



Universidad Autónoma del Estado de México  
Facultad de Arquitectura y Diseño  
Licenciatura en Administración y Promoción de la  
Obra Urbana



# U Aprendizaje: Liderazgo y negociación

## Unidad 3. Contexto de la negociación

(Material audiovisual, Sólo visión proyectables)  
Elaboró: L. en C. Sergio Alberto González Navarrete

# Índice de contenido

MAPA CURRICULAR.....	3
IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE.....	4
GUIÓN EXPLICATIVO.....	5
CONTENIDO TEMÁTICO DEL MATERIAL.....	6
PROPOSITO DE LA U DE APRENDIZAJE .....	8
OBJETIVO DE LA U DE APRENDIZAJE .....	9
DESARROLLO DEL MATERIAL.....	10
BIBLIOGRAFÍA.....	45

# Mapa Curricular

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y PROMOCION DE LA OBRA URBANA PLAN 2015											
72 UA	442 CREDITOS	NUCLEO BASICO				NUCLEO SUSTANTIVO				NUCLEO INTEGRAL	
AREA DE EDUCACION	AREA CURRICULAR	PRIMERI	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	SEPTIMO	OCTAVO	NOVENO	DECIMO
DISEÑO	URBANISMO	EDUCACION EN LA OBRA URBANA	URBANISMO	URBANISMO Y DESARROLLO	PLANEACION Y ALBERGUE PUBLICO					PROYECTOS DE PLANEACION Y ALBERGUE PUBLICO	PROYECTOS URBANOS
		PROYECTOS DE DISEÑO URBANO	PROYECTOS DE URBANISMO TERRITORIAL	PROYECTOS DE INTERPOLACION	PROYECTOS Y PROCESOS DE PLANEACION	PROYECTOS DE DESARROLLO INDUSTRIAL	PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD URBANA	PROYECTOS Y DISEÑO DE ALBERGUE COLECTIVO	PROYECTOS DE PLANEACION URBANA DEL SERVICIO URBANO	PROYECTOS DE PLANEACION URBANA DEL SERVICIO URBANO	
		BUSQUEDA URBANA	URBANIZACION EN SERVICIO	MANEJO Y TRANSPORTE		TEMAS SELECTOS DE DISEÑO	TEMAS SELECTOS DE URBANISMO	TEMAS SELECTOS DE URBANISMO	TEMAS SELECTOS DE URBANISMO	TEMAS SELECTOS DE URBANISMO	
			URBANIZACION EN SERVICIO								
			URBANIZACION EN SERVICIO								
			URBANIZACION EN SERVICIO								
	GEOGRAFIA	REPRESENTACION GRAFICA Y FOTOGRAMETRIA	REPRESENTACION DE PLANES URBANOS	REPRESENTACION GRAFICA	REPRESENTACION DE PLANES URBANOS	REPRESENTACION DE PLANES URBANOS					
	TEORIA	DERECHO	DERECHO URBANO	LEGISLACION DE LOS SERVICIOS URBANOS	LEGISLACION DE LA OBRA PUBLICA URBANA	LEGISLACION DE LA OBRA PUBLICA URBANA Y MUNICIPAL		DERECHO PROCESAL ADMINISTRATIVO	POLITICA FISCAL Y CATASTRAL	SEU Y PROFESIONAL	
		SOCIOLOGIA					PERCEPCION URBANA	SOCIOLOGIA URBANA	DESEMPEÑO URBANO		
	TECNOLOGIA	ADMINISTRACION Y OBRA URBANA	ADMINISTRACION	ADMINISTRACION URBANA DIRECTIVA	ADMINISTRACION URBANA OPERATIVA	ADMINISTRACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS	ADMINISTRACION DE LA OBRA URBANA EN LA OBRA PUBLICA	ADMINISTRACION URBANA DE LA OBRA PUBLICA	ADMINISTRACION URBANA DE LA OBRA PUBLICA	ADMINISTRACION URBANA DE LA OBRA PUBLICA	ADMINISTRACION URBANA DE LA OBRA PUBLICA
ECONOMIA											
FINANCIAMIENTO		ADMINISTRACION FINANCIERA	CONTRATACION	MATEMATICAS FINANCIERAS	FINANCIAMIENTO						
COMUNICACION											
PERIODOS		PRIMERI	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	SEPTIMO	OCTAVO	NOVENO	DECIMO
NUCLEOS DE FORMACION		NUCLEO BASICO				NUCLEO SUSTANTIVO				NUCLEO INTEGRAL	

