



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

## **Programa de Asignatura**

### **Carrera:**

Licenciatura en Administración

### **Plan de Estudio (aprobado por ordenanza):**

Ord 17/2000-CS

### **Espacio Curricular:**

438 - Negociación / Obligatoria

### **Aprobado por resolución número:**

Res. N° 93/19-CD

### **Programa Vigente para ciclo académico:**

2019

### **Jefes de Trabajos Prácticos:**

BAIGORRIA STURN, Luis Manuel  
JOFRE PUNTA, Hernán Alejandro

## Características

Área	Periodo	Formato espacio curricular	Créditos
Administrativa		Teórico-Aplicado	0

### **Requerimiento de tiempo del estudiante:**

Horas clases teoría	Horas clases práctica	Subtotal horas clases	Estudio y/o trabajo autónomo	Actividades de aplicacion	Evaluaciones	Total horas asignatura
25	20	45	78	6	6	135

### **Espacios curriculares correlativos**

Administracion II , Comercializacion II ,

## **Contenidos**

### **Fundamentos:**

### **Contenidos Mínimos:**

Situaciones de conflicto y negociación: factores de conflictos y perspectivas de las partes dentro y fuera de la organización; valores básicos y secundarios; factores de negociación. Técnicas de negociación; estilo; medios de autocontrol. Estrategias de negociación; análisis y elementos personales, evaluación de soluciones, criterios de aceptabilidad.

### **Competencias Generales:**

Detectar y analizar situaciones problemáticas del campo profesional a fin de elaborar y proponer alternativas de solución

Plantearse preguntas para la investigación, el pensamiento lógico y analítico, el razonamiento y el análisis crítico

Asignar prioridades y trabajar en entornos de alta exigencia con la finalidad de brindar respuestas oportunas y de calidad

Capacidad para trabajar con otros en equipo con el objetivo de resolver problemas

Capacidad para negociar soluciones y acuerdos aceptables en situaciones profesionales

### **Competencias Específicas:**

Capacidad para identificar, diseñar e implementar procesos de negocio y/o prestación de servicios orientados a la optimización de los resultados de la organización

Capacidad para orientar la organización a la creación de valor a partir de modelos de valoración y riesgo que sean de alto impacto en las decisiones empresariales, teniendo en cuenta los aspectos éticos y culturales del medio en el cual desarrolla su gestión

### **Programa de Estudio (detalle unidades de aprendizaje):**

#### Capítulo I: PRESENTACIÓN

##### A. Management y Negociación

1. Conceptos y conectividad.
2. Desarrollo y enfoques actuales.
3. Importancia.

##### B. Conflictos

1. Presentación del problema: alcances y desafíos.
2. Definiciones y clasificaciones.
3. Postulados claves.
4. Paradigma colaborativo vs. confrontativo.
5. Sistema tradicional de resolución de conflictos. Causas de no acordar.
6. Sistemas alternativos de resolución de conflictos (ADR). Causas de su aparición.

#### Capítulo II: INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN

##### A. Qué no es negociar

1. Enmarcar las negociaciones
2. Acrecentar el compromiso
3. Persistir en el tamaño fijo
4. Anclar los inicios

B. Caracterización de la Negociación

1. Aspectos Caracterizadores.
2. Qué nos lleva a negociar.
3. Requisitos. Bases fundamentales.

C. Escuelas y Tipos

1. Negociación basada en posiciones.
2. Negociación basada en principios.
3. Negociación Estratégica. Negociación en 3D.
4. Negociación Racional.

C. Negociación Distributiva

1. La situación de la negociación distributiva.
2. Función de las opciones para un acuerdo negociado.
3. El punto de acuerdo.
4. La mezcla de la negociación.
5. Estrategias fundamentales.
6. Ofertas iniciales.
7. Concesiones iniciales.
8. El papel de las concesiones.
9. Ofertas finales.
10. Compromiso.

D. Negociación Integrativa

1. Introducción.
2. ¿En qué es diferente una negociación integradora?
3. Panorama del proceso de negociación integradora.
4. Creación de un flujo libre de información.
5. Comprender las necesidades y objetivos reales del otro negociador.
6. Búsqueda de soluciones que cubran las necesidades y los objetivos de ambos lados.
7. Factores que facilitan una negociación integradora fructífera.
8. Un objetivo o una meta comunes.

