

"Nosotros no podemos medir la productividad por unidades, por miles de yardas, por pares de zapatos, porque la productividad nuestra son ideas. Esta es una empresa que vende cerebros y para manejar cerebros tiene que tener cerebros. Y manejar cerebros es una cosa muy complicada, para que se arunen y trabajen en equipo, porque se convierten hasta cierto punto en primas donas".

En Ingeniería de Consulta

Tan importante es el capital como el cerebro

Por Margaritainés Restrepo SantaMaría
Fotografías:
Gloria Elena Monsalve
De El Colombiano

Sobre un archivador, un sapo reposa y hace carrizo. Unos trofeos deportivos adornan la oficina de una empleada. Pero no son exactamente el relajamiento y las actividades recreativas, las que han hecho sólida una empresa que empezó en 1955, en el edificio Roca. Que empezó con una secretaria, dos dibujantes y seis socios -Oscar Mejía Vallejo, José Tejada Sáenz, Ignacio Arango Alvarez, Lucio Chiquito Caycedo, Josué Gutiérrez Villegas y Leonel Calle Velásquez, de los cuales quedan los tres primeros-. Que arrancó con la intención de organizar una firma de ingeniería de consulta pionera, en un país que poco sabía de eso.

Quijotesco. Un "triste futuro" y "en un año los engancho de nuevo por la mitad del sueldo", del hasta entonces jefe de la mayoría de los socios -en las Empresas Públicas- y que después fue, más que un ave de malos augurios, un gran apoyo.

Asociación con firmas extranjeras, motivo "conseguir experiencia" y "ganarse la confianza" de mercado potencial de una empresa nueva. Y con el tiempo, vuelo propio.

Un nombre, Integral -Ingeniería de Consulta General-. La misma palabra en "cualquier idioma". "De impacto". Y el logotipo que sigue identificándola, el símbolo de Cálculo Integral.

Un primer trabajo -diseño estructural del edificio María y estudios de suelos-. Y una apertura, de tiempo y esfuerzo, hacia los grandes proyectos.

VACAS FLACAS QUE DEPURAN

Diseños, análisis, intervención. Poco a poco, una historia que se teje. Estudios de factibilidad de Troneras, e hidrológico del Valle del Aburrá -Premio Nacional de Ingeniería 1959-. Guadalupe III...

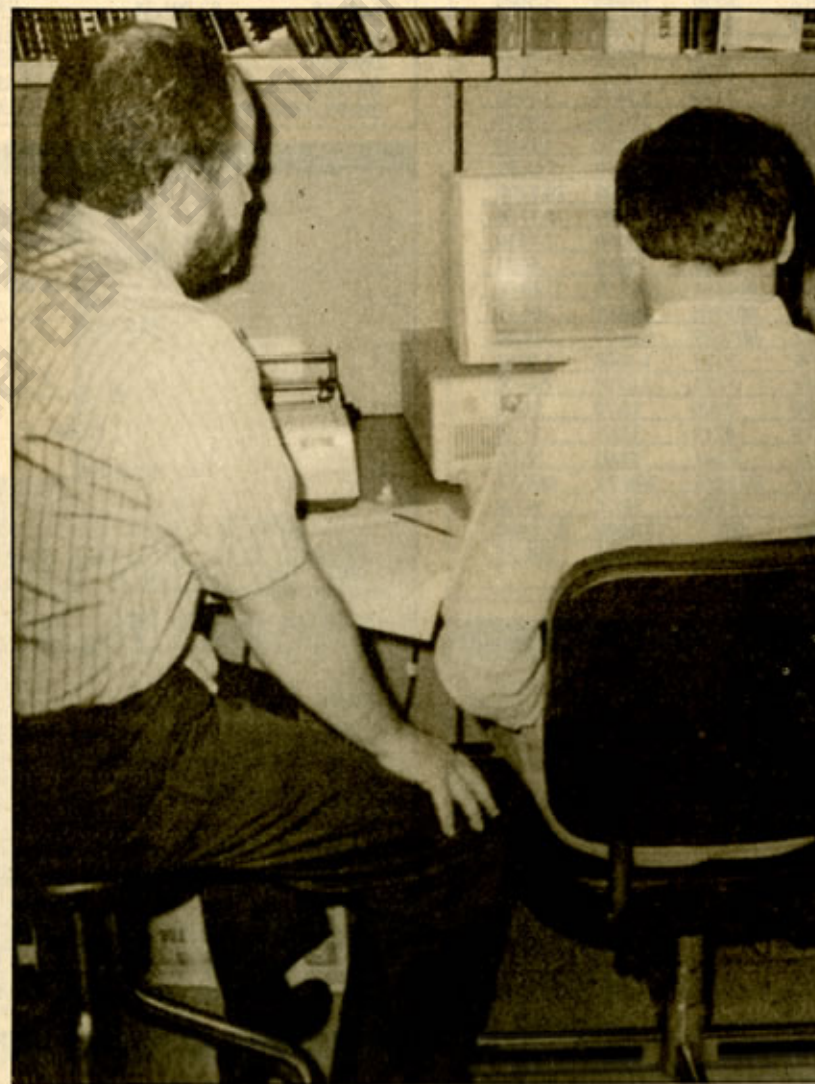
Ingeniería de Consulta y, en ella, la búsqueda permanente de diversificación. Y de gancho, el impacto de las obras que conduce a un trabajo multidisciplinario. Se une al equipo el aporte de campos sociales y económicos.

