

Manual de

negociación



Educación
Secretaría de Educación Pública



para cada infancia

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Fernando Carrera Castro

Representante de UNICEF en México

Maki Kato

Representante Adjunta de UNICEF México

Astrid Hollander

Jefa de Educación de UNICEF México

Janina Cuevas Zúñiga

Oficial Nacional de Educación de UNICEF México

Yuriria Trejo Tinoco

Oficial Nacional de Educación de UNICEF México

Secretaría de Educación Pública

Mario Delgado Carrillo

Secretario de Educación Pública

Angélica Noemí Juárez Pérez

Subsecretaria de Educación Básica

Juan José Sandoval Rodríguez

Director Académico de la Subsecretaría de Educación Básica

Manual de negociación

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

Edición 2024

Av. Paseo de la Reforma 645. Lomas de Chapultepec, V Sección, Alcaldía Miguel Hidalgo. CP 11000, Ciudad de México, México

Este documento está basado en las 12 habilidades del Marco Global de Habilidades Transferibles de UNICEF (Global Framework on Transferable Skills) el cual está alineado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS4 "Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos". Se permite la reproducción total o parcial del contenido de este documento solamente para fines educativos; siempre y cuando, su contenido no sea alterado y se asigne los créditos correspondientes (UNICEF). Esta publicación no puede ser reproducida para otros fines sin previa autorización por escrito de UNICEF. Las solicitudes de permiso deben ser dirigidas al área de Comunicación: comunicacion.mexico@unicef.org

Coordinación técnica

Janina Cuevas Zúñiga

Yuriria Trejo Tinoco

Desarrollo de contenidos

Emiliana Rodríguez Morales

Colaboración en el desarrollo de contenidos

Mateo Barkovich

Flor Tinoco

Karla Sosa Acuña

Melisa Chávez Guerrero

Alexandra Carreño

Comité Editorial, UNICEF

Alejandra Castillo

Fotografía de portada

©UNICEF México / **Giacomo Pirozzi**

Diseño gráfico

Rosa Noguera Carrasco

Revisión de contenidos, SEP

Alfonso Hernández Olvera

Juan José Sandoval Rodríguez

Revisión técnica y de contenidos, UNICEF

Janina Cuevas Zúñiga

Yuriria Trejo Tinoco

Aurore Brossault

Marina Giangiacomo

Manual de negociación

Fundamentos de la negociación	5
Temario	6
Estructura de las lecciones	11
Diagnóstico de habilidades y revisión final de aprendizajes	13
Sugerencias para implementar el manual	13
Lección 1. ¿Qué es la negociación?	15
Lección 2. La importancia de la negociación	20
Lección 3. Tomar la perspectiva de la otra persona	26
Lección 4. ¿Qué hacer con las emociones?	32
Lección 5. Intereses vs. posturas	38
Lección 6. Enfócate en los intereses de ambas partes	44
Lección 7. Inventa nuevas soluciones	50
Lección 8. Acuerdos justos	56
Lección 9. ¿Cuándo se puede abandonar una negociación?	62
Lección 10. Negociación en acción	68
Anexo 1. Diagnóstico de habilidades	74
Anexo 2. Revisión final de aprendizajes	81
Referencias bibliográficas	89

Estimadas maestras y estimados maestros:

Ponemos a su alcance el presente manual que busca fortalecer su trabajo en el acompañamiento de las y los estudiantes para el desarrollo de su máximo potencial en las habilidades socioemocionales.

El manual se basa en las 12 habilidades del Marco global de habilidades transferibles del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), las cuales están organizadas en cuatro dimensiones: cognitiva, instrumental, individual y social. La dimensión cognitiva incluye habilidades para el aprendizaje como creatividad, pensamiento crítico y resolución de problemas. La dimensión instrumental incluye habilidades como cooperación, negociación y toma de decisiones. La dimensión individual incluye habilidades personales como manejo de emociones, resiliencia y comunicación. Finalmente, la dimensión social incluye habilidades para la ciudadanía activa como respeto por la diversidad, empatía y participación (UNICEF, 2022).

Asimismo, está alineado al Plan y los programas de estudio de la SEP, especialmente en lo que corresponde al proceso de desarrollo de aprendizaje en el Campo Formativo: De lo humano y lo Comunitario, en su disciplina Educación socioemocional, como parte de la organización de la jornada escolar para la educación secundaria. En dicho campo formativo se establece que su objeto de aprendizaje son experiencias cognitivas, motrices, socioafectivas y creativas que permitan a niñas, niños y adolescentes favorecer progresivamente la construcción de su identidad, el sentido de pertenencia a diversos grupos, la conciencia de interdependencia, la conexión emocional, y el compromiso ético para la satisfacción de necesidades humanas (SEP, 2022, p. 134).

Además de que entre los contenidos que se priorizan en este campo formativo, destaca la comprensión consciente de la vida emocional y afectiva propia de los estudiantes en su relación con otras y otros.

Antes de impartir las actividades de este manual, les recomendamos que revisen todo el documento para que puedan asimilar su contenido y hagan algunos de los ejercicios de manera personal, ya que no hay mejor forma de enseñar las habilidades que mediante la práctica.

¡Bienvenidas y bienvenidos al Manual de negociación!

Fundamentos de la negociación

La negociación es la capacidad de dialogar y alcanzar un acuerdo justo, respecto a una situación en la cual las partes tienen intereses que se perciben como divergentes.

La capacidad para negociar se pone en marcha cuando tenemos que gestionar diferencias, intercambiar ideas con otras personas, así como dar y recibir algo para lograr un acuerdo. No obstante, para que ese acuerdo se perciba como justo por las partes involucradas, Fisher y Stone, investigadores del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard, proponen cuatro principios esenciales para cualquier proceso de negociación (2007):

1. **Entender cómo ve la situación la otra persona.** Es importante intentar entender qué es lo que necesita la otra persona. Para ello se requiere la capacidad de escuchar, lo cual nos permitirá saber cómo se siente la contraparte, reunir información valiosa y ver la situación desde su punto de vista. Además, se necesita entender el contexto en el que se está negociando y tomar en cuenta las emociones que genera la situación a ambas partes. También es esencial cuidar la relación, es decir, mantener un buen vínculo con quien estamos negociando, en lugar de enfocarnos en mantener una postura para “ganar” y que la otra persona ceda.

2. **Concentrarse en los intereses subyacentes, no en las posturas.** En una negociación es fácil caer en una lucha de poder y aferrarse a ciertas posturas, por ejemplo: María trata de convencer a su hermano Lucas de que la acompañe a una reunión, pero Lucas se niega. En este caso la postura de María es: “Quiero que me acompañes”; y la postura de Lucas es “No quiero ir”.

