



“Common Learning Outcomes for European Managers in Construction”

MANUAL 3

**COLABORACIÓN
ESTRATÉGICA EN EL SECTOR
DE LA CONSTRUCCIÓN**

Sarah Peace

(CIOB)

Marzo 2008

Índice

Resumen ejecutivo	1
Capítulo 1: Antecedentes de la colaboración estratégica	3
1.1 Demandas para la eficiencia	3
1.2 Limitaciones atribuibles a las prácticas tradicionales	4
1.3 Gestión de proyectos	5
1.4 El inicio de la colaboración estratégica	6
1.5 Colaboración pública-privada	6
1.6 Contratos de colaboración estratégica	7
Capítulo 2: ¿Qué es la colaboración estratégica?	9
2.1 Introducción	9
2.2 Definición de proyectos de colaboración estratégica	9
2.3 Definición del trabajo de colaboración estratégica	10
2.4 Características esenciales de la colaboración estratégica	10
2.5 Objetivos comunes	10
2.6 Toma de decisiones	12
2.7 Mejora del desempeño	13
2.8 Retroalimentación	14
2.9 Mantenimiento de la colaboración durante todos proyectos	15
Capítulo 3: ¿Por qué elegir la colaboración estratégica?	17
3.1 Que es la colaboración	17
3.2 Beneficios de la colaboración	18
3.3 ¿Por qué ofrece beneficios?	19
3.4 Críticas a la colaboración estratégica	20
3.5 La decisión de utilizar la colaboración estratégica	21
Capítulo 4: Selección de empresas para la colaboración estratégica	23
4.1 Introducción	23
4.2 Competencia	24
4.3 Balance entre calidad y precio	26
4.4 Procesos de selección	27
4.5 Cadena de suministro	28
Capítulo 5: La colaboración estratégica en la práctica	31
5.1 Acciones de empresas del sector de la construcción	31
5.2 Objetivos comunes	32
5.3 Toma de decisiones	34
5.4 Mejora del desempeño	38
5.5 Retroalimentación	39
5.6 Escritura de constitución de la colaboración	40
5.7 Mantenimiento de la colaboración en todos proyectos	42

Capítulo 6: Habilidades de la colaboración estratégica	43
6.1 Habilidades y actitudes necesarias	43
6.2 Desarrollo de las habilidades	44
6.3 Capacitación	45
6.4 Estabilidad y flexibilidad	48
Capítulo 7: Equipos de colaboración	51
7.1 Enfoques estratégicos	51
7.2 Acciones que ayudan a los equipos del proyecto a mejorar su desempeño	56
7.3 Estrategia	56
7.4 Miembros	59
7.5 Equidad	61
7.6 Integración	64
7.7 Procesos del proyecto	65
7.8 Mejora del desempeño	66
7.9 Retroalimentación	68
7.10 Desarrollo del trabajo de colaboración estratégica	70

Resumen Ejecutivo

COLABORACIÓN ESTRATÉGICA: EL CAMINO A SEGUIR

La colaboración estratégica (“partnering” en inglés y, en adelante simplemente traducido como “colaboración”) es la forma más eficiente de llevar a cabo toda clase de trabajos de construcción. La colaboración involucra a dos o más organizaciones que trabajan en conjunto para mejorar el desempeño. Para realizar un trabajo de colaboración aquellos involucrados deben ponerse de acuerdo en un conjunto de objetivos comunes, acordar un proceso de toma de decisiones y comprometerse a la mejora continua. La colaboración puede ser aplicada a esquemas excepcionales (proyecto colaboración), o puede estar en curso sobre una serie de desarrollos (el trabajo de colaboración estratégico).

Típicamente, con proyectos de colaboración, se alcanzan ahorros de coste de 2-10%. Con el trabajo de colaboración estratégico los ahorros de 30% son reales en el tiempo. El coste llevar a cabo la colaboración es muy pequeño, agregando menos del 1%. Además de reducir costes la colaboración también puede mejorar la calidad del servicio, mejorar la calidad de los diseños, hacer la construcción más segura, cumplir plazos de terminación más tempranos y proporcionar a todos involucrados mayores ganancias.

Hay tres etapas claras y distintas de la colaboración:

- Aceptar de mutuo acuerdo usar la colaboración
- Crear un grupo de trabajo inicial de colaboración para aceptar los objetivos y los procesos de toma de decisiones.
- Llevar a cabo los trabajos de construcción utilizando grupos de trabajo de colaboración que aseguren que el equipo mejora y usa la retroalimentación.

La colaboración es aplicable a todo proceso de la empresa. Evidentemente hay beneficios para contratistas de colaboración con sus clientes, pero para los beneficios reales se han dado cuenta que es esencial hacer colaboración con su cadena de suministro.

La colaboración representa el trabajo de cooperación con las empresas de el sector de la construcción que usted emplea para encontrar las mejores formas de trabajar en equipo que sirvan mejor a los intereses de todos los involucrados. Se requiere que todas las personas individuales y empresas involucradas estén de acuerdo en la toma de decisiones, incluyendo la forma cómo resolverán los problemas. Exige que ellos acepten las mejoras específicas para el desempeño normal que tratarán de conseguir.

Capítulo 1: Antecedentes de la Colaboración Estratégica

1.1 DEMANDAS PARA LA EFICIENCIA

El sector de la construcción es históricamente criticado por no dar a sus clientes lo que quieren. Cada vez más, debido a muchos factores diferentes, el sector de la construcción se encuentra bajo presión para mejorar y ofrecer un mejor servicio a sus clientes. El desempeño del sector de la construcción se puede mejorar. Tiene actitudes contradictorias que inhiben el potencial de personas talentosas en el sector. Los clientes tienen derecho a esperar que los edificios e infraestructura cubran todos sus requisitos funcionales, tengan costes bajos de ciclo de vida y puedan producir eficientemente. Los desafíos que esto ofrece para el sector de la construcción son muy difíciles.

La “colaboración” fue oficialmente reconocida en el Reino Unido en 1994 en el informe Latham. Este informe vinculó claramente el mal desempeño del sector con el coste, el tiempo, la calidad y la prevalencia de actitudes contradictorias. Hizo recomendaciones detalladas para que el sector mejorara su enfoque tradicional basado en el proyecto, pero lo hizo por la adopción de una nueva familia de condiciones modernas de contratación basada en el concepto de colaboración. Este fue el principal incentivo para el cambio en el sector de la construcción del Reino Unido. Esto fue impulsado por la preocupación del cliente sobre el impacto en su desempeño comercial; por la ineficiencia y el desperdicio que eran tan frecuentes en el sector de la construcción. Existe una clara necesidad de mejorar la confianza, promover una cultura de colaboración y eliminar las relaciones de adversarios.

En el Reino Unido en 1998, el informe Egan reportó que el sector de la construcción del Reino Unido debería utilizar la colaboración como base del establecimiento de las relaciones a largo plazo, y no solamente en el marco de proyectos. Debe apuntar hacia la mejora continua, los beneficios de que deben ser compartidos de forma justa, a fin de que todas las partes tengan un verdadero incentivo y la motivación para encontrar soluciones diferentes y mejores. Estos equipos de proyecto deben incluir desde el primer momento todo el diseño, la fabricación y la construcción de habilidades de trabajo en equipos integrados plenamente. También se reconoció que, incluso a largo plazo, la colaboración integrada por equipos, en base a las experiencias de otras industrias, no lograría conseguir el mejoramiento sostenible. El sector tuvo que terminar su dependencia sobre contratos formales, ya que no añadían ningún valor al cliente.

Los informes de Latham y Egan reflejaron claramente que las mejoras sustanciales se podían lograr en el proceso de los proyectos a través de la pronta integración del equipo y del proceso de adquisición. Esto puede servir para eliminar la actitud contradictoria y la cultura de culpabilidad del sector. También reconocieron la importancia de la adopción de buenas prácticas en el establecimiento de colaboraciones entre el cliente y el proveedor en cualquier momento a lo largo de toda la cadena de suministro. Es importante recordar que una cadena de suministro integrada reúne todas las partes responsables de los principales

elementos del proyecto. Las cadenas de suministro pueden extenderse de los proyectistas y el contratista principal, a los fabricantes y los especialistas que no son parte del equipo del proyecto. Las cadenas de suministro integradas a largo plazo son acuerdos permanentes, independientes de un proyecto en particular.

Las cosas han cambiado en los últimos años y en la práctica principal en el sector de construcción del Reino Unido se han hecho grandes avances en la producción de edificios de talla mundial e infraestructura de forma rápida y eficiente. Esto ha sido conseguido abandonando la práctica tradicional, en primer lugar mediante la adopción de técnicas de dirección de proyectos y recientemente por medio de la colaboración. Comprender estos cambios ayudará a los clientes a sacar el máximo provecho del sector de construcción. También ayuda a la propia industria para mejorar aún más.

1.2 LIMITACIONES ATRIBUIBLES A LAS PRÁCTICAS TRADICIONALES

Las prácticas de construcción tradicionales están formadas por empresas independientes, unidas mediante ofertas competitivas y contratos fuertes. Los consultores luchan por mantener su independencia, los contratistas compiten por el trabajo y los contratistas especializados luchan en un mercado impulsado por la demanda de menores costes y una entrega más rápida. Las formas tradicionales de adquisición no reconocen la contribución que puede aportar la pronta colaboración y la naturaleza de la licitación pública, lo que hace difícil el trabajo en equipo. Un enfoque polémico para proyectos que no sienta bien con la eficiencia.

Tradicionalmente el sector de la construcción tuvo una estructura basada en la percepción de la situación de diversas profesiones y oficios. Pero no de coordinación explícita o control. Los consultores mantuvieron ferozmente su independencia, los contratistas compitieron por el trabajo y los especialistas lucharon por mantener la integridad de sus habilidades y conocimientos contra el mercado de la demanda de menores costes y una entrega más rápida. Los clientes deben tratar con una industria caótica utilizando ofertas públicas competitivas y contratos estrictos que protejan sus propios intereses.

Los equipos del proyecto, formados por equipos de trabajo reunidos por primera vez, dependían de la práctica profesional y comercial para coordinar su trabajo. El enfoque falló porque no se suministró dirección general, reduciendo a todos involucrados para defender sus propios intereses. Se hizo caso omiso de la necesidad de desarrollar vínculos entre los trabajadores que eran la marca de los equipos eficaces. A pesar de estas deficiencias, algunos clientes fueron atraídos por la sencillez de invitar a ofertas competitivas y apoyados por el consejo de profesionales con un interés creados en antiguos métodos de trabajo, continúan usar métodos tradicionales. Frecuentemente son decepcionados cuando descubren que las reclamaciones, retrasos, defectos y las disputas hacen de este, un enfoque costoso e inútil.

Los contratistas se centran en ser recompensados por los logros que consiguen con respecto a su parte del proyecto. Sin embargo, el promotor está principalmente preocupado por la entrega del conjunto del proyecto. La alianza de estos dos objetivos es infrecuente. Los contratistas que diseñan y desarrollan proyectos son pagados de forma individual por

la labor realizada y no tienen mayor interés en el proyecto una vez que sus servicios han concluido.

Las prácticas tradicionales también pueden crear diferencias entre los diferentes contratistas. Cada contratista tiene interés financiero únicamente en su propio desempeño y no tiene ningún incentivo para trabajar de forma que sea más eficiente para el proyecto en su conjunto. Esto puede dar lugar a que los contratistas vean una oportunidad de ganar a las ineficiencias y confusión para instigar reclamaciones. Estas limitaciones pueden ser dirigidas por:

- La identificación, la selección y la participación de todos los principales contratistas en la etapa inicial del proyecto.
- Conceder a los contratistas la oportunidad de trabajar juntos.
- Creación de la alineación comercial dando a los contratistas participación financiera directa en el proyecto.

1.3 GESTION DE PROYECTOS

El sector de la construcción reconoce los defectos del enfoque tradicional y en los últimos años ha recorrido un largo camino para desarrollar el uso de la gestión de proyectos para resolver estos asuntos. La gestión de proyectos proporciona un mejor enfoque para la construcción que las prácticas tradicionales. El coste, el tiempo y la calidad son controlados para conseguir los objetivos del cliente. Algunos proyectistas afirman ser inhibidos por estos controles de gestión, pero en la práctica los resultados tienden a ser mejores que sobre proyectos tradicionales donde los proyectistas toman la delantera. De hecho muchos de los principales proyectistas dan la bienvenida a los asuntos de gestión por haber tratado con especialistas y ellos poder concentrarse en el diseño.

La gestión de proyectos proporciona un mejor enfoque para la construcción. Mejora el desempeño de los equipos de los proyectos mediante la creación de un papel gestión con fuertes vínculos entre el cliente y todos los equipos de trabajo. El sector de construcción ha reconocido desde siempre, los fracasos del enfoque tradicional y en los últimos años se ha avanzado mucho hacia la solución a través de la gestión de proyectos. La gestión de proyectos mejora el desempeño de los equipos de los proyectos mediante la creación de una función de gestión con fuertes vínculos entre el cliente y todos los equipos de trabajo. Los costes adicionales de los directores de proyectos y sus fuertes vínculos son más que compensados por una mayor eficiencia en beneficio de los equipos de trabajo a los que se les dijo cómo, dónde y cuándo trabajar.

Los objetivos específicos del cliente obligan a los directores de proyectos algunas veces a que miren la creatividad y la innovación como un riesgo y esto puede provocar una concentración sobre el coste y el tiempo a expensas de la calidad. Los proyectistas y especialistas se quejan con frecuencia de estos controles. Igualmente muchos de los principales proyectistas dan la bienvenida a tener un director de proyecto que se ocupe de los asuntos de gestión, lo que les deja libertad para concentrarse en el diseño.

En la práctica, la gestión de las disciplinas resulta en los diseños que en promedio son mejores que en los proyectos tradicionales donde los proyectistas toman la iniciativa. Los diseños de proyectos dirigidos pueden producir diseños sobresalientes pero son igualmente

resultados mediocres. Sin embargo, la gestión de proyectos apoya constantemente un buen diseño.

1.4 EL INICIO DE LA COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

La colaboración estratégica ofrece importantes mejoras en el desempeño mediante la potenciación de proyectistas y especialistas para hacer mejor su trabajo. La colaboración en la construcción empieza con procedimientos de selección muy cuidadosos. Se basan en cuestionarios, entrevistas y negociaciones destinadas a garantizar que el equipo de trabajo es competente y trabajará cooperativamente. En este marco, los precios y costes tienen un papel menor. El objetivo es seleccionar un equipo eficaz capaz de concentrarse en hacer mejor su trabajo.

La colaboración estratégica ofrece beneficios a los proyectistas y especialistas que usen el trabajo en equipo cooperativo para tomar sus propias decisiones a través de enlaces de comunicación bien desarrollados. El papel de los directores de proyectos en el equipo es asegurar que la calidad, el tiempo y los sistemas de control de costes se usen eficientemente.

La colaboración ofrece beneficios rápidamente en la construcción, ya que se basa en una forma natural de trabajar. Las personas deciden cooperar con otros que realizan su trabajo más fácil y más exitoso en realidad. Estas formas de trabajar son más eficientes y es evidente que el menor desempeño en la construcción es causado por forzar a los equipos de trabajo a entrar en una contradictoria defensa de sus propios intereses en las licitaciones y contratos estrictos.

Los beneficios que han surgido de la colaboración que se basa en estas formas naturales y eficientes de trabajar, han animado a clientes principales, consultores, contratistas y especialistas a trabajar en conjunto sobre una base a largo plazo.

1.5 COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Una colaboración público-privada (CPP) es un término usado para los planes de gobierno en los que participan el sector empresarial privado en proyectos del sector público. La iniciativa de financiación privada (IFP) es una forma de CPP desarrollada por el gobierno en el que los sectores públicos y privados se asocian para diseñar, construir o restaurar, financiar y explotar (DCFE) nuevas o la mejora de instalaciones y servicios al público en general. Un proveedor del sector privado a través de una compañía de fines especiales, celebra un contrato de DCFE para instalaciones como hospitales, escuelas, y carreteras de acuerdo con las especificaciones proporcionadas por departamentos del sector público. Durante un típico período de 25-30 años, el proveedor del sector privado es pagado por unos honorarios mensuales o unitarios aceptados por el cuerpo público relevante para el uso del bien, que es propiedad del proveedor en ese momento. Esto y otras ganancias permiten el pago de la deuda sobre la duración de concesión. La propiedad de la posesión regresa al cuerpo público al final de la concesión generalmente. Esto permite la realización de mejoras a los servicios públicos sin la financiación en el sector público por adelantado. Los riesgos involucrados se ofrecen entre las partidas y asignados apropiadamente.

Uno de los requisitos para los planes de IPF son que ofrecen el valor en el sector público por dinero. Los clientes exigen servicios de buena calidad, entregados a tiempo y al presupuesto. Históricamente los grandes proyectos de inversión, construidos simplemente bajo la financiación pública han fracasado dentro del programa inicial y las restricciones de la financiación una y otra vez. La IPF ha demostrado ser considerablemente más rentable y confiable.

Las concesiones de IPF son ofrecidas competitivamente de acuerdo con reglas de adquisición de la U.E. El consorcio del sector privado fue elegido como el mejor postor, tiene incentivos para cumplir con los estándares más altos en el conjunto de la concesión. Los contratos son cuidadosamente elaborados en el ámbito financiero para asegurar que cualquier deficiencia de los subcontratistas también tenga fuertes sanciones. El desempeño es supervisado de cerca en todas etapas, lo que permite que los problemas sean rectificadas antes de que aumenten.

1.6 CONTRATOS DE COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

El principio de los contratos de colaboración es el enfoque de todos miembros del equipo sobre el éxito del proyecto por todas las organizaciones de colaboración que suscriben al mismo contrato. Muchos de los contratos de colaboración son una condición para que todos los socios trabajen en conjunto para el beneficio del proyecto y para el beneficio de todas las partes. Una ventaja de los contratos de colaboración es que se concentran en la integración del trabajo en equipo, donde las partes no tienen que encontrar la forma de trabajar dentro del contrato, a fin de trabajar cooperativamente.

Algunos de los requisitos de este contrato pueden exigir que las organizaciones hagan un cambio cultural muy importante cuando se utilizan estos contratos por primera vez. Esta capacitación tomará tiempo y requiere de recursos para crearla. Los beneficios de un contrato de colaboración bien estructurado, superan las formas tradicionales corregidas de contrato que algunas organizaciones prefieren usar. Sin embargo, al momento de elegir qué contrato usar para cada proyecto, el equipo debe hacer su propia elección en base a su experiencia. A través de la formación de colaboraciones conjuntas de organizaciones se pondrá familiarizar la colaboración con las formas del contrato.

Capítulo 2: ¿Qué es la Colaboración Estratégica?

2.1 INTRODUCCIÓN

La colaboración es un enfoque de gestión utilizado por dos o más organizaciones para alcanzar los objetivos específicos de la empresa, maximizando la eficacia de cada uno de los recursos participantes. Requiere que las partes trabajen en conjunto en una relación abierta y confiada sobre la base de los objetivos comunes, un acuerdo de toma de decisiones y una búsqueda activa de continuas mejoras medibles.

La colaboración es la forma más eficiente de emprender un trabajo de construcción de toda clase incluyendo nuevos edificios, infraestructura, reforma, renovación y mantenimiento. Los elementos básicos han sido la práctica por mucho tiempo, pero esto no ha sido reconocido por aquellos involucrados. Los elementos son evidentes cuando los involucrados en un proyecto de trabajo, han trabajado conjunto antes y son incluidos en el proyecto en las primeras etapas.

La colaboración es un enfoque de gestión utilizado por dos o más organizaciones para conseguir los objetivos específicos de la empresa, maximizando la eficacia de los recursos de cada participante. La colaboración puede estar basada en un proyecto único, pero los beneficios reales son tenidos en cuenta cuando están basados en un compromiso estratégico a largo plazo. Un proyecto específico de colaboración es la colaboración de diferentes proyectos individuales. El trabajo de colaboración estratégico es sobre las relaciones a largo plazo entre las partes que están dispuestas a trabajar en conjunto durante largos períodos de tiempo. Se requiere de un conocimiento detallado y la comprensión de cada una de las partes, con el fin de maximizar la eficacia de sus respectivas empresas.

2.2 DEFINICIÓN DE PROYECTOS DE COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

El trabajo estratégico de colaboración es un conjunto de medidas adoptadas por un grupo de empresas que constituyen un equipo de trabajo para ayudarlos cooperar en la mejora de su desempeño conjunto. Las medidas específicas son acordadas por el equipo del proyecto teniendo en cuenta las características principales del proyecto, y su propia experiencia y desempeño normal. La elección de las medidas es controlada por una discusión estructurada de los objetivos comunes, los procesos de toma de decisiones, las mejoras de desempeño y la retroalimentación.

Un proyecto de colaboración es un conjunto de acciones que ayudan a los equipos de trabajo a mejorar su desempeño. Involucra los costes iniciales y ofrece beneficios cuantiosos. No se trata de una forma fija de trabajar; se desarrolla como un proyecto cuando los equipos cooperan en encontrar las formas más eficaces de conseguir los objetivos acordados.

2.3 DEFINICIÓN DEL TRABAJO DE COLABORACIÓN ESTRATÉGICO

El trabajo de colaboración estratégico es un conjunto de las medidas tomadas por un grupo de empresas para ayudarles a cooperar en mejorar su desempeño sobre una serie de proyectos.

Las medidas específicas de acuerdo a una estrategia general, tienen por objeto inicialmente, garantizar que las empresas sean incluidas en los acuerdos financieros que soporte la colaboración, las culturas empresariales, procesos y sistemas están integrados, el desempeño general es punto de referencia, los procesos de los proyectos son mejorados continuamente y todo el trabajo estratégico de colaboración es controlado por la retroalimentación. En última instancia las medidas tienen por objeto determinar y constantemente desarrollar una empresa a largo plazo sobre la base de un ciclo de construcción integrado que une el uso de instalaciones construidas de clientes con su desarrollo y producción.

La más utilizada es la colaboración y los beneficios son experimentados, el más probable es que la colaboración estratégica a largo plazo se utilizará. La colaboración se refiere a la formación y al desarrollo de una relación o las relaciones creadas a través del proyecto. La colaboración crea a variedad de oportunidades y preocupaciones para los participantes.

