

# PARTNERING

## Cambiando de Actitudes en la Construcción\*

*El siguiente artículo narra la historia del Partnering y enumera los grandes logros que se han llevado a cabo en el proceso de la construcción dentro de un plazo notablemente corto. El texto fue extraído del libro «PARTNERING: Cambiando Actitudes en la Construcción», recientemente publicado por la AGC. Se lo considera como un hito en un proceso que hace época y ha sido alabado como «La presentación más simple y comprensiva hasta ahora realizada de lo que significa Partnering».*



*Marvin M. Bloc, Presidente de AGC en 1991, tuvo un rol preponderante en el lanzamiento del programa de Partnering.*

Para celebrar el éxito de Partnering y a fin de mantener su momentum, la AGC instituyó en 1993 un programa de Premios Anuales en reconocimiento de los proyectos que reflejan mejor los principios del Partnering: equidad, confianza, objetivos y metas comunes y evaluación continua. El propósito de estos Premios es el de identificar la excelencia del proceso de Partnering, celebrar los logros, honrar a los depositarios, mantener el impulso y perpetuar el proceso de Partnering. Los participantes son evaluados con respecto a su adhesión a los principios del Partnering, construcción de equipos, comunicaciones y calidad en la resolución de los conflictos. Las actividades de Partnering de la AGC, incluyendo el programa de Premios, son coordinadas por la Fuerza de Trabajo de Partnering a través del Comité de Calidad de la Construcción de la AGC.)

La AGC tiene una larga historia de apoyo a las alternativas de resolución de disputas tales como mediaciones, arbitrajes y aún pequeños juicios - cualquier cosa que detenga o baje la tendencia hacia juicios más formales. Ya en 1926, la AGC apoyaba los principios de arbitraje y, hoy día, continúa promoviendo acuerdos alternativos a fin de prevenir disputas.

En la medida que fueron encontrándose alternativas a las disputas y a juicios formales algunos pensadores se preguntaron «¿qué pasaría si pudieran evitarse las disputas antes que éstas surgieran?»

\* Fuente: *The Associated General Contractors of America Construction's Management*

La AGC, inspirándose en el Cuerpo de Ingenieros de la Armada Norteamericana y en su éxito con el proceso de Partnering como medio de reducir los litigios, inició la difusión, entre sus miembros y en la industria de la construcción, de otros medios para reducir la tendencia destructiva de relaciones adversas. Ese concepto es el Partnering, un proceso de creación de equipo para crear confianza y respeto entre todos los depositarios en el sentido de reconocer los riesgos inherentes a su rol.

Partnering es mucho más que un sincero apretón de manos. Es una estructura formal de prevención de disputas por medio del establecimiento de relaciones de trabajo entre todos los depositarios a través de estrategias formales desarrolladas conjuntamente y de la comunicación. El Partnering no reemplaza un contrato pero permite una administración más armónica.

No hay ningún misterio sobre el Partnering, simplemente es un cambio de actitud. Todos los miembros del equipo, por ejemplo, dueño, proyectista, constructor, contratista, sub-contratista, contratistas especiales y proveedores, es decir, todos los involucrados en el proyecto acuerdan que los problemas serán resueltos pacíficamente empleando un enfoque positivo y de cooperación.

El Partnering no es un concepto nuevo. Los Estudios de Efectividad de la Mesa Redonda de Negocios de la Industria de la Construcción señaló, en 1982, la necesidad a través de un trabajo de equipo, de aumentar la seguridad mediante el control en los proyectos y sobre riesgos. Al año siguiente, Dupont, Fluor-Daniel y otras compañías del sector privado, desarrollaron alianzas estratégicas.

El Partnering tuvo un mayor impulso a fines de 1990. Ese año, el Cuerpo de Ingenieros de la Armada Norteamericana avaló el Partnering e hizo la siguiente declaración: «Indiscutiblemente el mejor método para resolver disputas es evitándolas...Fomentamos la voluntad de resolver las disputas para alcanzar los objetivos del proyecto tomándonos el tiempo, al inicio del proyecto, para identificar las metas y los intereses comunes, estableciendo líneas de comunicación así como un compromiso de cooperación de resolución conjunta de los problemas.» El Cuerpo de Ingenieros adoptó la política de usar Partnering en todos sus proyectos de construcción.