Sin embargo, a María le interesa que su hermano la acompañe porque le da miedo caminar sola al lugar de reunión. Lucas no quiere ir a la reunión porque le interesa estar por la noche en su casa para ver su serie favorita. Cuando analizamos los intereses pueden surgir nuevas posibilidades para llegar a acuerdos que favorezcan a todas las partes.

3. **Crear nuevas opciones para resolver problemas.** Llegar a buenos acuerdos, implica ir más allá de las soluciones obvias o de pensar “en blanco y negro”, para encontrar alternativas que sean favorables y satisfagan los intereses de ambas partes.
4. **Llegar a acuerdos justos.** Finalmente, se busca llegar a un acuerdo justo para ambas partes. Esto implica identificar estándares de justicia basados en información, en lugar de buscar que una de las personas ceda ante las demandas de la otra.

Cuando se atiende a estos principios, se establecen las bases para construir una relación de confianza, y así asegurar que las negociaciones futuras lleguen a buen puerto.

¿Por qué es importante desarrollar la negociación?

El fortalecimiento de esta habilidad es crucial para tomar mejores decisiones y lograr resultados positivos al interactuar con personas que tienen intereses distintos a los propios, en distintas esferas de la vida. Desarrollar esta capacidad permitirá a las y los estudiantes:

Gestionar mejor la ansiedad que puede surgir ante una negociación en la cual hay incertidumbre en torno al resultado, y encuadrarla como emoción, para quitarle el tono negativo.

Enfocarse en las oportunidades que brinda la negociación, en todo lo que puede salir bien, en lugar de centrarse en aquello que podría salir mal.

Tener una mejor preparación para enfrentar situaciones de negociación futuras que pueden ser altamente complejas.

Identificar cuándo abandonar una negociación es la mejor opción posible, es decir, entender que, si no es posible llegar a un acuerdo justo, es mejor no forzar la situación.

¿Cómo trabajamos la negociación en este manual?

El objetivo de este manual es brindar los conocimientos y las herramientas necesarias para trabajar habilidades para la negociación con estudiantes de secundaria.

Para lograr este objetivo, vamos a trabajar con los siguientes **tres temas principales**, los cuales se encuentran plasmados en el temario y en las lecciones de este manual:

1. Características de la negociación: primero ahondaremos en qué es la negociación y por qué es importante para las y los estudiantes.

2. Practicar los cuatro principios de la negociación: una idea central del manual es que es posible aprender a negociar poniendo en práctica los cuatro principios esenciales de la negociación que hemos explicado anteriormente. Un elemento central para llevar a cabo estos acuerdos es practicar la empatía, la escucha activa y la toma de perspectiva. Esto permitirá que podamos entender los intereses, el contexto y las emociones de las personas con quienes estamos negociando. Por otra parte, abordamos explícitamente la influencia que tienen las emociones en el proceso de negociación y cómo manejarlas. Aunado a lo anterior, trabajaremos en diferenciar entre una negociación centrada en defender posturas de aquella que se enfoca en satisfacer los verdaderos intereses de las personas. Todo esto nos permitirá proponer soluciones que resulten favorables para ambas partes, y evaluarlas para identificar aquellas que sean justas y tengan el potencial para convertirse en acuerdos.

3. Aplicar lo aprendido: para poner en práctica lo aprendido, se identificarán aquellas situaciones en las cuales la mejor opción es terminar o posponer la negociación, aunque no se haya llegado a un acuerdo y se preparará un proceso de negociación con alguna persona conocida usando los cuatro principios aprendidos.

Los temas se abordarán explícitamente a través de las 10 lecciones que constituyen este manual, las cuales se han elaborado siguiendo el criterio SAFE¹ (acrónimo de las palabras en inglés: sequential, active, focused and explicit) (Durlak, Weissberg, & Pachan, 2010):

Secuencial	Si bien cada lección del manual es autocontenida, las lecciones siguen una secuencia lógica y gradual.
Activa	Las lecciones promueven la práctica de diferentes aspectos de la comunicación, a través de actividades lúdicas y creativas, como juegos de roles, diálogo, creación de posters, entre otros. Por ello, su implementación requiere una aproximación pedagógica activa.
Focalizada	Cada lección de este curso se enfoca en abordar un objetivo particular y en la lección se definen los conceptos clave que se trabajan en ella.
Explícita	En todas las lecciones se busca explícitamente el desarrollo de la negociación. En muchas ocasiones, esto se hace a través de diferentes disciplinas. Sin embargo, procuramos siempre lograr el desarrollo de esta habilidad.

Los contenidos de este manual se organizan en tres unidades y en un total de 10 lecciones que se presentan a continuación:

Unidad	Título de la lección	Objetivos específicos: los estudiantes podrán
1. Características de la negociación	1. ¿Qué es la negociación?	Identificar que la negociación es la capacidad de dialogar y alcanzar un acuerdo justo, respecto a una situación en la cual las partes tienen intereses que se perciben como divergentes.
	2. La importancia de la negociación	Analizar la importancia de aprender a negociar considerando los cuatro principios esenciales de un proceso de negociación en el cual las partes pueden llegar a un acuerdo justo para ambas.
2. Practicar los cuatro principios de la negociación	3. Tomar la perspectiva de la otra persona	Practicar la empatía, la toma de perspectiva y la escucha activa para entender los intereses, el contexto y las emociones de la otra persona involucrada en la negociación.
	4. ¿Qué hacer con las emociones?	Practicar una estrategia para identificar, comunicar y manejar adecuadamente las propias emociones en un proceso de negociación.
	5. Intereses vs. posturas	Distinguir entre una negociación que se enfoca en defender posturas y otra que se enfoca en los intereses de las personas.
	6. Enfócate en los intereses de ambas partes	Practicar una estrategia para identificar los intereses de ambas partes en un proceso de negociación.
	7. Inventa nuevas soluciones	Proponer soluciones favorables para ambas partes en un proceso de negociación.
	8. Acuerdos juntos	Evaluar diferentes soluciones de procesos de negociación para identificar alternativas que sean justas y que se puedan convertir en acuerdos.
	9. ¿Cuándo se puede abandonar una negociación?	Practicar estrategias para formular peticiones a diferentes personas de manera asertiva y compasiva.
3. Aplicar lo aprendido	10. Negociación en acción	Preparar un proceso de negociación con alguna persona de su comunidad, usando los cuatro principios de la negociación.

Estructura de las lecciones

Este manual se compone de 10 lecciones. Cada lección tiene una duración promedio de 50 minutos y guarda la siguiente estructura:

Lección 3. Tomar la perspectiva de la otra persona → **Título de la lección**

Objetivo	Practicar la empatía, la toma de perspectiva y la escucha activa para entender los intereses, el contexto y las emociones de la otra persona involucrada en la negociación.		
Resumen	En la primera actividad, las y los estudiantes analizan el concepto de empatía. En la segunda, conocen y practican el formato de indagación empática. En la tercera, aplican el formato a una situación personal.		
Duración	50 minutos	Materiales	Lápices y colores

→ **Ficha técnica**

Actividades →



Actividad 1. ¿Sabiduría popular?



