

# HACIA UN NUEVO PERFIL

LAS COMPETENCIAS PERSONALES QUE DEFINIRÁN A LOS MEJORES PROFESIONALES EN EL FUTURO

VOLATILIDAD, INCERTIDUMBRE, COMPLEJIDAD Y AMBIGÜEDAD INTEGRAN EL INMINENTE ENTORNO LABORAL QUE VAN A ENCONTRARSE LOS ARQUITECTOS TÉCNICOS. SOBREVIVIR PROFESIONALMENTE DEPENDERÁ DE NUESTRA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN.

Por **Jordi Pla**. Headhunter especializado en el sector de la construcción.



**Creedme: los nuevos tiempos** ya están aquí, y han venido para cambiarlo todo. Ahora sí; después de mucho anunciarlo, la nueva realidad ya está aquí. Las nuevas formas de construir, de entender el mundo de la construcción y el proceso constructivo, ya han llegado a nuestro día a día. Y han venido para quedarse. Ha debido pasar mucho tiempo, tiempo lleno de buenos momentos, que los tuvimos y quizás no los supimos aprovechar, y tiempo de momentos duros y complicados, que han exigido de nuestros profesionales, los aparejadores, mucho esfuerzo y compromiso. Pero el cambio en el sector de la construcción es ya una realidad indiscutible en

términos de innovación del proceso constructivo y desarrollo de nuevos modelos de gestión.

Sin duda, nos esperan unos años apasionantes, de cambio constante y acelerado. Veremos cómo las formas de "hacer y organizarnos" en el sector de la construcción cambian en los próximos cinco años más que en los últimos 50. Las tecnologías BIM, la gestión a través de la filosofía *Lean Construction* o las nuevas formas de relación que abren los contratos IPD, son solo una pequeña muestra. Pero habrá muchas más: tecnologías disruptivas, nuevos materiales, nuevas formas de integración y colaboración entre los diferen-

tes *stakeholders*, nuevas estructuras organizativas, más abiertas y necesariamente más competitivas... Nuevos roles dentro del proceso constructivo, algunos como el modelador de estructuras BIM o el *Quantity surveyor* ya están aquí. Otros todavía ni los imaginamos.

## NUEVAS COMPETENCIAS

Este nuevo contexto de complejidad en el que estamos inmersos demanda nuevas soluciones en la manera de trabajar pero, sobre todo, pide nuevas competencias en los profesionales. Personas que, conociendo las nuevas dificultades, sepan adaptarse y desarrollar diferentes competencias para

afrontar los retos de futuro. Profesionales que cada día serán más esenciales para lograr el éxito de una compañía o un proyecto, porque las personas son y seguirán siendo el elemento clave y diferenciador de los proyectos.

La pregunta no es, pues, ¿hacia dónde vamos?, sino, ¿cómo serán los nuevos profesionales que liderarán el futuro del sector de la construcción? ¿Qué competencias se requerirán para gestionar el nuevo entorno VUCA\*? ¿Qué demandas harán las empresas a sus profesionales?

Como consultor de personas, con más de veinte años de experiencia en la selección de profesionales y búsqueda de directivos y ejecutivos del sector

## SE AVECINAN EN LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS MÁS CAMBIOS EN LA FORMA DE HACER LAS COSAS QUE EN LOS ÚLTIMOS 50

de la construcción, asesorando a las empresas en el desarrollo de sus modelos de gestión y sus políticas de desarrollo de personas, el cambio que veo y puedo certificar solo se puede calificar de extraordinario. El futuro es mucho mejor que el pasado; también más exigente. El futuro estará lleno de buenos

profesionales altamente preparados, de mucha tecnología de apoyo a la gestión para asegurar la competitividad y el control de los proyectos. La innovación formará parte del día a día de todas las compañías, y la capacidad de atraer y relacionarse con profesionales y compañías diversas y muy diferentes para



competir y colaborar será el activo más importante de una empresa.

Como *headhunter* tengo claras las habilidades que busco en los nuevos profesionales de la construcción para asegurar su éxito en este nuevo entorno. Y es que independientemente del rol y su función, los profesionales tendrán que desarrollar cuatro competencias transversales: capacidad de aprendizaje, gestión de la incertidumbre, alta capacidad de relación y liderazgo integrador marcarán la diferencia entre un buen y un excelente profesional. Los nuevos tiempos requieren de una gran capacidad de aprendizaje continuo. Ya no es importante lo que uno

sabe, puesto que muy probablemente quedará obsoleto rápidamente, si no lo está ya. En entornos cambiantes, lo importante será la capacidad de un aprendizaje continuo que requerirá también desaprender constantemente, cambiar conceptos y paradigmas. Buscamos personas con gran inquietud por aprender y proactivas para abandonar sus zonas de confort. Habrá que reinventarse de forma constante.

#### DECISIONES E INCERTIDUMBRE

La complejidad provocada por la velocidad del cambio y la obsolescencia de la planificación estratégica exigirá profesionales con una gran capacidad de

toma de decisiones en entornos de gran incertidumbre. Personas con capacidad de análisis y con una buena dosis de intuición, aquella característica a medio camino entre la experiencia, el sentido común y la visión anticipada.