En enero de 1991 la Fuerza de Trabajo de Calidad en la Construcción de la AGC patrocinó el concepto de Partnering del Cuerpo de Ingenieros. En marzo de 1991, el recién nombrado Presidente de la AGC, Sr. Marvin M. Bloc, anunció sus objetivos para el año, comenzando con una mejor calidad en la construcción a través de mejores contratos y de Partnering y de gerencia de calidad en el proceso de la construcción. En octubre de 1991 se publicó «Partnering: Un Concepto para el Exito» y, en marzo de 1992, se lanzó un video bajo el mismo título.

## EL PROCESO DE PARTNERING

Partnering es un concepto que reconoce que cada contratante tiene implícito un convenio de buena voluntad. Con Partnering, los depositarios (dueño, arquitecto, ingeniero, constructor, contratistas, sub-contratistas, proveedores, obreros especializados, agencias gubernamentales afectadas u otros involucrados en la construcción) diseñan y constituyen un proyecto, en un ambiente de confianza mutua, con un compromiso de metas compartidas y con comunicación abierta. El Partnering establece una relación de trabajo entre todos los depositarios basado en la cooperación y trabajo de equipo y logros de metas y objetivos comunes.

Los elementos esenciales del Partnering son:

1. Compromiso de la gerencia general de cada organización involucrada en el proyecto con el Partnering.
2. Equidad en la consideración de los intereses de todos los miembros del equipo en la creación de metas compartidas y un compromiso de todos los depositarios.
3. Confianza de todas las partes a través de relaciones personales y de una comunicación abierta compartiendo y comprendiendo los riesgos y metas de cada parte.

4. Una carta de compromiso de Partnering, desarrollada conjuntamente por todas las partes, identificando metas específicas y objetivos comunes.
5. La implementación de metas comunes y mecanismos para resolver problemas.
6. Evaluaciones continuas basadas en las metas a fin de asegurar la realización de los planes de acuerdo con lo previsto y asegurar la responsabilidad compartida de todos los depositarios.
7. Oportunas resoluciones de las disputas durante el proyecto.

El Partnering es un esfuerzo muy eficaz que requiere tiempo a su inicio y produce significativos beneficios a lo largo del proyecto. El proceso de Partnering otorga libertad, a los trabajadores de todos los depositarios, y autoridad para aceptar la responsabilidad de la realización de sus trabajos, incentivando la toma de decisiones y solucionando problemas. Asimismo, incentiva a todo el personal a enorgullecerse de sus esfuerzos diciéndoles que es adecuado llevarse bien con otros y aún divertirse en el proyecto.

### **BENEFICIOS DEL PARTNERING**

Los beneficios sobrepasan lejos los desafíos, costo y esfuerzo asociado al Partnering. Se realza la conciencia del valor de un trato justo, lo que puede aplicarse tanto interna como externamente así como en todos los aspectos de los negocios y de la vida. A largo plazo, este respeto tiene como resultado la obtención de una valiosa reputación dentro de la industria.

Los beneficios del Partnering no pueden expresarse sólo en términos de dólares aún cuando las estadísticas sobre ahorros orientados con Partnering son importantes.

Considere estos hechos:

Los 51 participantes de las Asignaciones por Excelencia del Marvin M. Bloc, en 1995, nominaron proyectos por un total de US\$ 1 billón. Todos cumplieron la meta o se anticiparon a lo previsto. El promedio de cumplimiento anticipado fue de 10.5 semanas. Los ahorros por un valor de ingeniería documentada excedieron los US\$ 1.9 millones, cinco contratistas recibieron un total de \$628.000 en bonos de incentivo y otros acumularon ahorros por US\$ 2.2 millones en un fondo de bonos y de primas de seguros. Hubo sólo un caso de litigio no resuelto.