El termino "trabajo de colaboración estratégico" es usado a menudo debido a la preocupación generalizada del mal uso del término colaboración. Esto ha eliminado las falsas ideas de las definiciones previas de colaboración, permitiendo a las personas la oportunidad de aprender sobre los nuevos métodos de los mejores trabajos prácticos de colaboración. Estos conceptos incluyen la pronta participación de proveedores, la selección de todas partes de valor, la medición del desempeño y la mejora continua, el apoyo a los procesos comunes de equipo que respaldan los acuerdos comerciales que se suman al riesgo y los beneficios para todas las partes en la demanda y la oferta.

2.4 CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA COLABORACIÓN

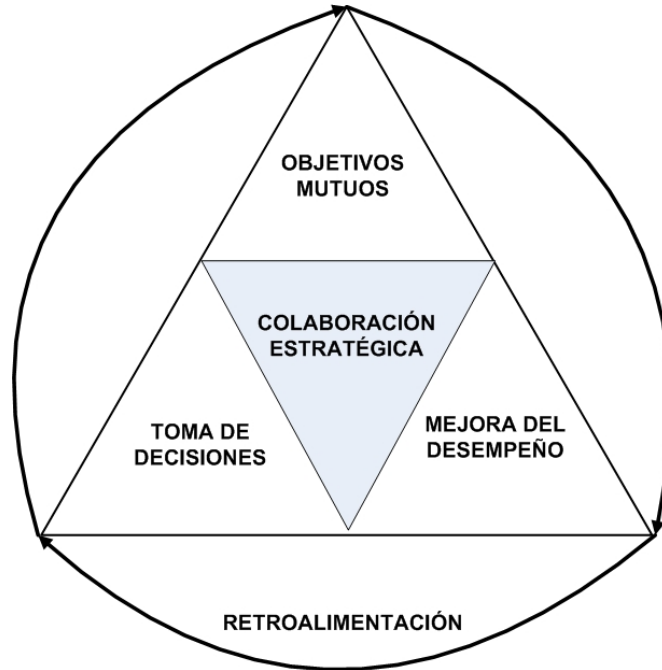
La colaboración consta de tres características esenciales. Las tres características son: los objetivos comunes, un proceso de toma de decisiones aceptado y la búsqueda activa de la mejora continua. Ellos forman el logotipo de colaboración mostrados en la figura 2.1.

2.5 OBJETIVOS COMUNES

El requisito más esencial de la colaboración es un acuerdo mutuo de los objetivos. El fin es encontrar los objetivos que determinen para todos los participantes en el proyecto, que sus propios intereses serán mejores al concentrarse en el éxito global del proyecto. Cuando las personas cooperan en asumir una actitud de "ganar - ganar" producen lo suficiente para que todos tengan lo que razonablemente quieren.

La colaboración acepta que las empresas cuiden sus propios intereses. Requiere una dura mentalidad de reconocimiento de los clientes, que conseguirán lo que necesitan sólo si los consultores, los contratistas y los especialistas tienen una oportunidad objetiva de hacer un buen trabajo y lograr beneficios razonables. Requiere una mentalidad igualmente difícil

por parte de los consultores, contratistas y especialistas de que prosperan mejor cuando los clientes consiguen un valor excelente, buenos edificios o infraestructura sin complicaciones. Este enfoque sobre los objetivos comunes da la expresión a la idea de que cuando las personas cooperan, pueden producir más que suficiente para dar a todos lo que razonablemente quieren. Esto es a menudo descrito como una actitud de "ganar- ganar" en contraste con el suposición de suma de cero tradicional de que si una persona gana, otra persona debe perder.



2.1. Logotipo de la colaboración estratégica.

Los clientes deben asegurarse de mutuo acuerdo en los objetivos que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por el proyecto, por lo que el tiempo y los recursos no deben ser malgastados en diseños que creen problemas. Puede tomar tiempo hacer frente a las preocupaciones de todos. Inevitablemente el cliente, los proyectistas, gerentes, especialistas, contratistas y fabricantes tienen diferentes opiniones acerca de lo que constituye el éxito. Y las personas tienden a preocuparse de que de alguna forma salgan perdiendo si colaboran en cubrir las necesidades de otras personas. A pesar de estas reservas naturales quizás, la experiencia muestra que cuando los equipos de un proyecto se reúnen para hablar de sus intereses individuales pueden encontrar los objetivos comunes.

Los objetivos comunes pueden tratar sobre muchos procesos y resultados, pero las cuestiones relacionadas con los temas comunes incluyen:

- Valor por el dinero
- Ganancias garantizadas
- Calidad fiable
- Construcción rápida
- Entrega al propietario a tiempo

- Reducción de costes
- Coste dentro del presupuesto aceptado
- La eficiencia operativa y de mantenimiento
- Mejora de la eficiencia para usuarios
- Calidad arquitectónica
- Una innovación técnica específica
- Excelente uso de las instalaciones
- Construcción segura
- Riesgos compartidos
- Información oportuno sobre el diseño
- Circulación confiable de la información de diseño
- Uso compartido de sistemas informáticos
- Reuniones eficaces
- Formación en habilidades de toma de decisiones
- Formación en gestión de los sistemas de control
- No reclamaciones

Acordar objetivos comunes es esencial para solucionar los acuerdos financieros, con el propósito de que todos obtengan un beneficio justo en términos de negocio. La peor de las situaciones en los proyectos de construcción aparece cuando alguno de los consultores o los contratistas están perdiendo dinero. Los acuerdos contractuales deben garantizar que ninguna de las empresas, si aportan su mejor esfuerzo, saldrá perdiendo en comparación con las demás. El patrimonio esencial del buen valor para clientes y ganancias para consultores, contratistas y especialistas provee la plataforma sobre la que la colaboración prospera.

2.6 TOMA DE DECISIONES

Los proyectos de construcción reúnen muchos equipos de trabajo procedentes de diferentes empresas. Estas empresas tienen que estar de acuerdo cómo se tomarán las decisiones. La finalidad debería ser captar las buenas ideas y debido a que la mayoría de los proyectos tienen que ser terminados rápidamente, se debe encontrar un equilibrio entre la aceptación de las respuestas satisfactorias disponibles y continuar buscando algo mejor.

La naturaleza de los sistemas de toma e decisiones es influido directamente si el cliente necesita que el proyecto produzca una respuesta estándar o un diseño original. Una consecuencia importante de esta elección es la cantidad de tiempo que el cliente y su personal tendrán que pasar en la toma de decisiones. Los diseños originales toman más tiempo pero deberían resultar en edificios e infraestructura que soportan las actividades de los usuarios y encantan a todos los que lo ven. Las respuestas usuales hacen un menor número de llamadas al cliente, son más rápidas y baratas, pero imponen más compromisos en los usuarios y puede parecer aburrido.

El equipo del proyecto tiene que aceptar la información y los sistemas de comunicación que usarán. También tienen que decidir la calidad, el tiempo y el coste de los sistemas de control que usarán. ¿Quién va a operar estos sistemas y quién va a conseguir los distintos resultados? Se deciden por la forma y la frecuencia de las reuniones frente a frente.

Consideran el uso de grupos de trabajo, talleres, oficinas de proyectos comunes, eventos sociales y otras formas de llevar unos equipos más cerca de otros.

Independientemente de que los sistemas de toma de decisiones estén de acuerdo, deben incluir procedimientos sólidos para garantizar que los problemas son resueltos rápidamente de forma que fomenten el trabajo en equipo cooperativo. Esto quiere decir que la mayoría de los problemas son resueltos por los equipos de trabajo directamente implicados. Cuando un problema no puede resolverse de este modo, debe ser referido inmediatamente al equipo central del proyecto y en casos excepcionales a altos funcionarios.

2.7 MEJORA DEL DESEMPEÑO

El énfasis principal de la colaboración es mejorar el desempeño de los equipos del proyecto que simplemente prevén los objetivos comunes y están de acuerdo en la formas de tomar las decisiones que se derivan de la ineficiencia en los métodos de trabajo. La colaboración exige que los equipos del proyecto busquen las mejores respuestas.

Los equipos de proyectos novatos en la colaboración, deben apuntar hacia una mejora moderada que todos miembros del equipo consideren importante. Cuando la experiencia de la colaboración crece, la escala y el alcance de las mejoras se incrementarán.

Es importante que las mejoras de desempeño en un área no distraigan a los equipos de trabajo, ya que deben continuar con su desempeño normal establecido en las demás áreas. Ésta es una trampa fácil de caer cuando la atención es enfocada en las mejoras de la calidad y decae en otro lugar sin que nadie se de cuenta. Esto es por qué en la colaboración los procedimientos dan atención explícita a las limitaciones de alcanzar un desempeño normal así como la entrega de las mejoras de los desempeños.

Hay mucha discusión acerca de las mejores formas de alentar a los equipos de trabajo a mejorar su desempeño. Muchos economistas argumentan que la competencia es la mejor forma de mejorar el desempeño. Sin embargo, la competencia en el sector de la construcción puede convertirse fácilmente en el cuello de botella y los precios de oferta, la calidad y la seguridad son conducidas a niveles que son desesperadamente ineficientes. Los resultados incluyen las reclamaciones, controversias, defectos, acabados finales y las buenas empresas que están siendo expulsadas de los negocios.

La competencia tiene un lugar en el establecimiento de la colaboración para animar a los consultores, contratistas y especialistas a invertir en el entrenamiento y la innovación para mejorar su propio desempeño. Esto se puede lograr incluso cuando hay relaciones a largo plazo entre empresas. Teniendo dos, tres o cuatro opciones disponibles para la clave de las relaciones, todos los socios están motivados para mejorar continuamente su desempeño.

Benchmarking suministra otra arma en la búsqueda de un mejor desempeño. La información cuidadosamente investigada sobre la mejor práctica internacional es a menudo utilizada por los clientes experimentados para controlar la elección de las metas. Un buen planteamiento es concentrarse en cualquier cliente, que los consultores o contratistas consideren como un problema grande.

Hay ventajas en los equipos de proyectos que establecen sus propias metas. Cuando los equipos dan buena información sobre el desempeño alcanzado por las prácticas principales, a menudo establecen metas más estrictas que ninguno aceptaría de sus directores.

Habiendo aceptado las mejoras de desempeño hacia las que apuntarán, los mejores equipos de la colaboración tratarán varias ideas; continuarán con las acciones que trabajan y cambiarán a aquellos que no dan ninguna mejora. A menudo establecen un grupo de trabajo para ayudar a encontrar la forma de cumplir con las metas. Esto es un grupo pequeño de personas con conocimientos relevantes seleccionados desde adentro del equipo del proyecto y podría incluir expertos externos. Los grupos de tareas deben ser dados poco tiempo para encontrar una respuesta innovadora que ofrecerá importantes mejoras en el desempeño.

El primer taller de la colaboración debe garantizar que las acciones a entregar ofrezcan mejoras que serán convertidas en las normas y los procedimientos para el beneficio de los proyectos actuales y futuros.

2.8 RETROALIMENTACIÓN

Los equipos tienen que ser guiados por la retroalimentación acerca de su propio desempeño si son para entregar los sustanciales beneficios que la colaboración puede aportar. Conseguir las mejoras de desempeño depende de que los equipos del proyecto sean proporcionados con la retroalimentación actualizada y objetivamente medida. Los equipos deben medir su propio desempeño y poner los resultados sobre tablas de control que muestren gráficamente la forma en que lo están haciendo comparada con sus metas. Los equipos creen en la retroalimentación que han producido ellos mismos y lo utilizan para buscar las mejores formas de trabajar. La retroalimentación está más en vigencia cuando es expresado en términos positivos. Por ejemplo, la calidad debe ser medida registrando cuán a menudo se logran las normas de calidad y no el número de fracasos.

El desempeño mejora más rápido cuando los éxitos son divulgados y celebrados. Es esencial que los altos directivos sepan cuándo están alcanzando las metas y feliciten y recompensen a las personas involucradas. Las recompensas pueden ser simbólicas pero una docena de latas de cerveza presentadas en una ceremonia al mejor equipo de trabajo de la semana pueden asegurar que todos los equipos lucharán por ser los ganadores la próxima semana.

Los fracasos no deben ignorarse. No se deben asignar culpas, ya que es contraproducente. Los fracasos deben servir para orientar a los equipos en la búsqueda de respuestas sólidas para los problemas con el propósito de que el desempeño este de regreso sobre la meta rápidamente. Algunos equipos hacen efectiva la celebración de fracasos, porque ofrecen oportunidades de encontrar formas más eficaces de trabajar. Cuando un fracaso aparece, ellos tienen una parte y luego se concentran en encontrar una respuesta sólida, con el entusiasmo renovado.

Es importante que los altos directivos se mantengan actualizados sobre las mejoras en el desempeño. Esto es esencial si han de mantener su compromiso con la colaboración. Por lo

menos algunos directores en la mayoría de las organizaciones tienen el orgullo ser altamente competitivos y son escépticos acerca de la idea de que los métodos cooperativos usados en colaboración pueden ser eficaces posiblemente. Sin la retroalimentación regular, bien fundamentada sobre las mejoras de desempeño repartidas por la colaboración, siempre existe el riesgo de que los adversarios vuelvan a introducir métodos.

La retroalimentación debe circular de un proyecto a otro. Demasiadas ideas innovadoras se pierden porque la construcción tiene sistemas de retroalimentación débiles en general. Las lecciones tienen que ser captadas con el propósito de que las buenas ideas sean aplicadas sobre futuros proyectos y los problemas y defectos no se repiten. Las principales empresas involucradas en la colaboración han desarrollado las normas y los procedimientos que sistemáticamente capturan las mejores prácticas que salen de sus proyectos. La retroalimentación basada en las normas y en los procedimientos ayuda a todos sus equipos del proyecto a concentrarse en el trabajo eficiente

2.9 MANTENIMIENTO DE LA COLABORACIÓN DURANTE TODOS LOS PROYECTOS

El progreso hacia los objetivos comunes y las mejoras de desempeño utilizando los procesos de toma de decisiones es reforzado por la colaboración, haciendo talleres durante todos los proyectos. Un taller final de la colaboración recoge las lecciones para su uso en futuros proyectos.

La mejor práctica incluye talleres durante todos los proyectos para examinar el progreso y si es necesario cambiar las cosas de acuerdo al primer taller de colaboración. El cambio puede ser en respuesta a que el proyecto va mejor de lo esperado y el equipo se da cuenta de que pueden aspirar a grandes mejoras en el desempeño. Es quizás más común que los proyectos enfrenten los problemas. Éstos deben ser hablados en un taller, de tal forma que si el problema es suficientemente grave, debería ser tratado especialmente. El taller debe buscar y acordar acciones que se ocupen de los problemas persistentes de una vez por todas. La colaboración está orientada a la acción y hacer frente a los problemas rápidamente es fundamental para su éxito.

Un taller final se utiliza para identificar las buenas ideas y las lecciones identificadas durante el proyecto para que puedan ser registradas y estén disponibles para su uso en futuros proyectos.

Todos los talleres de colaboración son organizados de una forma similar al primer taller y deben ser tomados en serio. La colaboración es una actividad guiada por los talleres. Los beneficios potenciales son grandes y son obtenidos mediante la concentración en reforzar continuamente la cooperación y el trabajo en equipo.

Capítulo 3: ¿Por qué Elegir la Colaboración Estratégica?

3.1 ¿QUÉ ES LA COLABORACIÓN ESTRATÉGICA?

La colaboración exige que todas las personas y empresas involucradas en un proyecto de construcción de acuerdo a los objetivos comunes estén completamente comprometidas con el logro. Se requiere que estén de acuerdo en la toma de decisiones, incluyendo su voluntad de resolver los problemas. Se les exige mejoras específicas de acuerdo al desempeño normal que tratarán de conseguir. Es una buena práctica para obtener un registro escrito de las acciones tomadas en declaraciones claras que moldean lo que se llama una escritura de constitución de la colaboración.

La colaboración faculta a los proyectistas, directores y especialistas para que hagan su mejor trabajo estableciendo enlaces de comunicación y sistemas de retroalimentación. Esto refleja desarrollos muy importantes en otras industrias donde la tecnología de la información y formas muy desarrolladas de las reuniones cara a cara están revolucionando el trabajo y las prácticas empresariales.

La colaboración ofrece las mejoras importantes en el desempeño otorgando facultades para que los proyectistas y especialistas hagan mejor su trabajo. La colaboración proviene de los cambios revolucionarios en otras industrias, notablemente la industria del automóvil. Estas otras industrias encontraron las formas de conservar la eficiencia más grande de equipos de trabajo derivados de la utilización de técnicas de gestión mientras que la gestión de corte cuesta. Han sido ayudados considerablemente en esta supuesta reducción a través de los desarrollos rápidos en la información y las tecnologías de la comunicación. Los cambios han modificado el trabajo de altos directivos de forma radical. En la actualidad se concentran en proveer el liderazgo, comunicarse interior y exteriormente, y actuar como entrenadores y consejeros a sus subordinados. La construcción del Reino Unido empezó a asumir estas ideas en la década de 1990 en respuesta a las demandas de clientes muy importantes que podían ver los beneficios en sus propias organizaciones.

La colaboración en la construcción empieza con los procedimientos de selección muy cuidadosos. Éstos dependen de cuestionarios, entrevistas y negociaciones destinadas a garantizar que los equipos de trabajo que constituyen un equipo del proyecto son competentes y trabajarán cooperativamente. El precio y coste tienen un papel menor. El objetivo es seleccionar un equipo del proyecto eficaz capaz de concentrarse en hacer su mejor trabajo. Es posible usar ofertas competitivas, si el cliente insiste en ello, sin socavar la base de la colaboración.

La colaboración otorga facultades para que los proyectistas y especialistas utilicen el trabajo en equipo cooperativo para tomar sus propias decisiones a través de redes de comunicación bien desarrolladas. Un director de proyecto puede ser incluido en el equipo para asegurar que la calidad, el tiempo y los sistemas de control de costes son usados

eficazmente. Como en otras industrias, la información y las tecnologías de la comunicación proveen el soporte esencial. Estos desarrollos modernos exigen que las empresas se reorganicen interiormente a menudo para apoyar activamente. Los equipos de trabajo mediante la colaboración.

Los cambios ofrecen ventajas con relativa rapidez en la construcción porque se basan en las formas naturales de trabajar usadas en todo el sector. Las personas en general deciden cooperar con otros que realizan su trabajo más fácil y más exitoso. Los constructores pequeños utilizan los mismos comerciantes, los arquitectos utilizan los mismos consultores, los administradores de los sitios utilizan los mismos especialistas de los contratistas porque trabajan fiablemente y cuando hay problemas, ayudan a resolverlos. Estas formas naturales de trabajar son eficientes y lo han sido siempre. La interpretación mala del sector es causada por los equipos de trabajo que están forzados en una defensa de confrontación de sus propios intereses por la licitación pública, los contratos duros o las ideas de gestión anticuadas.

La colaboración se basa en estas formas naturales y eficientes de trabajar. Los clientes hablan de sus proyectos con consultores, contratistas y especialistas para acordar las mejores formas de conseguir los objetivos acordados. Esperamos que los proyectistas, contratistas especializados y fabricantes sean una fuente estupenda de nuevas ideas y soluciones para los problemas. Los contratistas integran sus cadenas de suministro. Son ayudados en esto por las formas del contrato que se ocupan explícitamente de cooperar con el trabajo en equipo.

Los beneficios causados por estos desarrollos han animado a clientes principales, consultores, contratistas y especialistas a trabajar juntos a largo plazo. Esto da lugar al funcionamiento de colaboración estratégico que está generalmente basado en el trabajo de uno de los clientes. Se transforma en el trabajo de colaboración estratégico que proporciona la base para el moderno sector de la construcción realmente fiable que ofrece un valor excepcional para los clientes y las ganancias sólidas para las empresas de construcción involucradas.

3.2 BENEFICIOS DE LA COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

La colaboración puede suministrar beneficios grandes para todos los involucrados en los proyectos de construcción. Los estudios de casos muestran que comparado con los enfoques establecidos, los proyectos que utilizan la colaboración pueden conseguir altos niveles de eficiencia y las ganancias obtenidas pueden ser utilizadas para proporcionar mejoras específicas en el desempeño del equipo del proyecto.

Los costes iniciales de establecer la colaboración son rápidamente superados por los beneficios que incluyen la reducción de los precios para los clientes, ganancias más altas para consultores, contratistas y especialistas, pronta finalización, mayor certeza y cero defectos. El proyecto de colaboración puede reducir los costes en un 30 % y el tiempo en un 40 %, mientras que el trabajo de colaboración estratégico sobre una serie de proyectos puede reducir los costes en un 50 % y el tiempo en un 80 %.

La investigación muestra más allá de toda duda razonable, que la colaboración debidamente aplicada, reduce el precio que los clientes pagan por un edificio en particular. Al mismo tiempo los consultores, contratistas y especialistas cobran más ganancias que las normales y el personal del sector encuentra su trabajo más gratificante en todos los sentidos.

Los estudios de casos muestran que los equipos de los proyectos de colaboración por primera vez, pueden ofrecer beneficios cuantiosos pero toma tiempo y requiere de la experiencia de varios proyectos de ser posible. Los beneficios han sido medidos comparando el desempeño de los equipos del proyecto y el uso tradicional de los métodos de gestión de proyectos utilizados por la colaboración en varias etapas del desarrollo.

Las mejoras de desempeño sobre los enfoques tradicionales y de gestión de los equipos del proyecto que utilizan la colaboración con éxito:

	Construcción Coste	Construcción Tiempo
Enfoques tradicionales	100	100
Enfoques de gestión	85	70
Proyecto de colaboración	70	60
Trabajo de colaboración estratégico	60	50
Trabajo de colaboración estratégico	50	20

Nota: una muestra representativa de los proyectos que usaban enfoques tradicionales se utilizan para establecer el dato de 100 por costes de construcción y los tiempos. Las muestras de los proyectos que usaban enfoques de gestión y colaboración en tres etapas distintas del desarrollo fueron utilizadas para establecer las reducciones en costes de construcción y los tiempos de muestra.

Un proyecto de colaboración representa un equipo de trabajo con un proyecto individual. El trabajo de colaboración estratégico representa empresas que soportan equipos de proyectos en colaboración con un conjunto de proyectos. Teniendo en cuenta el tiempo y la experiencia se transforma en la manera más eficiente de colaboración, lo que llamamos trabajo de colaboración estratégico.

