

2. LA PREPARACIÓN DE LOS INGENIEROS TIC

En este apartado vamos a utilizar de nuevo los datos proporcionados por "l'Associació d'Amics de la UPC" y la opinión de los expertos entrevistados. La opinión de la empresas del estudio de "l'Observatori d'empreses"³² (2003-2004) es que existen ciertas carencias (Figura 3.1) en los titulados TIC pero por otro lado presentan ciertos puntos fuertes (Figura 3.2) que les aportan la ventaja competitiva característica de los ingenieros derivada de la intensidad y exigencia que reciben los alumnos en la universidad.

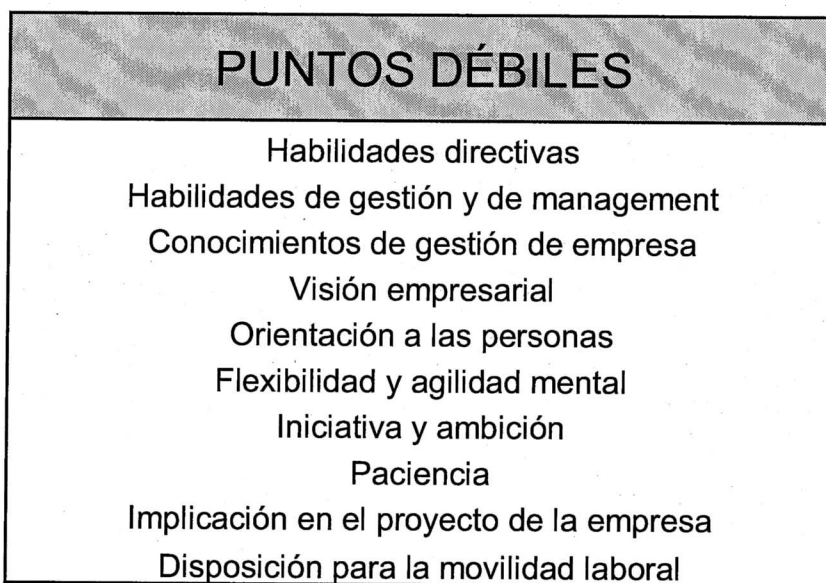
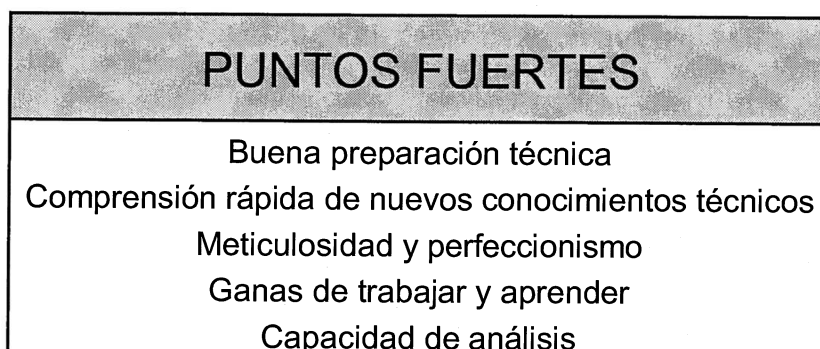


Figura 3.1. Puntos débiles de los titulados TIC. Fuente: "Observatori de les empreses", Associació d'Amics de la UPC.



Polivalencia para solucionar problemas técnicos

Figura 3.2. Puntos fuertes de los titulados TIC. Fuente: "Observatori de les empreses", Associació d'Amics de la UPC.

Muchas de las habilidades descritas como muy necesarias en la segunda parte aparecen aquí como poco desarrolladas en los titulados TIC. Nos se trata se infravalorar la formación de los ingenieros TIC, también hay ciertos puntos fuertes pero se centran demasiado en competencias técnicas y específicas de la carrera. Es por esto que las empresas que han intervenido en este estudio valoran a los titulados TIC con un 3.65 sobre 5; una nota aceptable pero insuficiente que debería mejorar mediante un proceso que transformara los puntos débiles en fuertes.

La opinión de los expertos entrevistados en las tesinas que realizaron mis compañeros nos llevan a una conclusión muy similar.

Pregunta: En que habilidades salen mejor preparados los estudiantes TIC?

Respuesta de Josep Casanovas García: "Creo que la gente de aquí es laboriosa, disciplinada y estructurada. Si tuviera que escoger entre las que me habéis propuesto cogería planificación, innovación, orientación a objetivos y motivación".

Respuesta de la Dra. Maria Ribera: "Las que más, el compromiso con la excelencia, que remedio les queda, el trabajo en equipo y la innovación".

Respuesta de Lidia Torres: "Ninguna en especial, depende de las vivencias personales de cada uno, pero no tiene que ver con los estudios académicos. Depende de la familia, de que se hayan buscado la vida para irse de Erasmus, de que han montado una empresa, etc."

Respuesta de Antonio Valle: "Yo creo que salen bien preparados en tareas de investigación; en buscarse la vida para resolver problemas, no I+D, sino en espabilarse. En cuanto a las tecnologías no salen demasiado bien preparados, porque todo va más rápido que los planes de estudio".

Respuesta de Eduardo Díaz del Río: "En la parte técnica, en general sí están bien preparados. Además aunque sea de manera indirecta les da una capacidad de aprender otras cosas que en ese momento desconocen".

Respuesta de David Pérez García: "Los telecos analíticamente son brillantes. Los informáticos son muy trabajadores y más flexibles que otras ingenierías y soportan la presión de las entregas. Los de carreras científicas tenemos una visión más global y nos preguntamos más las cosas y somos más abiertos de mente pero somos mucho menos metodológicos. Son habilidades que se desarrollan de forma implícita en cada una de estas carreras.

Respuesta de Sandra Sieber: "Las técnicas; cuando miras los planes de estudio es lo que ves. Los proyectos de final de carrera son todos de programación, nada del estilo de vuestro proyecto. Lo peor en mi opinión es que la gente no sabe, no tiene claro cuál quiere que sea su plan de carrera cuando finalice sus estudios, yo creo que es lo mínimo: saber hacia donde quieres encarar tu futuro profesional los próximos 10 años. No es lo mismo acabar la carrera y empezar a trabajar como programador o como diseñador Web y que esto te marcará tu futuro".

Pregunta: En que habilidades salen peor preparados los estudiantes TIC?

Respuesta de Josep Casanovas García: " Las que menos, la comunicación, el liderazgo y la creatividad".

Respuesta de la Dra. Maria Ribera: "Las que menos, el liderazgo. La estrategia y planificación y la negociación".

Respuesta de Antonio Valle:"Respecto a las que menos, la visión empresarial, cómo funciona una empresa, que es un proceso de negocio, cómo utiliza la empresa los servicios que le proporcionan las TIC, sólo viven en las TIC, no para que sirven las TIC".

Las opiniones de los autores de las obras indicadas en la bibliografía coinciden en gran medida con lo dicho por los expertos entrevistados. M. K. Badawy¹⁷ (1995) acusa a la dedicación exclusivamente técnica del fracaso de los ingenieros TIC cuando ascienden a posiciones de responsabilidad. H. Mintzberg³⁵ (2004) argumenta que el problema de los ingenieros TIC es que se encierran demasiado en la educación técnica y eso les lleva a calcular demasiados datos y

buscar siempre un análisis cuantitativo de las situaciones; a este tipo de managers los llama "Calculating Men".

D. Goleman y R. E. Kelley⁹ (1998) señalan que los ingenieros tienden a sufrir una incapacidad para las habilidades sociales debido a la dedicación que requiere el desarrollo de tareas técnicas. Desde edades tempranas, precisamente cuando se empieza a desarrollar las habilidades emocionales, se sienten atraídos por actividades que requieren procesos mentales cognitivos que necesitan de un alto grado de soledad y actividad individual y esta falta de relaciones sociales provoca falta de habilidades sociales. También es por esto, que la gente con un alto CI, que suele estar atraído por las actividades técnicas, desarrollan una carencia de IE. Obviamente no se puede generalizar en este aspecto. Existen muchos profesionales, muy brillantes, con un alto CI y unas habilidades personales e interpersonales muy desarrolladas.

