

# Construint el nou perfil d'aparellador

Les competències personals que definiran als millors professionals

Jordi Pla Gómez / [in jordiplaHeadhunter](#) / Fotos d'arxiu



Els processos de la construcció canvien i amb ells han de canviar els professionals

**A**ra sí, després de molt de temps d'anunciar-ho, la realitat ja és un fet. I les noves maneres de construir, d'entendre el món de la construcció i el procés constructiu, ja son aquí. Ha fet falta temps, temps ple de bons moments, que els vàrem tenir i potser no els vàrem saber aprofitar, i de moments durs i complicats, que han demanat de molt d'esforç i compromís durant aquests darrers anys. Però el canvi en el sector de la construcció, mol-

tes vegades mal categoritzat com a sector diferent i aliè a la resta de la realitat empresarial del país segons el meu parer, és ja una realitat indiscutible en termes d'innovació del procés constructiu i desenvolupament de nous models de gestió. Sens dubte ens esperen uns anys apassionants, de canvi constant i accelerat. Veurem com les formes de fer i organitzar-nos canvien en els propers 5 anys més que en els darrers 50. Les tecnologies BIM, la

gestió a través de la filosofia *Lean construction* o la nova manera de relació que obren els contracte IPD, en són només una petita mostra. Però n'hi haurà moltes més, tecnologies disruptives, noves formes d'integració i col·laboració entre els diferents *stakeholders*, noves estructures organitzatives, més obertes i necessàriament més competitives... nous rols dins del procés constructiu, alguns com el modelador d'estructures BIM o el *quantity*

surveyor ja són aquí, d'altres encara ni els imaginem.

Aquest nou context de complexitat en el qual estem immersos, demana noves solucions en les maneres de treballar, però sobretot demana de noves competències en les persones. Uns professionals que coneixent les noves dificultats, sàpiguen adaptar-se i desenvolupin noves i diferents competències per liderar els reptes de futur. Professionals que cada dia seran més essencials a l'hora d'assolir l'èxit d'una companyia o un projecte, perquè les persones segueixen sent l'element clau i diferenciador de tot el sistema.

La pregunta no és doncs cap a on anem, sinó, com han de ser els nous professionals que han de liderar aquest futur del sector de la construcció. Quines competències es requeriran per gestionar dins del nou context VUCA\*? Que demandaran les empreses a les seves persones? Com han de ser els nous professionals de la construcció?

Com a consultor de persones, amb més de vint anys d'experiència en la recerca i selecció de professionals, directius i executius del sector de la construcció, assessorant a les empreses en el desenvolupament dels models de gestió i les polítiques de desenvolupament de persones, el canvi que puc certificar, només es pot qualificar d'extraordinari. El futur

és molt millor que el passat, també més exigent. El futur estarà ple de bons professionals altament preparats, de molta tecnologia de suport i gestió per assegurar la competitivitat i el control dels projectes, la innovació i el desenvolupament formaran part de les estratègies i el dia a dia de totes les companyies, i la capacitat d'atraure i relacionar-se amb persones, professionals i companyies diverses i molt diferents per competir i col·laborar serà l'actiu més important d'una empresa.

Com a *headhunter* tinc molt clar quines són les habilitats, actituds i aptituds que busco en el nous professionals de la construcció per assegurar que tindran èxit en aquest nou entorn. I és que independentment del rol i la funció a desenvolupar, tots els professionals hauran de tenir 4 competències transversals: la capacitat d'aprenentatge, la gestió de la incertesa, una alta capacitat de relació i un lideratge integrador, marcaran la diferència entre un bon i un excel·lent professional.

### ■ Capacitat d'aprenentatge

Els nous temps requereixen d'una gran capacitat d'aprenentatge continu. Ja no és important el que un sap, ja que molt probablement quedarà obsolet ràpidament, si no ho està ja. El coneixement és estàtic i les noves formes de gestionar-lo fan infructuosos segons quin esforç.

La pregunta no és cap a on anem sinó com han de ser els nous professionals que han de liderar aquest futur del sector

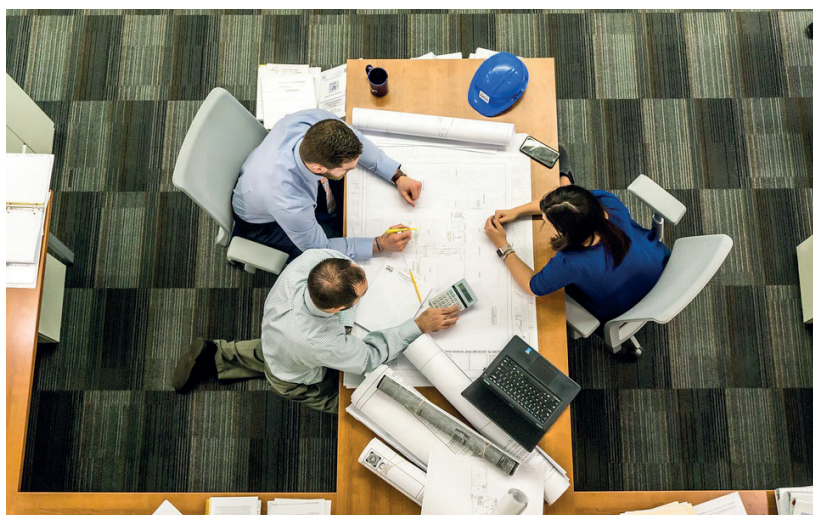
El que serà important és la capacitat d'aprenentatge. Un aprenentatge continu que demana també desaprendre constantment, canviar conceptes i paradigmes. Busquem persones amb una gran inquietud per aprendre, curioses i amb proactivitat per abandonar les seves creences i zones de confort. Caldrà reinventar-se de forma constant.