← Unidad de aprendizaje

PRACTICA PROFESIONAL

# Identificación de la Unidad de Aprendizaje

Nombre de la unidad de aprendizaje:

Liderazgo y Negociación

Espacio académico :

Facultad de Arquitectura y Diseño

Programa educativo:

Licenciatura en Administración y Promoción de la Obra Urbana

Área de docencia:

Academia de Tecnología

Programas académicos en los que se imparte:

Licenciatura en Administración y Promoción de la Obra Urbana

# Guión explicativo para utilizar el material

Este material contiene proyectables sólo visión que buscan llevar al alumno a conocer e identificar las características de la negociación.

Identificará también la importancia que tiene el desarrollo de habilidades de negociación para su conducción en el ámbito profesional.

# Contenido temático del material

En un proceso de negociación se tiene a distintas partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses. Negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debe conocer sus habilidades, sus debilidades y fortalezas. En una negociación están presentes los intereses, los recursos, los valores con que cada parte enfrenta el proceso y los aspectos éticos y morales.

# Contenido temático del material

El presente material brinda apoyo a la unidad de competencia 3 “Contexto de la Negociación” a través de:

1. Conceptualización de la negociación
2. Características de una situación de negociación
3. Elementos de la negociación
4. Fases de la negociación
5. Estilos de negociación

# Propósito de la unidad de aprendizaje

Distinguir los conceptos y herramientas que se requieren para ser y ejercer un liderazgo y negociación efectivos en cualquier organización pública o privada, mediante el análisis y estudio de todos los factores que intervienen, integrando estas habilidades a su desarrollo profesional, para potenciar su eficacia global en la gestión del proceso; de cara al logro de mejores resultados individuales y profesionales, aplicando la mejora continua en todos sus procesos.

# Objetivo de la unidad de competencia 3: Contexto de la negociación

Destacar los conceptos, características y elementos que se requieren para realizar una negociación efectiva, con un enfoque práctico, mediante la solución de casos y escenificación.

*Este material esta dirigido a estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México*

## CONTEXTO DE LA NEGOCIACIÓN

*Si no conoces a tu enemigo ni tampoco a ti mismo; es muy probable que en cada batalla estés en peligro.*

*Si te conoces a ti mismo pero no a tu enemigo, tienes las mismas chances de ganar o perder.*

*Pero si te conoces a ti mismo y también a tu enemigo ni en cien batallas estarás en peligro*

Sun Tzu, The Art of War

DESARROLLO  
DE MATERIAL

La negociación es un arte y puede ser considerada científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan sistemáticamente.

Muchos creen que la negociación es difícil y que es más sencillo evitarla.

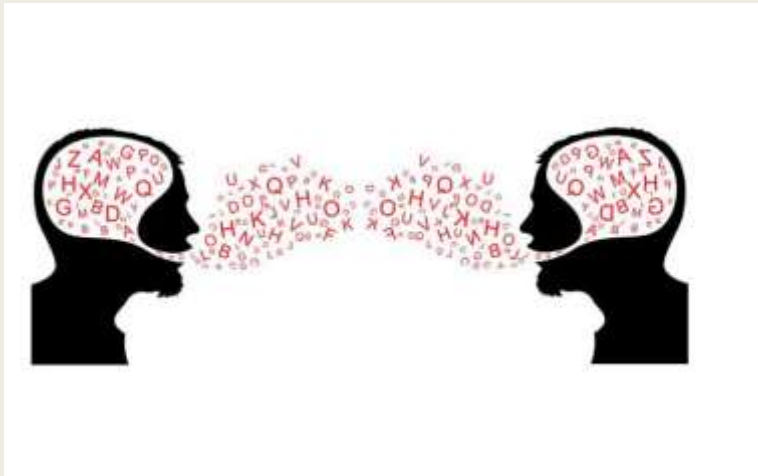
La negociación es compleja e interdisciplinaria. Abarca la evaluación, gestión y resolución de conflictos.