Énfasis, en una etapa, en los trabajos hidroeléctricos. Gran participación en el desarrollo del Oriente -Guatapé, Jaguas, San Carlos-. Y apertura del compás. Proyectos Industriales. Proyectos de riego -Estudio Integral del Valle del Sinú-. Carreteras -Troncal de Occidente-. Estudios de impacto ambiental -Del Cerrejón-. Unidades residenciales...

Gran desarrollo en los 60. Hacia el 70, 750 empleados. Vacas flacas -70-74- (280 empleados) por nacimiento de nuevas firmas, competencia, propósitos de "desarmar a los grandes pulpos" -las empresas grandes, e Integral era una de ellas-. Estudios que se quedan hechos. 16 contratos casi listos que el Ministerio no firma -se salva su participación en la Autopista Medellín Bogotá-.



Foto Gabriel Carvajal



Nueva edad dorada 81-82. Y 1200 empleados. Un nuevo receso, porque la ingeniería de consulta está en crisis en todo el mundo. Pero las vacas flacas, en concepto del gerente de Integral, sirven para depurar la empresa, para hacer "cirugías" que convienen al desarrollo futuro. Queda en la empresa, la mejor gente.

Y DIVERSIFICACION

Una trayectoria, diversificación en ingeniería y, también, empresarial -"porque las condiciones de contratación de in-

geniería cada vez se deterioran más, el Gobierno es el principal empleador, el 85% de la contratación global de la empresa"- . Reforestación, fabricación de muebles de aserrío... Diversificación difícil -por la disponibilidad de los recursos-, para empresas que tienen un comprador básico -el Gobierno- que tiene fama, y con razón, de "mala paga".

Esfuerzos de exportación que se compensan por los efectos en reconocimiento internacional de la firma, más que por el mismo

rendimiento económico. Con una competencia grande, en un mundo de crisis en ingeniería de consulta, y pocos estímulos del Gobierno para esa actividad. Pero con todo y todo, logros: asesorías en proyectos de Turquía, la India, Brasil, Argentina, Ecuador, Venezuela.

Restricciones para la contratación. Mercado estrecho y la difícil tarea de "manejar cerebros", en una empresa que vende ideas, para la cual el capital es tan importante como el cerebro, y la experiencia el principal activo...

VENDA IDEAS

Vender ideas. Y tras ellas las políticas de manejo de empresa que lo hacen posible:

Ante todo, calidad y, unida a ella, imagen. Importante: estímulo al personal, impulsar su capacitación y actualización, participación en las decisiones, en foros internacionales y publicaciones, en actividades deportivas y culturales. Un sistema de oficinas abiertas que ha mejorado eficiencia y espíritu de trabajo. Apoyo a programas de vivienda y a la creación de un fondo de empleados.

Importante: trabajar no sólo en los grandes proyectos, sino en los pequeños. La diversificación como actividad de apoyo que subsidie, mientras se requiera la ingeniería de consulta. Y un decir "no a las ofertas sobre proyectos polémicos en los cuales se busca "un trompo pagador"... que apoye una idea y no que diga la verdad.

Y una raíz... roca, base "sólida" de Integral: "La mística por el trabajo, por crear empresa y desarrollar el país". Y "optimismo", en el futuro de la empresa: "porque empresarialmente es una empresa. Las épocas duras nos golpean a todos, sacan a flote los grandes y los niños y las que logren sobrevivir van a tener un futuro importante".