F. Tres Ejes importantes

1. Personas.
2. Propuesta.
3. Procedimiento.

### Capítulo III: Los Negociadores

A. Tipos de Negociadores

1. Negociador Intuitivo vs negociador profesional.
2. Negociador Duro vs. Negociador Suave.

B. Habilidades

1. Habilidades Interpersonales.
2. Habilidades Comunicacionales.
3. La importancia de la Escucha Activa
4. ¿Se puede adquirir habilidades?

C. Percepciones Partidarias

1. Puntos de vista.

2. Escalera de Inferencia: estrategia y acciones.

D. Emociones

1. Conceptos.
2. Estrategias y acciones.

E. Relación y Trabajo Conjunto

1. Importancia.
2. Vencer obstáculos para la cooperación.
3. Solución conjunta de conflictos.
4. Obstáculos para la cooperación.
5. Negociar las diferencias

Capítulo IV: Estructura o Anatomía de una Negociación

A. Concepto de éxito en una Negociación

B. Elementos de una Negociación

1. Alternativas

- a) Conceptos.
- b) Estrategias y acciones.
- c) Casos.

2. Intereses y posiciones

- a) Conceptos.
- b) Estrategias y acciones.
- c) Casos.

3. Opciones

- a) Conceptos.
- b) Estrategias y acciones.
- c) Casos.

4. Legitimidad y Criterios

- a) Conceptos.
- b) Estrategias y acciones.
- c) Casos.

5. Comunicación

- a) Conceptos.
- b) Estrategias y acciones.
- c) Casos.

6. Relación de Trabajo

- a) Conceptos.
- b) Estrategias y acciones.
- c) Casos.

7. Compromisos

- a) Conceptos.
- b) Estrategias y acciones.
- c) Casos.

Capítulo V: El proceso de Negociación

A. Desarrollo de la negociación: etapas

1. Preparación

- a) Concepto, objetivos y resultados.
- b) Fases.

2. Interacción
  - a) Concepto, Objetivos y Resultados.
  - b) Estrategia de penetración.
  - c) De adversarios a socios.
3. Acuerdo
  - a) Conceptos, objetivos y resultados.
  - b) Después del acuerdo.c)
- B. Funcionalidad de la Negociación
  1. Negociación en dos niveles.
  2. Poder: concepto, fuentes, estrategia y acciones.
  3. Herramientas y resultados.
  4. Estrategias para lograr mayor integratividad.
  5. Errores.

#### Capítulo VI: Contrapartes en Negociación

1. Contraparte poderosa.
2. Contraparte Obstinada.
3. Contraparte desleal.
4. Dilemas comunes.
5. Negociación multipartes.
6. La colaboración como ventaja competitiva.
7. Negociación y RSE.
8. Negociación Laboral.

## Metodología

### Objetivos y descripción de estrategias pedagógicas por unidad de aprendizaje:

#### OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA

##### Objetivo Final

Que el alumno desarrolle capacidades para identificar los elementos de una situación de conflicto y pueda desarrollar estrategias y técnicas de negociación para abordarlos, haciendo énfasis en el uso de métodos cooperativos.

Estas capacidades son en orden a conceptualizar el abordaje de conflictos como una actitud ética y responsable, y que la solución dentro del management moderno posibilita implementar procesos de toma de decisiones altamente eficientes en un contexto altamente competitivo.

Se pretende promover y acompañar el aprendizaje de la negociación dentro y fuera de las organizaciones, como un insumo necesario para distintos procesos de toma de decisiones en las mismas.

#### 2.2. Objetivos Intermedios

2.2.1. Proveer o incrementar en los alumnos de la Carrera de Administración los conocimientos básicos necesarios para una mejor comprensión de las posibilidades que brinda la Resolución Alternativa de Conflictos.

2.2.2. Promover el desarrollo de la capacidad de análisis, razonamiento riguroso, pensamiento crítico y aprendizaje creativo y en equipo.