La negociación es compleja ¡porque se da entre seres humanos! Es personal e individual.



Sin importar la naturaleza del negocio, profesión o intereses, de manera constante nos enfrentamos a conflictos y tenemos que negociar.

La vida está llena de interacciones humanas y éstas son esencialmente un escenario para la negociación.



En la interacción con amigos, familia, clientes, empleados, empleadores, contratistas, proveedores de servicios, profesionales, comerciantes y colegas utilizamos la información y el conocimiento para obtener lo que deseamos.

# Negociación. Conceptualización

Es el proceso de **influencia y persuasión** en los demás para así obtener lo que queremos.

También se define como los tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.

Es una habilidad interpersonal que no se encuentra en alguna profesión en particular. Pero, es muy importante para la interacción personal, para el éxito en la administración y negocios, así como para el liderazgo.

La negociación es una herramienta de aplicación práctica, un rol importante del administrador es el de **negociar**. Entra en negociaciones con grupos u organizaciones como representante de la empresa o proyecto.

## La negociación no es:

- No es un juego
- No es siempre un proceso formal
- No se limita a transacciones de negocios
- No se conduce exclusivamente para cosas tangibles
- No es sólo usar el poder sobre la táctica, gritar más fuerte o intimidar mejor



## Características de la negociación :

- (a) Están involucradas dos o más partes.
- (b) Las partes tienen intereses diferentes con respecto a uno o más aspectos.
- (c) Las partes comparten un interés de lograr acuerdos y, a menudo, tienen otros intereses comunes.
- (d) Involucra un intercambio voluntario de uno o más recursos específicos o la resolución de un aspecto, o aspectos intangibles.
- (e) Es un proceso secuencial en el que las partes presentan demandas o propuestas, y ofrecen contrapropuestas con la intención de alcanzar un acuerdo.



## Cuando no se debe negociar

- Cuando voy a perder todo. Si está en una situación donde puede perder todo, elija otras opciones.
- Cuando sus existencias se ha agotado. Cuando su capacidad se haya agotado. Aumente sus precios.
- Cuando las peticiones no sean éticas. Si te piden algo que no puedes proporcionar porque es ilegal o poco ético, por ejemplo, pagar o aceptar un soborno o que se pone en juego la reputación.
- Cuando no tengo interés. Si no obtienes nada con el resultado. Todo por perder y nada por ganar.



- Cuando no tengo tiempo. Cuando sientes presión por el tiempo. Si la presión esta en contra, cometerás errores, cederá rápido y puedes pasar por alto algunas implicaciones de tus concesiones
- Cuando la otra parte actúa de mala fe. Cuando la contraparte muestre señales de mala fe. Si no confías en su manera de negociar, no puedes confiar en su palabra.
- Cuando esperar puede mejorar mi posición. Es posible que pronto cuentes con nueva tecnología o mejore tu situación financiera.
- Cuando no estoy preparado. Si no te preparas, las mejores preguntas, respuestas y concesiones se te ocurrirán cuando vuelva a casa.

## Naturaleza personal de la negociación

El corazón en una negociación es el mismo corazón de los involucrados. Se refiere al corazón, ya que es la causa de que surjan dificultades en la negociación.

Las emociones, temperamento, disposición y otros aspectos de la personalidad dan a cada uno necesidades, intereses, objetivos y perspectivas únicas.

Las necesidades y deseos invocan a nuestro ego y autoconcepto, así como a nuestros temores. Estos atributos, o fenómenos, se encuentran en el cerebro.



## Condicionantes conscientes e inconscientes

La interacción humana se ve en mayor medida afectada por quiénes somos y con quién interactuamos.

