

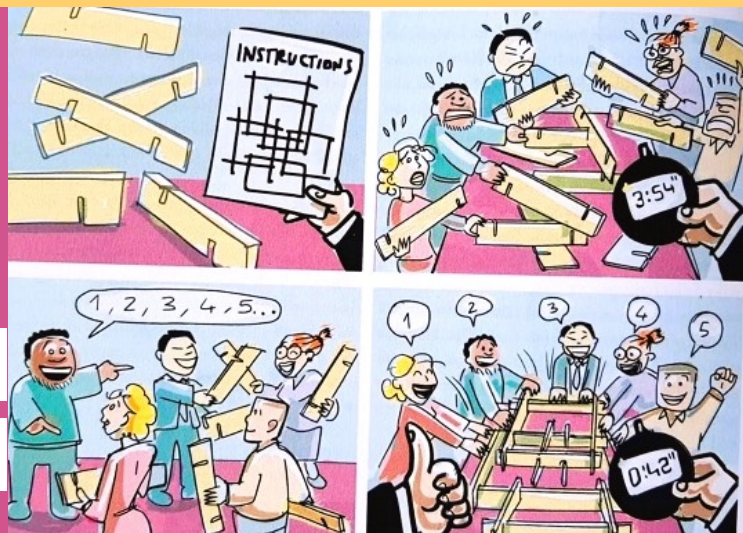
# Construir de forma cooperativa

## Comunicación y negociación en proyectos de construcción con efecto ganar-ganar

Dietrich Kretschmar,  
COMPASS TRAINER NETWORK®

#WinWin    #Comunicación

#Cooperación    #ProyectoGrande



HERRAMIENTA: StackMan®

## RESUMEN:

Una empresa constructora grande celebra contratos de construcción en cooperación en sus proyectos para colaborar de manera cooperativa con inversores y empresas de arquitectura. Muchos problemas cotidianos que surgen durante la construcción deben ser discutidos, negociados y resueltos. Hasta

ahora, los empleados involucrados han trabajado de manera más confrontativa y orientada a la maximización de beneficios, y ahora se les pide que cambien su comunicación y colaboración en busca de un enfoque ganar-ganar para asegurar ganancias para todos los involucrados.

## TEMA:

En un evento de inicio con muchos informes prácticos y presentaciones técnicas, el objetivo es sumergir a los colegas en un entorno de trabajo y negociación a través de una pequeña actividad práctica. El público objetivo incluye a ejecutivos, líderes de proyectos, supervisores

de construcción, capataces y compradores, para que experimenten un comportamiento colaborativo y en cooperación. El objetivo es establecer un ancla emocional con el proyecto de aprendizaje StackMan que pueda ser utilizado en la realidad cotidiana posterior.

# ESCENIFICACIÓN:

## A | Preparación:

Se divide a los 40 participantes en cinco grupos. Cada equipo trabaja con un conjunto de StackMan y está acompañado por una persona que observa la dinámica del grupo, las negociaciones y las implementaciones en el “equipo de construcción”, toma notas y las incorpora en la reflexión posterior. Se proporciona una hoja de observación con temas de reflexión deseados para ayudar a enfocar la observación. El proyecto en su conjunto es dirigido técnicamente y desde el punto de vista comercial por dos líderes de proyecto.

El briefing consiste en un encargo por escrito para un proyecto de prueba: “Un cliente importante está interesado en llevar a cabo un proyecto en cooperación con ustedes. Antes de adjudicar el contrato, el cliente desea comprobar la colaboración en un proyecto más pequeño y obtener una idea de cómo entienden y ejecutan la ‘construcción en cooperación’. Hasta ahora, el cliente siempre ha adjudicado los contratos por separado para los diferentes oficios.

El proyecto de prueba se presenta de la siguiente manera: Se deben realizar cinco oficios al mismo tiempo (es decir, un oficio por grupo). Las condiciones marco en los oficios son todas iguales, excepto posibles diferencias en el tamaño del grupo. El cliente desea que todos los oficios sean ejecutados con la **más alta calidad, dentro del tiempo acordado y dentro del presupuesto establecido**. Tienen la posibilidad de aprovechar sinergias entre los diferentes oficios. En la oficina del cliente se pueden llevar a cabo reuniones de construcción de los equipos. Estas deben ser organizadas y realizadas por ustedes mismos. Se recomienda que solo un representante de cada equipo participe en las reuniones de

construcción. En la oficina del cliente también se encuentra la ‘casa modelo’ (el rompecabezas StackMan terminado) en tamaño real para su visualización. El cliente está abierto en todo momento para conversaciones y también está disponible en su oficina.