2.2.3. Promover la incorporación de conceptos y herramientas para la efectiva resolución de los conflictos.

2.2.4. Conocer en profundidad las reglas de oro de la Negociación y otros métodos de ADR.

#### Capítulo I PRESENTACIÓN

- Resultados del aprendizaje: Dar a conocer qué relación tiene la negociación con la carrera de Administración y su aporte junto a otros ADR como sistemas de resolución de conflictos alternativos al sistema tradicional.
- Estrategia de enseñanza y aprendizaje: Clases teóricas con apoyo digital y guías en plataforma moodle y controles de lectura y aprendizaje. Videos. Visitas de expertos. Preguntas.
- Horas presenciales 6 horas
- Horas de trabajo autónomo 11 horas

#### Capítulo II INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN

- Resultados del aprendizaje: Dar a conocer y profundizar sobre aspectos acerca de la naturaleza y tipos de negociación.
- Estrategia de enseñanza y aprendizaje: Clases teóricas con apoyo digital y guías en plataforma moodle y controles de lectura y aprendizaje. Casos prácticos. Role Play. Videos. Visitas de expertos. Preguntas
- Horas presenciales 9,5 horas
- Horas de trabajo autónomo 16 horas

#### Capítulo III LOS NEGOCIADORES

- Resultados del aprendizaje: Dar a conocer, en forma detallada, profunda y fundada todos los elementos que actúan en una negociación exitosa. Concepto, estrategias y acciones.

- Estrategia de enseñanza y aprendizaje: Clases teóricas con apoyo digital y guías en plataforma moodle y controles de lectura y aprendizaje. Casos prácticos. Videos. Preguntas. Visitas de expertos.
- Horas presenciales 5,5 horas
- Horas de trabajo autónomo 9 horas

#### Capítulo IV ESTRUCTURA O ANATOMÍA DE UNA NEGOCIACIÓN

- Resultados del aprendizaje: Dar a conocer y profundizar sobre el perfil y capacidades y/o habilidades necesarias para ser un negociador profesional y tácticas para lograrlo.
- Estrategia de enseñanza y aprendizaje: Clases teóricas con apoyo digital y guías en plataforma moodle y controles de lectura y aprendizaje. Casos prácticos. Videos. Preguntas.
- Horas presenciales 14 horas
- Horas de trabajo autónomo 25 horas

#### Capítulo V EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

- Resultados del aprendizaje: Entender por qué el proceso es una meta negociación, cuáles son sus etapas, propósitos y resultados.
- Estrategia de enseñanza y aprendizaje: Clases teóricas con apoyo digital y guías en plataforma moodle y controles de lectura y aprendizaje. Casos prácticos. Videos. Preguntas.
- Horas presenciales 6 horas
- Horas de trabajo autónomo 10 horas

#### Capítulo VI CONTRAPARTES EN NEGOCIACIÓN

- Resultados del aprendizaje: Entender las características de las distintas contrapartes con las cuales tendremos que negociar y casos especiales de negociación.
- Estrategia de enseñanza y aprendizaje: Clases teóricas con apoyo digital y guías en plataforma moodle y controles de lectura y aprendizaje. Casos prácticos. Videos. Preguntas.
- Horas presenciales 4 horas
- Horas de trabajo autónomo 7 horas

#### **Carga Horaria por unidad de aprendizaje:**

Unidad	Horas presenciales teóricas	Horas presenciales prácticas	Horas presenciales de aplicación	Horas de estudio autónomo	Actividades de aplicación	Evaluaciones
	25	20	0	78	6	6

#### **Programa de trabajos prácticos y/o aplicaciones:**

##### PROGRAMA DE TRABAJOS PRÁCTICOS y/o APLICACIONES

- a) Temario
1. Video Mediación
  2. Videos Negociación distributiva
  3. Videos Negociación integrativa
  4. Videos expertos negociadores
  5. Caso Negociación distributiva
  6. Caso Intereses y tipos
  7. Caso Alternativas
  8. Caso Opciones
  9. Caso Comunicación

10. Videos Comunicación
11. Caso Elementos o componentes en negociación integrativa
12. Caso Preparación negociación
13. Caso Interacción negociación
14. Controles antes de cada parcial
15. Videos varios de negociación
16. Visitas de expertos