Personalidad, temperamento, valores y creencias, percepción, actitudes, estilo de aprendizaje, motivación, forma de pensar, estilo de comunicación, enfoque al conflicto, temores, y mucho más, determinan quiénes somos en cualquier interacción humana.

Somos seres moldeados por nuestras experiencias. Adoptamos inconscientemente atributos de otras personas en nuestra vida.



Cada uno posee una combinación única de atributos que sirven como la base de nuestro poder personal.

No siempre somos conscientes de estos atributos y características o de otros factores inherentes a la negociación.

Debemos saber quiénes somos si hemos de utilizar nuestras fortalezas, si queremos desarrollar de forma consciente los atributos que deseamos.



# Frases sobre Negociación

“Uno no obtiene lo que se merece ,sino lo que negocia”.

“Lo mas importante en una negociación, es escuchar lo que no se dice”. Peter Drucker

“El secreto de mi éxito está en pagar como si fuera pródigo y vender como si estuviera en quiebra”. Henry Ford

“El único medio de salir ganando de una discusión es evitarla”.  
Dale Carnegie

“Si en una reunión todo el mundo piensa lo mismo significa que alguno no está pensando”. General George Patton

“Jamás negociemos con miedo, pero jamás temamos negociar.”  
John Kennedy

“Si uno quiere ser mañana una gran empresa, debe empezar a actuar hoy mismo como si lo fuera.” Tomas Watson

“La necesidad nunca hizo buenos negocios.” Benjamín Franklin 21

# Elementos de la Negociación

## 1. Alternativas al no acuerdo

No todas las negociaciones terminan con un acuerdo. Se puede llegar al acuerdo precipitados a causa de la presión que ejerce la otra parte: **“Tómalo o déjalo”**. Debemos estar preparados **¿Cuáles son mis alternativas y las de ellos?**

## 2. Intereses y posiciones

- **Interés.** Aquello que no podemos intercambiar con las otras partes.
- **Posiciones.** La actitud que se tiene acerca del tema a negociar.

Ejemplo: Cuando queremos comprar un material pero estamos en el estira y afloja en el precio, en eso nos ofrecen otro a un menor precio, pero también de menor calidad, así que el dilema es escoger entre unos de los dos.

### **3. Opciones**

Identificar la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses.

Un acuerdo será mejor si se incorpora la mejor de las opciones.

### **4. Criterios**

Los criterios tienen que delinearse adecuadamente para que el acuerdo sea con prudencia y justo para las partes.

Es importante que la contraparte tenga la sensación de haber «ganado», aunque no sea cierto y hayamos alcanzado nuestros objetivos. Este ejercicio ayudará a descubrir nuevos intereses y opciones útiles a la negociación.

## 5. Relación

Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo.

Para una buena relación no se deben mezclar problemas de relación personal con problemas de la negociación.



## 6. Comunicación

La forma de comunicación tiene impacto en el resultado de la negociación.

Cuando las partes no se conocen el beneficio puede ser mayor al negociar cara a cara y compartir información vital.

Si el volumen de operaciones a negociar es grande, vale la pena conocer a la persona y luego negociar por teléfono o e-mail.

Si las partes tienen en común un conocimiento personal positivo, entonces el método de comunicación tendrá importancia para el resultado.

La confianza y la aportación se establecen más fácilmente cuando las partes se conocen, lo que sería imposible hacer por teléfono o e-mail entre extraños.



## 7. Compromisos

Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Puede ser el «borrador del contrato» y Puede hacerse en el curso de la negociación.

Un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas hayan tenido: planteamiento, estructuración y hayan sido diseñadas para que se conviertan en acuerdos duraderos, de fácil comprensión y verificables.

# Fases de la Negociación

## 1. Preparación

Una buena preparación es la clave del éxito en la negociación. El 80% se gana antes de sentarse en la mesa a negociar.

En la preparación, se determina qué es lo que queremos lograr con la negociación (objetivos), qué argumentos y tácticas de negociación utilizaremos, y con qué estaremos dispuestos a conformarnos.



## 2. Inicio de la negociación

Al iniciar es recomendable enmarcar la negociación como un esfuerzo conjunto, y mostrar respeto por los intereses e inquietudes de la otra parte, y por lograr un acuerdo favorable para ambos.

