



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 4. Habilidades de negociación y el conflicto

(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	41

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 ESPECIALIDAD	AREA CURRICULAR	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE	QUINTO SEMESTRE	SEXTO SEMESTRE	SEPTIMO SEMESTRE	OCTOAVO SEMESTRE	NOVENO SEMESTRE	DECIMO SEMESTRE	
DISEÑO	URBANISMO	EDIFICACION Y URBANISMO	URBANO	URBANO Y SUBURBANO	ELECTRICIDAD Y ALUMBRADO PUBLICO			SISTEMAS DE TRATAMIENTO DE RESIDUOS SÓLIDOS		PROYECTO URBANO I	PROYECTO URBANO II	
		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 ALFARJES CUBIERTOS	PROYECTOS DE PLANEACION URBANA DEL SERVICIO URBANO I	PROYECTOS DE PLANEACION URBANA DEL SERVICIO URBANO II		
		BALIO URBANO	URBANIZACION EN SERVICIO	MALDAD Y TRANSPORTE			TEMAS SELECTOS DE DISEÑO	TEMAS SELECTOS DE URBANISMO	TEMAS SELECTOS DE URBANISMO 2	TEMAS SELECTOS DE URBANIZACION URBANA	TEMAS SELECTOS DE URBANISMO	
		URBANO		URBANO		URBANO		URBANO		URBANO		
		URBANO		URBANO		URBANO		URBANO		URBANO		
		URBANO		URBANO		URBANO		URBANO		URBANO		
	GEOGRAFIA	REPRESENTACION GRAFICA Y FOTOGRAMETRIA	REPRESENTACION DE PLANES URBANOS	REPRESENTACION GRAFICA	RESEÑA DE HISTORIA URBANISTICA	RESEÑA DE INFORMACION URBANISTICA						
	TEORIA	DERECHO	DERECHO URBANO	LEGISLACION DE LOS SERVICIOS URBANOS	LEGISLACION DE LA OBRA PUBLICA URBANA	LEGISLACION DE LA OBRA PUBLICA GENERAL 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	AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS URBANAS	ADMINISTRACION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS	ADMINISTRACION URBANA DE 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	
LIBRERIA Y MOCODILLO												
ADMINISTRACION DE OBRA			PROYECTOS DE CONSTRUCCION EN URBANIZACION	PROYECTOS DE CONSTRUCCION URBANA EN URBANIZACION	PROYECTOS DE URBANISMO URBANO	PROYECTOS DE URBANISMO URBANO	PROYECTOS DE URBANISMO URBANO	PROYECTOS DE URBANISMO URBANO	PROYECTOS DE URBANISMO URBANO	PROYECTOS DE URBANISMO URBANO		
ECONOMIA								CONSTRUCCION DE SERVICIOS URBANOS	ECONOMIA URBANA	ECONOMIA URBANA		
FINANCIAMIENTO		ECONOMIA URBANA	ECONOMIA URBANA	MATEMATICAS FINANCIERAS	FINANCIAMIENTO							
COMUNICACION				INGLES I	INGLES II	INGLES III	INGLES IV					
PERIODOS		PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE	QUINTO SEMESTRE	SEXTO SEMESTRE	SEPTIMO SEMESTRE	OCTOAVO SEMESTRE	NOVENO SEMESTRE	DECIMO SEMESTRE	
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 habilidades de negociación y el conflicto.

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

Contenido temático del material

El conflicto es un aspecto continuo en la vida de todos los seres humanos y frente a esta constante la negociación se ha constituido como es una herramienta para solucionar los conflictos.

Es fundamental desarrollar habilidades de negociación para enfrentar los conflictos y para asumir las oportunidades personales y profesionales que se presentan a lo largo de la vida.

Contenido temático del material

El presente material brinda apoyo a la unidad de competencia 4 “Habilidades de Negociación y el conflicto” a través de:

1. Conceptualización del conflicto
2. El conflicto en las organizaciones
3. Áreas de conflictos
4. Tipos de conflicto
5. Niveles de conflicto
6. Habilidades y competencias del negociador

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 4: Habilidades de negociación y el conflicto

Desarrollar habilidades en la solución de conflictos y competencias del negociador, para que asuma las oportunidades que se le presenten en los distintos ámbitos de desenvolvimiento tanto personal como profesional, 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

HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN Y EL CONFLICTO

“Un día frío de invierno, un grupo de puercoespines se agazaparon para permanecer calientes y no congelarse. Pero en poco tiempo comenzaron a sentir unos las espinas de los otros y se separaron. Pero la necesidad de calor los acercó otra vez, pero sus espinas los volvieron a separar.