10 min

Trabajo en equipo →



a) La empatía se define a menudo como:

ponerse en los zapatos de la otra persona.

Comenten qué entienden de esta frase.

b) Anota tres acciones que podemos hacer para relacionarnos empáticamente con otra persona.

Concepto del día →

Concepto del día: criterios objetivos

En una negociación, insiste en que el resultado se base en algún estándar objetivo. Esto puede incluir normas legales, principios éticos, costumbres del mercado, precios o soluciones de referencia en casos similares u opinión de algún experto. Utilizar criterios objetivos ayuda a mantener la equidad y la objetividad en la negociación sin recurrir a los deseos o voluntades de las partes.

- El objetivo de este ejercicio es que las y los estudiantes conozcan la importancia de recurrir a criterios objetivos. En este caso, hay varios criterios que pueden usarse y hay que ponerse de acuerdo en cómo hacerlo para llegar a un precio justo.

- Una opción podría ser:

Partir de \$12,000 (comprar en negocio más barato) y devaluar un 10%. Esto da \$10,800.

Esto coincide aproximadamente con los valores de la página web. Hay un precio más elevado (sería un valor arbitrio que no es seguro que se venda). Hay que considerar que las personas piden un poco más esperando que les regateen.

Los programas podrían sumar \$800. Si sumamos la mitad de los \$400 restantes (apoyo mutuo) nos da \$1,000.

→ **Orientaciones didácticas**

1. Título de la lección: cada lección del curso comienza con un título descriptivo que refleja el tema principal a tratar en la sesión. Este título sirve como una guía inicial para las y los docentes, al establecer el tema general de la lección.

2. Ficha técnica: la ficha técnica proporciona información esencial sobre la lección. Incluye los objetivos de aprendizaje, un resumen de las actividades, la duración de la lección y los materiales necesarios.

3. Actividades: cada lección comprende de tres a cuatro actividades. Al inicio de cada actividad, un ícono indica si es individual, en pareja, en equipos o grupal. Las instrucciones de las actividades están dirigidas a las y los estudiantes, con la intención de que puedan leerlas directamente en voz alta, copiarlas o imprimirlas.

4. Orientaciones didácticas: después de las instrucciones de las actividades, se incluye un recuadro dirigido a las y los docentes con orientaciones didácticas para guiar la actividad, y para ayudarles a fomentar la comunicación en el contexto escolar y en las interacciones diarias con las y los estudiantes. También, en algunas lecciones, agregamos recursos y ejercicios prácticos adicionales para fortalecer la comunicación en el aula. La idea es garantizar que el aprendizaje no se limite al entorno de la lección, sino que se integre de manera efectiva en la vida escolar cotidiana.

Las actividades de cada lección están diseñadas para realizarse en orden y se estructuran en tres apartados:

1. Introducción: todas las lecciones inician con una actividad introductoria cuyo objetivo es captar la atención de las y los estudiantes, explicitar sus conocimientos previos y establecer el contexto para la lección.

2. Desarrollo: la parte central de la lección es el desarrollo y se compone por una o dos actividades. Incluye los principales conceptos, reflexiones y estrategias para lograr los objetivos de la lección. Aquí se ha incluido una sección titulada **“El concepto de hoy”**, en la que se brinda una breve presentación del concepto esencial que se aborda en la lección y precisiones teóricas relevantes para las y los estudiantes.

3. Cierre: en el cierre de la lección se realiza alguna actividad que permita a las y los estudiantes reflexionar sobre lo aprendido y llevar ese aprendizaje a su vida cotidiana. Al finalizar cada lección se incluye una sección titulada **“Antes de irte, recuerda...”**, que proporciona un resumen conciso de los puntos clave discutidos durante toda la lección y brinda la oportunidad de consolidar lo aprendido antes de pasar a la siguiente lección.

Diagnóstico de habilidades y revisión final de aprendizajes

En cada manual de habilidades para la vida hemos integrado dos tipos de evaluación diseñados para medir el progreso y el aprendizaje de las y los estudiantes en cuanto al desarrollo de sus habilidades y su comprensión de los contenidos del manual:

1. Diagnóstico de habilidades (pre y post)

Es una herramienta clave para medir el nivel de habilidades de las y los estudiantes al inicio del programa y para rastrear su progreso a lo largo del mismo. Este diagnóstico se compone de preguntas de opción múltiple cuidadosamente seleccionadas y se puede aplicar dos veces: una vez al inicio del curso como evaluación “pre” y nuevamente al final de este como evaluación “post”.

En la sección titulada “Diagnóstico de habilidades” se brindan recomendaciones detalladas para su aplicación (Anexo 1. Diagnóstico de habilidades).

2. Revisión final de aprendizajes

Esta herramienta se basa directamente en los contenidos de cada manual y se enfoca en medir la comprensión y aplicación de los conceptos, las actitudes y las habilidades enseñadas en el curso; se implementa al finalizar las actividades del manual e incluye preguntas de opción múltiple, preguntas de respuesta corta y escenarios de aplicación que reflejan situaciones del mundo real. Esta evaluación se puede usar para identificar conceptos que requieren revisarse de nuevo, o estudiantes que requieran apoyo adicional para comprender los contenidos del curso (Anexo 2. Revisión de aprendizajes).

Sugerencias para implementar el manual

Como en todo curso, a medida en que las y los docentes nos involucremos con los contenidos, repercutirá en nuestra capacidad para beneficiar a las y los estudiantes. Como dice el escritor Palmer Parker, “enseñamos lo que somos”. Aquello que aprendemos e interiorizamos es parte de nuestro ser. En particular, para promover el desarrollo de habilidades de negociación es esencial modelar y practicar los cuatro principios de la negociación en las interacciones con las y los estudiantes.

Por ello, implementar efectivamente este manual implica un trabajo continuo para ampliar nuestra propia capacidad de negociar, adaptar estas lecciones a nuestra realidad y evaluar cada implementación para mejorarla.