En esta etapa debemos explicar algunas de nuestras necesidades, intereses e inquietudes; pero si la otra parte se muestra reservada al hacer lo mismo, debemos ser cautelosos al proporcionar información.



### 3. Análisis de la contraparte

Analizar a la otra parte, ya sea a través de preguntas formales o informales, o a través de la interpretación de sus palabras, acciones y lenguaje no verbal.

Toda información que nos haga comprender mejor a la otra parte, nos situará en una mejor posición para negociar.



## 4. Propuestas

En las propuestas, una táctica de negociación consiste en ofrecer una oferta alta con el fin de que la otra parte “ancla” su percepción sobre el rango de posible acuerdo cercano al punto de nuestra oferta.

Se debe procurar que nuestra oferta no sobrepase su punto de reserva, pues podríamos perder credibilidad, ser considerados poco serios y/o hacer que la otra parte se retire de la negociación antes de tiempo.



Si la contraparte establece la primera oferta y ésta es exagerada, surgen alternativas:

- Establecer una contraoferta también elevada y terminaren un punto medio.
- Reaccionar con sorpresa, declarando que la oferta está fuera del rango previsto, explicar por qué dicha oferta no es razonable, y establecer la nuestra sustentándola con razonamientos sólidos.
- Alejar la conversación de su propuesta, y luego de un rato establecer la nuestra sustentándola también con razonamientos sólidos.



## 5. Intercambios

(yo te doy esto y tú me das esto otro, yo hago esto y tú haces esto otro).

Se intercambian valores que para nosotros no tengan tanto valor, pero para la otra parte sí, y lograr un acuerdo.

Se debe ser flexible y hacer concesiones no previstas, si la situación lo amerita, ya que es un proceso donde es posible que surjan nuevos datos, necesidades o circunstancias que nos obliguen a cambiar nuestra posición.



## 6. Acuerdo

Al acercarnos al acuerdo final, es bueno hacerle saber a la contraparte que estamos cerca de un trato aceptable, para que no espere muchas más concesiones por parte de nosotros.

Es recomendable haber tratado todos los puntos de la negociación, para evitar que la otra parte pueda realizar demandas de último minuto.

Teniendo un acuerdo es recomendable ponerlo por escrito y luego firmar el documento, para evitar conflictos y confusiones futuras.



# Los principales estilos de negociación

## Evación

La **evación** es **retirarse** o **retractarse**. Es **total** o **parcial**.

Se intenta negociar, pero sin dirigirse al motivo del conflicto para una resolución.

Con la evación se evita obtener lo que se desea. Se pierden oportunidades y beneficios.

Este enfoque no toma en cuenta la búsqueda de un fin común y del intercambio mutuo benéfico.



## Contencioso o competitivo

Representa un enfoque de ganar/perder. Una de las partes pierde.

Conducta que ejemplifica este estilo:

- Hacer comentarios sin importar los sentimientos o la postura del otro
- Siempre tener una réplica y rehusarse a retractarse
- Discutir las diferencias delante de personas no involucradas
- Menospreciar al otro utilizando lenguaje acusatorio y tácticas represivas
- No tener consideración por los intereses u objetivos del otro y utilizar la manipulación

## Adaptativo o que cede

Es dar parte de lo que uno desea ante la petición del otro.

Se centra en cubrir las necesidades de otros sin renunciar por completo a las propias necesidades.

Conducta que ejemplifica este estilo:

- Dividir la diferencia y concordar de modo abierto mientras por dentro está insatisfecho
- Si su estilo de negociación tiende a ser adaptativo posee una visión relativamente neutral hacia el conflicto en general



## Cooperativo o colaborativo

Este tipo de negociación es consistente con el enfoque ganar/ganar, es ver la posibilidad de una tercera alternativa que beneficie a ambas partes.

Implica colaborar creativamente para cumplir con los objetivos mutuos.

La conducta que ejemplifican este enfoque es:

- Escuchar y expresar sus sentimientos y deseos
- Si su actitud general hacia el conflicto es positiva, es posible que sea capaz de adoptar un estilo colaborativo.