La eficiencia más grande emitida por la colaboración es usada por clientes experimentados para mejorar el rendimiento del producto final, ofrecer mayor calidad, más sofisticados controles, bajar costes del ciclo de vida, una mayor sostenibilidad o de otras mejoras de valor para el cliente.

3.3 ¿POR QUÉ OFRECE BENEFICIOS?

La colaboración ayuda a los equipos de proyectos para que proporcionen más que la competencia normal y tomen la decisión sobre la mejora de desempeño específica que el equipo del proyecto aspirará a conseguir.

3.4 CRÍTICAS A LA COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

Siempre es importante estudiar y entender el enfoque de las críticas de la colaboración, muchas de estas se centran en realidades comerciales y compañías que pagan el servicio por el concepto. Estas críticas pueden servir para reforzar el hecho de que la colaboración no es una alternativa fácil. El equipo del proyecto tiene que trabajar duro para lograr todos los beneficios.

De igual forma que todos los cambios importantes, la colaboración provoca la crítica de profesionales y académicos. Esto suministra una base para una lista de control de la colaboración para altos directivos.

Teniendo en cuenta la naturaleza de los cambios requeridos para poner en práctica la colaboración, es inevitable que algunos profesionales expresen las críticas del enfoque. Así mismo, es inevitable que algunos académicos respondan a estas críticas buscando los problemas y los defectos. Las siguientes críticas fueron identificadas por una revisión de la literatura de colaboración:

- Organizaciones que tratan de establecer una cultura de colaboración para proyectos específicos que se enfrentan a graves problemas cuando tienen que utilizar la competencia para ganar otros proyectos.
- Las nuevas formas descentralizadas de toma de decisiones de la colaboración socavan cuando las decisiones de un departamento se contradicen en otro lugar.
- Las realidades comerciales que exigen que las empresas tengan proveedores alternativos y muchos clientes impiden el desarrollo de profundas relaciones de colaboración.
- La comunicación abierta requerida por la colaboración es impedida cuando uno de los socios también trabaja con otro socio de la competencia.
- Las relaciones de colaboración impiden a las empresas nuevas el desarrollo de negocios más rentables.
- Los equipos responsables de los proyectos individuales consiguen formas poco profundas de colaboración debido a que el enfoque tarda tiempo en desarrollarse.
- Constituir equipos de las personas a las que se aplica la colaboración ideal excluye a personas individuales creativas, nuevas ideas y habilidades distintivas.
- Los socios fuertes determinan los términos y las condiciones de los socios más débiles que dependen de ellos para el trabajo futuro y por tanto el trabajo en equipo cooperativo es imposible.
- Los altos directivos conservan el control detallado con el propósito de que los equipos de trabajo carezcan de libertad para convertirse en integrantes de otros equipos cooperativos.
- La colaboración es socavada por las metas que se concentran en los aspectos del desempeño que son fáciles de medir.
- La colaboración es socavada por las metas que se esperan demasiado pronto.
- La colaboración es socavada por las metas que pueden ser conseguidas solamente a expensas de la cadena de suministro.
- Los intentos de estandarizar los procesos más eficientes y los diseños socavan la calidad y el valor.
- Los profesionales de construcción solamente proveen la retroalimentación que es directamente relevante para los proyectos de sus propias empresas.

- La retroalimentación es usada en diferentes formas y niveles en organizaciones y se distorsiona información importante que en el fondo se pierde.
- La colaboración es socavada cuando las condiciones comerciales y organizativas cambian.
- Las relaciones de trabajo de colaboración estratégicas demasiado frecuentes quieren decir que los proyectos individuales son sacrificados por los intereses del desarrollo a largo plazo.
- Algunos beneficios atribuidos a la colaboración son equitativamente bien proporcionados por diferentes acuerdos.

Estas diversas críticas de la colaboración, sirven de recordatorio de que la colaboración no es una alternativa fácil. Es dura. Tiene que ser trabajada por todos los involucrados para conseguir todos los beneficios. Las lecciones identificadas por la evaluación de las críticas comunes de colaboración suministran una lista de control para altos directivos.

Los cambios necesarios para poner en práctica los proyectos de colaboración dan lugar a unos costes iniciales para todas las empresas involucradas. La colaboración involucra costes que representan una inversión inicial que tiene que ser conocida antes de que los beneficios aparezcan. Los costes incluyen el tiempo dedicado por los gestores en el establecimiento del enfoque, los procedimientos de selección cuidadosos del equipo y la realización de talleres de colaboración.

Estas inversiones se pueden hacer gradualmente cuando los beneficios aparecen. Se necesita tiempo para que los equipos de los proyectos desarrollen las habilidades necesarias para utilizar eficazmente la colaboración, así que tiene sentido empezar con pequeños pasos. La colaboración puede ser desarrollada dando una serie de proyectos pequeños al mismo equipo. Algunos clientes que deseen utilizar la colaboración en un gran proyecto deben dar primero un proyecto pequeño al equipo, para que aprendan a trabajar juntos. Si estos acuerdos no son posibles, la colaboración todavía puede seguir utilizando el tiempo del equipo del proyecto para debatir y acordar la forma en que trabajarán.

3.5 LA DECISIÓN DE UTILIZAR LA COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

Todos los proyectos de construcción pueden beneficiarse de mejores prácticas de colaboración. Sin embargo, deben tenerse en cuenta muchos factores a la hora de invertir en la construcción. La clave es tomar decisiones sobre la construcción y el equipo del proyecto. La decisión de utilizar la colaboración implica seleccionar un equipo del proyecto en el que todos los miembros están dispuestos a trabajar en equipo.

Capítulo 4: Selección de Empresas para la Colaboración Estratégica

4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se ofrece asesoramiento sobre la selección de las empresas de construcción para hacer la colaboración. En muchos casos, los clientes toman la iniciativa estableciendo proyectos de colaboración y este capítulo describe esa situación común. Sin embargo, hay casos donde los consultores o contratistas hacen el primer movimiento. Esto debe alentar la orientación y en este capítulo es aplicable igual a clientes, consultores, contratistas y especialistas.

Los clientes con experiencia en la colaboración tienden a trabajar con consultores, contratistas y especialistas a quienes conocen y en quienes confían. Sin embargo, en algún punto anterior tuvieron que seleccionar las empresas cuidadosamente y este capítulo empieza con la orientación sobre estas decisiones iniciales. Esto conduce en a una descripción del uso de los acuerdos marco y de otro tipo de colaboraciones más desarrolladas.

Para hacer el trabajo de colaboración es importante elegir a los socios adecuados. El primer paso es esencialmente un proceso de libre selección. Los clientes, consultores, contratistas y especialistas que contemplan participar en la colaboración deben verificar primero que su propia empresa conoce los criterios de selección que posteriormente aplican los socios potenciales. Esto se aplica especialmente a los clientes internos del equipo que deberían tener confianza en la colaboración.

Dependiendo de la naturaleza del proyecto y de los objetivos del cliente, los consultores, contratistas y especialistas tienen que ser seleccionados en varias etapas de los proyectos. Los mismos principios de selección de las mejores prácticas deben ser utilizados en todas las etapas.

Las empresas que consideran el uso de la colaboración deben aceptar claramente el objetivo del principio de colaboración. Esto quiere decir que pueden responder con confianza un "sí" a las siguientes preguntas:

- ¿Acepta usted que trabajar en cooperación con las empresas que forman el equipo del proyecto puede proporcionarle más beneficios que si todos se concentran exclusivamente en el cuidado de sus intereses?
- ¿Usted quiere que las empresas con las que trabaja hagan una compensación justa por su participación en el proyecto?

Es aconsejable verificar que las respuestas son soportadas por las políticas internas y las acciones de la empresa en los proyectos anteriores. Haber confirmado de este modo que pueden usar la colaboración, las empresas deben escoger sus socios en base a su desempeño en proyectos similares que se está considerando. Esto quiere decir que los

procesos de selección deben tener en cuenta su competencia técnica, su experiencia en una función específica, actitudes y aptitudes que se requieran para llevar a cabo la colaboración.

Estos criterios deben ser claramente expresados en las normas mínimas que el cliente y todos los consultores, contratistas y especialistas involucrados deben conseguir. La selección para la que los criterios deben ser ambiciosos en incluir las mejores metas que el desempeño normal.

Los criterios específicos de selección utilizados en proyectos individuales deben ser establecidos por el equipo interno del cliente, junto con cualquiera de los miembros del equipo del proyecto que ya han sido nombrados. Además de definir los criterios de selección, el equipo interno tiene que desarrollar procesos de selección que se ocupan de los siguientes asuntos:

- El número y tipo de consultores, contratistas y especialistas necesarios para que la colaboración consiga los objetivos del cliente. Esto depende de la naturaleza del proyecto y la disponibilidad de candidatos adecuados.
- Asegurar que no existen grandes deficiencias en las colaboraciones y las empresas que proporcionan los conocimientos y las habilidades complementarias.

Los equipos internos pueden determinar que cierta legislación o políticas oficiales impiden el uso de la colaboración. La experiencia muestra concluyentemente que no existen restricciones semejantes en la legislación y las políticas oficiales. La colaboración se está usando con éxito en todos sectores de la industria de la construcción por clientes de toda clase. El gobierno en todos niveles trata de obtener el mejor valor para el dinero público y acepta que la colaboración tiene un papel importante que desempeñar en proyectos de construcción. Por lo tanto los equipos internos no deben ser desviados por las sugerencias de que la colaboración es ilegal o contra política pública. Tales sugerencias deben ser revisadas pero este informe da la idea de que la colaboración puede ser utilizada, debe ser usada y puede suministrar beneficios cuantiosos para todos los involucrados.

4.2 COMPETENCIA

El proceso de selección debe asegurar que las empresas seleccionadas pueden suministrar la clave de los resultados y servicios necesarios para el proyecto. Los procesos de selección tienen que asegurar que consultores seleccionados, contratistas y especialistas suministrarán equipos de trabajo técnicamente competentes. Los procesos tienen que reconocer que los equipos de trabajo son buenos para producir las respuestas bien arraigadas, son diferentes de aquellos hábiles para producir las respuestas originales. La selección debe estar basada en el desempeño de las empresas en ofrecer la calidad y terminar los proyectos a tiempo.

Los procesos de selección tienen que asegurar que los consultores seleccionados, los contratistas y especialistas pueden suministrar la clave de los resultados y servicios necesarios para el proyecto. El factor más importante en esto es la experiencia en llevar a cabo proyectos similares a los que el cliente quiere con éxito. Los criterios de desempeño deben comprobar los niveles de competencia de los equipos de trabajo de la empresa y la calidad del apoyo que reciben. Es importante asegurar que las respuestas técnicas que las

empresas proveerán son compatibles con el modo de operar del cliente y las políticas de mantenimiento de sus instalaciones construidas.

Los criterios de selección deben tener en cuenta el carácter esencial del proyecto. Donde una solución establecida o normalizada es apropiada, las empresas seleccionadas deben tener un historial al ofrecer la respuesta con éxito. Deben tener una lista larga de clientes satisfechos. Deben proveer la información detallada sobre lo que conseguirá el cliente exactamente. Deben poder organizar visitas a edificios similares o infraestructura, incluyendo discusiones similares con los clientes, líderes de la comunidad local, vecinos y otros que puedan haber sido influidos por proyectos anteriores. Deben proveer pruebas convincentes de que cumplen con sus promesas sobre la calidad, el tiempo y el coste. Deben describir sistemas de control eficientes y mostrar cómo son respaldados por los procedimientos bien desarrollados. La empresa debe dar una impresión en conjunto de la competencia sólida y la eficiencia confiable.

Para los proyectos que plantean los desafíos anormales, las empresas seleccionadas deben ser hábiles para proponer las respuestas originales a los problemas específicos del trabajo. Sus equipos de trabajo deben ser creativos. Deben demostrar que responden a los desafíos y a las oportunidades creativamente proporcionando ejemplos de sus propios diseños innovadores. Deben tener pruebas claras de que pueden trabajar con otros miembros del equipo del proyecto cooperativamente. Deben tener historial para encontrar las nuevas respuestas que agradan a sus clientes y cumplir con los plazos y presupuestos acordados.

Muchos de los proyectos de construcción de hoy involucran el trabajo en las situaciones donde el público en general, el personal, los clientes u otras personas deben tener acceso. Si este es el caso, la experiencia previa de las empresas con tales proyectos debe ser un aspecto esencial de los procesos de selección. Éste es un sector que produce importantes riesgos para los que no están implicados.

Estos criterios son aplicables al nivel de la empresa pero en muchos sentidos es más importante garantizar que se aplican por igual a los equipos de trabajo y a las personas. Esto quiere decir que las personas que constituirán el equipo del proyecto son profesionales experimentados acostumbrados a trabajar en conjunto. Tienen los conocimientos y las habilidades necesarias para garantizar que los intereses de su propia empresa son tenidos en cuenta para tomar las decisiones del proyecto. Quiere decir que tienen la autoridad para comprometer su empresa con acciones sin necesidad de remitirse a los altos directivos.

Este último requisito puede entrar en conflicto con una empresa y establecer los procedimientos. Algunas empresas protegen sus reputaciones haciendo revisar sus decisiones por unos paneles de proyectistas superiores y experimentados. Esta garantía puede proveer una parte importante de asegurar que el proyecto cumple todos sus objetivos. Siempre que estos acuerdos son discutidos durante los procesos de selección, pueden ser incorporados en el equipo del proyecto de acuerdo a los métodos de trabajo.

La colaboración requiere los niveles de la competencia técnica descrita anteriormente, pero los criterios de desempeño deben irse más allá. La colaboración requiere un cambio en la ética de su trabajo para conseguir su objetivo principal de ofrecer mejoras en el

rendimiento. Esto exige que las empresas apoyen las actitudes flexibles en todo el personal y debe ser evidente en la forma en que dan la bienvenida y disfrutan el cambio. Idealmente deben estar involucrados en investigación, desarrollo e innovación.

4.3 BALANCE ENTRE CALIDAD Y PRECIO

Los criterios de selección que tratan sobre la competencia técnica, la organización del proyecto y el trabajo en equipo cooperativo deben ser equilibrados contra el precio. Los costes del ciclo de vida totales y los impactos ambientales deben ser tenidos en cuenta completamente. Los criterios de selección que tratan sobre la competencia técnica, la organización del proyecto y el trabajo en equipo cooperativo deben ser equilibrados contra el precio.

Habiendo determinado los criterios de desempeño que las empresas seleccionadas tienen que satisfacer, el equipo interno del cliente tiene que determinar cómo deben ser equilibrados contra el precio. Al establecer este criterio los costes del ciclo de vida totales y los impactos ambientales deben ser tenidos en cuenta completamente. El equipo también debe tener en cuenta que es una economía falsa para llegar a un acuerdo sobre el desempeño o las actitudes para conseguir un precio inicial bajo.

La colaboración puede ofrecer precios bajos empleando a equipos de trabajo competentes, asegurando que su puesto financiero es seguro y permitiendo que ellos trabajen por los objetivos duros como un equipo cooperativo. Los precios bajos que representan el buen valor no son conseguidos por la licitación pública despiadada y son respaldados por contratos exigentes. Una y otra vez la selección de empresas que brindan el precio inicial más bajo ha resultado ser una forma costosa de comprar un edificio o infraestructura. Un enfoque mucho más equilibrado es necesitado para dar el mejor valor a los clientes.

El equipo interno del cliente nunca-menos tiene una opción que tomar. Esto es si se ha de establecer un precio fijo o un presupuesto fijo que quieren para que el equipo del proyecto trabaje dentro de él. Un precio fijo es el enfoque correcto cuando la instalación construida puede ser definida completamente. Esto quiere decir que una declaración completa y clara de las necesidades del cliente no será cambiada durante el proyecto. Quiere decir que el sitio y las condiciones del terreno son examinados y comprendidos por las empresas de construcción empleadas para construir el edificio requerido o la infraestructura completamente. Esto significa que no hay mayores riesgos de la construcción que puedan influir en el proyecto. En estas circunstancias ideales, tiene sentido aceptar un precio fijo. En el caso de que un precio fijo es adecuado, las mejores prácticas tienden a dar el mismo peso al desempeño y al precio en la evaluación de los posibles socios.

Donde el equipo del proyecto desarrollara el diseño de los edificios o infraestructuras durante el proyecto, lo mejor es aceptar un presupuesto fijo basado en la empresa del cliente. El equipo interno del cliente tiene que verificar la viabilidad de esto. Dado que el proyecto es viable, los procesos de selección tienen que establecer la forma en que los costes verdaderos estarán calculados cuando el diseño este hecho. También tienen que asegurar que las empresas elegidas tienen sistemas de control de costes eficaces en su lugar y un buen historial de terminar los proyectos dentro del presupuesto. Es costumbre asignar

una ponderación del 70 al 80% para los criterios de desempeño y del 20 al 30% para los criterios de precio.

4.4 PROCESOS DE SELECCIÓN

El proceso de selección es de suma importancia para asegurar que el acuerdo de la colaboración ofrece beneficios. Los procesos de selección utilizan normalmente los cuestionarios, las entrevistas y la negociación. Los criterios de selección deben lograr un equilibrio entre el desempeño y el precio. Los procesos de selección utilizan normalmente los cuestionarios, las entrevistas y la negociación. Estos se utilizan para establecer empresas de trayectoria en la realización de proyectos con éxito y sus posibilidades o capacidades en la colaboración.

La selección y el nombramiento de las empresas de construcción es uno de los pasos más importantes que el equipo interno del cliente debe tomar para garantizar el éxito de los proyectos. La colaboración proporciona a los clientes su mejor oportunidad de conseguir una excelente relación calidad-precio razonable y el más bajo precio final. Estas son poco probables de conseguir por que los procesos tradicionales de selección se basan en las licitaciones destinadas a encontrar la oferta más baja de precios.

En cuanto los criterios de selección como el equilibrio entre el desempeño y el precio son aceptados, el equipo interno del cliente tiene que diseñar los procesos de selección. La colaboración proyecta el uso de los cuestionarios, las entrevistas y las negociaciones normalmente. Podría requerir la ayuda de consultores externos para diseñar procesos de selección que son nuevos para el equipo interno del cliente. El consejo puede venir de expertos independientes sobre colaboración o clientes que han utilizado la colaboración para proyectos similares.

Las reglas de adquisición de la Unión Europea pueden influir en algunos aspectos de los procesos de selección. La mayoría de las empresas sujetas a estas reglas son conscientes de las implicaciones, pero los nuevos clientes deben verificar si son afectados y pedir el consejo legal antes de ultimar sus procesos.

Los procesos de selección deben tener en cuenta la cantidad de trabajo involucrado en el proyecto, la naturaleza de las tecnologías necesarias y la posibilidad de futuros proyectos. Uno proyecto pequeño de construcción tradicional utilizando tecnologías relativamente simples puede utilizar los procesos. Los proyectos grandes, complicados y difíciles para enfrentar las incertidumbres considerables requieren de capital intensivo de prefabricación y otras sofisticadas tecnologías y necesitan otras tecnologías sofisticadas y procesos de selección formales y minuciosos.

La primera etapa en el proceso es para determinar la idoneidad de las empresas y proporcionarles información sobre el proyecto. Habiendo identificado las empresas que parecen estar debidamente cualificadas y entusiasmadas con el proyecto, se debe pedir completar un cuestionario basado en los criterios de selección. Las respuestas deben ser evaluadas objetivamente para identificar dos o tres empresas adecuadas. Ellos deben ser invitados a una entrevista formal llevada a cabo por el equipo interno del cliente y cualquier otro miembro del equipo del proyecto ya nombrado. Las entrevistas deben ser

evaluadas sistemáticamente con el objetivo de tomar una decisión objetiva acerca de la empresa que ofrece el mejor precio.

La empresa seleccionada debe ser invitada a que negocie los términos sobre los que estarán empleados. Si la negociación consigue un resultado mutuamente satisfactorio, la empresa debe ser nombrada. Si esto no es posible, el equipo interno del cliente debe determinar qué hacer después. Esto puede ser para invitar a la segunda mejor empresa para la entrevista o irse a una etapa anterior y repetir el proceso desde ese punto.

En cada etapa se debe mantener un archivo con la descripción escrita del proceso de selección para suministrar la transparencia a los auditores. También la retroalimentación detallada debe ser ofrecida a las empresas descartadas.

4.5 CADENA DE SUMINISTRO

Es de gran importancia que las empresas de la colaboración desarrollen relaciones eficientes y cooperativas con sus principales proveedores. Esto también es fundamental en los criterios de selección. Los máximos beneficios vendrán de equipos de proyectos integrados que integran sus cadenas de suministro completamente.

La selección de empresas para los proyectos de colaboración debe tener en cuenta la competencia de sus cadenas de suministro y el grado en el que utilizan la colaboración. Una característica importante de las empresas experimentadas en la colaboración es que desarrollan las relaciones eficientes y cooperativas con sus principales proveedores. Las principales empresas del sector de la construcción han asumido la dirección de la cadena de suministro y sus proveedores principales colaboran en las decisiones del proyecto como miembros de pleno de hecho en el equipo. Los equipos internos del cliente deben buscar pruebas de que las empresas que seleccionan han desarrollado bien sus cadenas de suministro. Este debe ser uno de los más importantes criterios de selección en particular cuando se utilizan los acuerdos marco.

Las cadenas de suministro bien establecidas tienen procesos completos destinados a mejorar la eficiencia de ellas mismas. Éstos deben cubrir cada aspecto de los procesos incluyendo la adquisición, el diseño, la fabricación y la instalación. Deben tratar e agilizar cada componente de la cadena de suministro y mejorar todos los aspectos de la calidad.

Cuando un proyecto usa un diseño bien desarrollado, debe haber cadenas de suministro desarrolladas en su lugar para todos los elementos y sistemas importantes. Las empresas principales en cada cadena de suministro deben ser nombradas pronto e involucradas completamente en el acuerdo de la colaboración.