### **Bibliografía (Obligatoria y Complementaria):**

#### 5. BIBLIOGRAFÍA

##### a) Obligatoria

- BAZERMAN, Max y NEALE, Margaret, "La Negociación Racional en un mundo Irracional", Paidós, Barcelona, 1982.
- ERTEL, Danny, "Negociación 2000", Mc Graw-Hill 2000.
- FISHER, Roger; URY, Williams y PATTON, Bruce "Sí... ¡de acuerdo!- Como negociar sin ceder", Grupo Norma 1993.
- FOLBERG, Jay y TAYLOR, Alison, "Mediación- Resolución de conflictos sin litigios", NORIEGA, 1992.
- JOFRÉ, Alfredo W., BAIGORRIA, Luis y JOFRÉ, Hernán A., "Manejo de conflictos en Pymes de la región: responsabilidad empresaria y educativa", Investigación FCE UNCuyo, 2006.
- JOFRÉ, Alfredo W., BAIGORRIA, Luis y JOFRÉ, Hernán A., "Elaboración de un Modelo General adaptable de Centro de Manejo de Conflictos", Investigación SECYT, UNCuyo, 2007.
- JOFRÉ, Alfredo W., BAIGORRIA, Luis y JOFRÉ, Hernán A., "Manejo Alternativo de Conflictos en las Organizaciones", Investigación FCE UNCuyo, 2008.
- JOFRÉ, Alfredo W., BAIGORRIA, Luis y JOFRÉ, Hernán A., "Sistema Organizado de Manejo de Conflictos en Organizaciones", Investigación SECYT, UNCuyo, 2009.
- JOFRÉ, Alfredo W. y JOFRÉ, Hernán, "Métodos competitivos-métodos integrativos, Folleto en publicación, Mendoza 2015
- LEWICKI, Roy J., BARRY, Bruce y SANDERS, David M., "Introducción a la Negociación", McGraw Hills, México, 2012...
- MARTÍN, Miguel Ángel. "Negociación Racional: Introducción a la negociación profesional". INTEROCEANICAS, 1994.
- SUARES, Marínés, "Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas", Ed. Paidós, Argentina 2002.
- URY, William, "¡Supere el No!", Norma, Bogotá, 1993.

##### b) Complementaria

- COHEN, Herb. "Todo es negociable. Cómo conseguir lo que se quiere",
- SUDAMERICANA- PLANETA, 1986.
- SCHOONMAKER, Alan N. "Negocie y Gane", Norma, 1991.
- GOLEMAN, Daniel, "La Inteligencia Emocional", Vergara, Buenos Aires, 2000.
- DE BONO, Edward, "Conflicto", Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1988.
- RUMMEL, R. J., "Understanding Conflict and War", New York, Wiley, 1976.
- JANDT, F. E., "Conflict Resolution Through Communication", Harper y Row, Nueva York, 1973.
- NIEREMBERG, Gerard I., "El Negociador Completo", Espasa Calpe,
- Pamplona, 1991.
- NIEREMBERG, Gerard I., "Principios Fundamentales de la
- Negociación", Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1984.
- BAZERMAN, M. H., MANNIX, E. A. y THOMPSON, L. L., "Group as

- Mixe - motive negotiations” JAI press, Greenwich, 1988.
- DAVIS, Wayne H., “What? Teach the Other Side to Negotiate Better?”, Annual Midwest Labor Law, Ohio, 1988, USA.
- KOFMAN, Fredy, “Metamanagement - La nueva conciencia de los negocios”, Gránica, Buenos Aires, 2001.
- DRUCKER, Peter, “Las Nuevas Realidades”, Editorial sudamericana, Buenos Aires, 1999.
- DE ALMEIDA, Mario y AIELLO DE ALMEIDA, María Alba, “Experiencia de la Mediación”, equipo Interdisciplinario, buenos Aires, 1996.
- WEEKS, Dudley, “The eight essential steps to Conflict resolution”, G: P: Putnam` s Sons, New York, 1994

### **Metodología de enseñanza y aprendizaje:**

El desarrollo de la materia será de carácter teórico-práctico, con presentación de aplicaciones conjuntamente con el desarrollo de los temas.

Se indicarán las lecturas previas al tratamiento de los temas en los casos necesarios.

Se emplearán como instrumental pedagógico en el caso que corresponda y se indique, las guías de estudio, filminas, role play y eventualmente videos.

Se promoverá el trabajo en grupos en lo posible, al contar con la asistencia de docentes o profesionales invitados que actuarán como moderadores. Allí se utilizará el método de casos, salvo en los temas estrictamente teóricos. Este método permite un modo:

- Participativo: estimula la participación e interactividad de todos los asistentes con la idea de que ello mejore y asegure el aprendizaje.

- Flexible: de tal manera que se puedan añadir, además de los temas previstos en el programa, los que surjan de la necesidad o interacción de los demás.

- De Referencia: se referencia a la realidad práctica al incluir ejemplos y casos que permiten, practicar cada técnica o habilidad al mismo tiempo que se aprenden.

Se ha previsto el dictado de cuatro horas de clases semanales de carácter teórico- práctico, como mínimo.