La primera conclusión de este apartado es clara. Los titulados TIC poseen un alto grado de habilidades técnicas. La universidad ha cumplido con su objetivo en este aspecto. Además los datos y las opiniones coinciden en otro tema; son profesionales, muy trabajadores, perseverantes, voluntariosos, motivados, perfeccionistas. Además los alumnos han tenido la oportunidad de desarrollar continuamente la capacidad de trabajo en equipo, lo que no significa que la dominen ya que para ello se necesita desarrollar antes otras habilidades más básicas de las que quizá carecen. La siguiente conclusión que debemos obtener también se hace evidente. Se trata de la carencia de algunas habilidades personales pero especialmente las interpersonales. Y para finalizar este apartado, partiendo de la lista

completa de habilidades directivas con la que se concluyó la segunda parte del trabajo, se han elaborado dos tablas una resumiendo cuáles son las habilidades mejor desarrolladas en los titulados cuando finalizan sus estudios universitarios y otras con las menos desarrolladas.

HABILIDADES DIRECTIVAS MÁS DESARROLLADAS	
TÉCNICAS	Capacidad analítica
ADMINISTRATIVAS	Planificación y organización
PERSONALES	Compromiso con la excelencia Resolución de problemas Atención al detalle Motivación Capacidad autodidacta Proactividad Orientación a objetivos
INTERPERSONALES	Trabajo en equipo

Figura 3.3. Las habilidades más desarrolladas por los profesionales TIC en la universidad. Fuente: Elaboración propia.

HABILIDADES DIRECTIVAS MENOS DESARROLLADAS	
ADMINISTRATIVAS	Diseño propia estrategia profesional
PERSONALES	Creatividad Espíritu emprendedor Adaptabilidad
INTERPERSONALES	Empatía Influencia Liderazgo

Negociación
Comunicación
Asertividad
Orientación al cliente
Persuasión

Figura 3.4. Las habilidades menos desarrolladas por los profesionales TIC en la universidad. Fuente: Elaboración propia.

3. DESEQUILIBRIO ENTRE LA DEMANDA, LA NECESIDAD Y LA REALIDAD

En este apartado se va a poner de manifiesto que las habilidades desarrolladas en la universidad no son suficientes para lo que nos exige el mercado laboral, así como tampoco para lo que nos exige nuestra profesión. Partiendo de las tablas de habilidades más demandadas y más necesarias que definíamos en la segunda parte del trabajo vamos a relacionarlas con las habilidades mejor y peor desarrolladas con las que concluíamos el apartado anterior.

HABILIDADES MÁS DEMANDADAS EN EL MERCADO LABORAL
Trabajo en equipo
Adaptabilidad
Comunicación
Planificación
Iniciativa
Resolución de problemas
Toma de decisiones
Negociación
Liderazgo
Asumir riesgos

Figura 3.5. Las habilidades más demandadas y las más desarrolladas de los titulados TIC. Fuente: Elaboración propia.

HABILIDADES MÁS NECESARIAS EN LOS TRABAJOS TIC
Capacidad analítica
Compromiso con la excelencia
Comunicación
Liderazgo
Proactividad

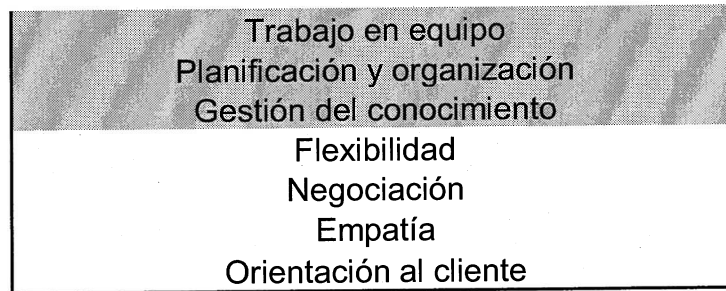


Figura 3.6. Las habilidades más necesarias y las más desarrolladas de los titulados TIC. Fuente: Elaboración propia.

Las habilidades sombreadas indican las habilidades que coinciden con las más desarrolladas en la universidad. Ambas tablas muestran un desequilibrio entre la realidad que presentan los titulados TIC cuando finalizan sus estudios y el desempeño de la profesión. Por un lado la universidad no es capaz de generar ingenieros que cumplan con los requisitos del mercado. Se podría argumentar que nos es objetivo de la universidad que los técnicos encuentren trabajo rápidamente, sino formar a técnicos de calidad. Aunque personalmente no estoy de acuerdo con esta afirmación, la segunda tabla muestra que tampoco los titulados cumplen con todas las cualidades necesarias para el desempeño brillante de la ingeniería TIC.

El punto crítico lo encontramos en ciertas habilidades en que coinciden diversos factores. Son las más demandadas y necesarias pero en cambio son las menos desarrolladas. Este es el punto crítico del desequilibrio. Parece irónico que los ingenieros de las tecnologías de la información, tengan dificultades en la comunicación. Por otro lado es lógico que en la universidad la capacidad de liderazgo no se desarrolle suficiente puesto que en ningún momento de la carrera sienten la necesidad de ser líderes, más que aquellos que ya tienen predisposición a serlo y buscan la manera de ponerlo en práctica.

Se podría decir que el sistema educativo de la universidad debería centrar su esfuerzo en el punto crítico, en la comunicación y el liderazgo. Pero, como veremos en los apartados posteriores no es tan sencillo.

4. LA NECESIDAD DE UN CAMBIO

En primer lugar, se muestran la respuesta que dan los expertos entrevistados cuando se les pregunta sobre el estado actual de la educación universitaria.

Pregunta: ¿Cree que los estudiantes de telecomunicaciones e informática están bien formados en habilidades directivas cuando finalizan sus estudios?

Respuesta de Josep Casanovas García: " Mi percepción es que los estudiantes de telecomunicaciones están mejor formados que los de informática y probablemente sea por el tipo de comunicación a lo largo de la carrera. Yo y mucha gente piensa que los estudiantes de telecomunicaciones tiene unas habilidades personales más grandes que los informáticos y esto es porque a lo largo de la carrera han ido inculcando esto más que a los informáticos".

Respuesta de la Dra. Maria Ribera: "Ha habido un cambio en el plan de estudios y unos de los objetivos que la junta se marcó fue la formación de habilidades directivas. Así que si salían con déficit de estas habilidades es de esperar que los primeros que se titulen con el plan nuevo ya nos les pase."

Respuesta de Lidia Torres: "No, para nada. Muy bien formados y grandes técnicos, pero de habilidades "soft" nada. Ni siquiera trabajo en equipo o gestión de proyectos".

Respuesta de Antonio Valle: "No, en absoluto".

Respuesta de Eduardo Díaz del Río: "Yo creo que no. En general todas las ingenierías tienen la carencia de una gran formación técnica, pero estas otras habilidades las han de adquirir a posteriori. Quizás en Informática sí hay más orientación en temas de empresa que en otras ingenierías, pero tampoco gran cosa".

Respuesta de David Pérez García: En general las ingenierías forman muy buenos técnicos, comparando con la gente que he visto de otros países, la gente en España es técnicamente brillante. Pero creo que en las otras carreras científicas (física, matemáticas, biología) se da una visión mucho más amplia y tienen mucha más flexibilidad e iniciativa. Creo que se sale mejor preparado en estos temas. Se hacen los trabajos en equipo de verdad, donde los resultados no son necesariamente únicos y no hay esa competitividad típica de telecos o informáticos. Debería mejorar el tema de comunicación. Especialmente con los telecos, que son muy soberbios al salir de la Escuela".