La situación es más complicada cuando el proyecto requiere un diseño individual. Siempre es razonable que los miembros del equipo central del proyecto sean nombrados lo antes posible para que puedan acordar con el cliente interno del equipo las cadenas de suministro que serán necesitadas. Las empresas apropiadas pueden ser nombrado en base a contratos flexibles que pueden ser terminados si se pone claro que las decisiones sobre las cadenas de suministro han sido invalidadas por las decisiones posteriores de diseño. Las principales empresas en cada cadena de suministro deben estar completamente involucradas en el los

acuerdos de la colaboración. Hay muchas ventajas en este enfoque, no menos importante para garantizar que los costes del proyecto y riesgos pueden ser identificados antes de tiempo. Permite que todo el equipo incluyendo a los responsables del diseño y los procesos de construcción estén integrados desde el principio. Éstos son beneficios cuantiosos que ayudan a garantizar la terminación con éxito de los proyectos, incluso si algunas de las empresas tienen que ser cambiadas porque el diseño se desarrolla de forma inesperada.

La pronta designación de las principales empresas en cadenas de suministro es particularmente importante cuando el trabajo del proyecto incluye cambiar un edificio existente o una infraestructura. Las comunicaciones directas entre representantes de la población local y aquellos que emprendan proyectos de construcción pueden entregar mejoras espectaculares en el nivel general de satisfacción. La experiencia muestra que la pronta designación permite que la población local y las organizaciones hablen de los asuntos de acceso y seguridad. Las discusiones son particularmente beneficiosas para determinar cómo puede ser hecho el trabajo al alrededor de las instalaciones ocupadas.

La participación de empresas de construcción desde una etapa temprana ofrece a sus clientes el tiempo de animarlos a invertir en el empleo local, la formación y el desarrollo. Muchos de los principales clientes de las empresas de construcción lo ven tan importante que promueven las comunidades locales de este modo.

Los beneficios máximos y la eficiencia vienen de los equipos del proyecto que comprenden las cadenas de suministro completamente integradas y seleccionadas para cubrir los requisitos específicos del proyecto. Este debe ser el objetivo de los procesos de selección siempre que tales cadenas de suministro existan. Sin embargo, la dinámica y la diversidad del mercado de la construcción y su tendencia a usar diseños individuales perfectamente incluso cuando las buenas respuestas ya existen impiden el surgimiento natural de las cadenas de suministro completamente integradas. Un uso creciente de la colaboración ha hecho el surgimiento permanente de cadenas de suministro más probable y esto tiene que ser apoyado por los intereses del sector y sus clientes.

Mientras tanto, la respuesta para muchos proyectos está en reconocer la existencia de las cadenas de suministro y los módulos de mezclar y combinar con mini-cadenas de suministro. Éstos permiten a los equipos del proyecto el montaje de una matriz de módulos y mini- cadenas de suministro para satisfacer las necesidades específicas del proyecto. En muchos casos, conducen a las principales empresas del sector de la construcción a ser estructuradas en esta forma flexible de trabajo a través de lo que son en efecto los acuerdos a largo plazo de la colaboración. Los procesos de selección tienen que tener en cuenta estos desarrollos y animar a las empresas principales a buscar las formas innovadoras de mejorar el desempeño del sector.

Capítulo 5: La Colaboración Estratégica en la Práctica

5.1 LAS ACCIONES DE EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Se deben tomar decisiones importantes en cuanto a la organización de proyectos. Esto es para reflejar las mejores prácticas actuales. La principal de las decisiones acerca de la colaboración en el proyecto se discutirá en el primer taller de la asociación.

El cliente crea un equipo interno responsable de velar que los intereses del cliente son tenidos en cuenta durante todo el proyecto. Esto es llevado a cabo por el promotor del proyecto que tiene la autoridad de tomar decisiones y acciones en nombre del cliente. Incluye a las personas que comprenden los asuntos relevantes de la empresa y las implicaciones de la construcción.

El equipo interno de la empresa convierte el caso en una declaración formal de los objetivos del cliente necesarios para la construcción o la infraestructura. Este debe describir la construcción o la infraestructura en los términos propios del cliente.

El equipo interno del cliente toma tres decisiones claves que afectan las acciones que necesitarán ser tomadas por el equipo del proyecto cuando la colaboración se ponga en práctica. Una vez que la declaración de los objetivos del cliente está formalmente de acuerdo, el equipo interno debe tomar decisiones claves en la determinación de la naturaleza y la calidad del edificio o la infraestructura que se ha producido y la estrategia global del equipo del proyecto. Por consiguiente, es esencial que las principales opciones sean consideradas cuidadosamente y las decisiones duras, sobre todo si el equipo del proyecto, posteriormente es nombrado de nuevo para la colaboración. El proyecto colaboración es duro y si el equipo del proyecto tiene la estrategia en conjunto equivocada, la colaboración puede ser una de las primeras víctimas de la confusión.

Producir una solución normalizada eficiente o un diseño original innovador requiere de diferentes equipos de trabajo y formas de trabajar. Suministrar clientes con instalaciones diferentes y niveles de valor y riesgo.

El sector de la construcción utiliza formas diferentes para la organización de proyectos. La elección esencial depende si el cliente da trabajo a una empresa para tomar la responsabilidad en conjunto por su proyecto o da trabajo a consultores distintos, contratistas y especialistas para asumir responsabilidad por los aspectos específicos de su proyecto. La elección afecta la época y los recursos que los clientes tienen que dedicar a sus proyectos.

El equipo interno del cliente selecciona a los consultores, contratistas y especialistas que suministran los equipos de trabajo que constituyen el equipo del proyecto. Las primeras empresas nombradas son aquellos que suministran los principales miembros del equipo.

Este pequeño equipo de personas seleccionadas ofrece su gestión en conjunto al proyecto. Controlan la selección de todos a quienes los otros equipos de trabajo necesitan.

5.2 OBJETIVOS COMUNES

El primer taller de la colaboración acuerda qué conseguirán del proyecto los miembros del equipo. Es importante que esto incluya los acuerdos financieros que apoyarán a todos involucrados al concentrado sobre el éxito en conjunto del proyecto.

El proyecto de colaboración es controlado haciendo talleres. El primer taller de colaboración da forma a las contribuciones del proyecto, procesos y resultados aceptando los objetivos comunes, los procesos de toma de decisiones y las mejoras de desempeño.

La forma en que el proyecto de colaboración será aplicado es revisada, aclarada y aceptada en el primer taller. Esto es normalmente una reunión de dos días del equipo del proyecto en un lugar neutral dirigido por un moderador de la colaboración.

Los talleres se han convertido en una parte crucial de varias técnicas de gestión ampliamente utilizadas incluida la gestión del precio, la gestión de riesgos y del trabajo en equipo. Estas técnicas complementan la gestión de los proyectos establecidas y demuestran que algo más se necesita en la gestión de proyectos de construcción para hacer frente a las complejas cuestiones que los clientes, la tecnología y la comunidad en general. La colaboración va mucho más allá, en el uso de talleres para modificar radicalmente la forma de llevar a cabo los proyectos. La colaboración para configurar todos los talleres del proyecto utiliza los insumos, procesos y resultados mediante la concentración en tres grupos de decisiones principales:

- Los objetivos comunes que definen los resultados de proyecto.
- La toma de decisiones que da forma a los procesos del equipo del proyecto.
- La mejora del desempeño que aspira a reducir las contribuciones.

El siguiente cuadro muestra una lista de chequeo rápida de los asuntos que los equipos del proyecto deben considerar para identificar y acordar el conjunto de las acciones que asegurarán el éxito de su proyecto.

Además, en el primer taller de colaboración se garantiza que el proyecto tenga buenos sistemas de retroalimentación. Giran en torno al modelo básico de las contribuciones, los procesos, y los resultados respecto a un sistema controlado. La retroalimentación es un aspecto importante del trabajo del sector de la construcción que es a menudo descuidada por lo que tiene que ser considerada explícitamente en el primer taller de socios.

El primer taller de colaboración tarda dos días. Permite que los participantes consideren mucha información, generen las ideas y tomen las decisiones provisionales en el primer día. Durante toda la noche son trabajados subconscientemente cuando duermen. La mañana siguiente por lo menos algunos de los participantes verán las ideas nuevas, las mejores respuestas y todos se sienten probablemente más confiados para tomar las decisiones. Los talleres de dos días se basan en el fenómeno humano básico que nuestro cerebro continúa trabajando mientras estamos dormidos. Podría ser posible que el taller de

un día fuera eficaz si el equipo ha trabajado en conjunto antes sobre proyectos similares, pero en general, el primer taller de colaboración debe tomar dos días.

En el primer taller de colaboración se acuerda qué conseguirán del proyecto el cliente, los consultores, contratistas y especialistas. Esto se obtiene buscando contratos de ganar-ganar utilizando la técnica de gestión del valor. Los objetivos comunes se desarrollan aún más después del taller en las descripciones precisas de los resultados.

La tarea principal primer taller de colaboración es aceptar los objetivos comunes del proyecto que especifican el valor entregado al cliente y los beneficios obtenidos por los consultores, contratistas y especialistas. Esto no quiere decir que los únicos resultados importantes son financieros. El producto principal del proyecto será un edificio o una infraestructura que puede permitir que la organización del cliente opere de forma más eficiente, provea un mejor servicio a sus clientes, suministre las condiciones de trabajo más prósperas para el personal y sea aprobada por los vecinos. El taller toma en cuenta todo este capital del ciclo de vida y la definición de cuestiones de funcionamiento del valor entregado al cliente.

De forma semejante el proyecto puede suministrar las lecciones importantes, la experiencia y los contactos para los consultores, los contratistas y los especialistas involucrados. Estos beneficios no financieros deben ser tenidos en cuenta tan bien como las ganancias generadas por el proyecto. En otras palabras, todos los beneficios potenciales deben ser considerados antes de definir el valor y las ganancias que el equipo del proyecto aspira a ofrecer.

Nunca es menos importante acordar las disposiciones financieras que alentar a todos los participantes a concentrarse en el éxito global del proyecto. Es dinámico cuando las personas están de acuerdo en que quieren hacer dinero y comprenden que la única forma de hacer esto es cooperarse unos con otros.

La utilización precoz de la colaboración, a menudo se basó en los beneficios de los sistemas de reparto, pero resultó difícil evitar que estos generaran conflictos cuando surgieron los problemas. Es mucho más simple para garantizar el costo para el cliente de un producto definido y cada uno garantizar el beneficio justo sobre una empresa de construcción, más correctamente sobre todos los gastos efectuados. Esta garantía financiera permite que cada uno se concentre en hacer lo mejor posible el trabajo y completar el proyecto dando lo mejor de su capacidad.

Estos acuerdos financieros apoyan un acuerdo cada vez mayor de que en el sector de la construcción el éxito a largo plazo depende de contratos de ganar-ganar. Los proyectos de construcción pueden proporcionar lo suficiente para que todos tengan lo necesario si trabajan en conjunto para crearlo. El ganar-ganar, está basado en la idea de " Hay mejores formas de trabajar que la mía o la tuya si nos tomamos la molestia de buscarlas. Las mejores formas permiten que todos ganen."

Es por lo tanto sensato para los primeros talleres de colaboración seguir hablando hasta que se llegue a un acuerdo mutuo sobre los objetivos que todo el mundo debe aceptar. Efectivamente si esto resulta ser imposible, es muy posible que la colaboración tenga un

enfoque equivocado para el proyecto o el equipo del proyecto en particular. Los objetivos comunes, son más importantes que los propios intereses y son fundamentales para los proyectos de colaboración.

En la búsqueda de objetivos comunes, es de poca ayuda que las personas tengan predeterminadas las respuestas. Esto puede ser evitado reuniendo a todos los implicados en el taller para describir sus propios intereses, desde el punto de vista práctico. Ayuda, si dicen detalladamente que quieren del proyecto y la forma cómo ayudará a su empresa. Una base esencial para los buenos objetivos comunes es que todas las partes estén claras y se abiertas a sus propios intereses. Conseguir que las personas describan qué quieren en frente del resto del equipo ayuda a garantizar que son razonables con lo que piden. Ayuda a menudo a las personas a decir lo que ven como un resultado ideal, lo que razonablemente esperan si el proyecto va bien y sus requisitos mínimos.

En cuanto todos en el taller han descrito sus propios intereses, el próximo paso es generar un rango de objetivos comunes posibles. El objetivo es buscar las soluciones que satisfagan de la mejor manera posible los intereses de todos. Esto es ayudado utilizando técnicas creativas como la lluvia de ideas, asumir el punto de vista de las diferentes profesiones, o sugerir los titulares del periódico para describir los resultados. Trabajar en conjunto creativamente puede relajar la mente y abrirla a una discusión, a una búsqueda de las respuestas que den beneficios comunes que cubran los intereses vitales de todos y pueda darles más de lo que esperaron. Este enfoque se basa en las técnicas desarrolladas en la gestión del valor basadas en la estructura que se muestra en el siguiente cuadro.

Estructura de la gestión del valor:

- ¿Qué estamos tratando de conseguir?
- ¿Qué debemos hacer para conseguirlo?
- ¿Qué restricciones aplicables debemos tener en cuenta?
- ¿Cuál es el respectivo peso de cada uno de estos factores?
- ¿Cómo contribuyen en conseguir nuestros objetivos las opciones disponibles?
- ¿Cómo puede entregarse más valor?
- ¿Cuáles son las mejores ideas para agregar valor?
- ¿Cómo pueden aplicarse?

Los objetivos comunes de mutuo acuerdo deben ser más desarrollados en las siguientes semanas al primer taller de colaboración en una declaración detallada. Esto debe definir los resultados acordados en relación con los términos de lo que se va a hacer y cuándo, dentro de las limitaciones de los resultados que han de alcanzarse; las normas que se utilizarán en la evaluación de los resultados; el momento de las evaluaciones, y las acciones que se derivarán de las evaluaciones.

5.3 TOMA DE DECISIONES

El equipo del proyecto tiene que determinar cómo serán tomadas las decisiones sobre el proyecto y cómo serán resueltos los problemas. Los procedimientos y normas tienen que ser establecidos.

El primer taller de la colaboración se hace de acuerdo a la estructura de los procesos y la organización para ser utilizadas en la gestión del proyecto. Este determina cómo serán tomadas las decisiones y se resolverán los problemas. Incluye a menudo las técnicas de prevención de riesgos. Suministra procedimientos y normas, identifica las restricciones, establece las metas y los sistemas de control, y asegura que los sistemas de información soportan el enfoque acordado.

La segunda tarea principal para el primer taller de colaboración es acordar los procesos que serán usados para dirigir el proyecto. El acuerdo debe tener una base organizativa para tomar las decisiones y controlar el comportamiento de las personas involucradas.

Al decidir que sobre el sistema de toma de decisiones específico que se va utilizar, los objetivos generales deberían concentrar los esfuerzos del equipo del proyecto en lograr los objetivos comunes acordados, garantizar que surjan pocos problemas y tratar de arreglarlos con las formas que no amenazan la relación de los socios.

El primer taller de colaboración tiene que acordar cómo serán tomadas las decisiones. Es particularmente importante aceptar cómo estará involucrado el equipo interno del cliente para que sean capaces de influir en todas las decisiones que puedan afectar el valor entregado por el producto final. Esto es particularmente importante cuando un se necesita un diseño original. Es también muy importante acordar los procedimientos que aseguran que el equipo interno del cliente es informado completamente sobre todos aspectos del progreso. El objetivo debe ser que no tienen ninguna sorpresa negativa.

Es también importante estar de acuerdo donde se ubicará el equipo del proyecto. Normalmente las personas trabajan en las oficinas de su propia empresa. Esto es barato, pero tiende a inhibir las comunicaciones entre los equipos de trabajo y causar que las personas recurran a las decisiones rutinarias mejor que a buscar creativamente una mejor respuesta. Reconociendo estas limitaciones, un creciente número de proyectos de éxito pusieron una oficina común del proyecto donde las todas las profesiones y las especialidades pueden trabajar juntas. Esto hace las comunicaciones más rápidas y exactas, permite que las personas hablen de las ideas innovadoras y apoya la toma de decisiones abierta. Hay costes involucrados en la creación y administración de una oficina de proyectos y en las personas que trabajan fuera de su sede de origen. Éstos deben ser comparados con los beneficios potencialmente grandes de un equipo del proyecto físicamente, intelectualmente y emocionalmente unido.

Habiendo considerado dónde será ubicado el equipo del proyecto, el taller debe acordar qué herramientas usarán en la toma de decisiones. El primer tipo de herramienta de toma de decisiones son los procedimientos y las normas. Los procedimientos son las acciones predeterminadas que deben tomar los trabajadores en determinadas situaciones y procedimientos en vigor, con el fin de definir los procesos normalizados. Son vinculados con resultados y servicios normalizados. Están estrechamente vinculados a los productos y servicios normalizados, que comúnmente se conocen como las normas. Existen muchos procedimientos bien definidos y normas que ahorran tiempo y recursos suministrando las respuestas predeterminadas a cuestiones que enfrentan los equipos del proyecto. Es normal que los equipos de trabajo tengan sus propios procedimientos y normas preferentes, por

tanto, el primer taller de colaboración debe asegurar que éstos son mutuamente compatibles.

Para hacer esto se debe recordar que los procedimientos y las normas pueden ser escritos y aprobados por las empresas, la industria o los órganos de gobierno oficialmente. O simplemente podrían estar implícitos en los equipos de trabajo. En la forma en que se registran los procedimientos y las normas les dicen a los equipos cómo emprender su trabajo y cómo deben actuar los demás en determinadas situaciones. Conocer los procedimientos y las normas de otros equipos da la confianza de concentrarse en hacer su mejor su propio trabajo porque comprenden qué están haciendo los otros equipos de trabajo y por qué. Por consiguiente ellos saben o que hay que hacer para que todo el proyecto sea eficaz.

Los procedimientos y normas generalmente se encargan de una variedad de situaciones y por tanto los equipos tienen que determinar las restricciones precisas que son aplicable a su trabajo en particular. Merece la pena gastar algunos minutos en el primer taller de colaboración que garantiza la existencia de un entendimiento común de las limitaciones que definen los niveles de rendimiento que han de cumplir. Las restricciones de construcción incluyen reglas oficiales sobre las formas de construcción que son permitidas, los métodos que pueden ser usados, los requisitos de seguridad y las normas de calidad. Las principales limitaciones de las prácticas hacen parte esencial de los procesos, pero dónde el trabajo es relativamente nuevo, los equipos que lo emprenden podrían necesitar sistemas de control para garantizar que están trabajando dentro de todas las restricciones que son aplicables.

Las metas y los sistemas de control que los equipos utilizan para organizar su propio trabajo son otra parte esencial de la toma de decisiones del proyecto. Las metas proveen una medida del desempeño que los equipos aspiran a combinar o derrotar. La existencia de las metas quiere decir que los equipos requieren sistemas de control. En todo lo posible, los sistemas de control dependen de los equipos que apuntan hacia su meta como parte esencial de su trabajo. La naturaleza y el alcance de los sistemas de control necesarios depende de la ejecución normal del equipo y que tan cerca está la meta es a esta norma. Cuando un objetivo es difícil, los equipos detallados necesitan de los sistemas de control de trabajo en tiempo real para proporcionar información que les diga qué tan cerca están de alcanzar las metas fijadas.

El primer taller de colaboración debe examinar las metas y controlar los sistemas utilizados por cada uno de los equipos de trabajo para asegurar que son compatibles entre sí y con los objetivos comunes acordados y las mejoras de desempeño. Es normal que haya diferencias y coincidencias entre el enfoque normal de los equipos de trabajo que componen un equipo del proyecto, así que el taller tiene que estar de acuerdo a los objetivos generales del proyecto y los sistemas de control.

Es particularmente importante que el primer taller de colaboración se acuerde cómo debe arreglárselas el equipo del proyecto con las crisis o los problemas. El enfoque acordado podría incluir las reuniones informales, las reuniones formales, los talleres o grupos de trabajo. La naturaleza, el momento y la forma de éstos deben estar de acuerdo.

Estas modalidades de tratamiento de los problemas y las crisis deben estar basados en el principio fundamental de que las personas deben mirar su propia responsabilidad, no criticar a los otros. Las soluciones provienen de todos los involucrado concentrándose en qué pueden hacer para ayudar a solucionar el problema, no preocupándose por lo que deben hacer los otros. Concentrarse en lo que deben hacer las otras personas crea los conflictos, implica la culpa y produce soluciones subóptimas. El objetivo en el tratamiento de los problemas y las crisis deben ser permanentes para encontrar respuestas que permitan que el proyecto de reanude las actividades, planificadas y controladas para trabajar rápidamente.

Al considerar estas medidas generales para el tratamiento de los problemas y las crisis, el taller debe garantizar que hacer frente a los problemas causados por las personas que no aceptan la disciplina de las cooperativas de trabajo en equipo. Es importante que todo el equipo reconozca que este comportamiento no debe ser aceptado. Esto significa que se acepta como normal para cualquier persona frente a una falta de cooperación de un miembro del equipo, hablar con el infractor cara a cara. Si esto falla, debe ser planteado como un problema y el uso de los procedimientos acordados. Han de aportar una serie de soluciones, incluyendo entrenamiento, asesoramiento, la formación o la sustitución de la persona.

Las diversas herramientas antes descritas cuentan con el apoyo de los sistemas de información que proporcionan las herramientas de toma de decisión definitivas para el taller a considerar. Los buenos sistemas de información garantizan que todos los involucrados con el proyecto, cualquiera que sea su capacidad actual es utilizan la información de una forma conveniente y pertinente. Los sistemas de información incorporan y extraen información de las otras herramientas de toma de decisiones para proporcionar la información que le da al equipo del proyecto una base esencial para el control de sus proyectos.

El taller debe asegurar que la base en conjunto de decisión tomar es compatible con las técnicas contraídas en la prevención de siniestros y toma en cuenta la base de prevención de siniestros general en la caja abajo.

El taller debe velar por que la estructura general de la toma de decisiones es compatible con las técnicas desarrolladas en la gestión de riesgos y tiene en cuenta la estructura general de gestión de riesgos en el siguiente cuadro.

Estructura de la prevención de riesgos:

- ¿Qué está en riesgo y ¿por qué?
- ¿Cuáles son los riesgos específicos y dónde y cuándo podrían ocurrir?
- ¿Cuáles son las consecuencias de cada riesgo si ocurre?
- ¿Cuál es la probabilidad de que exista cada riesgo?
- ¿Cómo se debe tratar cada riesgo importante?
- ¿Qué medidas correctas hay que tomar?

