

Ruta de Negociación Construcción

Desencadenantes
Preparación
Ajuste
Ejecución
Implantación
e impacto en negocio

□ **Desencadenantes** La complejidad, variabilidad y presión que caracteriza el escenario de gestión de obras, junto con las exigencias de volumen, rentabilidad, plazos, calidad, seguridad, prevención y medio ambiente, configuran la necesidad de crear un modelo compartido de negociación.

□ **De habilidades en negociación a modelo compartido**, el proyecto lleva 10 años vigente y ha recorrido diferentes etapas en las que se ha avanzado hacia la creación de un modelo único que sirve de referencia para todos los profesionales que intervienen directa o indirectamente en escenarios negociadores.

Actualmente, se estructura en dos módulos que se imparten con una cadencia de 6 a 12 meses.

- **Integración:** Desde su incorporación en la compañía, se aporta la base del modelo
- **Avanzado:** Se aprovecha la experiencia profesional para implantar el modelo de negociación

□ **Las claves que hacen del modelo una referencia de valor contributivo a negocio:** La experiencia alcanzada tras los años de entrenamiento de escenarios de negociación del cliente, unida a la evolución de los productos de CincoRazones, permiten “modelizar” la estrategia de negociación con objeto de incrementar su eficiencia y eficacia. Las aportaciones del modelo generado son:

- **Criterio de análisis del escenario negociador:** a través de variables se reduce la subjetividad de la valoración de negociaciones aportando visión global inmediata.
- **De variables a indicadores y matrices de interpretación:** el modelo automatiza el procesamiento de las variables valoradas aportando indicadores que permiten evaluar la situación negociadora a través de
 - El valor del propio indicador que interpreta el nivel de adecuación de los objetivos de negociación, la predisposición a intervenir en el escenario por parte de los interlocutores, el nivel de conflicto que hay que gestionar y la viabilidad de movilizar la situación de la ventana negociadora.
 - Matrices que correlacionan la situación de los indicadores convirtiéndose en fuente de asesoramiento para el profesional en cuanto a dianas de actuación y estrategias
- **El modelo aplicado a negociaciones concretas de cada participante:** No bastaba con crear un modelo ajustado a la gestión de obras, era preciso incorporar en él la realidad con la que se encuentra un profesional que se responsabiliza de este tipo de negociaciones.

□ **Atrapar el conocimiento derivado de la experiencia profesional:** Los 10 años de vigencia del proyecto aportan más de 1.000 negociaciones reales analizadas con los profesionales que han participado en él. Al trabajar con un modelo que incorpora las claves de valoración de una negociación, se ha conseguido “atrapar” ese conocimiento en cuanto a:

- **¿Cuáles son los factores que caracterizan las variables de negociación?:** actualmente se cuenta con la información que permite anticipar a todo profesional qué se puede encontrar cuando se enfrenta a una negociación dentro del entorno de gestión de obras
- **¿Qué tipologías de negociación son las más frecuentes?:** la información anterior permite anticipar el valor habitual de variables, indicadores y matrices de negociación, lo cual facilita la conversión del entrenamiento en un “trabajo vinculado a la realidad organizativa”.
- **¿Cuál es la exigencia competencial en este escenario?:** se cuenta con una clara valoración de hacia dónde debe llevarse tanto la valoración de idoneidad de perfiles profesionales, como qué ingredientes competenciales son los más contributivos. Todo ello provoca una mayor eficiencia del proceso formativo.

Preparación Contamos con dos recursos para optimizar el desarrollo del proyecto: nuestro conocimiento de la red de negocio y nuestro modelo, Caja Negra, de valoración de escenarios profesionales.

Itinerario formativo que impacte en el momento en que el profesional se integra en la organización y que posteriormente, aproveche su experiencia como fuente de aprendizaje: Dos módulos dirigidos a dos momentos esenciales en la vida profesional del colectivo permitiendo así convertir el desarrollo competencial de negociación, en un entrenamiento continuo que trasciende del aula formativa.

