



Jornada Diagnóstico Sectorial

Comité de Contratistas Generales

martes 7 de agosto

Juan Carlos LEON
Gerente General
CDT

Septiembre de 2007

Socios o Gerentes Generales:	5
Profesionales de Oficina Central:	8
Profesionales de Obra:	8

Agrupar procesos según su nivel de **criticidad** para alcanzar el éxito de su empresa o proyectos, priorizando entre ellos y asignando al menos 3 procesos dentro de cada categoría de criticidad.

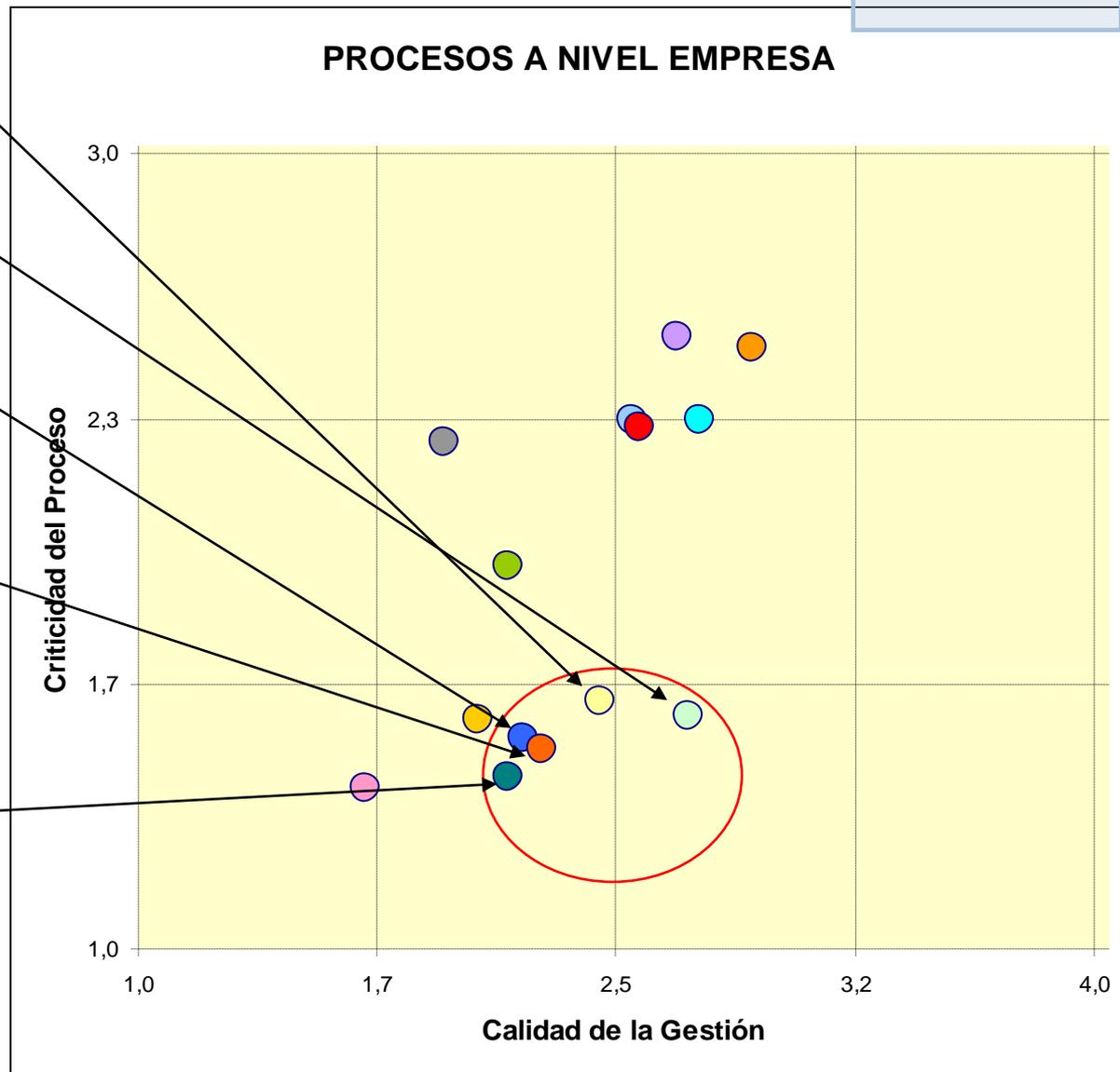
(1° = más crítico, 3° = menos crítico)

Luego, evaluar el **desempeño** actual de su empresa o proyectos en cada uno de estos procesos.