En 1994, el Instituto de la Industria de la Construcción, realizó una encuesta con sus miembros sobre su nivel de participación en la constitución de equipos y proyectos de Partnering. Cinco proyectos, por un total de costos de instalación de US\$ 492 millones, promediaron un ahorro del 7%. Otros beneficios informados incluyen:

- adelanto en el tiempo de comienzo;
- reducción en las excavaciones;
- reducción en los cambios de órdenes/pedidos;
- reducción de trabajos garantizados; y,
- reducción de las reclamaciones.

En 1993, los Consultores Hartnertt en Partnering (Islas Merrit, Florida) realizaron una encuesta sobre 30 proyectos, por un valor total de \$ 684 millones, encontrando que:

- el 83% cumplieron o se anticiparon;
- hubo un ahorro en el valor de ingeniería y de los esfuerzos de otros equipos por US\$ 10.2 millones (1.4% del total de los costos de contratos):
- el 87% no tuvo pérdidas de tiempo por accidentes; y,
- no hubo reclamaciones.

Para agosto de 1994, el Departamento de Transporte de Texas había hecho Partnering en 153 proyectos, por un valor de US\$ 1.98 billones. Habiendo completado sólo el 10% de los proyectos, hubo un ahorro en los gastos de ingeniería y de inspección por US\$ 885.000.

Se esperaba que para el final de las obras los ahorros alcanzarían a US\$ 10 millones.

El FMI (Raleigh, N.C.) informa que, en 291 proyectos, por un valor total contratado de US\$ 11 billones, el 70% se encuentra adelantado, el 82% ha gastado menos que lo presupuestado, la seguridad ha mejorado, menos trabajos se han tenido que rehacer y hay una importante baja en los reclamos.

El Departamento de Transporte de Arizona (ADOT) realizó Partnering en 96 proyectos por un valor de US\$ 303 millones. El tiempo promedio ahorrado fue de 11.3%. Los ahorros en ingeniería y construcción totalizaron US\$ 2.85 millones y los ahorros de costo de ingeniería fueron de US\$ 3.5 millones (que fue compartido con los contratistas), con un total de ahorro de US\$ 6.3 millones. ADOT estima que ahorra US\$ 5.2 millones al año al evitar reclamos y litigios. Asimismo, ADOT desarrolla 88 proyectos que muestra a la fecha un ahorro del US\$ 3.1 millones en costos de construcción e ingeniería.

El Grupo de Consultores Ventura (Los Ángeles, California) realizó, en 1994, una encuesta entre 180 agencias públicas de California, con el siguiente resultado:

- el 71% dijo que el Partnering era benéfico a la productividad de los equipos de construcción;
- el 67% dijo que el Partnering mantenía el proyecto dentro de lo planificado;
- el 51% dijo que el Partnering mantenía el proyecto dentro de lo presupuestado;
- el 98% usaría nuevamente el Partnering.

Desde 1988, el Cuerpo de Ingeniería de la Armada Norteamericana ha usado el Partnering en alrededor de 200 a 300 proyectos. Los reclamos han disminuido desde 1.100, que se encontraban pendientes, a sólo 300 en los últimos 4 años. Muchos de éstos se arrastran desde los días en que no se usaba el Partnering. El Cuerpo del Distrito Mobile ha realizado 45 proyectos con Partnering y ningún reclamo ha pasado a litigio.

En 1992, el Cuerpo de Ingeniería en proyectos realizó una encuesta que fue publicada por David C. Weston y G. Edward Gibson Jr. en 1993 en el Journal of Management in Engineering (Sociedad Americana de Ingenieros Civiles), revelando que los proyectos con Partnering obtenían, en promedio, un mejor performance que aquellos con los cuales no se usaba el Partnering tanto en costos, programaciones, pérdidas por cambio de pedidos, reclamos y ahorros en valor de ingeniería.

**Condensado de «Partnering: Cambiando Actitudes en la Construcción», por Marla MacIntyre, Director de la AGC Programas de Calidad.**