Respuesta de Sandra Sieber: "No rotundo. Salen bien formados en habilidades técnicas".

Pregunta: ¿Considera que es importante formar a los estudiantes TIC en habilidades directivas? ¿Por qué razón?

<p>Respuesta de Josep Casanovas García: " Con el nuevo plan de estudios la orientación a las habilidades ha crecido muchísimo y el profesorado ha adquirido conciencia, sobretodo una parte. Algunas de éstas habilidades no son suficientemente valoradas y explicitadas a lo largo de la carrera, lo suficiente para que la gente le entre en la cabeza que esto es fundamental. También todo hay que ponerlo en su medida ya que los estudiantes son jóvenes que se están formando sin experiencia de alto nivel y este tipo de habilidades es difícil que las adquieran. Es más importante hacerles ver que éste tipo de habilidades son fundamentales para su desarrollo como ingeniero. Si las personas salieran como programador, que sería más el ámbito de la formación profesional, entonces estas habilidades no serían tan importantes. Lo considero fundamental. en el diseño del plan de estudios y del libro blanco este tema fue un eje".</p>
<p>Respuesta de la Dra. Maria Ribera: "Es imprescindible porque sobretodo los estudiantes de ingeniería informática acabarán de directores TIC, los de la FIB sí, así que si no tienen las habilidades tendrán que desarrollarse en un futuro".</p>
<p>Respuesta de Lidia Torres: "Sin duda. Ya existen cursos de formación en las universidades a nivel post grado, con el tiempo entrarán en la carrera".</p>
<p>Respuesta de Antonio Valle: "Sí, es una forma de mejorar la interface, la relación con la Directiva y una forma de potenciar su carrera profesional. Es una mejora para todos tanto el trabajador como la Empresa. Las habilidades directivas van a permitir comunicar las necesidades de la Dirección, tener una visión de abajo a arriba, no sólo de abajo, de su mundo".</p>
<p>Respuesta de Eduardo Díaz del Río: "Es una carencia que cuando el estudiante empieza a trabajar hay que dejar pasar un tiempo y a posteriori dar la oportunidad, poner los medios para que las adquieran. Si ya llegasen (a la empresa) con ellas sería muy bueno.".</p>
<p>Respuesta de David Pérez García: "Sin duda alguna. La universidad al final debería formar profesionales y veo que los ingenieros salen muy poco formados en Inteligencia Emocional. Creo que sería de gran valor que tuviesen conocimiento de ello. El problema, y seguramente es culpa de la masificación, es que el profesor de la universidad ha perdido ese papel de "mentor" de sus alumnos(tal vez debiera ser como el modelo inglés, que son los alumnos de cursos más avanzados los que apadrinan a los nuevos). La gente que salimos de la universidad se supone que una gran parte de nosotros, deberíamos llegar a directivos o a cargos de cierta responsabilidad. Y para esto la universidad no te prepara. Aunque mucho de lo que se necesita es experiencia".</p>
<p>Respuesta de Sandra Sieber: "Sí, sobretodo en algunas cosas: asumir iniciativa y responsabilidad yo creo que es muy importante".</p>

Son varias las conclusiones claras que podemos obtener de las entrevistas:

- ✓ Los estudiantes TIC están muy bien formados en habilidades técnicas
- ✓ Los titulados TIC, una vez terminan la carrera, sufren la carencia de las habilidades emocionales.
- ✓ Se empieza a prestar atención al tema pero todavía falta concienciar a alumnos y profesores de la necesidad de estas habilidades.
- ✓ La universidad debería realizar cambios para adoptar el desarrollo de habilidades emocionales como uno de sus objetivos.

Si bien, se están modificando los planes de estudio para enfatizar el desarrollo de estas habilidades, los resultados siguen pareciéndose a los obtenidos años atrás. Es lógico ser precavidos y que la importancia que se les está dando a las habilidades directivas no influya en el correcto desarrollo de las habilidades técnicas conseguido hasta el momento. Pero para solucionar realmente las carencias que tienen los alumnos es necesario un cambio a mayor escala porque como se observa lo que hasta ahora se ha conseguido, ayuda pero no es suficiente. Se necesita un cambio de mentalidad en la educación.

Muchos ingenieros TIC, en el futuro se convertirán en directivos TIC. Y esta transición es complicada y muchos fracasan o al menos no consiguen adaptarse. Como muestra la figura 3.7, Badawy¹⁷ (1995) señala las razones del fracaso de los ingenieros como directivos. Dos de ellas se podrían solventar en la universidad. La primera es la propia educación técnica, que es demasiado técnica. Y la segunda es la naturaleza de los ingenieros que suelen ser muy calculadores, introvertidos y cerrados a otros campos y a su trabajo.

CAUSAS DEL FRACASO EN LA TRANSICIÓN DE TÉCNICO A MANAGER
I. La naturaleza de la educación técnica.
II. La naturaleza del sistema de dirección y las políticas de empresa. <ul style="list-style-type: none">A. Competencias técnicas como criterio de promociónB. El sistema dualC. La naturaleza del trabajo directivo
III. La naturaleza de ingenieros y científicos como grupo. <ul style="list-style-type: none">A. Trabajo mediante objetivos cuantificablesB. Parálisis ante el análisisC. Temor por la pérdida del contacto íntimo con el campoD. Técnicos introvertidosE. Escasa delegaciónF. Inadecuadas habilidades interpersonales

Figura 3.7. Razones de fracaso en transición entre técnico y manager.
Fuente: "Developing managerial skills in Engineers and scientists", M.K. Badawy.

En las organizaciones se pueden encontrar muchos ingenieros carentes de muchas habilidades, que fueron promocionados por sus logros técnicos o por un sistema, ya obsoleto, que se basaba en la antigüedad y la fidelidad a la empresa. Las cosas han cambiado, la sociedad y las empresas exigen directivos, eficientes, competentes, apasionados, intuitivos, motivados e innovadores. La competencia entre profesionales es fuerte y cualquier ventaja comparativa que podemos tener debemos aprovecharla. La clave empieza por formar directivos desde la universidad.

John Bigelow³⁶ (1983) defiende que en la universidad se le dedica demasiado tiempo a la educación formal y se le presta menos atención a la informal. Esta se basa en las experiencias que vive el alumno durante su carrera y que lo forman como persona. Este autor nos propone tres aspectos que podría cambiar la universidad para atender mejor a la educación informal.

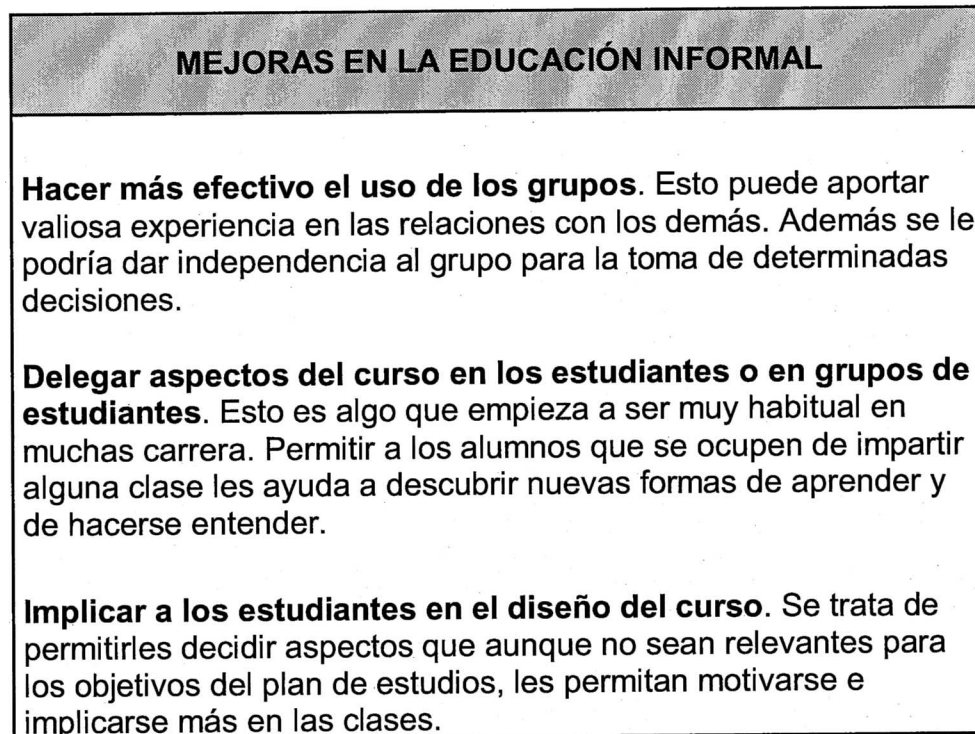


Figura 3.8. Mejoras de la educación informal. Fuente: "Relational learning in the university and the demands of business: a mismatch?", John Bigelow.