De modo que se acercaban y se apartaban...hasta que... encontraron una forma de mantener el máximo calor con el mínimo de dolor”.

Arthur Schopenhauer

Introducción

A través de la negociación buscamos cambiar el punto de vista de otro cuando es contrario con el nuestro.

Queremos cambiar el comportamiento de otro porque no va de acuerdo con lo que nosotros deseamos.



Desarrollamos actitudes y pensamientos que se convierten en patrones de conducta en el momento de negociar.

Estos interfieren en una negociación ya que nublan la evaluación de la situación y frustran la elección de las estrategias apropiadas.



El conflicto. Conceptualización

Es una incompatibilidad de pensamientos o emociones en los individuos o entre grupos.

Surge en las relaciones personales, de negocios y profesionales, en las organizaciones, entre los grupos y organizaciones y entre las naciones.



La causa del conflicto es la percepción de necesidades, deseos, ideas, intereses y objetivos opuestos.

Se encuentra en todas partes y es inevitable. Puede ser real o percibido.



Enfoque positivo

- Fortalecedor
- Desarrollador
- Crecimiento
- Valiente
- Útil o servicial
- Excitante
- Estimulante
- Creativo
- Vigorizante
- Aclaratorio
- Enriquecedor
- Bueno



Enfoque del conflicto

Enfoque negativo

- Destructivo
- Dolor
- Guerra
- Hostilidad
- Amenaza
- Violencia
- Competencia
- Ira
- Angustia
- Distanciamiento
- Desesperanzador
- Malo



Constructivo y Destructivo

El enfoque puede ser **constructivo** o **destructivo**.

Una actitud negativa, evasiva o competitiva hacia el conflicto son con frecuencia **destructivos**.

Aprendemos de forma inconsciente a tener una opinión destructiva del conflicto por nuestras interacciones previas.

Los patrones destructivos resultan en oportunidades perdidas, frustración y repercusiones personales negativas.



Conflicto **destrutivo**.

Dos departamentos en una organización sin capacidad de trabajar juntos.



Conflicto **constructivo**.

Un concurso entre empleados para recibir sugerencias de valor. Aunque existe competencia para generar las mejores ideas, ésta estaría dirigida hacia el objetivo común de la efectividad organizacional.



El conflicto en las organizaciones

Si los conflictos se manejan de una forma adecuada puede ayudar a la empresa a alcanzar objetivos.

Causas comunes:

- Cambios en la estructura organizativa,
- Falta de coordinación entre personas o grupos que dependen entre sí,
- Puntos de vistas contrarios,



Causas comunes:

- Objetivos diferentes entre departamentos dentro de la organización,
- Problemas de comunicación,
- Estilo de liderazgo ineficaz,
- Desconfianza entre las personas.



Aspectos positivos de los conflictos en una organización

- Pueden estimular a la creatividad y pueden generar nuevas ideas donde llegan a mejorar los resultados,
- Ayudan a que las situaciones competitivas entre personas mejoren su esfuerzo y destreza, a liberar las emociones, el estrés, las personas llegan a conocerse mejor, cooperan más entre si y aumentan su unión.
- Brotan los problemas que estaba ocultos donde ayudan a afrontarlos y resolverlos.



Aspectos negativos de los conflictos en una organización

- Deterioran la cooperación y el trabajo en equipo
- Aumenta el interés personal y la desconfianza mutua
- Desciende la motivación laboral y el rendimiento laboral
- Se pierde tiempo de trabajo y prestan más atención al conflicto que al trabajo y al logro de objetivos



Aspectos negativos de los conflictos en una organización

- Se pueden tomar decisiones equivocadas y tener comportamientos violentos
- Se deteriora la salud física y mental y puede traer gastos jurídicos



La negociación en el conflicto

La herramienta para resolver los conflictos es la negociación.

La negociación es el proceso de dialogo que conduce a un acuerdo mutuamente aceptado.



Con la negociación obtenemos pautas, que nos ayudan a:

- Preparar la negociación,
- Centrarnos en los intereses y necesidades

Se cede ante las razones no ante las presiones y se logra alcanzar un acuerdo.



La persona que negocia debe ser flexible y debe saber escuchar, no confía y revisa permanentemente los datos que debe manejar, debe saber seducir, donde establecer límites claros utilizando el humor y otros factores que controlan las emociones para comunicarse de una mejor manera.