Profesionales que nos aseguren buenas decisiones, pero también y, sobre todo, que sepan reaccionar de forma rápida, que se anticipen a las circunstancias y que no tengan miedo a equivocarse.

En un entorno donde la planificación será básicamente operativa y no estratégica, habrá que asumir que sobrevivirá no el más acertado, sino el más ágil y rápido en reaccionar. Las *startups* y los

## CAPACIDAD DE ANÁLISIS, REACCIÓN Y DECISIÓN EN ENTORNOS DE INCERTIDUMBRE, ALTA EMPATÍA Y LIDERAZGO INTEGRADOR SERÁN CUALIDADES ESENCIALES

nuevos modelos de negocio tecnológico son buenos ejemplos de ello.

La alta capacidad de relación en entornos diversos y multiculturales será también muy necesaria para responder a la nueva realidad desconocida, que deberemos gestionar. Una capacidad de relación que deberá ir más allá de la flexibilidad y la empatía, necesarias hasta ahora. En este nuevo entorno ambiguo y volátil, las individualidades seguirán presentes, pero la complejidad y competitividad a la que tendremos que hacer frente nos obligará a trabajar a todos en equipo. Participando en diferentes proyectos a la vez y asumiendo diferentes roles de forma constante. Equipos multidisciplinares y heterogéneos, donde habrá que colaborar con gente de nuestro sector, pero también de sectores muy alejados, con prácticas y maneras de pensar y hacer absolutamente diferentes. Con equipos multiculturales que trabajarán juntos, compartiendo un mismo proyecto y objetivos, pero sin compartir un mismo espacio físico o sin tener un código ético o identitario común.

#### LO MÁS IMPORTANTE

Y finalmente destacaría el liderazgo integrador. Probablemente la competencia más preciada, la que definirá no solo el talento de un profesional, sino el éxito o fracaso de muchos proyectos. El liderazgo seguirá siendo clave para desarrollar cualquier proyecto en el futuro. Pero será un liderazgo que poco o nada tendrá que ver con el que hemos conocido hasta ahora.

Ya no buscamos sabios clarividentes, avalados por el conocimiento técnico o una trayectoria profesional determinada y con la capacidad de resolver situaciones o problemas concretos, líderes que sean el referente del equipo a la hora de buscar soluciones. No,

este liderazgo no es bastante potente y sólido para afrontar la nueva realidad cambiante. El nuevo liderazgo se basa en la capacidad de integrar personas altamente diversas alrededor de un solo objetivo. Se basa en la capacidad de sacar lo mejor de cada uno de ellos y alinearlo para hacerlo útil.

Es un liderazgo basado en la relación y el impacto emocional. Es un liderazgo positivo y alentador que sabe generar acción, sacar el compromiso de todo el mundo y hacer crecer las capacidades de los individuos y del equipo. Un liderazgo que busca lograr la gestión del equipo desde la autogestión de cada uno de sus miembros. Un liderazgo que se debe ejercer desde la aceptación de saber que el rol será circunstancial, muchas veces transitorio y que tendrá como máxima complejidad la gestión de personas con más conocimientos técnicos que el propio líder.

#### CAMBIO DE MENTALIDAD

Como observador privilegiado del sector, constato día a día cómo este nuevo entorno que denominamos VUCA está afectando de pleno al sector de la construcción. No tengo ninguna duda de que el camino para los nuevos profesionales pasa necesariamente por reinventarse.

Empezando por la manera de relacionarse con los diferentes interlocutores, estableciendo nuevos marcos de colaboración y contratación, cambiando la mentalidad cliente-proveedor que tanto mal ha hecho, especialmente en nuestro sector.

Pasando por una apuesta clara de las empresas por el talento como elemento diferenciador con políticas de potenciación de las personas y de *employer branding* y haciendo una decidida apuesta por la tecnología y la innovación en el proceso constructivo, como



**JORDI PLÀ**  
HEADHUNTER EN  
PLA & ASOCIADOS

Conta con más de 20 años de experiencia en la **búsqueda de perfiles de alta dirección.**

Lidera **proyectos de cambio y transformación** para acompañar a las empresas en su adaptación a los nuevos contextos.

Está especializado en el **sector de la construcción.**

ejes estratégicos para la generación de valor. Y en este entorno creo honestamente que el aparejador tiene mucho que decir. Y lo creo porque soy conocedor de las habilidades, actitudes y aptitudes que conforman el perfil de los arquitectos técnicos. Conozco su capacidad técnica, su capacidad de gestión, su visión del proceso constructivo y la manera de afrontar retos y dificultades. Conozco su flexibilidad, su resiliencia y su capacidad de adaptación. Y sé que esas habilidades propias le destacan, de entre el resto de perfiles técnicos, para adaptarse a las competencias que exige este futuro incierto que ya nos acompaña.

Estoy convencido que vienen buenos tiempos para los profesionales de la arquitectura técnica. 📈

\* VUCA es el acrónimo que se utiliza para describir aquellos entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Este término procede de las siglas de las palabras inglesas Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity.

Este artículo se publica en BIA por cortesía del Colegio de Barcelona, en cuya revista apareció por primera vez y por su interés reproducimos.