Una alta necesidad de poder social también es consistente con el estilo colaborativo.



# La comunicación en la negociación

¿Te comunicas cuando hablas, o sólo haces ruido?

La comunicación es la transferencia efectiva de lo que se desea expresar.

Si la transferencia no cumple este propósito, entonces es sólo ruido. La comunicación es esencial para el éxito de una negociación.

Los principios de la comunicación efectiva se dividen en: (1) escuchar, (2) hablar, (3) filtrar, y (4) observar



**“Es una enorme desgracia no tener la Suficiente inteligencia para hablar bien o la suficiente sensatez para permanecer callado”.**

**La Bruyere**



Un mensaje fluye a través de:

- La **fuerce** es la persona que origina el mensaje y lo estructura (**codifica**).
- El **canal** es el medio por el cual se envía el mensaje, palabra hablada, escrita, o un medio electrónico, y el lenguaje corporal.
- La **decodificación** es la interpretación y comprensión del mensaje por el **receptor**.
- Para asegurar que la comunicación ha ocurrido se necesita: la **retroalimentación**.

Si el receptor reenvía el mensaje confirmando lo que entendió y la retroalimentación coincide con lo previsto, se puede asegurar que ocurrió la comunicación.

Si la fuente no escucha la retroalimentación, nadie sabrá si la comunicación ocurrió o no.

El ruido ocurre en cualquier momento. Codificamos mensajes de acuerdo a la forma de asimilar la información y están sujetos a nuestras perspectivas y sesgos.

A veces usamos códigos que nos son familiares, mas no para otros. La personalidad, cultura, idioma y actitudes pueden crear ruido y presentar barreras en la comunicación.



¡La comunicación es difícil!

Cuanto más personas estén involucradas en el proceso, mayor será la complejidad y la oportunidad para el ruido.

Hay reglas que nos ayudan a un mejor desempeño.

- Podemos darnos cuenta de cómo codificamos y decodificamos mensajes.
- Podemos aprender a escuchar y a hablar de manera efectiva, así como a pedir y dar retroalimentación.
- Podemos filtrar nuestros mensajes de manera que ayuden a que el otro los comprenda.



## Reglas para escuchar efectivamente en la negociación

- Habla menos y escucha más.
- Busca nueva información.
- No dejes de escuchar antes de que la otra persona termine de hablar, no supongas lo que va a decir.
- No dejes de escuchar para recordar lo que quiere decir después.
- No asumas que sabes lo que la otra persona quiere decir.
- No interrumpas.
- Si no entiendes algo, dilo.
- Muestra interés. Reclínate hacia adelante, asiente, o sonríe.



## Reglas para hablar efectivamente en la negociación

- No respondas una pregunta si no estás preparado.
- No respondas una pregunta que no ha sido hecha, a menos que estés seguro de que ayudará al proceso de un entendimiento mutuo.
- No temas responder una pregunta con otra.
- No respondas una pregunta si el momento no conviene a tu estrategia, pero promete contestarla más tarde.
- No hagas una pregunta que pueda provocar una pregunta recíproca si no te sientes listo o preparado para responderla.
- Después de hacer una pregunta, detente, cierra la boca y abre tus oídos para que la otra persona pueda contestar y ¡tu puedas escuchar!

- Ocasionalmente haz una pregunta cuya respuesta conozcas para así corroborar la veracidad del otro.
- Repite o resume lo que haz entendido de lo que la otra persona ha dicho.
- Manifiesta tu entendimiento y aprecio por la postura del otro.
- No seas ofensivo o grosero.
- Hasta que estés listo para concordar, utiliza enunciados condicionales e hipotéticos.
- No digas cosas para presumir.
- No temas parecer tonto.
- No temas quedarse callado.



## Bibliografía

- Lewicki, Roy J., Saunders, David M., Barry, Bruce (2012) Fundamentos de Negociación (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Budjac Corvette, Barbara A. (2011) Técnicas de negociación y resolución de conflictos (1ª ed.) México: Pearson Educación.