Las últimas líneas de este párrafo sirven para lanzar una advertencia por el riesgo que corren las personas muy inteligentes. Las personas con un elevado CI y con experiencia técnica pueden llegar a la arrogancia. Es una trampa que destruye cualquier otra habilidad interpersonal y en la que caen muchos ingenieros que cumplen estas características. No se trata de un prejuicio, es un hecho demostrado por la experiencia, que se podría evitar si desde el principio se educan ingenieros con una mentalidad más abierta. La arrogancia lleva al fracaso directivo.

5. UN PROCESO EN ORDEN

"It's never too late to learn, but sometimes too early"

Charlie Brown.

Es cierto que todo proceso de formación de personas debe ser planificado con detenimiento, hay que tener en cuenta todos los detalles y cada paso del proceso debe tener una razón. La universidad forma a millones de estudiantes. Solo en el curso 2006-2007 se matricularon en España aproximadamente 1.423.000 alumnos. Por tanto no sólo está en juego el futuro de un estudiante, sino el futuro de nuestra sociedad. Por eso es necesario que el proceso de desarrollo de habilidades directivas sea definido con conocimiento, coherencia, calma y precaución. Es importante seguir un orden a la hora de desarrollar habilidades. Además este proceso no debe perjudicar a la alta calidad de habilidades técnicas de la que pueden presumir los ingenieros en nuestro país.

En primer lugar se muestra un gráfico al que M. K. Badawy¹⁷ (1995) llama "Managerial Skill Mix".

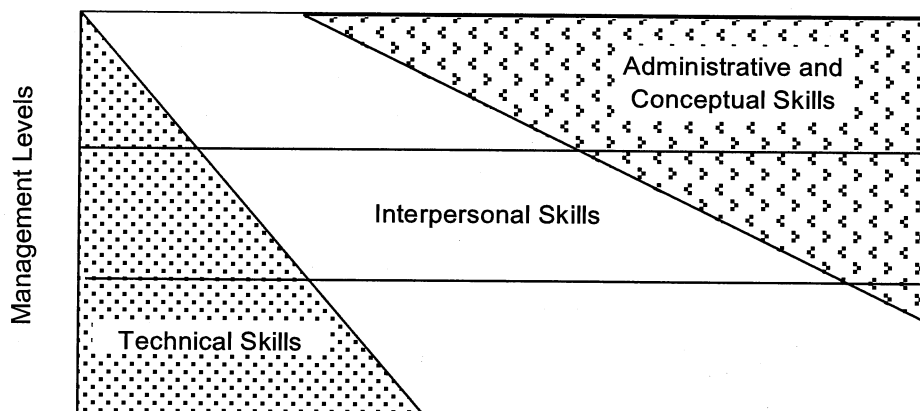


Figura 3.9. Managerial skill Mix. Fuente: "Developing Managerial Skills in Engineers and Scientists", M. K. Badawy.

Badawy nos indica que las habilidades necesarias para cada momento de la carrera no son las mismas, al menos no en la misma proporción. La proporción de habilidades técnicas requeridas es inversamente proporcional al nivel de management. Esto es porque cuanto más bajo es el nivel de responsabilidad, más especializada es la tarea. A medida que incrementa el nivel de management las habilidades administrativas ganan protagonismo. Debemos destacar que incluso en los niveles más bajos de dirección, que corresponderían con supervisores y encargados, las habilidades interpersonales son las más necesarias.

William J. Lannes³⁷ (2001) ofrece una visión muy similar a la de Badawy en cuanto al desarrollo profesional de un TIC. Asigna un nombre a cada categoría profesional y además mide las etapas por los años de duración.

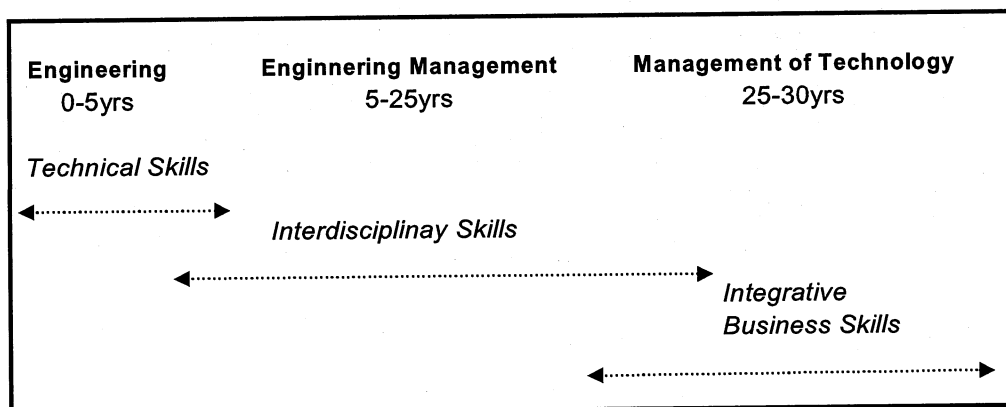


Figura 3.10. Typical engineering career path. Fuente: "What is engineering management?", William J. Lannes

En una primera fase, los ingenieros realizan aquellas actividades para aquello que han sido enseñados en la universidad. La segunda fase es el primer cargo de responsabilidad que reciben. Este es un momento difícil para muchos ingenieros ya que necesitan una serie de habilidades personales e interpersonales que deberían haber desarrollado anteriormente. La última fase, es el nivel más alto de la dirección TIC, es el último objetivo de los ingenieros. En este momento se han de añadir, a las habilidades ya consolidadas, habilidades administrativas y conocimientos de empresariales.

Salvo en casos excepcionales los ingenieros siguen este orden para el desarrollo de su carrera; se empieza por niveles bajos y se va ascendiendo de nivel de responsabilidad. Es lógico, por tanto, que la formación de las universidades se centre en habilidades técnicas. Pero según el gráfico también debería prestarse mucha atención a las habilidades interpersonales, ya que un ingeniero las necesita desde su primer trabajo. Pero la mayoría de las habilidades interpersonales no se desarrollan en la universidad, como se ha visto anteriormente, sino que se espera que el ingeniero las desarrolle una vez empiece su carrera como profesional. Esto demuestra la necesidad de algún cambio en el plan de estudios.

En cuanto a las habilidades administrativas, se empiezan a necesitar cuando el ingeniero asciende al segundo nivel de management, es decir cuando se convierte en jefe de departamento o jefe de sección. Aunque estas habilidades no serán necesarias para los primeros niveles, la universidad ofrece la posibilidad de aprender conceptos y estrategia empresarial mediante asignaturas optativas. El conocimiento nunca está de más pero, ya que el tiempo es limitado, sería más aconsejable

dedicar estas horas al desarrollo de habilidades directivas y dejar para posteriores estudios (masters, postgrados, etc.) la parte conceptual de la administración de empresas.