Además de todo esto, presentamos algunas sugerencias concretas para implementar las lecciones de este manual:

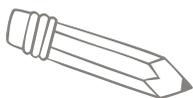
- Se recomienda, antes de implementar la primera lección, aplicar el **Diagnóstico de habilidades**.
- Es importante que las y los docentes revisemos la lección antes de implementarla y preparemos todos los materiales necesarios. Si surgen dudas, podemos recurrir a la bibliografía recomendada o consultar a las y los colegas docentes.
- Es fundamental prever situaciones o dificultades que podrían presentarse en la clase y pensar en respuestas posibles.
- Es clave conectar las lecciones con las situaciones cotidianas más comunes o con acontecimientos particulares que se presentan en la escuela. Reflexionar sobre su cotidianidad, ayudará a las y los estudiantes a dar sentido y significado a lo que están aprendiendo.
- Es de gran ayuda brindar a las y los estudiantes una visión general del objetivo y contenido de cada lección. No olvidemos presentar la estructura general del manual para que sepan qué esperar del mismo.
- Es recomendable brindar el tiempo suficiente para repasar y reflexionar sobre los temas. Si una lección está llevando más de lo previsto debido al interés de las y los estudiantes, recomendamos evitar cortarla o concluir de manera apresurada. Procuremos terminar la sesión en otro momento y alentar las discusiones profundas.
- Es indispensable recordar y reforzar las herramientas y estrategias estudiadas en las lecciones en diferentes momentos del día, la convivencia con las y los estudiantes es la base para que este manual pueda tener un impacto en sus vidas.
- En caso de identificar que algún o alguna estudiante requiere apoyo psicológico profesional se pueden recomendar las instituciones que brindan apoyo psicológico, citadas en el apartado de “Referencias para apoyo psicológico profesional” de este manual.
- No dejemos de estudiar, reflexionar y revisar las lecciones implementadas e imaginar nuevas variantes; la integración y revisión de las habilidades en nuestra vida como docentes nos lleva a que formen parte de “lo que somos” para así lograr modelarlas en las y los estudiantes.

Lección

**¿Qué es la
negociación?**

Lección 1. ¿Qué es la negociación?

Objetivo	Identificar que la negociación es la capacidad de dialogar y alcanzar un acuerdo justo, respecto a una situación en la que las partes tienen intereses que se perciben como divergentes.		
Resumen	En esta lección, las y los estudiantes exploran el concepto de negociación. En la primera actividad, exploran una negociación mediante una imagen. En la segunda, simulan una negociación mediante una breve representación teatral. En la tercera, indagan sobre qué esperan encontrar en el manual y cómo podrían aplicarlo en sus vidas.		
Duración	50 minutos	Materiales	Lápices y colores



Actividad 1. Quiero esos tenis, pero



10 min



a) Describan la siguiente imagen:



Fuente: rh2010 / stock.adobe.com

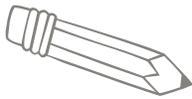
b) Imaginen:

- ¿Qué podrían estar negociando?, ¿por qué están negociando?



- Este ejercicio invita a las y los estudiantes a involucrarse en el contenido de este manual: la negociación. Se trata de un ejemplo muy representativo que consiste en negociar un precio. Hay un desacuerdo en el precio y ambas partes intentan consensuar un valor. Probablemente, la parte compradora recurre al conocido “regateo”.

- Sin embargo, como veremos a lo largo del manual, hay muchas situaciones cotidianas donde necesitamos negociar. Por ejemplo: plazos en las tareas, calificaciones, permiso para ir a una fiesta, formación de equipos deportivos, mesadas, película a ver con un grupo de amistades, lugar para vacacionar o distribución de tareas domésticas en la familia.



Actividad 2. Todas y todos negociamos



30 min



- a) Anoten ejemplos de situaciones donde se requiera una negociación.
1. Un vendedor y un comprador negocian el precio de unos tenis.
 2. Un alumno y su profesora negocian la fecha de entrega de un trabajo.
 3. Una joven negocia con su papá la hora de regreso a casa.
 4.
 5.
 6.
- b) Elijan una de las situaciones y realicen una breve representación de esta. Para esta representación, consideren la definición de negociación.



- c) Presenten su obra a todo el grupo. En cada caso discutan brevemente si el acuerdo entre las partes fue justo.

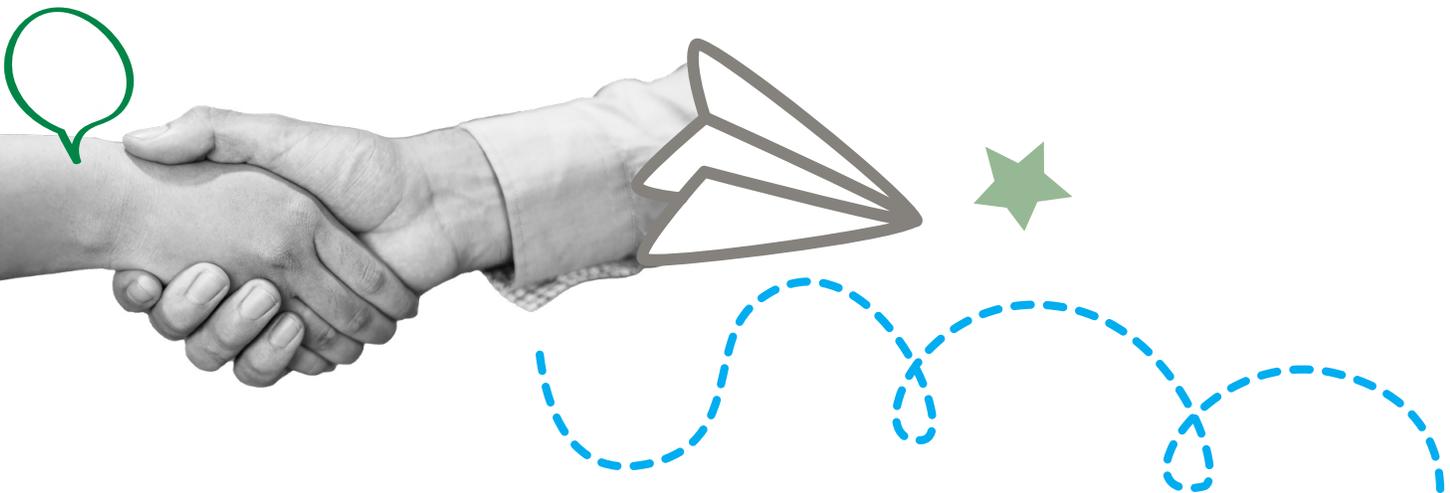
El concepto
de hoy:
negociación

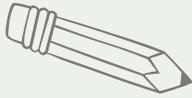
La negociación es la capacidad de dialogar y alcanzar un acuerdo justo, respecto a una situación, en la cual las partes tienen intereses que se perciben como divergentes.



- Revise la definición con sus estudiantes antes de comenzar. Ponga énfasis en los siguientes puntos de esta: I) hay una discrepancia entre dos o más partes, II) se recurre al diálogo respetuoso, III) se llega a un acuerdo justo para ambas partes. Note que estos elementos (sobre todo el segundo y tercero) se trabajarán a lo largo del manual. Por eso es probable que pueda haber dudas en este primer acercamiento cuando se presenten o evalúen las representaciones de los equipos. Por ahora, no es necesario ahondar en el tema. Comente que más adelante indagarán sobre el tema con mayor profundidad.