### ■ Capacitat de presa de decisions

La incertesa provocada per la velocitat del canvi i l'obsolescència de la planificació estratègica, exigirà professionals amb una gran capacitat per a la presa de decisions amb contextos de gran incertesa. Persones amb gran capacitat d'anàlisi i amb una bona dosi d'intuïció, aquella característica a mig camí entre l'experiència, el sentit comú i la visió anticipada. Professionals que ens assegurin bones decisions, però també i sobretot, que sàpiguen reaccionar de forma ràpida, que s'anticipin a les circumstàncies i que no tinguin por a equivocar-se. En un entorn on la planificació serà bàsicament operativa i no estratègica, caldrà assumir que sobreviurà no el més encertat, sinó el més àgil en adaptar-se. Les *startups* i els nous models de negoci tecnològic en són bons exemples.

### ■ Capacitat de relació en contextos diversos

L'alta capacitat de relació en contextos diversos i multiculturalment serà també necessària per respondre a la realitat moltes vegades descon-



guda que haurem de gestionar. Una capacitat de relació que ha d'anar més enllà de la capacitat relacional i la empatia, necessàries fins ara. En un nou món on les individualitats seguiran presents, però necessitaran molt més suport i ajut, la complexitat i competitivitat a la qual haurem de fer front ens obligarà a treballar a tots i sempre en equip. Participant amb diferents projectes alhora i assumint diferents rols de forma constant. Equips multidisciplinaris i heterogenis, on caldrà col·laborar amb gent del nostre sector, però també de sectors molt allunyats i amb pràctiques i maneres de pensar i fer absolutament diferents. Amb equips multiculturals que treballaran plegats, compartint un mateix projecte i objectius però sense compartir un mateix espai físic o vital, un codi ètic o identitari comú.

### ■ Lideratge integrador

I finalment destacaria el lideratge integrador. Probablement la competència més preuada, el que definirà no tan sols el talent d'un professional sinó l'èxit o fracàs de molts projectes. El lideratge seguirà sent clau per desenvolupar qualsevol projecte en el futur. Però serà un lideratge que poc o res tindrà a veure amb el que hem conegut fins ara. Ja no busquem clarividents, avalats pel coneixement tècnic, basats en una trajectòria professional determinada i amb la capacitat de resoldre situacions o problemes concrets, líders que siguin el referent i la mesura per l'equip alhora de buscar

El nou lideratge es basa en la capacitat d'integrar persones altament diverses al voltant d'un sol objectiu



La tecnologia BIM i el paper del *quantity surveyor* ja han arribat al sector

solucions o prendre decisions. No, aquest lideratge no és prou potent i sòlid per afrontar la nova realitat canviant. El nou lideratge es basa en la capacitat d'integrar persones altament diverses al voltant d'un sol objectiu. Es basa en la capacitat de treure el millor de cada un d'ells i alinear-lo per fer-lo útil. És un lideratge basat en la relació i l'impacte emocional. És un lideratge positiu i engrescador que sap generar acció, treure el compromís de tothom i fer créixer les capacitats dels individus i de l'equip. Un lideratge que ha d'assolir la gestió de l'equip des de l'autogestió de cada un dels seus membres. Un lideratge que s'ha d'exercir des de l'acceptació de saber que el rol serà circumstancial, moltes vegades transitori i que tindrà com a màxima complexitat la gestió de persones amb més coneixement que el propi líder.

Com a observador privilegiat del sector, constato dia a dia com aquest nou entorn que anomenen VUCA (volàtil, incert, complex i ambigu), està afectant de ple al sector. No tinc cap dubte de que el camí passa necessàriament per reinventar-se. Des de la manera de relacionar-nos amb els diferents interlocutors, una

manera que estableixi nous marcs de col·laboració i contractació, capgirant la mentalitat client-proveïdor que tant mal ha fet especialment en el nostre sector. Passant per una aposta clara pel talent com element diferencial amb polítiques de potenciació de les persones i d'*employer branding* i fent una decidida aposta per la tecnologia i la innovació en el procés constructiu com a eixos estratègic per a la generació de valor.

I en aquest entorn crec honestament, que l'aparellador té molt a dir. I ho crec perquè sóc coneixedor de les habilitats, actituds i aptituds que conformen el perfil de molts aparelladors, conec la seva capacitat tècnica i de gestió, la seva visió del procés constructiu i la manera d'afrontar reptes i situacions des dels diferents rols que desenvolupa en el sector, i les veig molt alineades amb les noves realitats i necessitats competencials.

Estic convençut que venen bons temps per la professió! ■

**L'autor:** Jordi Pla és consultor d'Organització i Persones / [jpla@placonsultoria.com](mailto:jpla@placonsultoria.com)

\* **VUCA:** volàtil, incert, complex i ambigu de les seves sigles en anglès