

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**NEGOCIACION**

**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON  
ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD**

**PRESENTA:**

**ING. JESUS GERARDO HERRERA MARTINEZ**

**ASESOR: M.C. MATIAS BOTELLO TREVIÑO**

**MONTERREY, N.L.**

**JUNIO DE 1997.**

TM  
BF637  
.N4  
H4  
c.1

1997

NEGOCIACION

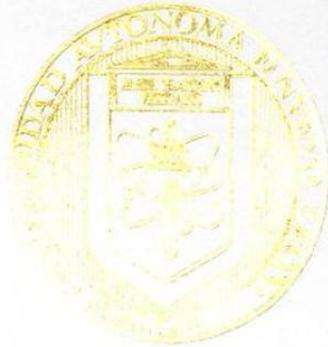
J.G.H.M.



1080071282

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



NEGOCIACION

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON  
ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD

PRESENTA:

ING. JESUS GERARDO HERRERA MARTINEZ

ASESOR: ING. MATIAS BOTELLO TREVINO

MONTERREY, N.L.



TM  
BF637  
.N4  
H4



FONDO  
TESIS

71282

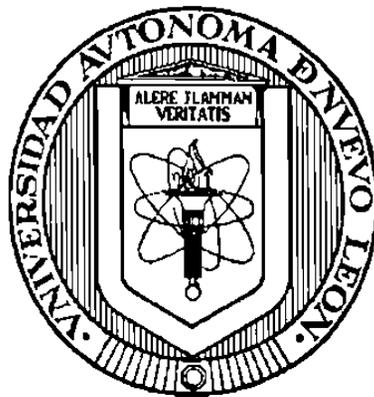


FONDO  
TESIS MAESTRIA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**NEGOCIACIÓN**

**POR**

**ING. JESÚS GERARDO HERRERA MARTÍNEZ**

**TESIS**

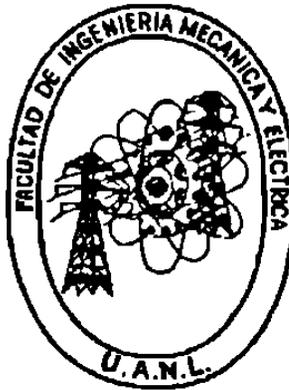
**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN  
JUNIO 1997**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**NEGOCIACIÓN**

**POR**

**ING. JESÚS GERARDO HERRERA MARTÍNEZ**

**TESIS**

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN  
JUNIO 1997**



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis **NEGOCIACIÓN**, realizada por el **ING. JESÚS GERARDO HERREERA MARTÍNEZ** sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.

## EL COMITE DE TESIS

**M.C. MATIAS BOTELLO TREVIÑO**  
**ASESOR**

**M.C. LIBORIO A. MANJARREZ S.**  
**COASESOR**

**M.D.O. JESUS J. MELENDEZ OLIVAS**  
**COASESOR**

Vo.Bo.

**M.C. ROBERTO VILLARREAL GARZA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

San Nicolás de los Garza, N.L., Mayo 1997

a mi Padre, quien me empujó a llegar aquí  
a mi Madre, que me enseñó que lo difícil es posible  
a mi esposa, quien me brinda todo el apoyo que necesito  
a mi Bebé, por quien todo se hace posible

## **PRÓLOGO**

La gente ha estado negociando una con otra desde tiempo inmemorial. Por lo general cuando pensamos en negociación, pensamos en términos de comprar y vender. La mayoría de nosotros reconoce que los diplomáticos y representantes laborales también negocian diariamente en su trabajo. Lo que no reconocemos es que todos nosotros negociamos todos los días de nuestra vida.

Las ideas de esta tesis funcionan. De hecho, han funcionado por siglos. Lo que discutiremos es por qué funcionan, cómo funcionan y como podemos defendernos cuando se usan en nuestra contra. También examinaremos las tácticas para determinar cuándo y si debe usarse

Espero que a quienes lean esta tesis les sea útil al identificar los elementos necesarios para negociar con mayor eficacia y les cree la conciencia de que para ser un buen negociador, no es necesario pertenecer a un departamento de compras o ventas, sino solo tener interacción con al menos un persona.

## **SÍNTESIS**

¿Qué hay de nuevo en las negociaciones?

recientemente los investigadores en psicología, economía y ciencias sociales, han explorado este tema de una manera organizada. Han aprendido sobre negociación a través de un análisis e investigación cuidadosos. He aquí algunos aspectos que han descubierto y que harán de usted un mejor negociador:

**Poder.** La gente percibe el poder de diferentes maneras. Está en la mente. Bajo circunstancias idénticas, una persona puede decir: "No cederé porque no esta bien"

En mis experimentos todos contaban con los mismos hechos y límites, pero algunos recibieron liquidaciones pequeñas y otros usaron la misma información para obtener liquidaciones enormes.

**Nivel de aspiración.** ¿Gana más la gente que aspira más alto?

Existe el consenso general de que en la vida, aquellos con mayores aspiraciones logran más. Si esto también tiene validez en el campo de la negociación, es una pregunta importante. La respuesta es " Sí " hasta cierto punto.