### **Sistema y criterios de evaluación**

La evaluación del aprendizaje se considera un proceso continuo y permanente desde el comienzo de clases hasta el examen final.

Este proceso se desarrolla en las distintas instancias en que tiene lugar el hecho educativo: clases teóricas, clases prácticas, consultas on line o presenciales, exámenes parciales, examen integrador en su caso y examen final.

Los criterios de valoración de la evaluación en las distintas instancias serán.

a) Instancias de clases teóricas y prácticas, y consultas:

- Atención activa y predisposición al desarrollo de la instancia.
- Participación y aportes al desarrollo de la instancia.
- Búsqueda activa del conocimiento e intentar no quedarse con dudas.
- Pertinencia de las preguntas.
- Crecimiento en el uso adecuado de la terminología técnica.
- Crecimiento en el uso de la plataforma informática de la cátedra.

b) Instancias de examen:

- Pertinencia y precisión en las respuestas.
- Fundamento sustentable de las respuestas.
- Aplicación pertinente y clara de los conceptos teóricos a los casos prácticos.
- Uso adecuado de la terminología técnica.

- ☐ Coherencia en la exposición.
- ☐ Comprensión cabal del contenido de los temas.
- ☐ Manejo adecuado de los temas y su funcionalidad dentro de los procesos.

Los instrumentos de evaluación tendrán explicitadas las consignas y componentes, como así también el puntaje individual de los Ítems incluidos en la misma.

En el caso de exámenes orales, además del examen general de desarrollo de las clases, se dispondrá con antelación un Esquema de integración temática de las bolillas a sortear.

### **Requisitos para obtener la regularidad**

Las clases prácticas se desarrollarán acompañando las clases teóricas, y se instrumentarán presentando a los estudiantes prácticos de autoevaluación que comprenderá aspectos teóricos y casos prácticos. Antes del parcial cada estudiante deberá presentar todos los prácticos debidamente resueltos y autoevaluados, como condición obligatoria para rendir el parcial. En fecha especial se explicarán las resoluciones de los prácticos.

Durante el cursado se tomarán dos exámenes parciales escritos y un examen recuperatorio. La evaluación final será escrita u oral, de carácter teórico-práctica.

Al concluir el cursado, los alumnos podrán ser:

☐ Regulares: Los que aprueben los dos parciales obteniendo un mínimo de 60 (sesenta) puntos sobre un total de 100 (cien). Existe la posibilidad de recuperar uno de ellos. También serán alumnos regulares aquellos que no alcanzaron las condiciones de regularidad descriptas, pero que aprobaron el Examen Integrador (Ord. 18/03 del CD y modif.) de la totalidad de los contenidos dictados en el curso de la asignatura, obteniendo en el mismo un mínimo de 60 (sesenta) puntos sobre un total de 100 (cien).

☐ Libres: Aquellos que no alcanzaron las condiciones de regularidad establecidas por la cátedra, ni aprobaron el Examen Integrador previsto en la Ord. 18/03 del CD y modif. También serán alumnos libres los que no se inscribieron para cursar.

### **Requisitos para aprobación**

Los exámenes finales serán escritos u orales.

Exámenes de alumnos regulares: El examen tendrá un total de 100 (cien) puntos. Para aprobar la materia deben obtenerse como mínimo 60 (sesenta) puntos. La nota final surgirá de ponderar el puntaje obtenido en cada una de las siguientes instancias (Ordenanza 18/03 CD y modif. del apartado segundo del anexo):

Primer Parcial	10 %
Segundo parcial	10 %
Examen Final	65 %
Apreciación/concepto cátedra	15%

Para el caso de que los alumnos regularicen por Examen Integrador (Ord. 18/03 CD y modif.), la ponderación del mismo será 20%, el Examen Final 65 % y la apreciación/Concepto otorgada por la cátedra 15 %.

Exámenes libres: El examen constará de dos partes. La primera consistirá en la resolución de un caso o cinco (5) preguntas elementales o casos prácticos que deberán ser contestadas o resueltos correctamente en un sesenta por ciento. Para rendir la segunda parte es necesario haber aprobado la primera. La segunda parte tendrá un total de 100 (cien) puntos. Para aprobar la materia debe obtener como mínimo 60 (sesenta) puntos. La nota final surgirá de ponderar ambas partes. Si se aprobara la primera parte y no la segunda la nota será reprobado.

La escala de las notas será la de la Ordenanza 108/10 CS