5.4 MEJORA DEL DESEMPEÑO

Uno o dos acuerdos específicos de mejoras tienen que ser identificados. Estas mejoras tienen que ser medidas. Es esencial que la retroalimentación sea captada.

En el primer taller de la colaboración se acuerdan una o dos mejoras de desempeño específicas. Las mejoras acordadas aspiran a incrementar a menudo el valor entregado al cliente. En el taller se acuerda cómo serán medidas las mejoras. Aceptan las acciones para conseguir las mejoras que son desarrolladas después del taller.

La tercera tarea principal para el primer taller de colaboración es identificar una o máximo dos mejoras de desempeño para hacer. Esto obliga a hacer ahorros específicos en las entradas utilizadas para conseguir los resultados convenidos utilizando los procesos acordados. Los ahorros en las contribuciones deben estar relacionados con algún estándar medible. Este podría ser el desempeño normal logrado por la industria de la construcción local, el mejor desempeño previo del equipo o alguna otra norma aceptada.

Al llevar a cabo esta parte de su trabajo, el primer taller de la colaboración debe tener en cuenta que el punto principal de la colaboración es mejorar en el desempeño. En el reconocimiento del primer taller de colaboración se debe gastar una parte importante de su tiempo en acordar que se logren las mejoras en el desempeño. Esto debe ser compatible con los objetivos comunes acordados y ser reflejados evidentemente en las metas que el equipo del proyecto puso para sí mismo.

Un buen punto de partida para acordar una mejora de desempeño específica es identificar un problema que limita el valor entregado al cliente. Esto es porque el a largo plazo la salud de los consultores, contratistas y especialistas se benefició más por los problemas resueltos que incomodan a los clientes que enfrentando los problemas internos. En la práctica entregar el valor seguro a los clientes generalmente requiere algunos procesos internos para ser mejorado. La idea es que los intereses a largo plazo de todas empresas de construcción son la mejor forma de que las mejoras internas puedan tener un mayor impactos, beneficioso para el valor entregado a los clientes.

En cuanto un problema es identificado, la secuencia de las acciones que puedan aumentar el problema y sus consecuencias debe ser analizada. Esto implica identificar todas las entradas, las restricciones y los resultados para cada acción. El propósito del análisis es ayudar identificar las causas y los efectos que condicionan el desempeño. Habiendo identificado las principales características de las acciones que rodean el problema, el próximo paso es medirlas para establecer la extensión y la ubicación del problema. Las mediciones también ayudan fijar un blanco medible para mejorar la situación existente. Esto debe ser una meta ambiciosa establecida por el equipo del proyecto mismo.

Luego del taller una persona nombrada especialmente debe definir las acciones específicas diseñadas para lograr la mejora prevista. Esto podría necesitar la ayuda de expertos o investigadores desde el interior o desde fuera de las empresas involucradas en el proyecto. Las posibles respuestas deben ser habladas con todos en el equipo del proyecto que puedan ser afectados por los posibles cambios. El objetivo es aceptar una forma sólida de conseguir la mejora del desempeño de acuerdo con la que el equipo confía. Benchmarking

proporciona un enfoque bien desarrollado para encontrar las formas de mejorar el desempeño que pueden ser utilizadas en los talleres de la colaboración y dar seguimiento a las acciones.

5.5 RETROALIMENTACIÓN

El primer taller de colaboración de acuerdo a los sistemas de retroalimentación suministra a los equipos de trabajo la información confiable sobre el avance y las advertencias tempranas de los problemas. También establece la base para que las lecciones sean captadas para el uso en futuros proyectos.

Todos los sistemas controlados, incluyendo los proyectos de construcción, dependen de la retroalimentación. La retroalimentación es crucialmente importante en permitir que los equipos consigan sus objetivos comunes y cumplan con las mejoras de desempeño acordadas. Permite que los equipos ejerciten el control en base a sus resultados verdaderos mejor que sobre su desempeño previsto.

Es por lo tanto importante en el primer taller de colaboración verificar que los procesos acordados suministran la información completa. La forma más eficaz de retroalimentación viene cuando los equipos miden su propio desempeño y lo comparan con sus metas. En función de los resultados, el equipo del proyecto puede:

- Establecer un nuevo y ambicioso objetivo si el proyecto va excepcionalmente bien.
- Continuar con las mismas acciones, ya que están produciendo resultados aceptables.
- Hacer los cambios para lograr el desempeño en el alcance de las respuestas aceptables.
- Establecer una nueva y más ambiciosa meta, si el proyecto va excepcionalmente bien.

El taller tiene que reconocer que existen considerables diferencias en el plazo de tiempo en la construcción y en el de la retroalimentación. Hay una gran cantidad de información inmediata. El artesano que trabaja con una tela obtiene la retroalimentación segundo a segundo sobre el efecto de sus acciones. Puede ver el efecto de sus acciones sobre el material y lo puede sentir a través de sus manos, cuando trabaja. Sin embargo, la retroalimentación sobre el desempeño utilizada en la participación que está realizando tardará un tiempo en ponerse disponible. Del mismo modo, un arquitecto que bosqueja los primeros diseños de un edificio puede tener que esperar años antes de que sus acciones se unan en una cadena de reacciones de los conocimientos sobre el aspecto de la construcción.

Los equipos del proyecto están en general preocupados por la retroalimentación de corto plazo; eso es, la retroalimentación que llega a tiempo para que pueda influir en su comportamiento mientras todavía se encuentran trabajando en el proyecto. La retroalimentación a largo plazo es más valiosa en lo que respecta a suministrar conocimientos que ayuden a futuros proyectos. Esto es una razón importante para que la construcción use respuestas bien establecidas siempre que sea posible. Las normas y procedimientos desarrollados en base a la retroalimentación sobre muchos proyectos suministran una base sólida para nuevos proyectos.

Cuando los equipos se desvían de las respuestas bien establecidas, es especialmente importante asegurar que tienen retroalimentación confiable para proveer las advertencias tempranas de los problemas. Esto es crucial para ayudarlos a saber dónde concentrar sus

esfuerzos. Los equipos del proyecto deben informar sobre sus logros a los altos directivos con regularidad así saben que la colaboración es dar las mejoras de desempeño verdaderas. Es esencial que esto incluya a los altos directivos en la organización del cliente con el propósito de que los directores ejecutivos en todos sectores de la economía puedan hablar con confianza del éxito de sus proyectos de construcción.

Con las buenas decisiones sobre la retroalimentación en su lugar, en el taller se puede esperar que su proyecto actúe como un sistema controlado que consigue sus objetivos comunes razonablemente. También estarán bien preparados para el taller final de la colaboración que capta la experiencia para su uso sobre futuros proyectos.

5.6 ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN DE LA COLABORACIÓN

Es importante que se elabore una escritura de constitución de la colaboración que refleje las decisiones acordadas en el primer taller de colaboración. Todos los miembros del equipo del proyecto tienen la obligación de inscribirse a este acuerdo (ver la figura 5.1).

Escritura de constitución de la colaboración

Nuestra misión

Terminar el proyecto a tiempo, dentro del presupuesto,
y las normas especificados y a satisfacción de todas las
partes interesadas

Objetivos comunes:

- Terminar a tiempo
- Terminar en el presupuesto o por debajo
- Recompensa justa para contratistas
- Satisfacción del cliente
- Sin controversias
- Trabajar en conjunto en el futuro

Soportado por

Figura 5.1. Escritura de constitución de la colaboración.

Las decisiones tomadas en el primer taller de colaboración se pueden fomentar la escritura de constitución de la colaboración hecha en el taller. Las decisiones también sirven de base para el plan de ejecución del proyecto y el manual del proyecto. Estos documentos claves de control son producidos a raíz del taller y mantenerse actualizados durante todo el proyecto.

El primer taller de colaboración debe evaluar sus decisiones principales para garantizar que son mutuamente compatibles. Un control sensato es considerar si las decisiones del taller resultarán en demasiadas reuniones. Esto puede indicar que se requieren demasiadas decisiones nuevas y el taller debe reconsiderar los beneficios potenciales de estas contra los beneficios establecidos de usar buenas soluciones normalizadas. El cuadro de abajo pone en una lista las características claves de las decisiones que deben utilizar los proyectos para una solución normalizada o un diseño original.

	Solución normalizada	Diseño original
Objetivos comunes	El diseño bien definido ofrece un valor previsible para el cliente y ciertos beneficios para los consultores, los contratistas y los especialistas.	Un diseño innovador que toma en cuenta los intereses de todos y utiliza la técnica de gestión para ofrecer un valor excepcional para el cliente y garantizar las ganancias de consultores, contratistas y especialistas.
Toma de decisiones	La estructura predeterminada de las relaciones, las reuniones y los procesos que tienen en cuenta los riesgos predeterminados para ser enfrentados.	Una estructura que se desarrolla en respuesta a las decisiones del proyecto guiada por un equipo de núcleo fuerte y un modelo en conjunto de las reuniones. El equipo del proyecto usa un amplio rango de herramientas de toma de decisiones, incluyendo la prevención de riesgos.
Mejora del desempeño	Uso de entradas que combinan con el mejor desempeño en curso, más una mejora específica desarrollada por un destacamento especial fuera de cualquier proyecto.	El uso de las contribuciones está basado en las normas del sector en curso, más una mejora específica acordada por el equipo del proyecto.
Retroalimentación	La retroalimentación bien establecida y en vigencia dentro de los proyectos y de proyecto a proyecto.	Los sistemas de retroalimentación son adaptados a las necesidades y a los métodos de los equipos de trabajo que constituyen el equipo del proyecto. Son examinados con regularidad y si necesario ajustados especialmente cuando los nuevos equipos son nombrados.

Idealmente todas decisiones serán acordadas en el taller, pero sobre muchos proyectos esto no es posible. En estas circunstancias el taller debe acordar cómo y cuándo serán tomadas las decisiones definitivas. Puede necesitar definir el trabajo adicional para personas específicas, organizar las reuniones especiales para considerar los asuntos sin resolver o disponer de sesiones especiales para enfrentar los asuntos difíciles. A veces el mejor curso de la acción es convocar el taller dentro de algunos días o a lo mucho dentro algunas semanas. El taller debe aceptar un programa para el dar seguimiento las acciones diciendo quién debe hacer qué, antes de las fechas específicas. La necesidad de seguimiento de las acciones no debe interpretarse como un fracaso para el taller, que sólo tiene sentido para tener el tiempo necesario para desarrollar las propuestas a fondo.

Además de las decisiones relacionadas directamente con el proyecto, el taller puede identificar la necesidad de capacitación. Con empresas inexpertas en colaboración puede incluir la formación en la toma de decisiones de cooperación y trabajo en equipo. Sobre proyectos que enfrentan las metas duras, lo cual puede incluir la formación en la aplicación de sistemas de control de calidad o los sistemas de control de costes basados en la contabilidad de libro abierto o los sistemas de control de tiempo flexibles con las fechas de cumplimiento fijas. Los intereses de seguridad pueden dar lugar a la necesidad de formación. En los proyectos que han despertado el interés de los medios de comunicación por la razón que sea, puede que sea necesario proporcionar capacitación en relaciones públicas.

Cuando las decisiones han sido tomadas, deben ser registradas. La buena práctica incluye preparar una declaración clara e incisiva de las bases acordadas para proyectos de colaboración y publicado como parte de lo que es a menudo llamado escritura de constitución de la colaboración. Esto puede ser exhibido en oficinas y sitios de alojamiento, presentado en tarjetas que pueden ser guardadas en una billetera, y usado como una introducción en sistemas de información electrónico para recordar a miembros del equipo del proyecto de qué están cooperando para alcanzar las metas y la forma en que se han puesto de acuerdo para trabajar.

Por último, es razonable considerar si el proyecto puede beneficiarse de un examen independiente de su planteamiento y ejecución. Puede ser muy beneficiosa para la comisión un estudio de casos en las primeras etapas de un proyecto. A continuación, los resultados provisionales pueden informar los acontecimientos en talleres y los resultados finales ser una aportación importante a un taller final. Hay un número creciente de estudios de casos de los proyectos de las colaboraciones que ayudan a definir y establecer las mejores prácticas. También ayudan a desarrollar los equipos de los proyectos mediante la identificación de debilidades y problemas.

5.7 MANTENIMIENTO DE LA COLABORACIÓN EN TODOS LOS PROYECTOS

El progreso hecho hacia los objetivos comunes y las mejoras de desempeño que utilizan procesos de toma de decisiones acordados son reforzados durante todos los proyectos a través de nuevos talleres de colaboración.

Capítulo 6: Habilidades de la Colaboración Estratégica

6.1 HABILIDADES Y ACTITUDES NECESARIAS

La colaboración requiere un gran cambio de actitud para muchas personas. El trabajo en equipo exige que las personas estén abiertas a las nuevas posibilidades y a nuevas opciones. Esto no es fácil y puede tomar tiempo. La colaboración exige que los consultores, contratistas y especialistas se organicen interiormente para apoyar a las personas y los equipos a realizar trabajo en equipo cooperativo. Esta colaboración interior es necesaria para obtener todos los beneficios de la colaboración.

La colaboración empieza concentrándose en las relaciones externas. Exige que los consultores, contratistas y especialistas para trabajar en cooperación con otros, tomen en cuenta sus intereses mucho más que las normales relaciones tradicionales de la empresa. Las empresas hacen este cambio porque el trabajo en cooperación con otros los ayuda conseguir altos niveles de desempeño e innovación.

Sin embargo, las causas externas se centran inicialmente en cambios internos que tienden a ocurrir en formas relativamente imprevistas. En cuanto una empresa está gravemente involucrada en la colaboración, alcanzan un punto donde la nueva forma de trabajar tiene que ser soportada por los cambios internos. Esto implica usar trabajo en equipo cooperativo interiormente para estar a favor de los acuerdos de la colaboración. La nueva forma de trabajar es llamada colaboración interna.

La colaboración interna, quiere decir que todos los acuerdos internos tuvieron que apoyar y soportar los equipos de trabajo en el trabajo en equipo cooperativo. Más que esto, implica apoyar cualquier servicio de soporte interno como finanzas, contabilidad, auditoría legal, mercadotecnia, compras y recursos humanos dentro de los acuerdos de la colaboración. Ayudar a los especialistas a comprender la colaboración y sus beneficios e involucrarlos en el trabajo en equipo cooperativo trae algunos beneficios importantes. Por lo menos los especialistas no se sienten amenazados por la necesidad de pasar a formar parte de los equipos de cooperación y así es poco probable obstruir los cambios que requiere la colaboración. Lo ideal sería que los equipos de trabajo ayudarán a la búsqueda de formas más eficientes de trabajo.

La colaboración interna, exige un compromiso de la alta dirección y una considerable delegación de autoridad sobre las decisiones y acciones. Estos cambios pueden ser difíciles en las organizaciones grandes ya sean clientes, consultores o contratistas. La variedad de funciones y responsabilidades de los especialistas dentro de las estructuras tradicionales de organización hacen que sea difícil actuar coherentemente en la labor de cooperación con otras organizaciones. Las organizaciones más pequeñas se enfrentan a obstáculos diferentes para cambiar. El poder y autoridad pueden ser descentralizados. Las personas pueden afirmar estar demasiado ocupadas para pensar en el cambio. Así que la mayoría de

los altos funcionarios acusados con implementar la colaboración interna enfrentan un duro reto. Los consultores, contratistas y especialistas deberían establecer un sólido equipo interno de colaboración, que sea líder en la utilización de la colaboración y hacer los cambios institucionales necesarios para apoyar la colaboración.

6.2 DESARROLLO DE LAS HABILIDADES

Hay una gran necesidad de repasar y en algunas circunstancias cambiar sus estructuras y políticas para esta colaboración. La colaboración interna empieza con un caso de la empresa en términos de beneficios financieros generalmente. Esto debería en la medida de lo posible ajustarse a la actual estrategia de la empresa. Debe fijar las metas claras, alcanzables que empiezan modestamente. Los frecuentes pasos pequeños son mejores que los grandes saltos.

El equipo interno de colaboración debería disponer de un modelo comercial que se ha de preparar en base a una amplia consulta a todos los niveles de la empresa. Es también sensato incluir a los proveedores y clientes individualmente o como un grupo, en las discusiones iniciales. Algunas empresas utilizan jornadas de puertas abiertas para explicar la colaboración y responder a las preguntas. Estas sesiones ayudan al equipo interno de colaboración para evaluar el interés y el compromiso entre los socios principales y los potenciales.

El caso de negocio debe proporcionar una descripción de la empresa de cinco años si se adopta plenamente la colaboración en todas sus relaciones exteriores. A menudo esto ayuda a comparar varios escenarios alternativos a fin de que los costes y beneficios de la asociación sean dados claramente. El caso de negocio debe describir los cambios necesarios para alcanzar el modelo de colaboración completo de la empresa. Esto debe ser visto como una serie de etapas distintas. En general, este plan debería apuntar a objetivos ambiciosos, pero no los deberían esperar demasiado rápido. Es a menudo el caso de que los pasos pequeños, frecuentes son preferibles a los saltos gigantes. Lo siguiente debería ser tenido en cuenta en el establecimiento de las metas:

- Los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- La competencia de personal de la empresa y su éxito en trabajar en equipo y con extraños.
- La demanda para la construcción y la naturaleza del sector de construcción local.
- La actitud de clientes, consultores, contratistas y especialistas para la colaboración.

El caso de negocio debe enfatizar que la colaboración interna requiere del esfuerzo considerable, especialmente en los meses de capacitación. Es difícil que las personas dejen de usar un enfoque de confrontación en el que esconden los problemas, eluden la responsabilidad y critican a los otros. Toma el valor de sacar a la luz los problemas, aceptar la responsabilidad conjunta para solucionarlos y dejar a los otros tomar el crédito por las buenas ideas. La naturaleza fundamental de estos cambios hace inevitable que por lo menos habrá algunas oposiciones en todos los niveles así que el caso de negocio tiene que ser completo. Se deben tener en cuenta los ingredientes esenciales del éxito de las relaciones de asociación entre ellas las siguientes.

- Auténtico compromiso de la alta dirección para el uso de la colaboración en las relaciones exteriores de la empresa.

- Una comunicación clara de los objetivos y metas a largo plazo en toda la organización.
- La ética de la colaboración asegura que los equipos no actuarán contra los intereses de los otros.
- Los acuerdos financieros abiertos que comparten las recompensas en una forma justa de percibirlos.
- Recursos suficientes, especialmente en relación con la calidad y el número de especialistas competentes.
- La comunicación completa, franca, frecuente, abierta y el intercambio de información interno y externo incluyendo la contabilidad de libro abierto.
- Los procedimientos de apoyo a la discusión, la comprensión y el tratamiento de las necesidades, expectativas y problemas de los socios.
- Los procedimientos y sistemas integrados con los utilizados por los socios.
- Los procedimientos para fomentar ideas innovadoras y soluciones, incluyendo el trabajo con especialistas en investigación y desarrollo y otras organizaciones capaces de proporcionar ideas originales.
- Mecanismos eficaces para resolver los problemas en el nivel apropiado.
- Indicadores de desempeño acordados y medibles y objetivos y sistemas de retroalimentación eficaces
- Una base para establecer mejores prácticas y luego mejorarlo año tras año.

El caso de negocio debe ser respaldado por un análisis financiero detallado y riguroso que tenga en cuenta todos los costes y beneficios. La colaboración hace a los consultores, contratistas y especialistas más competitivos, de tal forma que los beneficios pueden ser medidos en relación con el incremento de la ganancia. Se acostumbra que los beneficios financieros sean puestos en evidencia al inicio de los acuerdos de la colaboración. Sin embargo, los beneficios completos suelen aparecer a mediano y largo plazo. De la misma forma que todos procesos de la mejora continua, las recompensas se acumulan progresivamente.

El caso de negocio no debe depender únicamente de cifras financieras. Si lo hace, subestima seriamente todas las ventajas, y puede producir débiles o incluso conclusiones erróneas. La colaboración proporciona muchos beneficios que no se pueden medir con exactitud, y de manera inevitable el modelo comercial incluye algunas mediciones cualitativas. El valor de los estudios y de la gestión de riesgos puede ayudar a asegurar que se tienen en cuenta todos los beneficios.

Los cambios propuestos en el caso de negocio para poner en práctica la colaboración interna, debe estar en el plan estratégico global de la empresa. Esto puede implicar la modificación de la estrategia general, pero en caso de que sea necesario, los dos deben complementarse.

6.3 CAPACITACIÓN

Las personas podrían necesitar capacitación en la comunicación, cooperación, toma de decisiones y asuntos técnicos para garantizar que la colaboración sea un éxito. Los planes de capacitación deben proporcionar incentivos positivos para que las personas hagan la formación y sean recompensarlos cuando terminan un curso.

El trabajo en equipo cooperativo exige que las personas estén abiertas a nuevas posibilidades, a nuevas alternativas y a nuevas opciones. Los equipos cooperativos valoran las diferencias, se basan en las fuentes de fortaleza y compensan los defectos. Esto representa los cambios fundamentales para personas acostumbradas a la práctica tradicional.

La colaboración requiere un gran cambio de actitud para muchas personas. Muchas personas han crecido con la convicción de que cada una de las empresas debe competir. Deben concentrarse en el cuidado de sus propios intereses. La manera de mantenerse en el negocio y obtener beneficios es pisotear a otras empresas. Estas actitudes tradicionales son contradictorias, actitudes que están profundamente arraigados en muchas partes de la industria de la construcción. La forma más eficaz para el equipo interno de la colaboración es ayudar a que las personas adopten una actitud de cooperación centrada en el éxito. Esto significa alentar a los debates acerca de la empresa en todo lo necesario para que los proyectos de construcción sean un éxito para todos los implicados. Cuando hay algún tipo de acuerdo sobre lo que hay que hacer, el debate puede ampliarse para identificar y acordar la forma más eficaz de realizar los cambios necesarios.

No es fácil para una empresa, por pequeña que sea, un compromiso completo para el trabajo cooperativo. Las actitudes de “ellos y nosotros” tienen que ser identificadas y discutidas de manera que puedan ser sustituidos por los objetivos convenidos y las formas de trabajo cooperativo. Esto implica:

- El conocimiento de que todos los clientes y las relaciones con los proveedores, internas y externas, se benefician con el uso de la colaboración.
- Desarrollar una nueva cultura que respalde el trabajo en equipo cooperativo, la comunicación abierta y las actitudes de ganar-ganar.
- Apoyar las comunicaciones abiertas y francas, interior y exteriormente.
- Los cambios acogedores que mejoran el desempeño.
- Dar y recibir mediante la retroalimentación.