Influir en el escenario de obra

áreas de trabajo	contenidos
HABILIDADES DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad de negocio Fuentes de exigencia
IDENTIFICAR LAS CLAVES DE GENERACIÓN DE EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> Negocio, plazo, calidad Proceso de negocio Situaciones de influencia
CONOCER CLAVES QUE PREDISPONEN A OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad "Saber Conocer" Técnicas y procesos Autovaloración
MOVILIZAR A TRAVÉS DE NUESTRAS ARMAS DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad "Manejar Recursos" Técnicas y procesos Autovaloración
COMPROMISO DE CIERRE. ESTABLE vs RENTABLE	<ul style="list-style-type: none"> Implantar: Riesgo/oportunidad Alternativas de actuación. Compromiso

Negociación con la Propiedad

áreas de trabajo	contenidos
ESCENARIO NEGOCIADOR	<ul style="list-style-type: none"> Principios básicos en negociación Negociación vs proceso de negocio
VARIABLES EN NEGOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Caso específico negociación Variables clave en negociación Situación : tatami profesional
INFORMACIÓN CLAVE EN LA NEGOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de acceso: proteger y condicionar Caso secuencial específico Autovaloración del perfil negociador
MANEJAR VARIABLES EN LA NEGOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Negociaciones de participantes Manejar las variables clave Variables críticas en la negociación
FAVORABLE VS DESFAVORABLE ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> Mover Tatami : dirigir vs ser dirigido Forma de actuar según indicadores Matriz de estrategias y Autovaloración

Tomar como referencia el know-how Caja Negra de CincoRazones Garantizando con ello que ambos módulos de entrenamiento cuentan con un modelo negociador integrado que facilite la transferencia al puesto de trabajo.



□ **Ajuste** Probablemente, éste sea uno de los momentos en los que el esfuerzo que se ha realizado en la preparación del proyecto, empieza a dar la satisfacción de obtener resultados que permiten anticipar el valor que se puede aportar a la organización a través de la preparación de sus profesionales.

□ **Dar eficiencia al proceso de ajuste** Podíamos habernos quedado en la etapa anterior, ya que nuestro cliente no nos “reclamaba” el ajuste del modelo, pero éramos conscientes de nuestra responsabilidad de identificar alternativas que potenciaron el valor del programa. Por ello, establecimos un proceso que nos permitiera optimizar nuestros tiempos de trabajo:

- Elaboración de soportes de recogida de información derivada de la experiencia de asistentes
- Incorporación de soportes en la metodología de entrenamiento
- Desarrollo de aplicativo informático para el procesamiento de información de sesiones
- Reuniones internas de revisión de eficiencia en la recogida de información y de resultados derivados de la misma
- Sesión interna de adaptación del modelo al escenario real de negociación del cliente

Con este proceso, se garantizó la sinergia necesaria en el equipo de CincoRazones integrado por formadores, dirección de proyecto y responsables de tecnología.

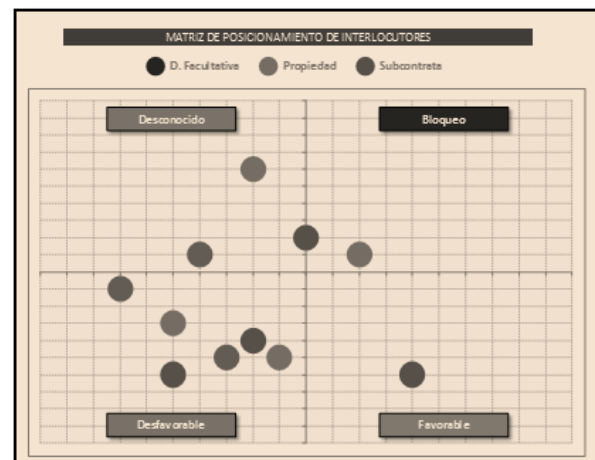
□ **La consecuencia de la adaptación:** El resultado final se concreta en la generación de herramientas que vinculan el potencial del modelo con la realidad y exigencia del escenario negociador en obra.

MAPA DE PREDISPOSICIÓN ("tatami")		
OBJETIVOS	INTERESES COMUNES (+)	INTERESES O PUESTOS (-)
No plantear problemas recepción	Nuestro conocimiento y saber hacer	Problemas en obra
Flexibilidad ante cambios	Resolutivos	Incertidumbre
Aprobación certif. plazo y forma	Dedicación a la obra	Desinformación
Aprobación P. Contradictorios	Facilidad de trato	Falta de medios
Agilidad resolutiva	Cumplir la planificación	Poca solvencia
Defensa ante el cliente	Calidad	Desconoce Eleonor
Rentabilizar	Beneficios personales	Desconfianza no seguridad
Confianza	Referencia (seguridad)	Históricos negativos
Apoyo	Fiabilidad	Incompetencia
Satisfacción/Tranquilidad	Implicación	Siniestralidad
Relación calidad/precio	Relación cordial	Saturación de trabajo
Calidad ejecución	Conocimientos/Experiencia	Pocos recursos
Cumplir plazos	Seguridad	El contrato
Seguridad obra	Solvencia	Forma de pago
Capacidad técnica	Solvencia económica	Documentación excesiva
Capacidad económica	Continuidad/Estabilidad	Control y presión
Disciplina en su actuación	Logística/suministros	Plazos de ejecución
Documentación en regla	Prestigio y promoción ante el cliente	Recursos excesivos
Experiencia	Volumen de contratación	Seguridad en obra
Interlocutor único	Prezo	Discontinuidad de trabajo
Prestigio e imagen	Buena dirección y trato	Penalizaciones
Discreción ante el cliente	Experiencias anteriores	Elevados medios técnicos
Recursos capacitados		
Resolutivos		

