el añadido de aquello exclusivamente propio. Los de Caminos también somos de los que nos creemos “pata negra”, pero en las constructoras solamente trabajan el 20 por ciento, mientras el resto trabaja en puestos no específicos de nuestros estudios universitarios. No hay por qué trabajar exactamente en el corazón de lo que ha estudiado. Además, es importante que completen la carrera con gerencia.

BIT. El futuro de las Escuelas de Negocio ¿va a estar marcada por la enseñanza a distancia?

Casi todas las Escuelas de Negocio han desarrollado sistemas y plataformas. Tenemos MBA 100% *online*, hacemos programas con quince países americanos, master en tecnología, con 300 horas a distancia y 200 presenciales en España. Hacemos 100% a distancia los MBA de los pre-directivos de Vodafone, por ejemplo. La formación a distancia es más cara que presencial, exige más esfuerzo y hay grupos que lo asumen muy bien, como los telecos. Los factores extraacadémicos, como la red de personas con la que entras en contacto en el master, es muy importante para el futuro. Y se logra mejor en presencial que a distancia, aunque hay quien opina lo contrario.

BIT. Sigamos con el futuro, ¿cómo puede influir Bolonia en las Escuelas de Negocio?

Suponiendo que Bolonia, como parece razonable, estructure un primer ciclo de 4 años y otro de 2 que

sería el título de master dentro de las escuelas, nos afectará según cómo se lleve a cabo. A corto plazo, seguirá igual. Las escuelas técnicas darán un master oficial y nosotros daremos el diploma MBA o Master EOI y serán categorías diferentes.

La Politécnica está impartiendo ya unos 80 títulos de master diferentes y la Complutense unos 120. Hay un punto a considerar y es que la formación de postgrado de las escuelas de negocio no debería ser para los junior -recién acabados- que deberían recibirla en las universidades. Las escuelas de negocio deberíamos centrarnos en los que tienen experiencia..

BIT. ¿Qué parte de la función de un Colegio profesional debe ocupar la formación?

Los colegios han de colaborar a formar a sus ingenieros y ayudarles a conseguir esa formación complementaria en las técnicas de gestión que no tienen de la carrera. Si no, su trayectoria acaba parándose por esa falta de conocer la gestión. En cuanto a los ingenieros junior, los colegios han de captarlos para ayudarles a conseguir esa formación adicional que les falta. Hoy hay que saber gestionar la tecnología

Por otra parte, los colegios tienen una vocación clara de defender su parcela de la ingeniería. Está bien, se comprende porque hay que situar la profesión en el entorno adecuado. Sin embargo, hay que ser realistas y ver que un porcentaje fortísimo de cada colectivo no trabaja en el campo puro de su actividad y esto va a más cada año que pasa. Por eso, quizás hay que plantearse un enfoque nuevo donde se defienda una visión más amplia de lo que es defender la ingeniería específica. A lo mejor hay que abrir la mirada y concienciarse de esto.