El proceso de aprendizaje del management es largo, va desde la escuela hasta el momento en que hemos adquirido la experiencia necesaria ejerciendo la dirección de empresas. La aportación que pueda ofrecer la universidad en este aspecto sólo será una fase del aprendizaje. Por tanto, la intención no es que las universidades TIC enseñen management, sino que preparen mejor a los alumnos para enfrentarse a un trabajo de responsabilidad en el futuro. Es sólo una etapa en el proceso de aprendizaje. Hay que aprovecharla al máximo, siendo conscientes de que hay cosas que la universidad no nos puede enseñar.

6. APRENDIENDO HABILIDADES

Hay muchos aspectos que nos forman como personas y como profesionales. Algunos de éstos, como la inteligencia, están determinados genéticamente. Pero muchos otros se pueden aprender. Aunque es cierto que nuestras habilidades emocionales también tienen cierta limitación genética, con esfuerzo y mucha paciencia se pueden aprender. Debemos aprovechar cualquier oportunidad que tengamos para ser profesionales más competentes.

Aprender una habilidad es un proceso muy complicado, no basta con conocerla hay que dominarla hasta que forme parte de nosotros, de nuestra manera de actuar. Todos los expertos están de acuerdo en una cosa; una habilidad sólo se aprende practicando.

Es importante no tener demasiada prisa. A veces aprender es pronto para aprender una habilidad blanda. El estudiante debe seguir un orden en su aprendizaje. No tendría sentido aprender a liderar equipos sin dominar habilidades más básicas como la confianza en uno mismo.

El aprendizaje de una habilidad empieza desde la infancia y aunque está influido, no está limitado genéticamente, como ocurre con la inteligencia. Las habilidades se pueden aprender y, tal y como ocurre con los idiomas, es preferible empezar a edades tempranas ya que es cuando estamos formando nuestra personalidad. En la escuela, especialmente en los cursos iniciales, se centran mucho en el desarrollo personal de los alumnos. Pero cuando llegan a cursos

superiores y a la universidad este desarrollo se frena y se centran sólo en clases teóricas. Se podría aceptar esta situación en el caso de que el alumno ya estuviera formado en cuanto a habilidades personales, pero, en realidad una persona puede estar desarrollándose toda la vida en este aspecto.

Jay Conger³⁸ define los cuatro pasos para “construir” una habilidad. No se debe avanzar hasta que no se ha realizado correctamente el anterior.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Estudiar la habilidad, conocerla e identificarla en la realidad2. Experimentar3. Utilizarla en la realidad4. Hacer mejoras |
|--|

Figura 3.11. Desarrollo de la Habilidad. Fuente: Jay Conger.

Cómo ya hemos dicho anteriormente, la práctica es fundamental para desarrollar una nueva habilidad pero del cuadro 3.10 quisiera destacar la primera fase. Reconocer la habilidad, saber en que consiste. Es la parte más sencilla, pero también la más esencial. Y en la universidad este debería ser el primer paso para introducir las habilidades directivas. Debe ser una fase breve y concisa; de esta manera el alumno obtiene una visión clara de cuál es el objetivo a desarrollar. Después se trata de practicarla mediante ejercicios que pueden ser realizados en las aulas y por último probarla en casos reales. Esta parte es la más difícil de desarrollar en la universidad. A partir de aquí, cada uno es responsable de mantener esa habilidad y mejorarla continuamente.

Para el desarrollo correcto de una habilidad D. Goleman⁹ (1998) describe diez pautas esenciales.

Evaluar el trabajo

Para diseñar un programa de formación es necesario diseñar también un programa de evaluación. Por tanto se han de marcar unos objetivos y una forma de cuantificar el grado de cumplimiento de éstos.

Evaluación individual

El proceso de desarrollo de habilidades debe adaptarse a las necesidades del alumno, por tanto, en primer lugar se debería hacer una evaluación previa de fortalezas y debilidades.

Necesidad de evaluar la predisposición

Si la persona no tiene predisposición para aprender una habilidad no la aprenderá. Entonces es necesario centrarse en mejorar esa predisposición

Motivación

El alumno debe conocer los motivos para desarrollar la habilidad requerida.

Fomentar el cambio autogestionado

Es mucho más eficaz que las personas definan sus propios objetivos de formación y la manera de conseguirlos. Así el proceso se personaliza y se permite al alumno intervenir en el proceso de formación.

Centrarse en objetivos claros y manejables

Desde el primer momento se ha de fijar los objetivos a alcanzar. Deben ser claros y asequibles. Objetivos demasiado ambiciosos fracasaría. En el desarrollo de habilidades se requiere un proceso lento pero seguro.

Proporcionar feedback

El feedback es una forma de evaluación continua que permite al alumno conocer en cada momento el estado de su progreso y de esta manera ir corrigiendo la forma de aprendizaje

Disponer de un apoyo adecuado

Es aconsejable que el desarrollo de habilidades no se haga de forma individual. Un grupo de alumnos puede hacer que entre ellos encuentren la motivación y el apoyo.

Proporcionar modelos

La persona encargada del desarrollo de habilidades debe servir de ejemplo. Para el desarrollo de la creatividad, el maestro debe ser creativo. Además puede ser útil servirse de directivos modelos que posean esa habilidad y les haya servido en su carrera.

Reforzar el cambio

Para que el desarrollo de habilidades tenga un efecto duradero es necesario reconocer el cambio que ha realizado el individuo mediante un sistema de evaluación.

Figura 3.12. Pautas para el desarrollo de una habilidad. Fuente: "La práctica de la Inteligencia Emocional", D. Goleman.

Estas directrices y las fases de D. Goleman nos sirven de ayuda para construir el desarrollo de habilidades directivas en la universidad. Más adelante se mostraran métodos para este desarrollo.

Para aprender una habilidad se debe tener en cuenta una última consideración. Las habilidades no son independientes unas de otras. Hay ciertas habilidades que son los pilares de todas las demás. Las habilidades básicas como la conciencia de uno mismo, el autocontrol y la confianza es el primer paso. Estas habilidades deberían estar desarrolladas desde la escuela. Pero la realidad es que muchas personas acaban la carrera sin conocerse a sí mismos. Puede parecer algo muy evidente, pero es precisamente esta evidencia la que nos ciega.

Para tener conciencia de uno mismo debemos conocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades, es decir en lo que somos buenos y en lo que somos malos. Peter F. Drucker defiende en su artículo "*Managing Oneself*" que la manera más eficiente de progresar es partiendo de nuestras fortalezas.

"It takes more energy to improve from incompetent to mediocrity than to improve from first-rate performance to excellence".

Peter. F. Drucker (1999)

Una herramienta útil para conocernos bien es el feedback. La opinión de uno mismo es algo demasiado subjetivo. Preguntando a los demás sobre la opinión que tienen de tu trabajo, de tu forma de actuar, de lo que sabes hacer bien y lo que haces mal. Esta herramienta es tan útil como difícil de aceptar. Debemos tener una capacidad de autocontrol bien desarrollada para construir a partir de las críticas recibidas y no responder con actitud defensiva ante una crítica negativa inesperada o demasiado dura.

Además de nuestros puntos fuertes, según Drucker, debemos conocer también ciertos aspectos que nos ayudaran a progresar en nuestro aprendizaje.

- ✓ ¿Preferiero leer o escuchar?
- ✓ ¿Cuál es nuestra forma de aprender?
- ✓ ¿Trabajo bien con gente o soy solitario?
- ✓ ¿Produzco mejores resultados tomando decisiones o aconsejando?
- ✓ ¿Trabajo mejor bajo estrés o en un ambiente tranquilo?
- ✓ ¿Encajan mis valores con mis fortalezas?

Normalmente no somos capaces de responder a muchas de estas preguntas hasta de los 20 años. Eso es porque hasta esa edad no acabamos de desarrollar la capacidad de autoconocernos.