Cuatro clases principales de conflicto:

1. Conflicto de rol múltiple:

Ejemplo, la situación en que un gerente sufre presión para aliarse en una disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad a sus colegas o a su grupo de trabajo.



2. Escasos recursos:

En las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.



3. **Valores y prioridades diferentes:** A menudo, el conflicto empresarial más difícil de resolver es la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien, ya que son el fundamento de vida del individuo. Es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen la posición de cualquiera de los dos.



- 4. Diferencias de percepción de un problema:** A pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás.

Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.



Estrategias para afrontar el conflicto

- **Solución de problemas:** Se reúnen las partes confrontadas para encontrar la raíz del conflicto, y su solución. Es el modelo más sencillo y el más utilizado.
- **Metas de orden superior:** Se busca un objetivo común que sea más importante que el conflicto para ambas partes, y que sin la cooperación de ambas no se podría lograr la meta planteada. Los confrontados se convierten en miembros necesarios de un equipo.



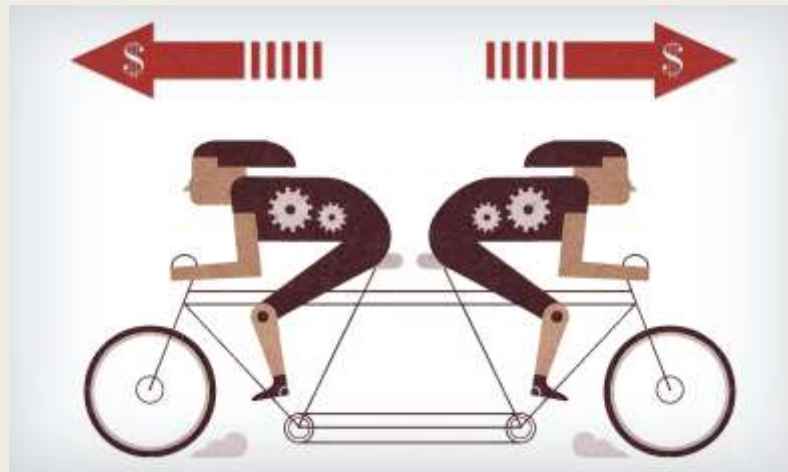
Estrategias para afrontar el conflicto

- **Ampliación de recursos:** Si el conflicto se originó por falta de recursos materiales o físicos, entonces, si se ofrece lo que falta, puede ser una solución. Ejemplo, aumentar el espacio en la oficina si el conflicto se produjo por la cercanía de ciertos elementos.
- **Evasión:** Aunque evadir el conflicto no es una buena solución, puede suceder que cuando surja el conflicto y no se “siga el juego”, en ese momento terminará.



Estrategias para afrontar el conflicto

- **Allanamiento:** Similar a las metas de orden superior. Aquí se resta importancia a las diferencias y se resaltan las metas comunes y más importantes.
- **Arreglo:** Cada miembro involucrado cede algo importante. De esta manera, se producirá equidad.
- **Mandato:** Se origina del líder formal hacia los subordinados. El jefe indica el camino que se deberá seguir y cuáles son las consecuencias de no hacerlo.



Estrategias para afrontar el conflicto

- **Modificar la variable humana:** Se analizará el conflicto desde la perspectiva del individuo causante y se buscará cambiar su actitud. Puede ser mediante capacitación, lecturas, cursos, etc.
- **Modificar las variables estructurales:** Si el conflicto se origina por relaciones personales y es difícil lograr una buena convivencia, lo mejor será reubicar a los miembros del conflicto o reestructurar el entorno.



Habilidades y competencias del negociador

- Integridad: Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
- Meticulosidad: Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independiente de su insignificancia.
- Planificación y Organización: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, con el objetivo de alcanzar una meta.
- Habilidad de control: Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos.

Habilidades y competencias del negociador

- Delegación: Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
- Liderazgo: Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
- Desarrollo de subordinados: Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos.
- Sensibilidad organizacional: Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.

Habilidades y competencias del negociador

- Capacidad crítica: Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y racional.
- Análisis de problemas: Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
- Capacidad de decisión: Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
- Creatividad: Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios.

Habilidades y competencias del negociador

- Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
- Análisis numérico: Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos.
- Espíritu comercial: Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa.
- Asumir riesgos – Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado, con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
- Escucha: Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones demuestran una escucha "activa".

Habilidades y competencias del negociador

- Comunicación oral persuasiva: Capacidad para expresar ideas o hechos claramente. Convencer a los otros del punto de vista propio.
- Comunicación escrita: Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta.
- Sensibilidad interpersonal: Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros.
- Impacto: Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
- Sociabilidad: Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.

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.