- Si no dispone de tiempo para que se presenten todos los equipos, pida que lo hagan sólo algunos, los que se ofrezcan voluntariamente.





Actividad 3. ¿Para qué me puede ayudar la negociación?



10 min



Reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

a) ¿Qué espero encontrar en este manual? ¿Para qué me puede servir?

.....

b) Enumera tres situaciones concretas de tu vida en las cuales consideras que te puede ayudar el manual de negociación.



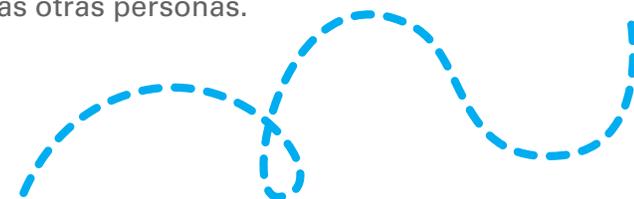
c) Compartan las respuestas del inciso a).



- Este ejercicio tiene como objetivo que sus estudiantes imaginen y traten de predecir qué podrían encontrar en este manual y para qué les puede ayudar en sus vidas. Esto promueve el desarrollo del pensamiento crítico y creativo.

Antes de irte, recuerda...

En esta lección, exploramos el concepto de negociación, el cual profundizaremos a lo largo de todo este manual. La importancia de este concepto radica en que todas y todos somos negociadoras y negociadores. Y no sólo eso, sino que negociamos de manera frecuente en distintas situaciones. Saber negociar es una habilidad crucial para relacionarnos de manera respetuosa y empática con las otras personas.

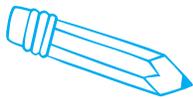




La importancia de la negociación

Lección 2. La importancia de la negociación

Objetivo	Analizar la importancia de aprender a negociar considerando los cuatro principios esenciales de un proceso de negociación en el cual, las partes pueden llegar a un acuerdo justo para ambas.		
Resumen	En la primera actividad, las y los estudiantes exploran un caso de negociación postural extrema. En la segunda, realizan un dibujo sobre algún beneficio de la negociación. En la tercera, trabajan sobre la rutina de pensamiento BMI (bueno, malo e interesante).		
Duración	50 minutos	Materiales	Lápices y colores



Actividad 1. Yo quiero y yo quiero



10 min



a) Lean la siguiente historia:

Durante la reunión del consejo estudiantil, Sofía y Luis discutían sobre la temática del baile de la escuela.

Sofía: - Deberíamos elegir el tema "Noche de Hollywood". Todas y todos podrían vestirse como estrellas de cine.

Luis: - Eso es demasiado común. Mejor el tema "Viaje a las estrellas", es más creativo. Nos distinguiría de los bailes anteriores.

Sofía: - Pero con Hollywood tenemos más opciones para la decoración y es accesible para todas y todos. No creo que la mayoría quiera un tema del espacio.

Luis: Justo es el punto. Es hora de algo diferente. El espacio nos da una oportunidad creativa y única.

Sofía: - Piénsalo, el glamour atrae a más gente. Queremos que todo el mundo se acuerde de nuestro baile por cuánta gente participe, no sólo por el tema.

Luis: - ¡Y un tema único como el espacio quedará en la memoria de todas y todos! Es el momento de pasar a la historia.

Luego de un rato, Luis se retiró frustrado de la negociación y el tema del baile fue el de Hollywood.

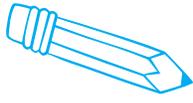
- b) ¿Qué opinan de esta negociación?, ¿fue buena para Sofía?
- c) ¿Cómo creen que afectó la relación entre Sofía y Luis?



- Este ejercicio muestra el ejemplo extremo de una negociación donde cada parte se aferra a su postura (negociación postural). En este tipo de negociaciones es muy difícil ponerse de acuerdo, las personas no se escuchan, no hacen un esfuerzo por comprender la otra perspectiva, no consiguen lo que quieren y posiblemente terminen enojándose o peleando.

- Como este tipo de negociación es muy común (con sus diferentes matices), es muy importante tomar otro camino. En este manual proponemos una forma de negociación basada en cuatro principios desarrollada en el Proyecto Harvard de Negociación.





Actividad 2. Beneficios de la negociación



30 min



- a) Revisen “El concepto de hoy”. Elijan un beneficio o una consecuencia positiva de la negociación. Luego, tomen una hoja y hagan un dibujo, esquema, símbolo o logo que represente ese beneficio.
- b) Júntense con otro equipo. Intercambien los dibujos y adivinen de qué beneficio se trata.
- c) Tomen un momento para explicar al otro equipo cómo pensaron su dibujo y cómo se relaciona con el beneficio que eligieron.

El concepto de hoy:
beneficios de la negociación

El modelo que vamos a usar para la negociación tiene cuatro pilares:

I) No olvidar que tratamos con personas que tienen intereses, necesidades y emociones. Ponte en su lugar y empatiza, escucha, comunícate de manera respetuosa y maneja tus emociones.

II) Centrarse en los intereses de cada parte, no en sus posturas. “Quiero un baile de viaje a las estrellas” es una postura. El interés subyacente es que “quiero una fiesta memorable e innovadora”.

III) Busquen e inventen opciones que sean buenas para ambas partes.

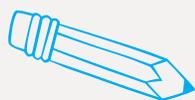
IV) Lleguen a un acuerdo que sea justo para ambas partes.

Entre los beneficios de este tipo de negociación encontramos que: promueve relaciones saludables, previene conflictos, ayuda a resolver conflictos de manera justa, mejora las habilidades de comunicación, empatía, escucha, pensamiento creativo y manejo de las emociones, promueve la paz, ayuda al crecimiento personal y permite el logro de objetivos. En una negociación no hay una parte ganadora ni una perdedora, ambas partes deberían sentirse ganadoras.



El objetivo de este ejercicio es que las y los estudiantes reflexionen sobre los beneficios de la negociación para que se inspiren y motiven a desarrollarla.

- Si dispone de tiempo, pida a sus estudiantes que realicen dos dibujos. También pueden presentar los dibujos a todo el grupo en plenaria y reflexionar entre todas y todos sobre la importancia de la negociación.



Actividad 3. Lo bueno, lo malo y lo interesante



10 min



Reflexiona respecto al tema de hoy: la negociación.

a) Lo bueno: ¿qué te entusiasma o gusta de este tema?, ¿cuáles son sus aspectos positivos?

.....
.....

b) Lo malo: ¿qué obstáculos puedes encontrar para lograr una negociación exitosa?

.....
.....

c) Lo interesante: ¿qué encuentras interesante respecto al tema?

.....
.....