Una vez adquiridas las competencias básicas podemos empezar a plantearnos el desarrollo de otras habilidades más complejas como la empatía, la motivación, la creatividad o la proactividad. Éstas a su vez son los pilares de las habilidades más complejas como el liderazgo, la catalización del cambio, la aversión por el riesgo, la comunicación, la negociación o la resolución de problemas. La conclusión es que en ningún caso se debe intentar el desarrollo de una habilidad de forma aislada. Es necesario hacer una evaluación previa e individualizada de individuo y posteriormente definir cuáles van a ser las pautas a seguir en el desarrollo de las habilidades.

El proceso de adquirir una habilidad consiste en un cambio de hábitos de forma que acabemos olvidando el antiguo y adoptando los nuevos hasta que sea la forma natural de comportarnos. En este proceso de cambio de hábitos se producen recaídas, existe una tendencia muy fuerte, especialmente al principio, a volver a los viejos hábitos porque son los que nos hacen sentir cómodos. Estas recaídas son inevitables, por tanto debemos evitar la desmotivación que nos puede producir la sensación de retroceder en lugar de avanzar en el proceso.

La duración del aprendizaje de una habilidad depende de la complejidad de la habilidad y de lo arraigados que tengamos los viejos hábitos. Puede ser necesario varias semanas, incluso meses. D. Goleman nos propone una cifra. Se necesitan de 3 a 6 meses de práctica dependiendo de la habilidad. Incluso después de este periodo la práctica y el esfuerzo deben ser constantes. Muchas empresas invierten mucho dinero en ofrecer cursos de management a sus directivos.

El problema es que en poco tiempo se pretende que el alumno desarrolle habilidades muy complejas para las que se necesita mucho tiempo de práctica. Los cursos intensivos sólo pueden servir para impartir clases teóricas, de algún tema específico, nunca para el desarrollo personal. En caso contrario el curso será un fracaso. Otro error muy común es dedicarle demasiado tiempo a definir e identificar la habilidad y poco a la práctica. Esta última es el elemento fundamental, debe ser constante, incluso cuando el alumno se encuentra fuera del curso.

7. LA RESPONSABILIDAD DE ENSEÑAR EN LA UNIVERSIDAD

La pieza clave de este nuevo sistema deberían ser los profesores. El primer paso sería conseguir que tomaran conciencia de la necesidad del desarrollo de habilidades emocionales y que ellos mismo identifiquen esa necesidad en la realidad y las consecuencias negativas de no desarrollarlas en la universidad. En segundo lugar habría que motivarlos para adaptar su docencia a estos nuevos valores sin perder la calidad de la enseñanza.

Para enseñar una determinada habilidad es esencial predicar con el ejemplo. Para que los alumnos entiendan lo que es el liderazgo, el profesor debe ser un líder nato. El problema con el que nos encontramos en la universidad es que los profesores además son investigadores. Por tanto el profesor ideal debería ser inteligente, buen profesor y además ser capaz de transmitir habilidades directivas. Aunque existen personas que reúnen estas cualidades, no abundan. Un profesor de universidad es elegido por sus conocimientos y trabajos de investigación. Para poder cumplir las otras dos cualidades deberían recibir una preparación especial, algo que resultaría económicamente inviable por el momento.

Existe una manera de adaptarse mejor a esta situación.

- ✓ En primer lugar un profesor de universidad debería recibir unas clases para concienciarse y motivarse.
- ✓ En estas mismas se ofrecen las directrices para transmitir una habilidad.

- ✓ El profesor deberá realizarse un autoanálisis, reconocer cuáles son sus puntos fuertes y reforzar este análisis con opiniones de otras personas de su entorno.
- ✓ Una vez conozca cuáles son las habilidades en las que destaca, elegir alguna y orientar sus esfuerzos en transmitir esa habilidad e incluirla como un objetivo más de la asignatura. El tiempo que dura una asignatura es ideal para asimilar una o dos habilidades como máximo. Intentar desarrollar más podrían saturar al alumno.
- ✓ Evaluar el progreso del alumno en esa habilidad e incluirlo en la evaluación final.
- ✓ En todo momento el profesor no debe perder de vista meta principal, que es la de transmitir los contenidos de la asignatura. Se trata de modificar ligeramente la forma de impartir la asignatura.

Además de los profesores que imparten las asignaturas específicas de la carrera, serán necesarias una serie de asignaturas, que pueden ser optativas, para concienciar al alumno y motivarle a que realice un esfuerzo para trabajar las habilidades. Sería conveniente que los alumnos pudieran disponer de un tutor en la universidad. Esto ya se hace en muchas carreras, pero generalmente se centran en el progreso académico estrictamente. Ahora además debería tener en cuenta el desarrollo personal del alumno. Así se conseguiría la personalización necesaria que requieren el aprendizaje de habilidades directivas.

8. MÉTODOS DE APRENDIZAJE DE HABILIDADES

Se ha escrito mucho sobre los métodos que funcionan y los que no para desarrollar habilidades directivas. Siendo realistas, algunas habilidades, el alumno nos las podrá desarrollar hasta que no se encuentre en el mundo laboral con situaciones que las requieran. Pero cualquier oportunidad de adelantar ese desarrollo merece ser aprovechada. Este apartado se van a definir algunos de los métodos que proponen los expertos.

La teoría

Si bien son necesarias alguna lección teórica sobre la habilidad en cuestión, la realidad es que las clases teóricas sólo aportan comprensión pero en ningún caso asimilación de la habilidad.

Juegos de rol y simulaciones

Los juegos de rol consisten en presentar una situación, y asignar a cada alumno una figura del juego. También se puede hacer en grupos. De manera que cada personaje ha de tomar decisiones sobre negocios, relaciones con otros miembros de la empresa, la competencia, etc.

Las simulaciones es algo muy similar. Consiste en describir el proceso necesario para una situación hipotética presentada por el profesor como poner en marcha una empresa o planificar una estrategia empresarial.

Ambos casos comparten el mismo problema. Se basan en tomar decisiones sobre parámetros fijos. En la realidad ningún parámetro es fijo.

"Playing at management is not management"

H. Mintzberg

Método de los casos

El profesor redacta un informe de unas veinte páginas, describiendo una situación que ha ocurrido en del mundo real. Puede haber sido obtenida de la prensa o de alguna experiencia cercana. En el informe se deben dar todas clase de datos, gráficos o incluso fotos. El alumno debe leerse y analizar dicho informe antes de empezar la clase. El siguiente paso es discutir en clase el tema, las razones de lo expuesto en el informe, las opciones, la solución elegida y los resultados obtenidos. Lo importante de este sistema es la participación en clase, y el desarrollo de habilidades la comunicación, la negociación y el trabajo en equipo al mismo tiempo que se asimilan conocimientos empresariales.

Participación en clase

El simple hecho de permitir a los alumnos hacer preguntas o expresar sus opiniones en mitad de una clase es una forma de fomentar habilidades como la iniciativa, la comunicación, la creatividad, la proactividad, la empatía y la asertividad. Puede parecer un método muy eficaz pero en la práctica no funciona. Hay múltiples razones para el fracaso de este método.

Muchos profesores acusan al miedo de los alumnos a hablar en público pero existe la otra cara de la moneda. Si el alumno tiene miedo es porque el entorno no le inspira confianza. Por desgracia, en demasiadas ocasiones, las clases están masificadas y esto inhibe más aún la participación del alumno. Para una participación adecuada el número de alumnos no debería superar a los 15. Otro inconveniente de esta técnica es que no se utiliza en el momento adecuado ni con el fin adecuado. Se utiliza cuando el alumno muestra signos de cansancio pero su objetivo debería ser incrementar la motivación, no evitar el aburrimiento.

Una última apreciación respecto a la participación en clase. Si el objetivo es que todos los alumnos desarrollen ciertas habilidades, el profesor debe invertir esfuerzo y paciencia para que todos participen de forma voluntaria, incluso aquellos a los que hablar en público les suponga una experiencia incómoda.