Dirección facultativa, Cliente, Subcontratas

Tatamis de Negociación en Obra

La imagen se corresponde con el tatami que se utilizó al inicio del proceso de adaptación. El resultado incluía todas las variables de negociación con los factores que caracterizan el escenario de gestión de obra del cliente



Matrices de negociación

Habiendo identificado los factores más frecuentes en la negociación del cliente, se obtuvo la visión de la negociación a través de la situación de los indicadores en este escenario

□ **El último paso – La Verificación:** Se finalizó el proceso de ajuste poniendo a prueba la herramienta obtenida. Para ello, se instrumentalizó un proceso interno (sin generación de esfuerzo por parte del cliente) en parte similar al descrito anteriormente, en el que se aprovechó la experiencia de aula para comprobar si la herramienta de negociación se ajustaba realmente a la diversidad de situaciones profesionales planteadas por los participantes al proyecto.

□ **Ejecución** 2015 es el año en el que se están incorporando las novedades en el itinerario formativo del cliente y con ello, se está evaluando si los resultados obtenidos se ajustan a las previsiones que realizamos en el momento en que se tomó la decisión de “renovar” el programa.

□ **Un primer resultado: El 97% de participantes han validado el primer módulo del itinerario.**

Se ha recogido opinión sobre el valor añadido que aportan las modificaciones derivadas de contar con un modelo adaptado a la realidad de negociación en obra. En este primer módulo, el valor que ha destacado ese 97% de profesionales ha tenido relación con:

- **Criterio:** Generación de visión global negociadora
- **Vinculación con la realidad profesional:** de cada uno de los asistentes
- **Operatividad:** Facilidad de utilización en el día a día profesional
- **Expectativa:** Incremento del valor esperado del siguiente módulo del itinerario

Influir en el escenario de obra

áreas de trabajo	contenidos
HABILIDADES DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de negocio • Fuentes de exigencia
IDENTIFICAR LAS CLAVES DE GENERACIÓN DE EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> • Negocio, plazo, calidad • Proceso de negocio • Situaciones de influencia
CONOCER CLAVES QUE PREDISPONEN A OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad “Saber Conocer” • Técnicas y procesos • Autovaloración
MOVILIZAR A TRAVÉS DE NUESTRAS ARMAS DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad “Manejar Recursos” • Técnicas y procesos • Autovaloración
COMPROMISO DE CIERRE. ESTABLE vs RENTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar: Riesgo/oportunidad • Alternativas de actuación. • Compromiso

□ **El modelo convertido en herramienta y ésta en desarrollo:** Durante el segundo módulo del itinerario, se trabaja directamente con la herramienta para enfocar el entrenamiento competencial en función de situaciones de negociación que los propios asistentes proponen en aula. Con esto se está consiguiendo:

- Potenciar el rendimiento de compartir la experiencia profesional de los grupos de asistentes
- Incrementar el número de experiencias de negociación que se trabajan sin modificar el tiempo de entrenamiento
- Contar con una secuencia de desarrollo competencial que se va nutriendo en función de la aportación del modelo negociador
- Recoger la información de la experiencia de aula y transformarla en conocimiento para la organización
- Dotar de un aplicativo de uso local que permite transferir el entrenamiento al día a día profesional de cada asistente

The software application is designed for negotiation training. It features several key components:

- Main Window:** Provides instructions on how to use the tool, including sections for 'Adaptar variables', 'Valorar la situación', 'Revisar el soporte', and 'Repasa conceptos clave'.
- Habilidades de Negocio:** A table with columns for 'objetivos', 'plazo', 'import.', 'viabil.', and 'OT'. It lists various negotiation strategies like 'Salir poco temprano', 'Desbloquear gestión', and 'Cambio interlocutor'.
- Situación de exigencia de los acuerdos:** A diagram showing the relationship between 'plazo', 'import.', and 'viabil.'.
- Resumen:** A table of indicators (Indicadores) and a flowchart (estrategia) showing the process from 'RELACION' to 'RESULTADO' and 'CONFLICTO'.