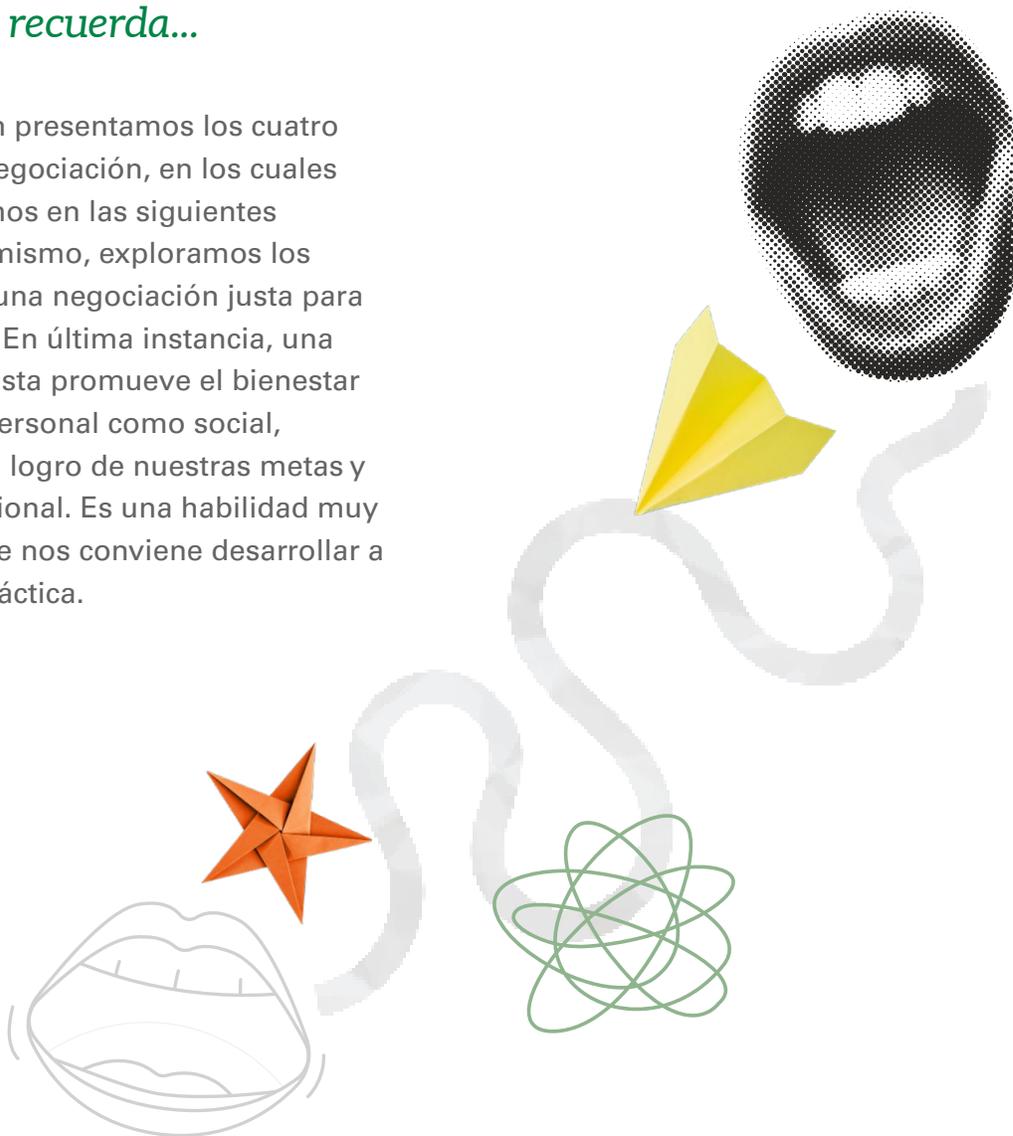
d) Compartan sus respuestas en grupo.