La cooperación es gradual y el entendimiento de sus beneficios reconocidos. Las personas reconocen que a través del trabajo y de las interacciones sociales algunas relaciones crecen de tal manera que pasan a ser altamente interdependientes. Las personas involucradas confían que sí actúan en las formas específicas, cada persona no tiene que desarrollar todas las habilidades y recoger toda la información necesaria para las actividades conjuntas, ya que está disponible a través de su relación. Esto los hace más fuertes, más sabios y capaces de lograr mayor cantidad. Las personas llegan a comprender que cuando ayudan a sus socios a ser más exitosos, se benefician a sí mismos. Al final las personas experimentadas se dan cuenta de que todas sus interdependencias están interconectadas. Logran más cuando todos son exitosos y pierden más cuando todos fallan.

La principal práctica en el sector de la construcción reconoce que el comportamiento egocéntrico, independiente no tiene éxito. Ha establecido algunos acuerdos de colaboración eficaz y está prolongando estas interdependencias nuevas en los acuerdos estratégicos a largo plazo. Éstos tienen el potencial de crear un ambiente enormemente gratificante, brindando la oportunidad de éxito para todos los involucrados. Requiere el esfuerzo sostenido y comprometido de los clientes, consultores, contratistas y especialistas durante un período importante del tiempo para llegar a este desempeño de talla mundial.

La tarea es abrumadora, ya que, al igual que muchas otras grandes industrias, la construcción se enfrenta cada vez más a acelerar del cambio. Esto ha causado que la sociedad en general y el sector de la construcción en particular se fragmenten en las estrechas especialidades. La vida moderna es tan complicada que es imposible que cualquier persona pueda ver todo el conjunto y que participe en cualquier actividad industrial moderna. Es difícil estar al tanto de las personas con las que interactúan directamente, y mucho menos aquellos que no tienen un impacto inmediato en su trabajo. Los consultores conductores, contratistas y especialistas reconocen la necesidad de repasar constantemente y cambiar sus estructuras y políticas de apoyo a la colaboración cada vez más. Ellos entienden que esto es fundamental para su propia supervivencia a largo plazo.

Las personas individuales podrían necesitar capacitación en comunicación, cooperación, toma de decisiones, y asuntos técnicos para garantizar que los equipos de trabajo son competentes. No es fácil que las personas que han aprendido a sobrevivir en la industria tradicional cambien repentinamente. Necesitan a menudo capacitación en el trabajo en equipo cooperativo. Esto puede comenzar con los talleres de colaboración y la incorporación a estos, pero tiene que ser reforzado por la capacitación.

El primer paso es crear conciencia de los beneficios de la capacitación de los altos directivos. Su apoyo debe conducir a una mayor comprensión y aceptación de la iniciativa en toda la empresa. A menudo, ayuda al equipo interno de la colaboración para nombrar un director con experiencia en altos cargos y comprometido a utilizar la colaboración para desarrollar un plan de capacitación.

El primer paso es identificar la necesidad. Esto debería incluir pasar el tiempo con personas esenciales que participan día a día en las relaciones de la colaboración para identificar las áreas de habilidades o conocimientos que deben perfeccionarse o modificarse. Al mismo tiempo, el alto directivo debería obtener los beneficios de la capacitación de la colaboración, explicando cómo se va hacer el trabajo más eficaz y más fácil.

El siguiente paso es discutir la aparente necesidad de capacitación con las organizaciones. La colaboración con facilitadores puede sugerir generalmente organizaciones adecuadas. Las escuelas de capacitación y otras instituciones académicas involucradas en la enseñanza de la gestión en la construcción e investigación deben también poder sugerir organizaciones adecuadas. El objetivo es establecer lo que se puede ofrecer y los costes.

A la hora de elaborar el plan de capacitación de la colaboración, es necesario que se entienda que hay límites en él. Tal vez la limitación más importante se debe a que las habilidades muy desarrolladas son difíciles de comprender y copiar, porque al menos un poco de los conocimientos involucrado son tácitos. Eso es expresado en las cabezas y las manos de las personas, en equipos la estructura organizativa, los procesos y la cultura. Sabemos que cierto ejercicio trabaja, pero no podemos explicar y enseñar como. Hay que aprender de la práctica. Hay incluso barreras más duras cuando una innovación es sistemática con el propósito de que hay que cambiar de manera coordinada una serie de actividades.

Por todas estas razones la capacitación vinculada con las actividades de trabajo es generalmente más eficaz. Debe ser reforzada en cursos de ingreso y talleres. El plan de capacitación debe suministrar incentivos seguros para que las personas hagan la formación y sean recompensados cuando terminan un curso.

Es importante que el plan tenga en cuenta la actitud general hacia la capacitación en la empresa y se ajuste a los esquemas de trabajo normales. En la mayoría de los consultores, contratistas y especialistas el equipo de colaboración interno necesitará elaborar un caso de negocio en el que se establezcan los costes y los beneficios. En cuanto el plan es aceptado y financiado, el próximo paso es difundir el conocimiento de la colaboración en el plan de capacitación en toda la empresa.

Hay algo de mérito en la espera hasta que la gente es implicada en una relación de colaboración antes de que se les de la capacitación. Esto se debe a que a muchas personas les resulta más fácil aprender nuevos conceptos y actitudes cuando se puede ver la importancia directa de su labor en un proyecto específico. Nunca está de menos la ayuda en caso de que las personas esenciales tengan la formación adecuada desde el principio. Se les debe alentar a hablar de los beneficios de la capacitación, y de tener todas las oportunidades para demostrar lo que han aprendido. Este plan de pruebas de formación, da a los otros confianza en los beneficios y alienta a las personas a buscar las necesidades de formación.

6.4 ESTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

La colaboración necesita la estabilidad apuntada a la eficiencia. Los proyectos de construcción exigen la flexibilidad. La flexibilidad permite que las empresas sostengan personal que trabaja en cooperación con personas de otras empresas en diferentes equipos de la colaboración. Los consultores, contratistas y especialistas tienen que combinar la estabilidad con la flexibilidad. La estabilidad provee una base para ofrecer la eficiencia. La flexibilidad permite que las empresas sostengan personal que trabaja en cooperación con personas de otras empresas en diferentes equipos de la colaboración.

Los proyectos de construcción exigen que los consultores, contratistas y especialistas sean flexibles. La mayoría de los proyectos tienen características distintas que impiden una fácil utilización de soluciones estándar. Por lo tanto, las empresas desarrollan un rango de respuestas o plantean convertirse en expertas en hacer frente a situaciones de una sola vez.

La colaboración tiene como objetivo ayudar a los consultores, contratistas y especialistas a mejorar su rendimiento y así los alienta a la utilización de las normas dondequiera que den respuestas satisfactorias, porque esto los lleva a un alto nivel de eficiencia. Incluso cuando una empresa puede utilizar las respuestas técnicas, muchos equipos del proyecto reunirán, al menos, algunos equipos de trabajo que no han trabajado juntos antes.

Muchos proyectos de construcción necesitan diseños originales que aumentan muchas nuevas relaciones entre equipos de trabajo. Los consultores, contratistas y especialistas que se especializan sobre tales proyectos tienen que ser flexible para apoyar a sus altos directivos y equipos de trabajo, trabajando con lo que podría ser equipos del proyecto muy diferentes. La colaboración apoya el desarrollo de procesos consecuentes y los sistemas

que respaldan la creatividad y la innovación. Esto quiere decir que los consultores, contratistas y especialistas que utilizan la colaboración tienen que combinar la estabilidad apuntada a la eficiencia con la flexibilidad suficiente de suministrar a los miembros eficaces todas las clases de equipos requeridas por la colaboración.

La estabilidad y la flexibilidad exigen que los directores trabajen con el equipo interno de la colaboración para proporcionar el liderazgo comprometido. Una decisión absolutamente clave es que los servicios son proporcionados por especialistas y departamentos que forman parte de los equipos de trabajo. A menudo tiene sentido para la comercialización, las finanzas y los recursos humanos que deben tratarse centralmente. El resto de la organización debería ser una red de organización de los equipos. El uso de esta forma de organización ayuda a los equipos de trabajo internos para entrar fácilmente en los equipos de los proyectos que forman parte de un acuerdo estratégico.

Debería fomentarse la cooperación en toda la organización. Los equipos de trabajo, especialistas, directores, proveedores y clientes deben ser alentados a sugerir maneras de mejorar el rendimiento. Cualquier persona puede sugerir maneras de mejorar la calidad, la seguridad, el tiempo o la productividad. Todo el mundo puede tener ideas de la evolución tecnológica o de productos o la prestación de un mejor servicio a los clientes.

Capítulo 7: Equipos de Colaboración

7.1 ENFOQUES ESTRATÉGICOS

El trabajo de colaboración estratégico, involucra un conjunto de las acciones que los grupos de empresas adoptan para mejorar su desempeño en conjunto a largo plazo. Los proyectos de colaboración ofrecen mayores beneficios cuando se desarrollado a largo plazo. El trabajo de colaboración estratégico son las acciones cooperativas de un grupo de clientes, consultores, contratistas y especialistas que aspiran a mejorar su desempeño conjunto sobre varios proyectos. El trabajo de colaboración estratégico son las acciones de un grupo de empresas de construcción que cooperan para desarrollar negocios a largo plazo.

Este capítulo describe el surgimiento del trabajo de colaboración estratégico y su desarrollo adicional. Los diversos enfoques estratégicos se consideran a veces como una alianza estratégica o una alianza entre empresas. El término trabajo de colaboración estratégico es tomado en cuenta para incluir estos otros términos.

El trabajo de colaboración estratégico lleva a los consultores, contratistas y especialistas más allá de su concentración tradicional sobre proyectos individuales. Su objetivo es poder llevar a cabo los proyectos de manera efectiva al actuar y pensar a largo plazo. Provee más beneficios que los proyectos de colaboración simple y permite que a los consultores, contratistas y especialistas ofrecer un mayor beneficio a los clientes y ganar mayor tamaño y beneficios más seguros.

Se necesita tiempo para establecer el trabajo de colaboración estratégico a partir de la práctica tradicional. Algunos grupos de consultores, contratistas y especialistas se han ido más lejos y continúan encontrando todavía, mejoras de desempeño. No hay ningún límite obvio para la búsqueda de mayores beneficios. Sin embargo, pueden pasar diez años y muchos proyectos para alejarse de los enfoques tradicionales a través de la gestión de proyectos de colaboración, para realizar proyectos estratégicos para el trabajo en colaboración y lograr mayores beneficios.

El enfoque tradicional de la construcción, que exige que los clientes individuales reúnan un equipo del proyecto para producir una nueva instalación y luego hacer sus propios acuerdos de dirección de instalaciones es ineficiente y anticuado. Abandonar los métodos basados en el proyecto proporciona problemas graves para muchos consultores, contratistas y especialistas. La mayoría son pequeñas y muchas de ellas están dirigidas por personas que valoran su independencia, son naturalmente competitivas y creen que es importante proteger sus conocimientos y contactos. Ellas tienden a ser sospechosas de los demás y solamente cooperan a la defensiva para luchar contra las amenazas comunes.

A pesar de estas actitudes conservadoras, la balanza del cambio en la demanda, la tecnología y los métodos de la empresa están forzando a todos los consultores, contratistas y especialistas a que reconsideren cómo trabajan. Algunos que usan redes locales

informales piensan en las mejores formas de enfrentar los proyectos, solucionar los problemas y explotar juntos las futuras oportunidades. Éstos tienden a proporcionar respuestas a corto plazo pero también identifican los problemas a largo plazo. En la búsqueda de respuestas traen expertos externos para que ayuden a definir a menudo y responder a las necesidades a largo plazo. Las organizaciones externas incluyen la educación, la capacitación y las organizaciones de los diversos órganos de gobierno local, los organismos profesionales y asociaciones comerciales. Cuando la confianza crece algunos miembros se ponen más creativos en encontrar las soluciones para los problemas y aprovechar las oportunidades. Algunos de los enlaces informales se fortalecen y se transforman en el trabajo de colaboración estratégico.

La mayoría de los acuerdos estratégicos aparecen como un desarrollo natural de los acuerdos de colaboración para realizar proyectos con éxito. Los consultores, los contratistas y especialistas involucrados empiezan a sentirse inhibidos por las limitaciones del proyecto de colaboración. Valoran los beneficios que provee y quieren basarse en ellos. Así que pusieron un acuerdo básico de colaboración estratégico que incluía generalmente al cliente. Sin embargo, algunos clientes no están en condiciones de proporcionar un flujo de trabajo suficiente para justificar invertir en el trabajo de colaboración estratégico. Pueden permitir a los consultores, contratistas y especialistas que participan del proyecto ampliar la colaboración a otros clientes, sobre todo si no son competidores directos. En otras situaciones los consultores o contratistas deciden que hay más beneficios al deshacerse de la disposición original y el uso estratégico del trabajo de colaboración para ofrecer un mejor servicio a una gama de clientes.

Otro aspecto común para consultores, contratistas y especialistas de asumir un enfoque estratégico, es la presión de un cliente muy importante de trabajar en una nueva región o en el extranjero. Esto obliga a los consultores, contratistas y especialistas para cooperar con empresas que pueden proporcionar los conocimientos locales necesarios para hacer frente a las regulaciones locales, los funcionarios locales y las prácticas de trabajo local. A cambio introducen diseños bien desarrollados y procesos en el mercado de construcción local. Tales acuerdos pueden tener potencial considerable para construir nuevas empresas y los consultores, los contratistas y especialistas involucrados pueden decidir que el trabajo de colaboración estratégico es la mejor forma de aprovechar la oportunidad.

Cualquiera que sean las razones iniciales para asumir el trabajo de colaboración estratégico, está resultando en el surgimiento de dos industrias de construcción distintas y muy eficientes. La primera está basada en los grupos de consultores, contratistas y especialistas que son muy competentes para enfrentar juntos proyectos difíciles. Éstos tienden a ser proyectos grandes que requieren diseños individuales, un uso creativo de nuevas tecnologías y los métodos de construcción originales. Muchos de ellos, son complicados por tener que hacer frente a difíciles condiciones ambientales. Estos grupos de consultores, contratistas y especialistas son hábiles en hacer frente a la multitud de organizaciones independientes que participan en estos grandes proyectos. Los grupos aprenden a organizar todos los diversos conocimientos necesarios para diseñar y ofrecer respuestas innovadoras. Ellos usan el trabajo de colaboración estratégico que les permita crear los equipos de los proyectos de cooperación, que permita al cliente, y a todos los interesados una amplia gama de técnicas de construcción y los conocimientos para trabajar juntos de manera eficiente y creativa. Llevan estos proyectos estimulantes con una

confidencia y certeza que son extraordinarias. “The UK’s Channel Tunnel Rail Link and Heathrow’s Terminal 5” son importantes ejemplos del progreso ya conseguido por grupos de clientes, consultores, contratistas y especialistas que utilizaron el trabajo de colaboración estratégico.

La segunda forma diferente de la organización en base al trabajo de colaboración estratégico, son grupos de consultores, contratistas y especialistas que producen gamas de edificios o instalaciones de infraestructura respaldadas por clientes, sofisticados servicios de apoyo y comercializados con nombres comerciales. Los servicios de apoyo suelen incluir la búsqueda del terreno, el suministro de la financiación, la forma inteligente de ayudar a los clientes entender las opciones de diseño de las instalaciones y servicios de gestión. Estos grupos de consultores, contratistas y especialistas ofrecen resultados fiables y a tiempo. Estas empresas están construyendo diferentes sectores del sector de la construcción, que tienen la mayoría de las características de otras industrias de los productos de consumo.

Estas dos formas distintas del trabajo de colaboración estratégico son crucialmente importantes para la construcción. Tienen el potencial de transformar el sector y su reputación.

Los enfoques estratégicos de colaboración involucran al conjunto de las acciones que los grupos de empresas adoptan para mejorar su desempeño conjunto a largo plazo. Se desarrolla paso a paso cuando los beneficios de las empresas involucradas aumentan regularmente. El trabajo de colaboración estratégico existe cuando dos o más organizaciones desarrollan su objetivo a largo plazo trabajando en conjunto, a fin de que puedan garantizar a todos, los mayores beneficios. Las organizaciones aceptan que el trabajo en equipo cooperativo es más eficaz y eficiente que la competición. Funciona porque las partes tienen interés en el éxito de los demás. Funciona ya que se basa en la razón fundamental de la mayoría de la gente “cooperar”. Esto no es como muchos sugieren, que confiar en los demás es porque esperan a trabajar juntos de nuevo en el futuro. Es completamente natural que las personas que esperan interactuar en el futuro, cooperen. Cuando las personas no esperan interactuar otra vez, cuidan sus propios intereses. Es seguro confiar que las personas actúen en esa forma básicamente humana.

Definición del trabajo de colaboración estratégico

El trabajo de colaboración estratégico es un conjunto de las acciones adoptadas por un grupo de clientes, consultores, contratistas y especialistas para ayudarlos a cooperar en mejorar su desempeño conjunto sobre varios proyectos. Las acciones aspiran a aceptar una estrategia general, garantizan el derecho de incluir en las empresas los acuerdos financieros de apoyo a la colaboración, las culturas de empresas, los procesos y sistemas integrados, se utilizan los procesos del proyecto más eficaz, miden continuamente el desempeño y mejora constantemente los acuerdos controlado por la retroalimentación.

El trabajo de colaboración estratégico se desarrolla sobre las interacciones repetidas entre empresas cuando las personas a las que dan trabajo aprenden a cooperar. Se desarrolla como una extensión del proyecto de colaboración generalmente. Las acciones tomadas por

las personas involucradas son controladas por una estrategia aceptada que hace que la retroalimentación asegure que mejoran su desempeño continuamente.

Los desarrollos adicionales vienen cuando los consultores, contratistas y especialistas que utilizan el trabajo de colaboración estratégico deciden hacer un negocio en base a sus fuentes de fortaleza colectivas. Emprenden la investigación de mercados para descubrir lo que los clientes en el sector del mercado quieren en especial, investigan los procesos de desarrollo relevantes y producen resultados y servicios para explotar las oportunidades identificadas por estas investigaciones.

Todos los acuerdos estratégicos tienen una vida propia. Ellos no se guían por una planificación detallada ni por el control, sino de un debate, de la resolución de los problemas, de aprovechar las oportunidades, del ensayo y el error sobre la base del éxito y de hacer cambios a través del tiempo en respuesta a lo que parecen ser los temas más importantes.

Este capítulo describe las acciones que los clientes, consultores, contratistas y especialistas adoptan para darse una oportunidad objetiva de hacer del trabajo de colaboración estratégico un éxito y desarrollarlo. Esto comienza describiendo los beneficios que pueden entregarse para explicar por qué las empresas están dispuestas a hacer reformas fundamentales de la forma en que trabajan para crear un acuerdo estratégico fuerte.

Los beneficios crecen cuando la colaboración se mueve a través de distintas etapas. Los proyectos de colaboración pueden reducir costes en un 30% y en un 40% de veces comparado con los enfoques tradicionales. La colaboración estratégica, lo que significa un grupo de empresas de colaboración más una serie de proyectos que pueden reducir los costes en un 40% de veces por un 50%. El desarrollo adicional del trabajo de colaboración estratégico quiere decir que los consultores, contratistas y especialistas que desarrollan y comercializan una marca con rangos de productos y servicios que pueden reducir los costes en un 50% y en un 80% de veces.

Los enfoques estratégicos complementarios reúnen a las empresas con el propósito de que la experiencia, los conocimientos y las destrezas sean compartidos. La comunicación entre organizaciones de la colaboración es mejorada y se reduce la duplicación. Los consultores, contratistas y especialistas comparten la información y los recursos técnicos con clientes y proveedores que reducen la incertidumbre. Esto provee un marco que permite que los equipos del proyecto sean unidos, de tal manera que tengan tiempo de mejorar la forma en que trabajan, las instalaciones que producen y los servicios que proveen. Los costes y los tiempos son reducidos, la calidad es aumentada y la capacidad de respuesta para las necesidades de los clientes es mejorada.

Los enfoques estratégicos ayudan a los consultores, contratistas y especialistas a monitorear y adaptarse a las circunstancias, cambiando e identificando nuevos servicios y resultados y respondiendo a las oportunidades del mercado rápidamente. Hace más recursos disponibles para hacer frente a proyectos de gran y difícil y los nuevos tipos de proyectos. Ideas innovadoras tienen más posibilidades de ser desarrollados y utilizados en nuevas situaciones. Como resultado de todos estos beneficios, los consultores, los contratistas y los especialistas en el uso del trabajo estratégico de colaboración tienen la

fuerza y la flexibilidad necesarias para expandirse en nuevos mercados, incluidos los mercados internacionales.

Los clientes que participan en los enfoques estratégicos se benefician de la mejora de la rentabilidad y una mayor seguridad. Excesos de coste y tiempo son cosa del pasado, porque los problemas se abordan al principio y se tratan antes de que se generen los enfrentamientos o las reclamaciones. La calidad es mejorada porque los equipos del proyecto se concentran en eliminar los defectos. Los proyectos son terminados más rápido porque los plazos de tiempo y el tiempo de producción se reducen y los equipos del proyecto encuentran las mejores formas de trabajar. Los costes son reducidos eliminando las actividades repetidas, reduciendo los costes de administración, mejorando el flujo de fondos tanto como la eficiencia más grande en todas etapas del proceso del proyecto. Los riesgos son identificados y asignados apropiadamente. Además, los clientes consiguen el beneficio de las instalaciones de talla mundial cada vez más cuando los consultores, los contratistas y especialistas ayudan a encontrar respuestas innovadoras a los cambios y oportunidades de mercado. Esto puede servir de base para una gran variedad de prestaciones, incluidos los negocios de producción más eficientes, la disminución de los costes de funcionamiento y un mejor servicio a los clientes.

Los beneficios aparecen rápidamente para clientes que necesitan una serie de instalaciones similares donde hay conocidas oportunidades conducir el desperdicio y la ineficiencia. En estas circunstancias el trabajo de colaboración estratégico puede ofrecer reducciones enormes de tiempo y coste, mientras que la calidad y el desempeño de las instalaciones producidas son mejoradas regularmente.