"Aspire más alto y logrará más". Es un buen consejo, siempre y cuando acepte los riesgos, tome su tiempo para hacer su tarea y tenga paciencia.

**Tiempo límite.** El tiempo límite ocasiona un resultado en las negociaciones. La gente espera lo más posible para tomar una decisión. Quienes cuentan con sesenta minutos para negociar, llegan a un acuerdo en sesenta minutos. El tiempo límite ejerce presión para cerrar el trato.

El problema con los tiempos límite es que tendemos a estar mas conscientes de nuestro tiempo límite que el de la otra persona. Esto nos induce a usar poco nuestro poder y a sobrestimar el de nuestro oponente.

Las negociaciones rápidas, ya sean necesarias o innecesarias, son peligrosas. Una u otra parte involucrada puede hacer un mal trato. La persona que este más preparada para una negociación rápida, tiene más probabilidades de obtener la mejor parte.

La mayoría de las personas ven las negociaciones de un modo equivocado. Las ven como una competencia en la que una parte gana a costa de la otra.

Pero las negociaciones no son necesariamente una competencia. Indudablemente tienen elementos de competencia en su proceso, pero es mucho más que una guerra de adversarios.

**La manera cooperativa (Ambas partes ganan)** El principio básico de la negociación de “ambas partes ganan” es que siempre hay un trato mejor para ambos, si están dispuestos a tomarse el tiempo para buscarlo. Ambos comprador y vendedor, pueden aumentar sus utilidades y satisfacción sin perjudicarse mutuamente.

**La manera competitiva (Uno gana)** Un hecho que debe considerarse en las negociaciones es que existe un elemento de competencia. Hay un punto en que los beneficios de una parte salen del bolsillo de la otra.

¿Cual es el mejor modo de comportarse desde un punto de vista competitivo?

Las siguientes reglas pueden servir de pauta

Guarde Silencio

No confie en sus suposiciones, cálculos o percepciones

Análisis de costos

Concesiones

**Fuentes de Poder** El poder esta en la mente. Hay amplia evidencia de que la gente, aún cuando se presentan hechos y posiciones de poder idénticos, reacciona de forma diferente a las circunstancias.

Hay muchas fuentes de poder. Algunas están basadas en recursos, otras en leyes, reglamentos o precedentes mientras que otras están basadas en factores psicológicos. las principales fuentes de poder son:

Competencia	Legitimidad o sentido de "rectitud"
Compromiso	Conocimiento
Asumir riesgos	Tiempo
Dinero	Habilidad para negociar
Relaciones amistosas	

**Tácticas.** En los negocios, como en la diplomacia, es importante reconocer que las tácticas están limitadas por la estrategia.

No hace mucho bien el obtener una meta a corto plazo, si se viola la meta a largo plazo. En el mundo de los negocios el vendedor que emplea maniobras poco decorosas, pronto gana mala reputación y pierde su clientela. El trabajo del negociador en jefe es el mantener unidas todas las consideraciones importantes y diseñar tácticas que satisfagan a los objetivos a largo plazo. Al hacerlo deberá definir las cuestiones, problemas y Sub-metas y deberá de inocular al equipo contra la persuasión. Finalmente, deberá decidir cuál es la mejor forma de probar las suposiciones, intenciones y aspiraciones del oponente a través del uso de maniobras y técnicas.

**Maniobras.** Las tácticas pueden ser divididas en dos áreas, maniobras y técnicas. Una maniobra no es una estrategia. Si estuviéramos hablando de tácticas militares, una maniobra podría ser descrita como un movimiento

diseñado para asegurar una posición de ventaja para propósitos defensivos u ofensivos. Una maniobra en la negociación, es un movimiento diseñado para crear una situación en la cual las metas pueden ser alcanzadas y la posición negociadora defendida.

### **Maniobras de negociación**

<u><b>TIEMPO</b></u> Paciencia Fecha límite Velocidad Hecho consumado Sorpresa Estado actual Aplazamiento	<u><b>AUTORIDAD</b></u> Autoridad limitada Aprobación Rutas de aprobación Persona ausente Arbitraje
<u><b>INSPECCION</b></u> Inspección abierta Inspección limitada Confesión Confesión calificada Tercera persona Prohibición	<u><b>MONTO</b></u> Justo y razonable Tómelo o déjelo Jugar a tentar Falso presupuesto Chantaje Escalada Intersecciones No-Negociables Subasta inversa
<u><b>ASOCIACIÓN</b></u> Alianzas Asociaciones Disociaciones Naciones unidas Sobornos	<u><b>DESVIACIONES</b></u> Señuelos Rechazo Retirada El bueno y el malo Estadísticas falsas y el error Huevos revueltos Juego sucio Sinvergüenza