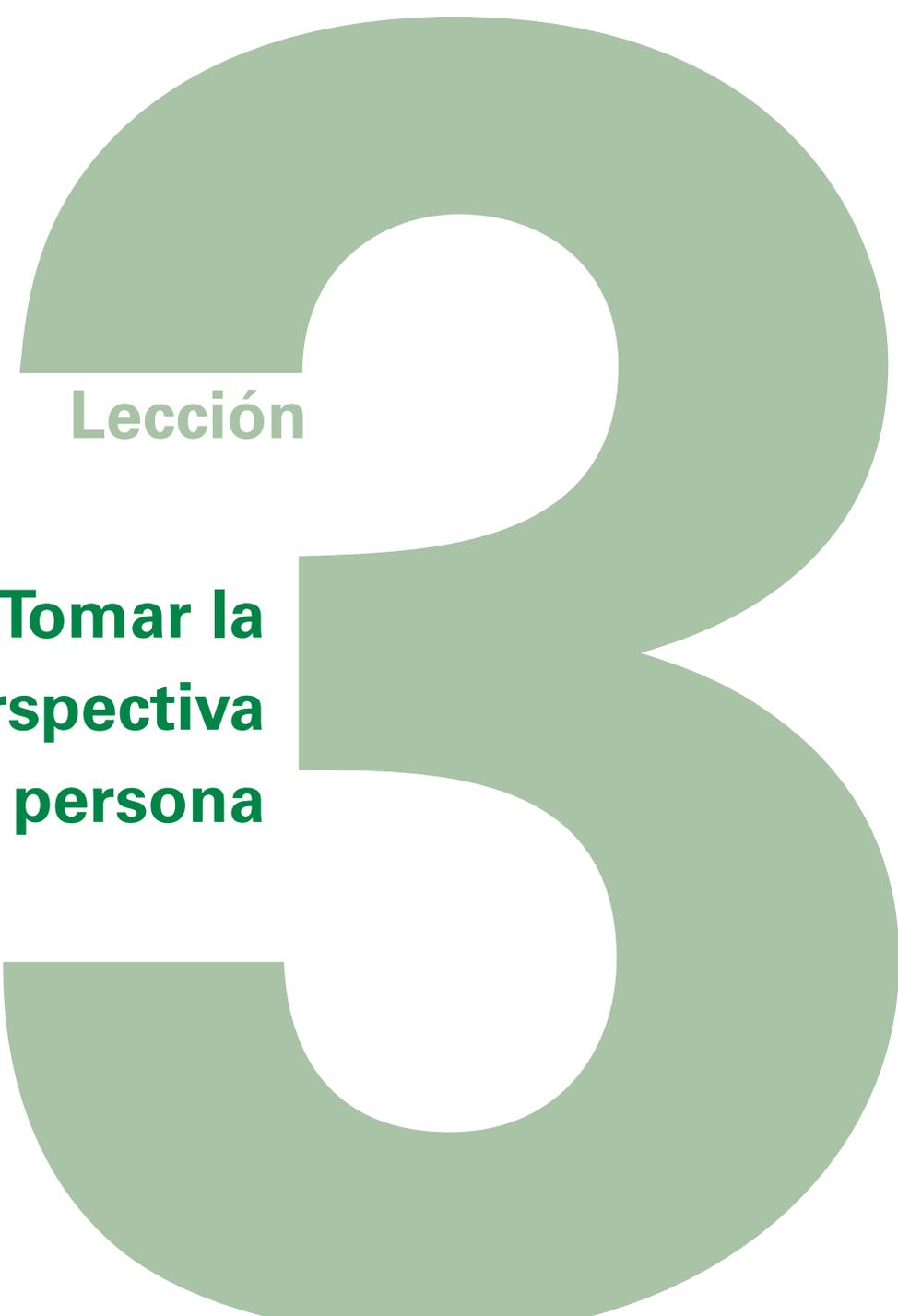


- Esta es una rutina de pensamiento llamada BMI (lo bueno, lo malo y lo interesante) para promover el pensamiento crítico y creativo. Puede usarla en su clase con otros temas.
- En esta actividad, sus estudiantes deben realizar la rutina de manera individual y luego compartir sus respuestas en equipos o con todo el grupo.

Antes de irte, recuerda...

En esta lección presentamos los cuatro pilares de la negociación, en los cuales nos enfocaremos en las siguientes lecciones. Asimismo, exploramos los beneficios de una negociación justa para ambas partes. En última instancia, una negociación justa promueve el bienestar tanto a nivel personal como social, permitiendo el logro de nuestras metas y el éxito profesional. Es una habilidad muy importante que nos conviene desarrollar a través de la práctica.



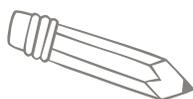
A large, bold, green number '3' is centered on the page. The number is composed of two rounded, bowl-like shapes stacked vertically. The top bowl is slightly wider than the bottom one. The color is a muted, earthy green.

Lección

**Tomar la
perspectiva
de la otra persona**

Lección 3. Tomar la perspectiva de la otra persona

Objetivo	Practicar la empatía, la toma de perspectiva y la escucha activa para entender los intereses, el contexto y las emociones de la otra persona involucrada en la negociación.		
Resumen	En la primera actividad, las y los estudiantes analizan el concepto de empatía. En la segunda, conocen y practican el formato de indagación empática. En la tercera, aplican el formato a una situación personal.		
Duración	50 minutos	Materiales	Lápices y colores



Actividad 1. ¿Sabiduría popular?



10 min



a) La empatía se define a menudo como:

.....

ponerse en los zapatos de la otra persona.

.....

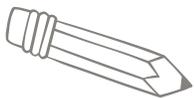
Comenten qué entienden de esta frase.

b) Anota tres acciones que podemos hacer para relacionarnos empáticamente con otra persona.



- En esta lección iniciamos con el primero de los cuatro pilares de la negociación: no olvidar que tratamos con personas que tienen intereses, necesidades y emociones. La base de este pilar es la empatía: la habilidad de comprender el otro punto de vista e identificar y conectar con las emociones de la otra persona.

- Para relacionarnos con empatía inciso b) podemos: escuchar, observar expresiones para deducir lo que la otra persona siente, preguntar lo que siente y preguntar cómo ve la situación.



Actividad 2. Indagación empática



30 min



Juan quería ir a una fiesta y tenía que negociar con Lina, su mamá, el permiso para ir.

a) Lina escuchó a Juan, le hizo algunas preguntas y, antes de avanzar con la negociación, llenó mentalmente su formulario de indagación empática (revisa “El concepto de hoy”).

Juan pide ir a la fiesta de 8 a 11:30 porque le interesa o necesita estar con sus amigos ya que aparentemente van a ir todos y no quiere quedarse fuera del evento.

Juan se siente ansioso porque sospecha que yo podría negarle el permiso, ya que el lugar de la fiesta queda muy lejos.



b) Estudiantes A y B discuten sobre el tema de un proyecto de ciencias. A, quiere hacer un proyecto de robótica, por su parte B quiere hacer un proyecto de vida saludable.

1. Lean todas las instrucciones antes de comenzar.
2. Cada integrante del equipo debe elegir el rol de estudiante (A o B). Luego, debe escribir en una hoja el formato de indagación empática personal del personaje que eligió. Es decir, A llena el formulario con base en lo que pide, le interesa o necesita y cómo se siente. B debe hacer lo mismo.
3. Platiquen entre ustedes sobre el proyecto de ciencias y sus preferencias. Durante la práctica no deben consultar nada, ni los formularios ni esta lección. Recuerden: preguntar y escuchar sin interrumpir.
4. Al reverso de la hoja, hagan el formulario de la otra persona con la información que obtuvieron. Es decir, A debe llenar el de B y B el de A.
5. Finalmente, cada integrante compara el formulario que llenó sobre la otra persona, con el que ella misma elaboró.

c) Recapitulen lo que hicieron, identifiquen qué les faltó y qué podrían mejorar para obtener toda la información del formulario de indagación empática de la otra persona la próxima vez.

El concepto
de hoy:
**indagación
empática**

En esta lección, vamos a trabajar con el primer pilar de la negociación: no olvidar que tratamos con personas que tienen intereses, necesidades y emociones.

Para ello, te proponemos que cuando negocies con otra persona completes el siguiente formulario que llamamos “indagación empática”:

_____ (agregar el nombre de la persona) pide _____
porque le interesa o necesita _____, ya que

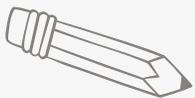
_____ (agregar el nombre de la persona) se siente _____

Para obtener la información de la otra persona que te permita llenar el formulario debes: preguntar y escuchar sin interrumpir. También puedes hacer el formulario con tu nombre, necesidades o intereses y emociones. Te recomendamos que lo hagas antes de la negociación. Si tienes información puedes llenar el de la otra persona, pero si no te es posible, debes hacerlo mentalmente durante la negociación.



- El objetivo de este ejercicio es que las y los estudiantes practiquen el formulario de indagación empática. Este formulario es una base que brinda los elementos mínimos para conocer lo que la otra persona piensa y siente. En un principio se usa como guía, pero luego se puede complementar con más información. Como se menciona, cada persona debe desarrollarlo para sí misma antes de la negociación como estrategia de autoconocimiento. Con respecto al de la otra persona, se puede llenar antes (si se cuenta con la información necesaria) o durante la negociación preguntando y escuchando con atención.

- La sección de “interés o necesidad” del formulario será central para el segundo pilar. Por el momento, no se espera que se haga perfecto ya que se trabajará más adelante.