Proyectos grandes o innovadores en los que las necesidades de los usuarios son difíciles de especificar y las condiciones de la construcción son difíciles de prever, proporcionan un reto muy diferente. Los recursos se han montado a partir de una amplia base. Los equipos resultados del proyecto tienen que aprender a trabajar juntos en la solución creativa de problemas. Históricamente tales proyectos corren tarde, gastan más de la cuenta y producen a veces edificios o infraestructuras decepcionantes. Los clientes, consultores, contratistas y especialistas que enfrentan estos proyectos difíciles pueden beneficiarse de los enfoques estratégicos mediante el desarrollo de técnicas de un proyecto a otro que proporcionan una mayor seguridad jurídica.. Las técnicas ayudan a los consultores, contratistas y especialistas a fijar y conseguir presupuestos y programas objetivos. Esto alienta a los clientes para darles tiempo y los recursos necesarios para producir edificios e infraestructura sobresalientes.

Los datos en este informe sobre los beneficios de los enfoques estratégicos aumentan con el tiempo cuando los socios buscan constantemente las mejores formas de trabajar y mejoran sus resultados y servicios. El primer paso más allá del proyecto de colaboración simple es un grupo de empresas que decide la colaboración sobre una serie de proyectos. Las empresas pueden ser reunidas por un cliente muy importante o sólo ser consultores, contratistas y especialistas que han trabajado en conjunto con éxito. Las empresas de la colaboración estratégica han creado un equipo estratégico para dirigir la organización conjunta guiada por los siete pilares de la colaboración.

Las razones más comunes para decidir la utilización estratégica del trabajo de colaboración incluyen:

- Un cliente experimentado que quiere trabajar con consultores seleccionados, contratistas y especialistas para mejorar su desempeño.
- Un consultor o contratista que han trabajado con otras empresas sobre algunos proyectos y deciden que una relación más profunda podría ofrecer más valor.
- Alguien descubre una oportunidad de mercado y decide que trabajar con otras organizaciones provee la mejor forma de producir los resultados y servicios necesarios para la explotación.
- Alguien decide que sus productos y servicios deben mejorarse y esto puede lograrse mejor mediante el incremento de la intensidad y la flexibilidad que viene de trabajar con otras organizaciones.

Habiendo tomado la decisión de considerar la posibilidad de colaborar a largo plazo, un estratégico equipo integrado por representantes de cada una de las organizaciones tiene que ser creado para dar lugar a la utilización estratégica del trabajo en colaboración. El equipo decide las primeras acciones y se asegura de que se establezcan mecanismos para que puedan tener éxito. A continuación, se vigila el progreso y decide sobre las nuevas medidas y así sucesivamente durante todo el tiempo que el acuerdo continúa. La función del equipo estratégico es mantener a la organización unida para conducir a mayores niveles de eficiencia.

Los debates estratégicos del equipo no debe ser tratados como la negociación de los contratos en que las partes tomen asesoramiento jurídico sobre los términos y condiciones y encarnan los resultados oficiales en los documentos legales. Lo que se necesita es una serie de discusiones entre los socios para acordar medidas conjuntas que beneficien a todos. Los resultados deben registrarse como un marco no vinculante de principios que es revisado y actualizado periódicamente. Esto proporciona el documento que rige en el que se describe la forma en que todos están de acuerdo para actuar conjuntamente en la cooperación. No debe ser convertido ni tratado como un contrato legal formal.

7.2 ACCIONES QUE AYUDAN A LOS EQUIPOS DEL PROYECTO A MEJORAR SU DESEMPEÑO

Las siguientes secciones ofrecen una lista de control de las acciones estratégicas que es necesario que los equipos consideren. Los siete conjuntos de medidas, a veces son llamados los siete pilares de la colaboración (véase la figura 7.1). Cada uno describe un conjunto de acciones relacionadas con las que se ayuda a garantizar que la segunda generación de la colaboración tiene éxito.

7.3 ESTRATEGIA

Una estrategia explícita controla el acuerdo. Describe el tipo de edificios o infraestructura y los servicios que se producirán. El trabajo de colaboración estratégico es controlado por una estrategia explícita. Describe el tipo de edificios o infraestructura y servicios que será producido y comercializado. La estrategia tiene que ser conveniente para las organizaciones internas de los socios y ser flexible para poder con el cambio.

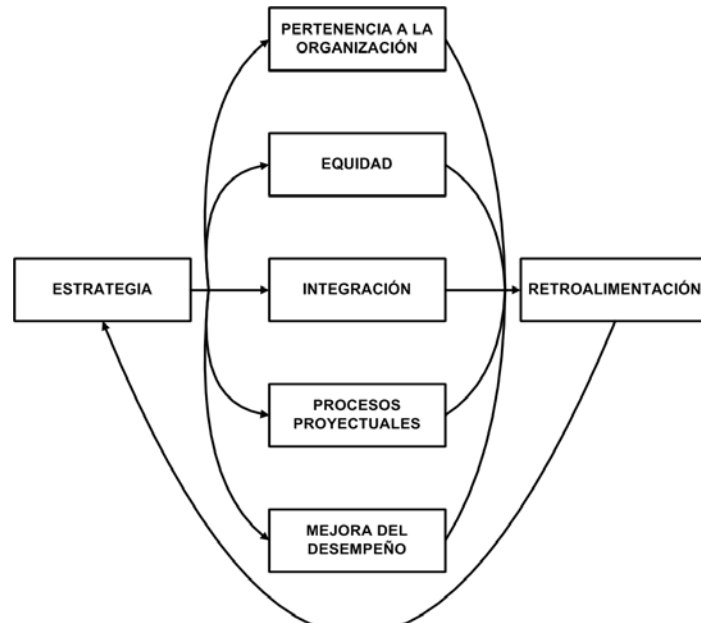


Figura 7.1. Los siete pilares de la colaboración.

Es importante que un acuerdo de trabajo estratégico de colaboración tenga una estrategia explícita que describa un propósito claro y la forma en que está destinado a ser alcanzado. Este primer pilar debería identificar los beneficios que cada organización puede esperar al salir de la organización y describir la forma en que se reconocen y medir el éxito.

Una buena forma de empezar a desarrollar la estrategia para cada una de las organizaciones es pensar en términos de la construcción en sus propias fuerzas y utilizar las de los socios fuertes para ampliar y reforzar sus propias capacidades. Las preguntas en el cuadro de abajo pueden ayudar los clientes, los consultores, contratistas y especialistas involucrados a prepararse para las discusiones iniciales del equipo estratégico.

Preguntas para ayudar a preparar las discusiones iniciales del equipo estratégico

- ¿En qué es buena su organización?
- ¿Puede alguna de estas fortalezas ser desarrollada?
- ¿Qué nuevas fortalezas se pueden desarrollar?
- ¿Qué fuentes de fortaleza existentes proporcionan una base prometedora para una nueva empresa?
- ¿La nueva empresa se ajusta a sus actuales estrategias?
- ¿Habrán problemas para su organización a estar de acuerdo con la nueva empresa?
- ¿Habrán problemas en el desarrollo de su organización para adaptarse a la nueva empresa?
- ¿La nueva empresa puede fortalecer su posición en un mercado ya existente?
- ¿Va a conseguir nuevos negocios?
- ¿Se le protege de las condiciones adversas o el aumento de la competencia?
- ¿Mejorará la rentabilidad?
- ¿Hacia cuál de estos asuntos pueden contribuir los otros socios estratégicos?

El equipo estratégico debe empezar por debatir las expectativas de todas las organizaciones que participan. Una buena forma de empezar es comprobar que existe algún tipo de acuerdo acerca de la infraestructura de los edificios o se tiene la intención de producir. A menudo ayuda a analizar cómo las nuevas instalaciones se utilizarán y la forma en que se pueden utilizar en el futuro. Estos debates deberían tener en cuenta el ciclo de vida del total de los costes y los impactos ambientales. Ellos deben considerar los beneficios de la flexibilidad que permite que las instalaciones sean utilizadas de diferentes maneras. Las nuevas ideas se pueden generar, considerando la evolución de la tecnología incluyendo el uso de componentes estandarizados y la prefabricación y su potencial para mejorar la calidad, el tiempo y el coste.

En cuanto han aceptado la clase de edificios o infraestructura que serán construidos, el equipo estratégico puede considerar los clientes a quienes piensa atraer. Deben considerar cómo serán tenidos en cuenta los intereses de los clientes particularmente. Ayuda concentrarse en la calidad y certeza de la entrega.

Esto establece el marco estratégico para el equipo de acuerdo a las actividades de marketing que se emprendan. Es razonable considerar que los mercados ofrecen oportunidades para el desarrollo de los productos o servicios existentes y que ofrecen oportunidades para nuevas empresas. Es importante considerar si la estrategia expone a los socios a una competición más intensiva y si es así cómo deben prepararse.

El equipo estratégico debe considerar la organización conjunta de mercado de la imagen. Esta es inevitablemente influenciada por su actitud hacia la responsabilidad social de la empresa, incluida la manera en que son tratados los recursos humanos. Esto implica considerar las condiciones de empleo, la formación y las políticas de desarrollo y de pensiones. El mercado de la imagen también se ve influido por el impacto medioambiental de las actividades conjuntas de la organización. Esto significa considerar las actitudes de eliminación de residuos, especialmente los residuos peligrosos, el impacto en los grupos vulnerables de la ecología, las comunidades locales y las economías. Puede ser razonable para apoyar programas de desarrollo local que ayuden a la comunidad. Entre otros beneficios, esto puede traer la buena voluntad para futuros proyectos.

En todo esto, el equipo estratégico debe considerar la forma en que sus ideas se adecuan a los socios y los objetivos de las estrategias existentes. Deben considerar la posibilidad de si una estrategia fortalecerá las organizaciones o los hacen vulnerables a las fuerzas externas o las amenazas. Este análisis de los riesgos estratégicos proporciona información que es vital para persuadir a los funcionarios superiores de proporcionar el tiempo y los recursos para ser producida la estrategia, discutida, mejorada y acordada.

La forma como se desarrolla la estrategia debería ser discutida ampliamente dentro de todas las organizaciones involucradas a fin de conseguir apoyo a todos los niveles. Es el objetivo de aportar los proveedores y los clientes en los debates para explicar las nuevas ideas, la discusión de cualquier tema de las preguntas que se tienen y para evaluar su interés y compromiso. Cuando la estrategia afecta un negocio existente es probable que sea recibida con escepticismo y pueden generar oposición. Por lo tanto, la venta puede resultar difícil.

La decisión oficial se basa habitualmente en la identificación clara de ahorro y el desempeño. Estos pueden provenir de las innovaciones de diseño y construcción, cambios de organización, incluida la reducción del número de proveedores, la simplificación de los procesos de los proyectos y la subcontratación de actividades a los socios más fuertes. Los riesgos pueden reducirse mediante la asignación y la gestión adecuada. Las empresas podrán aumentar la escala de sus operaciones, de manera que ofrezcan una mayor eficiencia y rentabilidad.

El trabajo de colaboración estratégico también tiene costes, la mayoría de los que surgen en las primeras etapas. Los costes podrían aumentar debido al incremento de la complejidad si los socios con las diferentes culturas y prácticas comerciales se les pide que cooperen. Las comunicaciones podrían necesitar particularmente la capacitación y las nuevas tecnologías sobre todo si el nuevo enfoque se enfrenta a algunas empresas con la escala y la intensidad de competencia diferente de lo que solían hacerlo. El rápido crecimiento, o nuevos métodos de trabajo pueden dar lugar a costes inusuales. A largo plazo los beneficios superan a los costes, pero todos ellos deben ser tenidos en cuenta en el desarrollo de una estrategia viable.

La estrategia aceptada debe fijar objetivos de corto plazo específicos y objetivos. Debe identificar qué tiene que ser hecho y cómo será hecho en procesos graduales detallados. Los planes también deben tomar en cuenta el largo plazo y en una etapa temprana el equipo estratégico debe establecer objetivos más ambiciosos y metas. De este modo la estrategia provee algunas "Victorias" rápidas mucho más prometedoras en el futuro.

La estrategia tiene que ser suficientemente flexible para poder con los cambios. Diferencias económicas o las condiciones del mercado, las nuevas tecnologías, o los clientes más exigentes puede significar que la estrategia tiene que ser cambiada. Fundamentalmente como la organización conjunta logra sus primeros objetivos es probable que ser más ambicioso, quiere decir ir más lejos y más rápido. Al proporcionar esto, la estrategia es examinada con regularidad por el equipo estratégico para asegurar que es relevante y todavía desafía los socios para encontrar siempre las mejores formas de trabajar.

7.4 MIEMBROS

Los socios potenciales son elegidos en base a su experiencia, habilidades y el conocimiento tecnológico y del mundo empresarial, características necesarias para llevar adelante la estrategia.

Los socios son escogidos porque quieren trabajar juntos. Los socios son elegidos en base a su experiencia, habilidades y el conocimiento tecnológico y del mundo empresarial, características necesarias para llevar adelante la estrategia. La admisión es examinada con regularidad y los cambios necesarios hechos abiertamente, generosamente y compasivamente. El pilar de admisión está preocupado por la elección de los socios.

El proceso de selección de los socios puede ser iniciado por cualquiera de los socios, si bien la mayoría de los acuerdos se comenzaron experimentando por los clientes. Hay que tener en cuenta que cada uno de los asociados elegir otros porque quieren trabajar juntos.

La elección de los socios debe basarse en una clara comprensión de los demás objetivos y expectativas. Esta se desarrolla durante todo el proceso de elección de los miembros de un acuerdo de trabajo estratégico de colaboración que inevitablemente tiene lugar en paralelo con el desarrollo de la estrategia. Esto se debe a que en la estrategia se establece el tipo de organizaciones en calidad de miembros necesarios, y los socios de los objetivos y ambiciones de determinar la estrategia que va a comprar. Esto a su vez determina las habilidades y el conocimiento tecnológico, de negocios y las características que deben tener los socios. Así como el diseño, la fabricación y la construcción, por lo general requieren estrategias asociadas para proporcionar capacidades de funcionamiento y mantenimiento.

Todas las decisiones sobre la composición deben basarse en la información cuidadosamente investigada acerca de la trayectoria de los posibles socios. La información que se utilizó para seleccionar los socios debe determinar si las personas que se verán involucradas pueden gestionar las relaciones, así como tratar con el papeleo. Ellos necesitan actitudes de cooperación. Deberían ser más diestros en forjar acuerdos que se ocupan de las controversias. Como llegar a las personas correctas en su lugar y bien motivados puede significar en algunas de las organizaciones e la necesidad de encontrar nuevos reclutas, invertir en la formación o adoptar mejores salarios y sistemas de recompensa. Es posible que se necesite para planificar la carrera, patrones distintivos de las personas capacitadas en la colaboración si su actividad principal se basa en los los contratos tradicionales y contradictorios.

Lo ideal sería que los socios fuertes en lugar de duplicar se complementaran mutuamente, de manera conjunta la empresa puede aprovechar los puntos fuertes. Es importante que las organizaciones y otras estrategias de crecimiento coincidan con las demás. El tamaño y el volumen de negocio son irrelevantes si la organización es el socio adecuado. Muchos de los mejores consultores, contratistas y especialistas son pequeños. Pueden ser muy eficaces asociados y se desarrollan y crecen dada la oportunidad de trabajar en grandes proyectos.

Cuando los socios adquieren la experiencia de trabajar en conjunto, el equipo estratégico debe examinar la contribución de cada organización y las acciones tomadas para apoyar un compromiso persistente y mejorar el desempeño conjunto con regularidad.

Incluso cuando se trata de hacer todo bien, hay momentos en que los socios pueden llegar a ser cambiados. El cambio puede ser el resultado de una de las muchas posibles razones. Un socio clave puede decidir ampliar el éxito de los negocios del Reino Unido en el extranjero. Puede ser asumido por una gran empresa con diferentes ideas acerca de la forma en que la empresa lo debe ejecutar. Es posible que desee hacer un uso más eficaz de las tecnologías de la información y la comunicación. Pueden querer reemplazar procesos específicos de construcción con módulos prefabricados con el fin de reducir los tiempos de terminación.

Cuando un socio decide que se necesita un cambio casi siempre se trata de un importante choque dejando en algunas personas sensación de malestar. Es importante que los cambios sean manipulados de manera que se eviten los malos resultados.

El primer requisito es que todos los participantes reconozcan que el trabajo de colaboración estratégico sólo es eficaz siempre y cuando en los socios haya interés de cooperar. Cuando este ya no es el caso, se harán cambios.

El segundo requisito es que los socios están vivos a los cambios en las estrategias de los asociados, clientes, demandas, de los competidores y la evolución de las iniciativas de las tecnologías pertinentes. Estos deben ser respondido de manera positiva a la colaboración estratégica acuerdo de trabajo se fortalece. De esa manera, si los cambios son necesarios, no es una sorpresa.

El tercer requisito es que cuando un cambio requiere nuevas habilidades y conocimientos, los socios se den cuenta de que los que no pueden responder serán sustituidos. Esta dura decisión debe basarse en una evaluación rigurosa de los socios actuales y potenciales.

El cuarto requisito es que la necesidad de cambio se discute abiertamente y ninguno de los asociados debe salir tratado con generosidad. Todas sus verdaderas preocupaciones y problemas deben tratarse con simpatía. Todas sus incumbencias legítimas y problemas deben ser arreglados compasivamente. Es mejor para el beneficio de todos, que los cambios sean aceptados tan amigablemente como sea posible en un espíritu de cooperación. Se envía mensajes importantes a los restantes socios sobre el trato justo, de la misma forma en que ellos también serán tratados, si bien la evolución de las circunstancias en el futuro significa que tengan que salir del equipo. También ayuda a mantener una buena reputación pública especialmente con los clientes, los proveedores y los socios potenciales.

7.5 EQUIDAD

Las disposiciones financieras se dispondrán de modo que fomentan la demanda de la asociación. Estos deben ser de composición abierta.

Los acuerdos financieros deben ser diseñados para fomentar la colaboración. Los clientes deben obtener un mayor rendimiento que en otro lugar y los consultores, contratistas y especialistas deben conseguir más ganancias de lo normal. Las finanzas iniciales pueden venir de los ahorros internos. Las inversiones a largo plazo podrían atraer el apoyo financiero de gobierno. Los acuerdos financieros deben ser de duración indefinida para apoyar el compromiso de los socios de la colaboración.

Los acuerdos financieros aceptados en el principio deben alentar a las organizaciones involucradas a invertir en el trabajo de desarrollo a largo plazo destinado a mejorar su desempeño conjunto. El pilar de patrimonio aspira a conseguir esto asegurando que las recompensas financieras de un acuerdo trabajador de colaboración estratégico, son mejores que las que las empresas podían conseguir al operar fuera de él.

Los beneficios deben ser repartidos de tal forma que concuerden con las expectativas de los socios. Esto es improbable en el sentido de la misma división, incluso si fuera posible determinar lo que eso significa en el contexto de una serie de proyectos de construcción. Los niveles del beneficio para los consultores, los contratistas y los especialistas varían ampliamente. Las ventajas de las que disfrutaban los clientes se derivan de los efectos de una

nueva instalación hace en su negocio. El objetivo, por tanto, debe ser asegurar que los acuerdos financieros se consideran como justos por todas las partes. Esto significa que los arquitectos, por ejemplo, deberían esperar a hacerlo, así como todos los arquitectos harían en la misma situación. No deben compararse con los desarrolladores o contratistas especializados. Tienen diferentes estructuras financieras y los diferentes riesgos que justifican diferentes premios.

Es poco probable que los acuerdos financieros se perciban como justos si las partes piensan en términos de relaciones normales del comprador al vendedor en el que los resultados son determinados por el tamaño o el poder. Las partes necesitan discutir lo que consideran una buena base y lo que esperan obtener de ellos y contribuir a la organización. A veces ayuda en las primeras etapas de un acuerdo de trabajo estratégico de colaboración, para adoptar simples acuerdos financieros. Estos pueden significar compartir los costes adicionales derivados de la utilización de la colaboración y el consiguiente ahorro en una base predeterminada. Sin embargo, el precio fijo de estos elementos simples acordados tiende a causar problemas, e incluso controversias. Este es el motivo por el que el éxito del trabajo estratégico de colaboración tiende a avanzar con bastante rapidez a los más sofisticados acuerdos financieros.

Los acuerdos de trabajo que, a largo plazo, son por lo general en base a los precios de nuevos servicios, que representan el mejor valor que el cliente puede obtener en cualquier otra parte del mercado. Luego, en el precio acordado, los consultores, los contratistas y los especialistas que participan tienen garantizados todos sus costes directos, además de un acuerdo en el beneficio y la contribución a los gastos generales fijos. Esto también es más generoso de lo que se podría esperar de cualquier proyecto basado en acuerdos. Con el tiempo, el éxito del trabajo estratégico de colaboración permite mejorar el inicial a fin de tratar de que los clientes obtengan cada vez más valor y los consultores, contratistas y especialistas ganen cada vez mayores ganancias. En muchos casos, los clientes optan por utilizar algunos de los beneficios entregados por el trabajo de colaboración estratégica para mejorar la calidad de sus nuevas instalaciones. De igual manera los consultores, los contratistas y los especialistas suelen invertir en la formación y en nuevos sistemas y equipos.

Además de los fondos generados internamente, la perspectiva a largo plazo requerida por el trabajo de colaboración estratégica puede ayudar a los consultores, contratistas y especialistas en el acceso a la financiación externa. Pueden mirar al público en I + D de financiación para apoyar el trabajo de desarrollo. Existen diversos planes y que por lo general implican el trabajo conjunto entre las empresas, las universidades y otras organizaciones de investigación y desarrollo. También a largo plazo, inherente a la vista, en el trabajo de colaboración estratégico hay evidentes vínculos con la iniciativa de financiación privada y esquemas de asociación pública y privada.

Si la financiación es interna o externa, los mecanismos de financiación deben basarse en la contabilidad a libro abierto que da a todos los socios el acceso a las cuentas de los demás. Puede ayudar en las primeras etapas de la formulación del trabajo de colaboración estratégica para elaborar acuerdos y garantizar que las confidencias se mantienen. Cuando clientes, consultores, contratistas y especialistas trabajan juntos, el contrato pasará a ser redundante, ya que las personas aprenden lo que pueden esperar unos de otros. Es

importante que todo el mundo confíe en la exactitud de los costes, los beneficios y las mejoras de los resultados que se utilizan para medir los resultados financieros.