# ÍNDICE

	Página
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Parte I.</b>	<b>Experimentos sobre Negociación en una empresa de transformación</b>
<b>1. Experimento: Ganadores y Perdedores</b>	<b>4</b>
<b>2. Experimento: ¿Qué hace a un buen negociador?</b>	<b>15</b>
<b>Parte II</b>	<b>El Corazón del Proceso del Regateo</b>
<b>Introducción parte II</b>	<b>21</b>
<b>4.Cuál es tu nivel de aspiración</b>	<b>22</b>
4.1 Estableciendo metas	23
4.2 Agrupaciones y Aspiraciones	24
4.3 Éxito y Fracaso	25
4.4 Toma de Riesgos y Expectativas	26
4.5 Persistencia y aspiración	28
4.6 Realismo, aspiración y salud mental	29
4.7 conclusión	31
<b>5. Tienes más poder del que piensas</b>	<b>32</b>
5.1 Los principios básicos del Poder	33
5.2 Fuentes de Poder	34
5.3 La anatomía de la negociación	40
5.4 Seis preguntas creadoras de poder	41
5.5 El poder del "No-Poder"	42
5.6 El poder de las políticas arriesgadas	42
5.7 El poder del punto focal	43
5.8 El poder de la irracionalidad	44
5.9 La psicología del Poder	44
5.10 Conclusión	46
<b>6. Personas que influyen</b>	<b>47</b>
6.1 El modelo de la persuasión	47
6.2 A quién le cree la gente	48
6.3 Mensaje	49
6.4 La audiencia	52
6.5 Aprendizaje, Aceptación y Cambio	53
6.6 Personalidad	54
6.7 Conclusión	56

## ÍNDICE (continuación)

---

<b>7. Inoculación vs. Influencia</b>	<b>57</b>
7.1 Personalidad	58
7.2 Compromiso	59
7.3 Valores	60
7.4 Creando inmunidad en una Corporación	61
7.5 Conclusión	62
<b>8. Estátus</b>	<b>63</b>
8.1 Hallazgos experimentales	66
8.2 Conclusión	68
<b>9. El papel de papeles</b>	<b>69</b>
9.1 Papel de emisario y papel de conflicto	70
9.2 Como la ejecución altera las expectativas	71
9.3 La personalidad y el papel	73
9.4 Conclusión	73
<b>10. Necesidades, metas y acciones</b>	<b>74</b>
10.1 Las necesidades básicas	74
10.2 Metas	75
10.3 Percepción	79
10.4 Las personas son predecibles	80
10.5 Maximizando la satisfacción de las metas	81
10.6 El cambio de valor de los motivos	83
<b>11. La anatomía de la negociación</b>	<b>84</b>
11.1 Negociación compartida	84
11.2 Solución de problemas	85
11.3 Negociación de actitudes	86
11.4 Negociación personal	87
11.5 Negociación en grupo	88
11.6 Negociación, un drama en tres actos	89
11.7 Negociación en fases de tiempo	91
11.8 Conclusión	92
<b>12. Teoría de las expectativas - satisfacción</b>	<b>93</b>
12.1 La satisfacción esperada	93
12.2 Conclusión	98

## ÍNDICE (continuación)

---

### Parte III Un Programa para la Ejecución

---

Introducción parte III	100
<b>13. Estrategia</b>	<b>101</b>
13.1 Planeación de la negociación	101
13.2 Metas del producto	102
13.3 Hechos y seguridad	104
13.4 Análisis del valor	105
13.5 Toma de decisiones	107
13.6 Suposiciones y racionalidad	107
13.7 El vendedor	109
13.8 El comprador	110
13.9 Clientes y Abogados	112
13.10 Conclusión	112
<b>14. Tácticas, Estancamiento y contramedidas</b>	<b>114</b>
14.1 Maniobras	114
14.2 Técnicas	124
14.3 Conclusión	135
<b>15. El administrador exitoso negocia</b>	<b>136</b>
15.1 La administración moderna mira hacia los trabajadores	136
15.2 Negociando el sueldo en un nuevo trabajo	137
15.3 Negociación del presupuesto	139
15.4 La Administración de la planeación y la negociación	140
15.5 Ganando el respeto del jefe y de los compañeros	142
15.6 Haciendo amigos	143
15.7 Estancamiento	144
15.8 Conclusión	145
<b>16. Amar, Honrar y Negociar</b>	<b>146</b>
16.1 Negociación marital	147
16.2 Problemas de dinero	148
16.3 Adolescencia	149
16.4 Parientes políticos	150
16.5 Sexo	151
16.6 Conclusión	152

## **ÍNDICE (continuación)**

---

<b>17. Organízate para ganar tus objetivos</b>	<b>153</b>
17.1 El programa	154
17.2 Fase I "Mejorar la planeación de la negociación"	154
17.3 Fase II "Establecer un programa de capacitación"	155
17.4 Fase III "Mejorando el proceso de selección"	156
17.5 Fase IV "Negociación, una función de alto nivel"	157
17.6 Midiendo resultados	159
17.7 Conclusión	160
<b>18. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>161</b>
<b>Apéndice I Resultado del experimento, capítulo 2</b>	<b>164</b>
<b>Apéndice II Resultado del experimento, capítulo 2</b>	<b>165</b>
<b>Glosario</b>	<b>166</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>168</b>
<b>Lista de Ilustraciones</b>	<b>169</b>
<b>Lista de Tablas</b>	<b>170</b>
<b>Resumen autobiográfico</b>	<b>171</b>