Cursos a distancia

Este método quizá no resulte útil para nuestro objetivo. La universidad a distancia resulta muy útil para aprender conceptos e incluso desarrollar alguna habilidad personal. Pero es claramente imposible desarrollar habilidades sociales, si no hay otras personas con quien practicarlas. Los cursos a distancia se recomiendan para estudiantes que combinan su vida laboral con sus estudios o cuando ya se ha cursado otra carrera anteriormente.

Action Learning

Este método es muy utilizado especialmente en Europa. Se trata de realizar proyectos durante el curso. Ciertamente está muy implantado. De esta manera se consigue que el alumno se familiarice con conceptos típicos de los directivos como los plazos de entrega, la acumulación de trabajo, el estrés, la utilización de recursos, la búsqueda de información, el trabajo en equipo, etc.

Presentaciones en público

Para los ingenieros hablar en público cobra cada vez más importancia. Muchos poseen grandes capacidades analíticas y conocimientos pero no saben transmitirlos. Y esto puede provocar que nadie sepa que los posee. Algunos autores consideran hablar en público como una habilidad más del management. En este trabajo, se incluye dentro de la comunicación.

La principal clave de las presentaciones en público es que lo que importa no es lo que uno intenta transmitir sino lo que perciben los receptores. Al hablar en público se aprende practicando. Esto es cada vez más habitual en la universidad. Pero el problema radica en que se espera que el alumno sea capaz de realizar una presentación en público cuando nadie le ha enseñado.

Para realizar presentaciones en público debemos tener en cuenta varios puntos.

- El feed-back es el elemento básico. Nos permite comprobar de forma constante la sensación del receptor. Es una forma de corregir la emisión cuando aún estamos a tiempo.
- Definir de antemano cuál es nuestro objetivo.
- Marcar la estructura de la presentación y dividirla en una introducción, el cuerpo y una conclusión.
- Utilizar herramientas como imágenes o videos para activar la atención del público.
- Servirse de gestos y tonos de voz diferenciados.
- Dinamizar la presentación e involucrar al público en ésta.
- Considerar la apariencia. Puede parecer superficial pero la realidad es que las personas nos fijamos en primer lugar en el aspecto físico.

Hablar en público es una asignatura pendiente para muchos ingenieros TIC que se caracterizan por ser excesivamente introvertidos. Esto se debe al interés que han sentido desde edades tempranas por actividades que requieren procesos cognitivos y por tanto individuales. También sucede que muchas personas introvertidas se sienten cómodas con este tipo de actividades porque no requieren de habilidades sociales. Tanto en un sentido como en el otro, este obstáculo se puede y se debe superar en la universidad.

Las exposiciones en público refuerzan la empatía, la comunicación, el liderazgo, la motivación, la capacidad autodidacta, la iniciativa, la creatividad, la influencia y la persuasión.

Incrementar la responsabilidad del alumno

Ceder cierta responsabilidad permitirá al alumno que decida cuál va ser la forma de trabajar durante el curso. No se trata de reducir los resultados exigidos sino de incrementar su independencia. De esta manera el alumno aprende a utilizar todo los recursos disponibles para alcanzar unos objetivos marcados. Busca la manera de obtener resultados. Mediante las clases teóricas la manera viene dada por el profesor.

Esta independencia se puede conseguir por ejemplo proponiendo al alumno que se prepare un tema por su cuenta que por supuesto compute en la nota de la asignatura. También se le puede pedir que realice un trabajo que trate algún tema que haya elegido él. En el momento que elige, además de desarrollar el sentido de la responsabilidad y la independencia, refuerza la creatividad, la motivación y la iniciativa.

Prácticas en empresa

Realizar prácticas en empresas durante la etapa universitaria es una de las actividades más recomendadas. Es la única manera de conectar al estudiante con la realidad laboral. Esto les permite conocer el mundo de la empresa y concienciarse que los conocimientos y la inteligencia no son lo único que importa. Además se relacionan con personas de otros ámbitos mejorando así sus habilidades sociales.

Para que la realización de prácticas durante los estudios resulte provechosa y evaluable Jeffrey A. Mello³⁹ (1998) nos propone varios puntos.

CLAVES PARA REALIZAR PRÁCTICAS EN EMPRESAS DURANTE LA CARRERA
1. Las prácticas deben ir en consonancia con el currículum.
2. Las prácticas no deben ser una forma fácil de conseguir créditos.
3. Es responsabilidad del alumno aprender durante las prácticas.
4. Antes de empezar las prácticas se deben aclarar cuáles son los objetivos.
5. Alumno y supervisor deben estar de acuerdo en la forma de evaluación.
6. Informes semanales realizados por algún responsable de la empresa. Los contenidos se deben centrar en 4 áreas: <ul style="list-style-type: none"> A. Progreso en las actividades desempeñadas. B. Relaciones con los compañeros. C. Conceptos y habilidades aprendidos durante la semana. D. Objetivos para la próxima semana.
7. Informe final compuesto por 5 secciones. <ul style="list-style-type: none"> A. Descripción de la organización donde se han realizado las prácticas. B. Comparación de los objetivos conseguidos con los establecidos al inicio. C. Describir el desarrollo personal del estudiante durante sus prácticas. D. Señalar la relevancia de esta experiencia para los objetivos de tu carrera E. Reflexión final. Que elementos del programa se podrían mejorar.

Figura 3.13. Claves para realizar prácticas en empresas durante la carrera. Fuente: "Developing managerial skills: a framework to define the faculty role in linking field-based learning to classroom learning", Jeffrey A. Mello..

El "coaching"

Cuando mencionamos este término anglosajón nos referimos a los que nosotros entendemos por un maestro, una persona que nos guía, nos apoya, nos enseña y nos ofrece un ejemplo a seguir. El “coaching” es una técnica muy eficaz en dos sentidos.

En primer lugar, es aconsejable que un estudiante tenga un tutor que haga esta función. Le ayudará a definir sus objetivos, le asesorará en temas profesionales, le proporcionará el feed-back necesario para evaluar el progreso de su carrera y le permitirá contactar con alguna persona fuera de su ámbito. Este tutor puede ser tanto un estudiante de curso superior, un profesor o una persona ajena a la universidad con algún cargo directivo en el mundo empresarial.

También resulta útil para la persona a la que le corresponde el rol de tutor. Proporciona otras motivaciones ajenas a sus resultados académicos y ayuda a romper con la rutina y el estrés. Además potencia habilidades tan complejas como el liderazgo, la influencia o la resolución de problemas.

Es una técnica que se empieza a utilizar en empresas cuando hay un plan de carrera para el trabajador dentro de los objetivos de la empresa. Pero en cambio, es poco habitual encontrarlo en las universidades y los beneficios que aportan son considerables.

9. UNA OPCIÓN SOBREVALORADA. EL MBA.

Muchos ingenieros TIC al terminar la carrera optan por cursar un MBA o Master en Administración de Empresas. Esto es así porque sienten la necesidad de complementar su formación técnica con conceptos de otras áreas muy útiles en el mundo laboral. Hay otra razón por la que cada vez más ingenieros deciden cursar un MBA. Engrosar el currículum con un título, te aporta ventaja respecto a otros candidatos para un determinado puesto de trabajo. Pero, ¿merece la pena la inversión de tiempo y dinero?

Rotundamente un MBA merece la pena, siempre y cuando se tenga claro que se espera conseguir. Los Masters en Administración de Empresas nos enseñan las funciones de un manager, el marketing, las finanzas, contabilidad, estrategia empresarial, comercio internacional, etc. Incluso en algunos de ellos podemos desarrollar simulaciones de situaciones reales. Un MBA nos resuelve las carencias de la educación universitaria en cuanto a conceptos empresariales pero no desarrollan las habilidades necesarias.