**Deben crear un rompecabezas con 15 tablas cada uno. Deben construirlo según el diseño proporcionado. El tiempo de construcción acordado hasta ahora es de 40 minutos**, que incluye la experimentación y la organización de los equipos de construcción. Después de los 40 minutos, cada oficio debe poder completar la construcción **sin diseño técnico en menos de un minuto** (tiempo de rendimiento). Los tiempos de rendimiento individuales de los oficios se sumarán para establecer el rendimiento en vivo. Para lograr esto, las tablas deben estar apiladas al comienzo de manera que la tabla más larga esté en la parte inferior y la tabla más corta en la parte superior. Las tablas intermedias también deben estar ordenadas por longitud (de la más larga a la más corta).

El cliente prefiere un tiempo de construcción más corto. En particular, en la adjudicación, ha mencionado que otras empresas ya han logrado tiempos mucho más cortos que un minuto. Hablé de posibles tiempos de menos de 30 segundos por oficio. Cualquier extensión del tiempo de construcción (extensión de la fase de prueba de 40 minutos) tendría un impacto significativo en el ‘tiempo de rendimiento’ y, por lo tanto, en los beneficios previstos.”

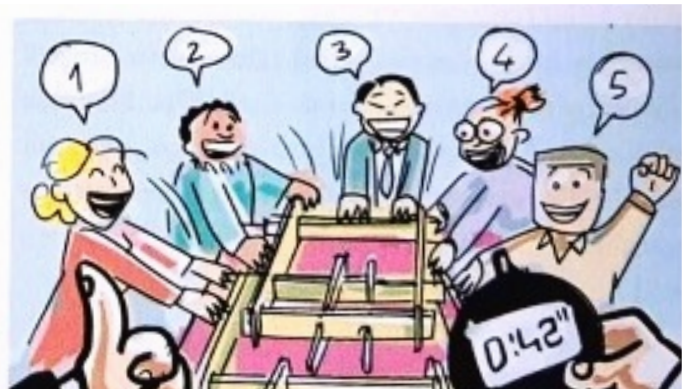


## B | Ejecución:

La dirección del proyecto está a cargo de los cinco equipos de construcción. Estos equipos se encuentran en cinco salas separadas. A menudo, comienzan de inmediato a “resolver el rompecabezas”: quieren avanzar, el tiempo es limitado y la viabilidad de la construcción debe ser asegurada. Reuniones regulares de construcción entre los subdirectores del proyecto preceden a las rondas de negociación con el cliente. Después de 30 minutos (es decir, diez minutos antes de que termine el tiempo de construcción), se debe presentar una oferta final de los tiempos requeridos para los cinco oficios en la actuación en vivo al cliente.

Y este cliente busca en las negociaciones con la dirección del proyecto una mayor eficiencia para mejorar los resultados.

Los participantes observadores observan el proceso y toman notas al respecto. No participan en la tarea, sino que transmiten sus observaciones al grupo o a individuos en la reflexión posterior. En este proceso, siguen las reglas de retroalimentación, formulan en primera persona y evitan mensajes en segunda persona. A menudo, los observadores obtienen un alto nivel de aprendizaje personal a través de esta tarea.



## C | Desarrollo:

Es claramente palpable la tensión en esta nueva y desconocida tarea. Todos intentan dar lo mejor de sí mismos. Algunos no tienen problemas con el razonamiento espacial y la retención de procesos complejos. Otros rápidamente se dan cuenta de que solo pueden asumir tareas “simples” y así contribuir con sus habilidades al equipo. Todos son necesarios. Si el “jefe” llega para verificar los resultados, puede haber confusión en el equipo si los consejos son bien intencionados, pero no se ajustan a la estructura del equipo. La situación tiene un carácter similar al de la realidad en proyectos de construcción. Todos los empleados son desafiados y pueden

ser utilizados con diferentes habilidades y destrezas: creatividad, motivación, razonamiento espacial, habilidades de negociación, orientación hacia objetivos, trabajo estructurado en procesos, disposición para la cooperación, capacidad de consenso, destreza, etc.

Al final, el tiempo se agota, hay mucho ajetreo y los oficios están bajo presión de tiempo. La comunicación, la gestión de errores o la incertidumbre, todo debe ser gestionado de manera que los empleados disfruten de su trabajo y se eviten conflictos en el equipo y con el cliente.

## D | Conclusión:

Al final, los objetivos de tiempo acordados entre la dirección del proyecto y el cliente no deben desviarse significativamente de la actuación en vivo en conjunto. Tanto la sobreexigencia como el incumplimiento de los objetivos son perjudiciales, ya que el objetivo es un ganar-ganar para todas las partes

involucradas. Los resultados son comunicados a los “equipos” por parte de los directores del proyecto y se brinda reconocimiento y elogios cuando se alcanzan los objetivos. Si no se cumplen los objetivos, los directores del proyecto trabajan en optimizaciones y desarrollan procesos de mejora.

