

Ingeniería y Management



José Eduardo Mohedano Córdoba

Ingeniero de Telecomunicación

 mohedano@coit.es

En un artículo en la Harvard Business Review, David A. Garvin relata la experiencia de Google, una empresa altamente tecnocrática que, en palabras de uno de sus ingenieros, Eric Flatt, ha sido construida por ingenieros y para ingenieros. La mayoría de ellos quieren invertir su tiempo en diseñar e implantar, no en reuniones con sus jefes o supervisando el trabajo de otros. Es más, como señaló el profesor de economía Panos Mourdoukoutas en la revista Forbes, los técnicos con talento son escépticos acerca de la contribución de la capa de Management a la organización y piensan que los controles que ejercen los managers pueden distraer más que ayudar a la gente con talento en el desempeño de lo que mejor saben hacer: innovar.

Los fundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin, llegaron a plantearse si Google necesitaba managers y en el año 2002 probaron una organización totalmente plana, eliminando así los gestores de ingenieros. Sin embargo, ese experimento duró sólo unos pocos meses, Page y Brin dieron marcha atrás cuando los empleados les iban directamente a ellos con asuntos como liquidaciones de gastos, conflictos interpersonales y otros detalles mundanos. Y a medida que la compañía crecía, los fundadores se dieron cuenta de que la capa de gestión sí contribuía de veras al desempeño de la organización de diversas maneras: comunicando la estrategia corporativa, diseminando su cultura, priorizando proyectos, facilitando la colaboración, impulsando el desarrollo de las carreras profesionales o asegurando que los procesos de negocio estén alineados con los objetivos de la empresa. En definitiva, parece que la virtud está en el término medio, como sentenció Aristóteles.

El Ingeniero contemporáneo es un profesional muy preparado, exigente y crítico ante sus mandos. Acepta mal la mediocridad en la dirección y le molesta el control por nimiedades. Además considera una injusticia que la remuneración de puestos comerciales y de gestión sea muy superior a la de los técnicos, cuya complejidad suele ser mayor. Sin embargo, a pesar de que odia que gente sin experiencia le dirija en el campo técnico, parece que le gusta que orienten su carrera profesional. De este modo,

desearía que los jefes fuesen coaches en lugar de supervisores del trabajo diario.

Por desgracia, con frecuencia las empresas son reacias a invertir en este tipo de programas de desarrollo, por miedo a que luego los empleados se vayan a la competencia, pero esto crea un círculo vicioso porque entonces querrán irse a la competencia precisamente porque dentro no hallan desarrollo. Otro problema reside en que el buen coacher es difícil de encontrar, porque requiere buenas dosis de liderazgo y además el ingeniero parece inclinado a priori a reconocer ese papel sólo en personas que hayan sido cocineros antes que frailes.

Ciertamente la desconfianza no es infundada, pues existe un rasgo habitual en muchos jefes y directores que no son ingenieros y que no han realizado nunca trabajo técnico: la creencia de que el ingeniero, por el mero hecho de serlo, lo sabe todo en su área de actividad y, si algo no sabe, el conocimiento que le falte es sencillo e inmediato de adquirir. Tan simple que parece incluso generarse por inspiración. Curiosamente, piensan asimismo que esta inspiración sólo le viene al técnico fuera del horario de oficina. Pero los ingenieros sabemos que la magia no existe y que los reyes magos son... Los buenos jefes también lo saben y por ello por principio confían en su gente y buscan asesoramiento antes de tomar decisiones. Por contra, el mal gestor no busca consejo cuando no sabe evaluar la dificultad de una tarea, simplemente supone que sí sabe. El buen jefe hace muy bien una cosa: delegar. ☺

Engineering and Management

The article ponders the relationship of engineers with their supervisors and affirms that, in general, engineers prefer them to have a profile more like that of a coach, who is concerned with the professional career of the engineer, rather than merely controlling profiles.