



Industrialización

CONSTRUCCIÓN INDUSTRIALIZADA

¿Un desafío técnico o de gestión?



Ariel Vidal

Gerente de industrialización de
Cintac y vicepresidente del CCI

Los últimos años han existido distintas miradas respecto a la Construcción Industrializada en Chile, y al menos los últimos diez años en los cuales se han impulsado una serie de iniciativas en el ecosistema local con el objetivo de promover esta nueva forma de construir, no por capricho o por que esta de moda, si no más bien como respuesta a necesidades concretas tales como; mejorar la productividad, aumentar la velocidad de construir y disminuir los costos totales que tiene un proyecto, entre varios otros, evitando tener grandes desviaciones entre la etapa de diseño y construcción.

Ahora bien, después de todos estos esfuerzos que se han venido realizando a nivel técnico, normativo, tecnológicos, lo cuales han permitido la proliferación de una gran variedad de soluciones día a día, entonces: ¿Por qué nos está costando tanto implementar esta nueva forma de construir?, en mi opinión por un lado aún existe escepticismo sobre todos los beneficios que trae la construcción industrializada, no todas las empresas están convencidas, aunque nos cansemos de escuchar una y otra vez los beneficios que trae consigo, sin embargo sin convicción finalmente se hace cuesta arriba avanzar con este desafío.

Tal como indica el título de esta columna, y después de cerca de tres años entendiendo el estatus del sector, me surge la duda, ¿el desafío es técnico o de Gestión?, posiblemente la respuesta no es ni una ni otra, sino más bien un poco de ambos, Técnico por un lado porque finalmente

las soluciones constructivas deben estar resueltas para ser prefabricadas y posteriormente montadas en obra, y por cierto en total sincronía con el proyecto global, de lo contrario todo lo ahorrado en tiempo, finalmente tendremos que utilizarlo en obra para resolver casuísticas no previstas y que finalmente terminan aumentando los plazos o costos de construcción y por ende volviendo a la construcción tradicional, y por otro lado tenemos el desafío de Gestión, ya que el construir de forma industrializada implica modificar procesos, incorporar nuevo talento, redefinir competencias, traer nuevas capacidades, reconfigurar equipos o reestructurar áreas y por cierto incorporar tecnología, sin embargo todos estos cambios involucran un fuerte cambio cultural, tal como lo plantea Juan Carlos Eichholz en su libro Liderazgo adaptativo, el cual requiere gestionar una serie de variables que deben acompañar al desafío técnico, de no ser así, es altamente probable que no se logró llegar a buen puerto y finalmente terminemos abandonando el reto.

Por otro lado, así también fue que el reporte elaborado por la Consultora Matrix Consulting por encargo de la Cámara Chilena de la construcción durante el año 2020 evidenció el poco avance en el aumento de productividad de la industrial en Chile y el bajo nivel madurez en comparación por el resto del mundo mediante un diagnóstico multivariables, dentro de las cuales se mencionan Modelo de Gestión, BIM y Digitalización por nombrar algunas de ellas, sin embargo no se hace mención a la necesidad de nuevo Talento o de abordar el

proceso acompañado por cambio cultural que de otorgue sostenibilidad a las empresas a transitar a esta nueva forma de construir.

En conclusión es inevitable pensar que las distintas empresas que transiten a un modelo de construcción industrializada lo deban considerar como un proceso de transformación; que supone un desafío adaptativo, por lo tanto el liderazgo, la cultura organizacional y el talento en mi opinión pasan a ser las variables más relevantes, incluso por sobre el hecho de resolver los desafíos técnicos, y en ese contexto los equipos que lideren estos procesos de cambio deberán lidiar con la incertidumbre, con la volatilidad, con la complejidad y en ese sentido el rol de ellos será fundamental, de esta manera las organizaciones tiene el deber de redefinir competencias, esas mismas competencias que han llevado a una empresa a ser exitosa en el tiempo y obtener buenos resultados y ahora pensar en privilegiar competencias "soft" sobre las "hard", no es trivial, por cierto visión que no siempre es compartida por los distintos liderazgos dentro de una organización, sobre todo en empresas exitosas y de largas trayectorias, por lo cual convengamos que no vasta con desarrollar buenas soluciones o productos, si no también transformar la empresa, y si somos capaces de transformar cada una de nuestras empresas podremos transformar la industria y la forma de construir en Chile en un modelo sostenible. **N&C**

Comenta en