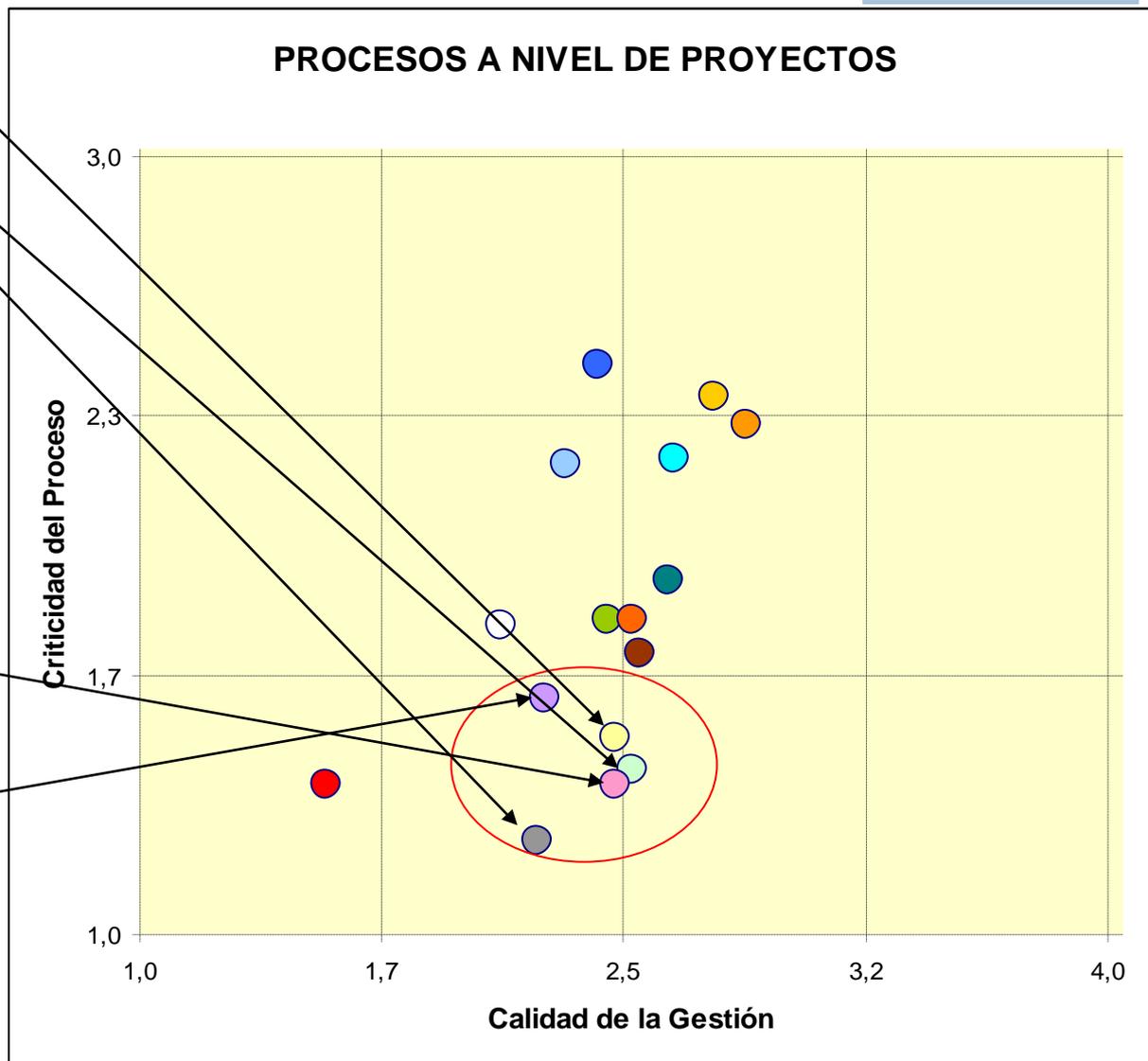
<i>Criticidad</i>			PROCESOS A NIVEL EMPRESA	<i>Desempeño</i>			
1°	2°	3°		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
			Abastecimiento externo (adquisiciones)				

PROCESOS A NIVEL EMPRESA

Abastecimiento externo (adquisiciones)
Adm. de personal (contrataciones, remuneraciones, finiquitos, etc.)
Desarrollo del Recurso Humano (Sistema Incentivos, Capacitación, etc.)
Contabilidad y Finanzas
Estrategia empresarial y Planificación estratégica
Estudios de Propuestas
Gestión Ambiental
Gestión de Calidad
Gestión Comercial y Marketing
Mantenimiento de Equipos y Maquinarias
Prevención de Riesgos
Relación con el cliente
Responsabilidad Social Empresarial
Sistemas Informáticos



Abastecimiento externo
Administración de personal
Control de Calidad
Control de Costos
Control de Documentos
Comunicación e Información
Gestión de Bodega (Inventarios)
Gestión de Subcontratos
Logística y Despacho Interno de Obra
Mantenimiento de Equipos y Maquinarias
Planificación Maestra y Plan de ataque del proyecto
Coordinación o Plan de Corto Plazo
Control de Plazos o hitos del proyecto
Prevención de Riesgos
Productividad de Procesos Constructivos
Relación con el mandante y/o ITO



Procesos más Críticos a Nivel Empresa:

- Desarrollo del Recurso Humano
- Abastecimiento Externo
- Gestión de Calidad
- Estrategia Empresarial y Planificación Estratégica
- Relación con el Cliente

Procesos más Críticos a Nivel de Proyectos:

- Planificación Maestra y Plan de Ataque del Proyecto
- Control de Calidad
- Abastecimiento Externo
- Control de Costos
- Control de Plazos e Hitos del Proyecto

Dado el número de asistentes y los procesos calificados como críticos, se conformaron 5 grupos de trabajo:

Planificación y Control de Proyectos

Gestión de Calidad

Desarrollo Organizacional

Abastecimiento Externo

Relación con el Cliente

Problemas

- Desviación de Costo y Plazo de hasta un 100% de lo planificado
- Dificultad de controlar los recursos utilizados

Causas

- No existe cultura de planificación en obra
- Dificultad de implementar y controlar la planificación en terreno
- Deficiente calidad de los proyectos y cambios constantes por el mandante
- Plazos no factibles de cumplir
- Falta de datos de rendimientos reales que permitan proyectar y planificar correctamente

Propuestas

- Mejorar la calidad de los proyectos;
 - Análisis de constructabilidad.
 - Projectistas con un mínimo de años de experiencia en construcción
- Se requieren nuevas herramientas de gestión para las obras más amigables y prácticas, que puedan ser utilizadas por todo el personal clave de obra
- Potenciar a las oficinas técnicas en obras.
- Generar Grupos Colaborativos para el intercambio de Buenas Prácticas
- Generar instancias efectivas de comunicación en obras para mejorar la coordinación

Problemas

Causas

- Dificultad para apreciar el valor agregado de un SGC
- Falta integración entre producción y calidad
- Demasiados papeles y registros se transforman en una barrera; burocracia

- Personal poco involucrados y comprometidos
- No se discrimina en que medir y registrar
- Falta capacitación y motivación al personal; internalizar y cuantificar los costos de No_Calidad
- La presión del costo y plazo no permiten focalizarse en temas de calidad

Propuestas

- Capacitar a todo el personal de obras en temas de gestión de calidad
- Implementar herramientas que integran planificación, productividad y calidad.
- Enfocar los PAC para que realmente agreguen valor en las obras
- Optimizar uso de registros; captura información, procesamiento y análisis
- Generar auditorías internas
- Crear grupos colaborativos y de buenas prácticas

Problemas

- Capacito y luego se me va a la competencia.
- Dificultad de aplicar políticas y programas de capacitación de largo plazo
- Existe una mayor distancia y poca comunicación entre profesionales y trabajadores
- Hay escasez de personal calificado, tanto profesionales como trabajadores

Causas

- Trabajos temporales y gran aislamiento muchas veces
- Gran movilidad laboral
- Gran cantidad de trabajo administrativo hace que profesionales estén poco en terreno
- Falta de habilidades blandas y manejo de personal a los profesionales y mandos medios
- Miedo a conversar con el trabajador

Propuestas

- Se requieren de sistemas de incentivos de largo plazo para los profesionales y mandos medios
- Apoyar la formación de capacidades de liderazgo, comunicación efectiva y negociación para profesionales
- Crear sistemas de comunicación efectivos que permitan a los trabajadores llegar a los profesionales
- Establecer Planes de Carreras, que especifiquen las competencias necesarias y estén vinculadas a incentivos

Problemas

- Falta de rapidez en el abastecimiento de bodega
- Rechazo de productos que llegan a obra por no cumplir lo solicitado
- Falta de cumplimiento de proveedores en la entrega de materiales

Causas

- Grandes deficiencias en materia de especificación y nomenclatura, sobre todo en los proyectos arquitectónicos
- Poca claridad de los clientes y mandantes de lo que quieren
- Proveedores cierran negocios a pesar de no tener stock para responder

Propuestas

- Sistemas de calificación y evaluación de proveedores
- Capacitación de bodegueros
- Introducir a los arquitectos en temas de planificación y producción
- Acuerdos de largo plazo con proveedores confiables
- Planificación de abastecimiento y logística en obras
 - Capacitación a profesionales y mandos medios
 - Sistemas de apoyo a la gestión y control de abastecimiento en obras

Problemas

- Relaciones controversiales
- Poca confianza en la relación mandante contratista
- Excesivos reclamos
- Judilización de los contratos
- Multas desmedidas

Causas

- Bases Administrativas poco equitativas
- Proyectos y especificaciones técnicas de mala calidad e incompletos
- Especificaciones poco flexibles
- ITOS con criterio muy rígidos y no colaboradores
- Inadecuada asignación de riesgos
- Poco tiempo para estudio de propuestas

Propuestas

- Incentivar la mejora de los proyectos de arquitectura e ingeniería
- Bases Contractuales más equitativas
- Sistemas de resolución temprana de conflictos
- Incentivar y mejorar una visión compartida, creando lazos de confianza
- Dar tiempo para entender bien las necesidades de los clientes
- Promover tiempos y plazos adecuados para la ingeniería y estudio de proyectos
- Transparentar y mejorar la fase de aclaraciones de las propuestas, para así disminuir riesgos
- Fomentar el arbitraje en base a jueces técnicos



Jornada Diagnóstico Sectorial

Comité de Contratistas Generales

martes 7 de agosto

Septiembre de 2007