Complementar tus capacidades técnicas con conocimientos administrativos es una buena opción. El saber nunca está de más. Pero hay que saber elegir el mejor momento para realizar un curso de éste tipo. Y el mejor momento es el que más útil nos va a resultar para nuestra carrera. Si el objetivo del MBA es obtener un título para presentar un currículum más valorado y acceder a mejores empleos, entonces el momento es justamente cuando se termina la carrera. En cambio si el

objetivo es ser capaz de asimilar y aprovechar al máximo lo que nos ofrece el curso, entonces quizá debamos esperar. Ninguna razón merece ser despreciada, ambas nos interesan de cara a nuestro futuro. Cada individuo, por sí mismo, debería reconocer cuando es el momento.

H. Mintzberg dedica la primera mitad de su libro "*Managers not MBA's*"³⁵ (2004) a describir las razones por la que estos cursos no cumplen con su objetivo, que es enseñar management. De forma resumida se explican a continuación.

1. A los MBA's asisten las personas equivocadas. Cuando un estudiante termina sus estudios universitarios tiene muy poco o ninguna experiencia en el mundo laboral y menos aún en puestos directivos. Un MBA es un master en Negocios pero también en Administración de empresas. Es imposible comprender muchas ideas del management si no se ha tenido experiencia como tal. Los recién titulados son demasiado jóvenes e inexpertos, llegan demasiado pronto a este nivel de formación. Empezar demasiado pronto puede afectar negativamente al desarrollo de habilidades personales.
2. Las formas que se utilizan en estos cursos están equivocadas. Debido al tipo de alumnos que asisten, el temario se centra exclusivamente en conceptos empresariales que en algunos casos son demasiado básicos. Esto proporciona una visión errónea de las organizaciones y la dirección de éstas. Una clase no te puede mostrar el mundo real. Pero

si has practicado primero en el mundo real, luego será capaz de relacionar los conceptos que se expliquen con la experiencia vivida.

3. En estos cursos se potencia la confianza en uno mismo, pero si no se está suficiente preparado puede generar exceso de confianza, emociones no controladas y un carácter arrogante que ciegue las habilidades sociales. Además la inconsciencia de las propias capacidades nos lleva a aceptar demasiado pronto trabajos para los que no estamos preparados. Esto llevaría al fracaso, y desde este punto resulta muy difícil remontar.

Esto no significa que cursando un MBA no podamos aprender ninguna habilidad ni evolucionar como profesionales. Es una herramienta muy útil y de la que podemos aprender muchos pero debido a su coste en dinero y, aún peor, en tiempo, hemos de planificar bien el momento adecuado y asegurarnos que va a cumplir nuestras expectativas. H. Mintzberg incluso defiende que un MBA en el momento equivocado puede influirnos más negativa que positivamente en nuestro desarrollo profesional.

La mayor culpa del fracaso de los MBA's es provocada por el sistema de valores profesionales de nuestra economía. Los procesos de selección de las empresas han sobrevalorado los masters y las carreras profesionales llevan la tendencia de convertirse en una competición por conseguir títulos.

Como último comentario en este apartado se ha creído necesario hacer una distinción entre la dirección TIC y la dirección en otras áreas. Aunque, ciertamente, el management, sea del campo que sea, comparte las mismas bases, hay ciertas diferencias en cuanto a conocimientos y habilidades. No sólo por el hecho de que un directivo TIC debe tener conocimientos y habilidades técnicas sino por la gestión de personas. No es lo mismo dirigir TIC's que trabajadores de otras titulaciones. Los técnicos poseen cualidades distintivas, como ya se ha comentado antes. Generalmente poseen muy buenas cualidades pero hay que saber la mejor forma de hacerlos trabajar de la forma más eficiente. Por tanto sería conveniente que un manager TIC cursara un manager especializado en la dirección de esta área. Esto se podría aplicar a la dirección de cualquier sector, los cursos post universidad deberían encaminarse siempre a la especialización y más aún cuando se trata de carreras técnicas, donde la especialización es lo que más se espera de un currículum.

10. EL PLAN DE CARRERA

"Individual lives and careers are so precious that they must be managed effectively"

M.K. Badawy

Es más habitual de lo que sería deseable; pero lo cierto es que muchos profesionales no tienen definido un plan de carrera. Esto es más frecuente a medida que descendemos de nivel. La mayoría de estudiantes ni siquiera se plantean la necesidad de un plan de carrera. No se trata sólo de fijarte metas profesionales, sino de poner orden en tu vida.

El plan de carrera es un herramienta tan útil que resulta indispensable para cualquier profesional que valore su carrera. Es un elemento más que aporta valor añadido. En muchas ocasiones, planificar nuestra carrera puede parecer innecesario. M. K. Badawy nos propone varias razones para no renunciar a nuestro propio plan de carrera.

RAZONES PARA PLANIFICAR LA CARRERA

Tener un plan de carrera no sólo pone orden en tu vida, también en la de tu familia, tus empleados y todo tu entorno. Se trata de un beneficio común.

La carrera profesional ocupa un gran parte de nuestra vida. Si el tiempo es limitado entonces hay que aprovecharlo de la forma más eficiente posible: planificando.

Muy pocas organizaciones preparan un plan de carrera para sus empleados. Y en caso de que lo hagan, sería conveniente disponer de uno propio para comprobar que los objetivos de unos y otros van en consonancia.
No planear nuestras posibles futuras opciones, puede llevarnos a no ser capaces de decidir llegado el momento, o tomar una decisión precipitada.
Fijarse unos objetivos a conseguir, proporciona motivación para conseguirlos.
Planificar la carrera ayuda a reconocer cuáles son tus debilidades y tus habilidades.
La responsabilidad del proceso que siga la carrera es sólo de uno mismo.

Figura 3.14. Razones para planificar la carrera. Fuente: "Developing managerial skills in engineers and scientists" M. K. Badawy.

Se podría añadir alguna razón para poner orden en nuestra vida, al menos en una parte. Nos proporcionará seguridad, y nos permitirá darnos cuenta cuando no estamos siguiendo el camino marcado. El principal objetivo de los planes, es poder ver cuando no se están cumpliendo y cuál es la razón.

Un plan de carrera, a diferencia de otros planes, no es algo estático. Varía tanto como varía nuestra carrera. Según esto, debería estar en constante evolución y redefinir constantemente. Las personas cambiamos de ideas, de opiniones, de metas, de ilusiones, de entorno, etc. Por eso, no nos sirve algo que definimos hace tiempo. Algunos consejos para realizar el propio plan de carrera podrían ser los mostrados en la figura 3.14.

CONSEJOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA
Definir cuáles son los objetivos que nos gustaría alcanzar profesionalmente.
Analizar las posibles opciones que nos encontraremos.
Evaluar el riesgo y las oportunidades de cada opción.
Se debe tener en cuenta otros elementos externos que consideremos influyentes para nosotros, como la familia, los amigos, los compañeros de trabajo, etc.
El plan de carrera se debe definir tanto a corto como a largo plazo
Los planes más cercanos deberán estar definidos con mucho detalle. A medida que nos alejemos en el tiempo tenderán a ser más generales y, también, más improbables.
Cuanto antes planifiquemos nuestra vida, mejor. La universidad es un buen momento para planificar porque es cuando empezamos a madurar y a ser conscientes de lo que realmente nos importa.

Figura 3.15. Consejos para la elaboración del Plan de carrera. Fuente: Elaboración propia.

Por último puede resultar interesante comentar el lugar que ocupa la universidad en este punto. Si definir un plan de carrera es importante para la carrera profesional, entonces la facultad debe facilitar herramientas para elaborar este plan. El primer paso es darlo a conocer. Muchos alumnos ni siquiera se lo plantean. Deben aprender a planificar su carrera y entender los beneficios de hacerlo. Una manera muy útil, que ya se ha comentado anteriormente es la figura del tutor. Puede ser un punto de apoyo para el alumno, especialmente en las primeras fases del periodo universitario.