## TRANSFERENCIA AL MUNDO REAL (ISOMORFISMO)

### Elementos en el proyecto de aprendizaje

Distribución de roles

Presión de tiempo

Reuniones de construcción

Negociaciones dentro de los oficios y con el cliente

Planificación, coordinación y construcción del rompecabezas

Reconocer las sinergias: los equipos de construcción individuales dan

### Elementos en el mundo real

Estructuras organizativas en proyectos de construcción.

Fechas de finalización influyen en la situación financiera.

Reuniones diarias/semanales de construcción para garantizar la calidad, optimizar los costos y planificar los

Negociaciones con el cliente sobre modificaciones para garantizar las ganancias de todas las partes involucradas en un proyecto de construcción.

Los diferentes oficios deben coordinarse adecuadamente y contribuir al éxito general de un proyecto de construcción. La planificación y preparación son garantías fundamentales de éxito.

El uso de técnicas Lean (planificación cíclica) garantiza una construcción efectiva y eficiente.

Optimizaciones para reducir costes y asegurar los beneficios; compensar los aumentos imprevisibles de los costes reduciéndolos.

# REFLEXIÓN:

Los observadores informan en plenaria y brindan retroalimentación a todos los involucrados. También es adecuada una reflexión con la técnica “Fish-Bowl” para poder plantear preguntas específicas sobre la transferencia a la vida cotidiana:

¿Cómo fue la comunicación en el equipo?

¿Se aprovecharon todos los recursos?

¿Cómo se manejaron los momentos de presión de tiempo?

¿Cómo estuvo la disposición para negociar y la apertura?

¿Se utilizaron todas las oportunidades de negociación y opciones?

¿Se cumplieron las reglas acordadas?

¿Cómo fue el equilibrio entre asegurar ganancias y maximizar ganancias?

¿Cómo se manejó la gestión de conflictos en el equipo y con el cliente?

¿Cuál fue la actitud interna de los empleados, su fe en el éxito?

# RESUMEN:

En este proyecto de aprendizaje, el comportamiento requerido por el cliente para la “construcción en cooperación” se experimenta con todos los sentidos y tiene un impacto duradero en todos los participantes (equipo de proyecto, equipos de construcción, observadores) y permanece en la conciencia durante mucho tiempo. Con esta configuración, es posible activar y comprometer de manera efectiva a 50 personas en un proyecto de manera sostenible.

## CUADRO #1 Hoja de observación

### ¿Cómo abordan los participantes la tarea?

(comportamientos e interacciones ejemplares de miembros individuales del grupo)

### ¿Cómo se siguieron y garantizaron la misión y el objetivo del briefing?

#### ¿Qué roles se asumen?

(ejecutivos, pensadores, desafiantes ...)

### ¿Cómo se relacionan los participantes entre sí?

(interacciones ejemplares de miembros individuales del grupo)

### ¿Qué información se utiliza o se busca?

(información técnica versus centrada en las personas, información orientada a resultados versus orientada al proceso)

### ¿Cómo se reciben las ideas de los individuos por parte del grupo?

#### ¿Qué “asesinos de ideas” pudiste identificar?

#### ¿Cómo se tomaron las decisiones?

(unanimidad, mayoría, consenso, volumen, jerarquía, atribución de competencias, precipitado, rápido, lento...)

Impresiones sobre el estado de ánimo en el grupo.

(serio, alegre, eufórico, aburrido, tenso...)

Lo que más me llamó la atención...

## CUADRO #2 Reflexión y transferencia con la técnica “Fish-Bowl”

Después de un proyecto de aprendizaje, utilizamos esta técnica para la reflexión o la transferencia a la vida cotidiana. Todos los participantes se sientan en un gran círculo. En el centro, hay de cuatro a seis sillas (Fish-Bowl), una de las sillas queda vacía. Ahora, este grupo “interno” discute y reflexiona sobre las experiencias durante el proyecto de aprendizaje en relación con los temas de reflexión previamente establecidos en la pizarra. Los participantes en el círculo exterior solo escuchan, pero

en cualquier momento tienen la oportunidad de sentarse en la silla libre en el “Fish-Bowl” para hacer una pregunta o comentario breve y participar en la reflexión. De esta manera, personas diferentes del círculo exterior pueden unirse a la discusión en todo momento. El grupo en el círculo interior también puede estar ocupado por los observadores y los entrenadores, quienes intercambian sus percepciones, suposiciones u observaciones.

**Círculo interno:**  
Reflexión

**Círculo externo:**  
Audiencia u oyente