Las disposiciones financieras deberían dar a todos los socios la confianza de que la relación es sobre una base sólida, y continuará en el futuro previsible. No debe haber sensación de que uno de los socios está siendo explotado. Problemas, inquietudes y preocupaciones deben ser discutidas con franqueza y de manera constructiva. Ellos deben ser vistos como oportunidades para hacer mejoras, no es señal de que la relación está a punto de finalizar.

Esta forma abierta de arreglárselas con los asuntos financieros, permite plantear las inquietudes y los problemas dentro de algunas organizaciones. Desafía el modelo angloamericano de la empresa que ve la competición despiadada como la mejor forma de conseguir el objetivo primordial del valor del accionista creciente en el corto plazo. El trabajo de colaboración estratégico está más cerca del modelo japonés y europeo de la empresa sobre la base de la integración social por la que las empresas tienen responsabilidades a largo plazo con accionistas, el personal, proveedores y las comunidades locales. Ambos modelos tienen fuentes de fortaleza pero son diferentes y el trabajo de colaboración estratégico es más a largo plazo que a corto plazo y más cerca a una inclusión social que un modelo de valor del accionista de la empresa. El proceso de deletrear estas implicaciones en los términos financieros es a menudo el que provoca la oposición más feroz dentro de las organizaciones de algunos socios de las organizaciones.

Un poco de oposición podría ser bien fundamentado. Empresas que participan en el trabajo de colaboración estratégico puede enfrentar el aumento de las restricciones financieras, ya que están operando con los asociados. La financiación puede llegar a ser más difícil de obtener. Las instituciones financieras pueden poner condiciones restrictivas de los préstamos. Ellos pueden no estar dispuestos a tener en cuenta el potencial de ahorro de un compromiso para poner los recursos en común. No pueden aceptar que los beneficios financieros se derivan de los riesgos que se comparten adecuadamente. Estas actitudes cautelosas quieren decir que no es poco común que las etapas iniciales de los acuerdos de los trabajos de colaboración estratégico han de financiarse con los ahorros de coste. Esto puede hacer que sea muy difícil producir un convincente argumento comercial, y es probable que potencialmente los acuerdos beneficiosos sean muertos antes de que empiecen.

Las actitudes a corto plazo son reflejadas también en las sugerencias de que los socios deben aceptar una estrategia de salida al principio de un acuerdo en un trabajo de colaboración estratégico. Esto no es una buena idea porque aceptar los términos y las condiciones que serán aplicables introduce las actitudes negativas, de confrontación en las discusiones tempranas. Más importante si las partes saben cómo terminará el acuerdo, se vienen tiempos en los que se calculará la tentación de ventajas a corto plazo para poner fin a ella. Las relaciones abiertas hacen que las partes cooperen y que continúen la búsqueda de beneficios mutuos

7.6 INTEGRACIÓN

El trabajo de colaboración estratégico ofrece la eficiencia integrando las actividades tradicionalmente almacenadas por separado. Las organizaciones y los procesos de colaboración están integrados. La información y las tecnologías de la comunicación y las formas modernas de las reuniones cara a cara desempeñan un papel clave en esto. El equipo estratégico provee el liderazgo en hacer los cambios y mantener informadas a las personas sobre lo que está pasando y por qué.

El trabajo de colaboración estratégico ofrece el desempeño mejorado integrando las actividades tradicionalmente almacenadas por separado. El pilar de integración aspira a oscurecer los límites entre las operaciones de los socios cuando las actividades están integradas en los sistemas de entrega eficientes. El diseño, la planificación, la construcción y la terminación son tratados como un sistema integrado en una campaña continuada de eliminar el desperdicio y la ineficiencia. Las cadenas de suministro que desembocan en el diseño y los procesos de construcción son integrados, así que el número de enlaces es reducido y las cadenas son hechas más eficientes. La producción e innovación están integradas equilibrando reglas necesarias y procedimientos con la libertad creativa.

La integración tiene que disponer de un contexto para que la gente pueda ver la razón de los cambios en los sistemas y procedimientos. Un proyecto de gran envergadura o de una serie de proyectos que pueden suministrar las oportunidades para que los socios integren sus operaciones. Si la nueva entidad resultante da la condición jurídica formal o virtual sigue siendo una organización, depende de los deseos de las personas influyentes en las organizaciones involucradas.

La integración requiere de la alta dirección para garantizar que el trabajo en colaboración estratégico es apoyado por todos los departamentos. Esto es más fácil de lograr cuando los socios tienen experiencia en la colaboración. Aún con esa ventaja, las nuevas modalidades de trabajo de colaboración estratégico plantean retos para las personas y los departamentos que no participan directamente en los proyectos de construcción. Se necesita liderazgo desde la parte superior, para ayudar a hacer frente a todos los problemas que se plantean, como el conjunto de procesos de negocio son examinados en la búsqueda de la manera de integrarlos. Esto significa la eliminación de la duplicación de actividades, concentrándose en socios fuertes y de corte de los residuos sea cual sea la forma que tomen. También conlleva el uso de la fertilización cruzada de ideas que viene de operar al otro lado de límites de la organización para apoyar la innovación.

Los cambios resultantes inevitablemente cambian las funciones y responsabilidades de los pueblos. Esta es una razón por la que una excelente comunicación es importante. La gente necesita saber lo que está pasando y por qué. Los sistemas de comunicación necesitan velar por que las necesidades y las expectativas son dirigidas continuamente. Tienen que asegurarse de que los indicadores de rendimiento se vigilan y los problemas descubiertos a tiempo para que se resuelvan con rapidez en una forma no conflictiva.

El trabajo de colaboración estratégico hace todos los aspectos de la comunicación más importantes. Es común para los sistemas de información y comunicación cara a cara estar rediseñando para promover la cooperación.

La información y las tecnologías de comunicación están acelerando todos procesos de la empresa. Las redes del proyecto aseguran que todos están trabajando en la información completamente actualizada. El trabajo de colaboración estratégico conecta los equipos del proyecto, de tal forma que las personas confrontadas con los problemas puedan asociar a todos con la organización conjunta y con la información potencialmente relevante. De este modo el trabajo de colaboración estratégico es fundamental para la construcción, que se da cuenta de los beneficios completos de la información y las tecnologías de la comunicación.

En paralelo a estos avances tecnológicos, la práctica principal hace el mejor uso de varias clases de reuniones cara a cara. Un verdadero esfuerzo para garantizar que las reuniones oficiales han definido claramente propósitos que todo el mundo sabe de antemano que asisten. La gente se espera a conocer los antecedentes y estar debidamente informado de las decisiones clave que se debatirán y acordarán. Los talleres y grupos de trabajo desempeñan funciones centrales en el trabajo de colaboración estratégico. Los actos sociales se utilizan para construir el espíritu de equipo y dar a las personas una imagen redondeada de sus colegas para que puedan comunicarse de manera más eficaz. El equipo de oficinas que incluye personas de la organización, del cliente y diferentes consultores, contratistas y especialistas en conjunto se utiliza para las etapas cruciales de los distintos proyectos. Alientan a iniciar la toma de decisiones y proporcionar oportunidades para todo el mundo a sumarse a los debates.

7.7 PROCESOS DEL PROYECTO

Esto se refiere a la cuestión de la normalización de medidas y tecnologías que representan las mejores prácticas actuales. Los procesos de los proyectos se hacen eficientes por la normalización de las mejores prácticas y la búsqueda de mejoras al margen de los distintos proyectos. Las normas resultantes para proporcionar diseños bien desarrollados, tecnologías y métodos o procesos que fomenten la creatividad y la innovación.

Es fundamental para la colaboración estratégica los procesos de los proyectos de trabajo que sean eficientes. Todos los pilares de la colaboración contribuyen a los proyectos que se llevan a cabo de manera rápida y confiable a un alto nivel.

El pilar de los procesos de los proyectos tiene por objeto proporcionar a los equipos de los proyectos con la intervención de las medidas y tecnologías que representan las mejores prácticas actuales. Una parte importante de conseguir esto, es buscar las mejoras adicionales en el desempeño constantemente, evaluarlos e incluir lo mejor en las normas para el uso sobre futuros proyectos.

Para los proyectos que utilizan respuestas bien definidas, las normas deben permitir que a los equipos del proyecto, sean montados rápidamente y bien incluidos dentro de los equipos de trabajo para llevar a cabo su trabajo práctica y automáticamente. La mayoría de las ideas para la mejora serán identificadas por el equipo estratégico que examinará la retroalimentación de algunos proyectos. Las ideas serán analizadas y si aparecen posibilidades de hacer una mejora importante para el desempeño de proyecto, serán desarrolladas con un destacamento especial. Habiendo sido investigado totalmente y evaluado, serán probados por un proyecto que será monitoreado atentamente para asegurar

que los beneficios previstos existen realmente. Cuando el equipo estratégico está seguro de que la nueva idea tiene valor es incluido en las normas y los equipos de trabajo son dados con cualquier entrenamiento necesario para asegurar que el cambio es aplicado correctamente.

Los resultados son, que los equipos del proyecto no son distraídos del trabajo eficiente por nuevos diseños o cambios. Se concentran en trabajar eficientemente para producir edificios de buena calidad o infraestructuras que suministren lo que los clientes quieren y dar buenas ganancias a sus propias empresas.

Para los proyectos que requieren de un diseño original, los equipos de proyectos flexibles necesitan una serie de procesos destinados a fomentar la creatividad y la innovación en el diseño. Estos apoyos talentosos, autores individuales. Traen de especialistas técnicos y con experiencia en la construcción como equipo y cuando es necesario. Ofrecen estado de la técnica de diseño asistido por ordenador y sistemas de comunicación. Respaldan oficinas de proyecto donde los equipos de organizaciones diferentes pueden trabajar en conjunto. Permiten a los clientes fijar los presupuestos y las fechas de conclusión y darles la seguridad de que se logrará. Ofrecen rigurosos sistemas de control de calidad en todas las etapas del proyecto. Proveen sistemas de control de calidad difíciles en todas etapas del proyecto. Apoyan la amplia discusión y el interrogatorio de diseño y decisiones de construcción. Aseguran el uso de los enfoques de no confrontación y cooperativos. Apoyan el uso de las respuestas establecidas donde existen. Proveen el soporte cuando las ideas para mejorar los procesos de proyecto son identificadas.

Las nuevas ideas pueden ser desarrolladas y aplicadas durante los proyectos individuales. Por otra parte las ideas que pueden ser usadas sobre un proyecto en curso son informadas al equipo estratégico. Todas las ideas para mejorar los procesos del proyecto son examinadas por el equipo estratégico. Ninguno de los que brindan beneficios legítimos es incluidos en los procedimientos de mejores prácticas. En algunos casos, deben ser reforzados por un grupo de tareas. Este enfoque permite a los equipos del proyecto ofrecer nuevos servicios basados en el diseño original, la mejor de las delicias de los clientes y que contribuyen positivamente a las comunidades locales y el medio ambiente. También asegura que los consultores, contratistas y especialistas logran beneficios justos.

7.8 MEJORA DEL DESEMPEÑO

El punto principal de la colaboración es lograr mejoras en el rendimiento continuo que nos ayuda a establecer puntos de referencia que pueden ser usados para fijar metas, para mejorar y proporcionar la base para la retroalimentación. El equipo estratégico garantiza que la organización conjunta hace mejoras mensurables de los resultados. El punto principal de la colaboración es lograr la mejora continua del desempeño. Ayuda a establecer puntos de referencia que pueden ser usados para fijar objetivos de mejora y proporcionar la base para la retroalimentación.

La mejora del rendimiento es un pilar estratégico para el equipo de guías asegurar que la organización conjunta lleva continuamente al progreso de los objetivos estratégicos. Ayuda si el desempeño en curso es medido en las formas en que pueden estar relacionados con el desempeño previo de los socios, las normas del sector o la mejor practica. Esto suministra

los puntos de referencia que deben proveer la información sobre el desempeño en conjunto del acuerdo del trabajo de colaboración estratégico, los logros de proyectos individuales y el progreso hecho en equipo y adoptar la colaboración en sus organizaciones desde el principio hasta el fin.

Los puntos de referencia deben ser fáciles de registrar y medir las mejoras reales que benefician a los socios. Deberían mostrar lo que se entrega a los clientes en comparación con lo que está disponible en el mismo sector del mercado. Normalmente, los puntos de referencia se ocupan de la calidad de los productos, la rapidez y la certeza de su entrega, la incidencia de defectos, la rapidez con la que se tratan y los precios. Los puntos de referencia deben incluir medidas de satisfacción de los clientes con el producto y el servicio. Deben medir la experiencia de los usuarios y vecinos. Es fundamental que los puntos de referencia tengan sentido para el cliente.

Los puntos de referencia deben medir el desempeño de consultores, contratistas y especialistas comparado con competidores en el mismo sector del mercado. Deben medir la finalización a tiempo y el presupuesto, la calidad, la productividad, la seguridad, los costes de construcción, los tiempos y la rentabilidad. También pueden medir la eliminación del desperdicio, la calidad de las comunicaciones, el personal de entrega, las inversiones en sistemas, la capacitación, el equipo, y el número y la eficacia de las innovaciones.

Los puntos de referencia se utilizan para fijar las metas para la mejora de la organización del trabajo de colaboración estratégico, los equipos del proyecto y los socios de las propias organizaciones. Éstos deben desafiar las distintas partes de la organización para desarrollar y mejorar continuamente sus procesos y productos.

Una buena manera de establecer puntos de referencia para cada uno de los socios es estudiar el mejor modo de medir los elementos de la estrategia que más les preocupan. Los resultados deben ser examinados por el equipo estratégico para encontrar la forma más eficaz y las medidas prácticas. Cada vez más los indicadores principales de desempeño son promovidos por la construcción de la excelencia en el medio ambiente construido y figuran en el siguiente cuadro que provee el mejor punto de partida porque suministra las medidas bien definidas y cuentan con el apoyo de un importante cuerpo de datos de desempeño.

La construcción de la excelencia en el entorno construido de los principales indicadores de desempeño:

- La satisfacción con el producto del cliente
- La satisfacción con los servicios del cliente
- Defectos
- Costes
- Previsibilidad de costes
- Tiempo
- Previsibilidad del tiempo
- Seguridad
- Productividad
- Rentabilidad

Los otros aspectos de la construcción que podían ser medidos incluyen la satisfacción del usuario, la contribución para la comunidad local y los impactos ambientales. En cuanto un conjunto inicial de los puntos de referencia están de acuerdo, ayudan a ejecutar los proyectos de prueba para comprobar que las medidas proporcionan información útil. Ayuda si los equipos miden su propio desempeño y los resultados son plasmados gráficamente en diagramas simples que se relacionan para aceptar las metas. Los resultados deben ser hablados tan pronto como están disponibles y los equipos animados a hacerlo sugieren las formas de mejorar su desempeño. Todas las sugerencias deben tomarse en serio y en las que se requieran acciones de los altos directivos deben ser tratadas con rapidez e informar las decisiones a los equipos de inmediato.

Es fundamental en el establecimiento de buenos puntos de referencia estratégicos que el equipo tenga en cuenta que su objetivo es impulsar la organización a la colaboración para la mejora del desempeño. Es fácil caer en la trampa de medir por el bien de medir y perder de vista el objetivo general que es el de mejorar el desempeño.

Con esto en mente, el equipo estratégico debe examinar periódicamente si los puntos de referencia tienen que ser modificados para tener en cuenta la evolución de los acuerdos en el trabajo de colaboración estratégico. Se debe comprobar que los objetivos, las metas y los planes siguen siendo pertinentes y de beneficio mutuo y que los recursos previstos y los plazos siguen siendo realistas. Las evaluaciones deben ayudarlos a identificar las oportunidades de extender sus actividades o reconocer que han alcanzado un escenario crítico cuando las mejoras adicionales son poco rentables y tienen que hacer un cambio en las actividades de la empresa. Cuando la estrategia se desarrolla de este modo, los nuevos puntos de referencia son necesarios para suministrar la base para una nueva serie de mejoras de desempeño. Muy probablemente se las arreglarán con las metas a largo plazo que puede incluir una mayor cuota de mercado, desarrollo de nuevos productos, mayor valor añadido y las preocupaciones ambientales.

7.9 RETROALIMENTACIÓN

El trabajo de colaboración estratégico depende de sistemas de retroalimentación para proporcionar la información sobre el desempeño de la organización conjunta. El trabajo de colaboración estratégico depende de sistemas de retroalimentación para proporcionar la información sobre el desempeño de la organización conjunta a los socios y a los proyectos. El equipo estratégico asegura que la retroalimentación es eficaz y busca la manera de mejorarla. Ellos usan la retroalimentación para revisar la estrategia.

El último pilar se refiere a las acciones necesarias para ofrecer una respuesta para el equipo estratégico. La estrategia ideada por el primer pilar ofrece orientación general a las acciones resultantes de los próximos cinco pilares y todo se guía por la información sobre los logros y el rendimiento proporcionado por el pilar de la retroalimentación.

El equipo estratégico debe establecer sistemas de retroalimentación que les dicen si sus objetivos estratégicos se están cumpliendo. Los sistemas deben proporcionar información acerca de medir el progreso y el desempeño y poner de relieve los problemas y las oportunidades. Se debe medir si los equipos están utilizando la colaboración con eficacia.

Debe ser precisa y oportuna por lo que el equipo estratégico puede decidir si los cambios son necesarios.

Además de la información estratégica, las organizaciones deben tener un programa de evaluaciones internas para evaluar los avances y la pertinencia de los acuerdos del trabajo de colaboración estratégico. Ayuda a todos los socios a medir los beneficios que están consiguiendo de los acuerdos sobre una base consecuente del trabajo de colaboración estratégico. También deben identificar las preocupaciones, los problemas y las ideas para mejorar.

Los procesos de los proyectos deben incluir los sistemas de medición de los resultados de los proyectos que guían al equipo del proyecto hacia sus objetivos.

El equipo estratégico no debe depender únicamente de la retroalimentación formal, sino que debe visitar regularmente las oficinas, las fábricas y los sitios de construcción en los que el trabajo de las organizaciones está en curso. Deben hacer preguntas a la gente que está haciendo el trabajo y estar dispuestos a responder a sus preguntas acerca del acuerdo del trabajo de colaboración estratégico. El objetivo de las visitas es proporcionar conocimientos de primera mano para ayudarles a interpretar la información proporcionada por sistemas de retroalimentación.

El equipo estratégico debería examinar regularmente los informes de retroalimentación que cubren el desempeño de la organización conjunta, los socios y los proyectos. La retroalimentación debe proporcionar medidas objetivas de que tan cerca está la organización conjunta de cumplir todos sus objetivos en términos de puntos de referencia. Esto debería ayudar a establecer lo que está funcionando bien, e identificar los problemas. Por lo tanto, si la retroalimentación muestra que la organización conjunta está dejando de cumplir la meta de los cero defectos, el equipo estratégico necesita la información sobre los defectos y sus causas. Si la retroalimentación muestra que la organización conjunta está dejando de satisfacer una meta para la construcción rápida, el equipo estratégico necesita la información sobre las desviaciones del progreso previsto. El equipo estratégico debe tomar las decisiones de solucionar los problemas rápidamente, monitorear el progreso en conjunto, poner a punto los objetivos estratégicos y animar los socios a continuar buscando las siempre mejores formas de trabajar.

Es importante que el equipo estratégico tenga retroalimentación de sus edificios e infraestructuras en uso. Esto debe venir de la gente encargada de la gestión y el mantenimiento de las instalaciones, los usuarios incluidos, y cuando proceda, los clientes y los propietarios.

Los resultados específicos de las evaluaciones del equipo estratégico deben incluir las metas para los equipos de proyecto y grupos de trabajo establecidos para enfrentar los problemas específicos o explotar las oportunidades. El principio rector es que la información estratégica del equipo impulsado debería influir en las decisiones sobre futuras acciones, de manera que ofrezcan mejoras en el desempeño.

7.10 DESARROLLO DEL TRABAJO DE COLABORACIÓN ESTRATÉGICA

Los equipos estratégicos toman diferentes decisiones en virtud de los siete pilares que dan lugar a distintas organizaciones. Generalmente incluyen un equipo estratégico, equipos del proyecto y grupos de trabajo y puede incluir la interfaz de los equipos internos de la colaboración. La organización en conjunto debe formar una red de auto organización de enlaces, en la que se firme y todo sea guiado por la retroalimentación.

El equipo estratégico debe establecer las necesidades de una organización para poner en práctica sus decisiones. En la mayoría de los casos se trata de una organización virtual en lugar de una entidad jurídica distinta. Las decisiones guiadas por los siete pilares de la colaboración estratégica, crean estrategias muy diferentes, objetivos y formas de trabajar. Estos distintos resultados significan que el trabajo en colaboración estratégico de las organizaciones viene de una variedad de formas.

En los acuerdos más exitosos, los clientes, los consultores y contratistas involucrados esperan trabajar juntos a largo plazo porque creen que conseguirán más beneficios dentro del acuerdo del trabajo de colaboración estratégico que fuera. En la práctica, la mayoría de los acuerdos del trabajo de colaboración estratégico no duran indefinidamente. Las circunstancias cambian, los nuevos competidores aparecen, las necesidades de clientes cambian o uno de los socios atrapa nuevos directores con diferentes ambiciones. No es inevitable que ninguna de estas circunstancias aparecerá, ni es seguro que si hacen esto marcan el fin del acuerdo del trabajo de colaboración estratégico. El futuro es incierto y es sensato planear que el trabajo de colaboración estratégico sea exitoso. Estos medios que la organización puso para poner en práctica el acuerdo miran y se sienten permanentes. Esta situación no es diferente mirando hacia organizaciones individuales, todos los cuales enfrentan un futuro incierto pero planean con sensatez como sobrevivirán para siempre.

Estratégico de colaboración de trabajo está dando lugar al surgimiento de grupos de consultores, contratistas y especialistas que combinan el diseño creativo con las habilidades necesarias para producir los edificios y la infraestructura de tal manera que satisfagan las necesidades de los clientes. Esto proporciona una forma clara y nueva de trabajar, un alto nivel de desarrollo del trabajo de colaboración estratégico.