

# La gestión de las ingenierías



**Thomas P. Ronholt**  
 MSc. Ingeniero Civil, MBA  
 Consultor Independiente

Las ingenierías, igual que otras empresas de servicios profesionales, aportan valor a sus clientes mediante el conocimiento y las competencias de los profesionales que en ellas trabajan.

En España el sector de las ingenierías es muy atomizado con unas 120.152 empresas, de las que 1.338 cuentan con más de 20 asalariados, pero tan sólo 58 disponen de más de 200 asalariados (Tecniberia, Informe Anual 2008). Una gran parte de las ingenierías se concentran en la comunidad de Madrid seguramente por ser la capital del país, la ubicación de la administración central y la de un gran número de clientes privados. La actual crisis podría significar un cambio de esta atomización y concentración de las ingenierías en España hacia menos empresas y con más representación en todo el país para poder estar más cerca de los clientes en cada región.

Sin embargo para el crecimiento continuo además será fundamental saberse gestionar bien. La dirección estratégica de este tipo de empresas requiere técnicas y herramientas diferentes de las utilizadas en otros tipos de empresas. Por lo cual

muchas de las herramientas que se describen en los libros de Dirección Estratégica, que en la mayoría de los casos se han desarrollado para empresas de producción industrial y que se enseñan en muchas de las escuelas de negocio, no sirven o son difíciles de adaptar para la gestión de por ejemplo ingenierías.

Las dos principales disposiciones estratégicas para las ingenierías son:

Por una parte, la priorización de los clientes y proyectos – hay que decidir qué servicios ofrecer, a quién, donde, cuando y como.

- Las competencias de los profesionales y la experiencia de la empresa determina qué tipo de servicios se pueden ofrecer.

- La preparación de ofertas y licitaciones requiere muchos recursos y su credibilidad depende de la reputación de la empresa y del poder demostrar la realización de proyectos similares con éxito.

Por otra parte, la buena gestión de los recursos – es decir seleccionar, conservar y desarrollar los profesionales más capacitados y más adecuados. Típicamente los profesionales con una larga carrera universitaria,

como los ingenieros, buscan no tan sólo un trabajo sino un puesto donde poder desarrollarse y progresar profesionalmente. Además las empresas deberían saber gestionar el conocimiento de los ingenieros y ayudar a transferir las competencias de los más experimentados a los jóvenes y al final hacia competencias de la empresa.

Al mismo tiempo los proyectos realizados deberían servir como aprendizaje tanto para los profesionales como para la empresa para poder hacer este tipo de proyectos más eficientes en el futuro – es decir poder aprovechar los conocimientos.

El aumento de la competencia entre las empresas que vamos a ver en el futuro próximo debería significar un cambio hacia una gestión de las ingenierías centrada en los procesos de creación de valor. Es decir una mejor priorización de las oportunidades y al mismo tiempo más atención a los recursos. La innovación no se limita sólo a la innovación tecnológica. Muchas de las empresas con más éxito también son innovadores en la gestión de la organización. ✨