Actividad 3. Autoconocimiento



10 min



- a) Piensa en alguna negociación reciente. Por ejemplo: fecha de entrega de una tarea, pedir permiso a tu mamá para ir al cine un día complicado, etc. Llena el formulario de indagación empática personal.
- b) Reflexiona: ¿podrías llenar el de la otra persona? ¿qué información necesitarías para hacerlo?



- En este ejercicio las y los estudiantes continúan practicando el formulario de indagación empática, ahora con una situación personal. Es importante que lo practiquen muchas veces para que puedan hacerlo con soltura en una negociación.

Antes de irte, recuerda...

En esta lección, presentamos el primero de los cuatro pilares de la negociación: no olvidar que tratamos con personas que tienen intereses, necesidades y emociones. Para ello es de vital importancia ponerse en los zapatos de ambas partes, es decir, conocer lo que piensan y sienten. Esta habilidad se llama empatía. Para desarrollarla te propusimos una herramienta, llamada “formato de indagación empática” la cual puedes llenar con base en tu perspectiva y también con base en la de la otra persona a través de la escucha activa y el cuestionamiento. El hacerlo ampliará tu punto de vista sobre la situación.



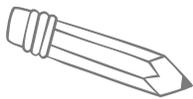
Notas:

¿Qué hacer con las emociones?



Lección

Objetivo	Practicar una estrategia para identificar, comunicar y manejar adecuadamente las propias emociones en un proceso de negociación.		
Resumen	<p>En la primera actividad, las y los estudiantes analizan el impacto de las emociones en una negociación a través de un caso.</p> <p>En la segunda, conocen y practican la herramienta PRORE (Para, Respira, Observa, Reconoce y Explora) para manejar sus emociones.</p> <p>En la tercera, revisan obstáculos que podrían afectar la práctica de PRORE y sugieren un plan para superarlo.</p>		
Duración	50 minutos	Materiales	Lápices y colores



Negociación emocionante



15 min



a) Revisen la siguiente historia:

Dalia y su mamá se sentaron en la sala, frente a frente, para platicar sobre el uso del celular. Su mamá, preocupada por el bienestar y el rendimiento académico de su hija, planteó la necesidad de establecer límites en su uso. — No es que no confíe en ti, Dalia—, comenzó su madre —pero he notado que últimamente te quedas despierta hasta tarde chateando y eso afecta tu concentración durante el día por la falta de sueño—.

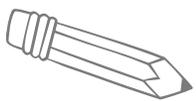
Dalia, con el ceño fruncido y un nudo en el estómago, sintió que una ola de injusticia la bañaba. Le gritó — ¡Pero mamá! Todas mis amigas están en línea por las noches. Si pones esas reglas, me voy a quedar afuera de todo— Muy enojada, se levantó y se fue.

- b) En este caso, ¿el enojo de Dalia le ayudó o perjudicó para resolver la situación? Argumenten su respuesta.
- c) Inventen un final en el que Dalia y su mamá logran negociar y llegar a un acuerdo justo.



- En esta lección continuamos con el primero de los cuatro pilares de la negociación: no olvidar que tratamos con personas. En este caso nos enfocamos en las emociones.

- Si bien es importante recordar que el enojo no es bueno ni malo, en este caso Dalia fue secuestrada por el mismo y la negociación se vio perjudicada. En el inciso b), Dalia debió calmarse para dialogar de manera más constructiva con su mamá. Un acuerdo al cual podrían haber llegado es que Dalia tome una siesta para recuperar las horas de sueño (en caso de ser posible) o acordar una hora en la que se apague el celular en la noche.



Actividad 2. PRORE



25 min



- a) Revisen la herramienta PRORE en “El concepto de hoy”
- b) Consideren que son Dalia (en la historia de la actividad 1) y que se enojaron con su mamá. Imaginen a Dalia usando PRORE.
- c) Presenten a otro equipo cómo Dalia usa PRORE y dejen que sus integrantes lo hagan con su equipo.
- d) Brinden retroalimentación constructiva sobre el uso de PRORE y sugieran cómo mejorar su aplicación.

El concepto
de hoy:
PRORE

PRORE es una herramienta que nos ayuda a manejar nuestras emociones. Puedes practicarla en cualquier momento para familiarizarte con ella y luego usarla en situaciones de emergencia, como una negociación compleja. Consiste en:

P	Para	Detente y concéntrate en el momento presente.
R	Respira	Toma algunas respiraciones profundas para calmarte.
O	Observa	Observa tu cuerpo: ¿qué sientes?, ¿en qué parte?
R	Reconoce	Reconoce qué emociones sientes y ponles un nombre.
E	Explora	Analiza qué puedes hacer con esa emoción. Considera expresarla, nombrándola a la otra persona (en caso de una negociación).

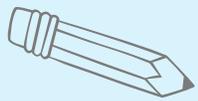


- El objetivo de este ejercicio es que sus estudiantes exploren los pasos de la herramienta PRORE (la cual sirve para manejar constructivamente las emociones) y la practiquen.

- Resulta muy beneficioso que alguien presente cómo se usa (en este caso, en una situación ficticia de enojo) y que el resto del grupo presente los diferentes pasos, qué observaron o qué otras alternativas o estrategias conocen. Puede volver a realizarlo después incorporando las sugerencias. Esto ayuda a comprender los pasos y a practicarlos.

- La "O" de Observa, se refiere a las sensaciones corporales que acompañan a las emociones. Por ejemplo: aumento del ritmo cardíaco, nudo en el estómago, sudor, etc.

- Poner nombre a las emociones puede ser complicado para las y los estudiantes. Sobre todo porque su vocabulario emocional suele ser reducido. Le recomendamos mostrarles algunas listas y clasificaciones de emociones. Por ejemplo: <https://www.gaceta.unam.mx/especial-diccionario-de-las-emociones/> y trabajarla de forma regular en clase.



Actividad 3. PRORE en cualquier momento



10 min



a) Practica PRORE en este momento.



b) Comenten cuáles son las principales dificultades que encuentran en practicar PRORE.

c) Elijan una de las dificultades y propongan un plan que les ayude a superarla.



- En este ejercicio, las y los estudiantes continúan practicando PRORE. Además, exploran cómo podrían practicarlo de manera habitual.

- Una de las principales dificultades para practicar esta herramienta es olvidarse de hacerlo. Para esos casos, funciona diseñar algún tipo de recordatorio. Por ejemplo, una alarma en el reloj que cuando suene, en caso de ser posible, dejemos por un momento lo que estamos haciendo para practicar PRORE.



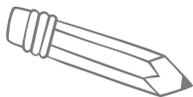
Lección

5

**Intereses vs.
posturas**

Lección 5. Intereses vs. posturas

Objetivo	Distinguir entre una negociación que se enfoca en defender posturas y otra que se enfoca en los intereses de las personas.		
Resumen	En la primera actividad, las y los estudiantes analizan el caso de una negociación "atorada" porque las partes se centran en sus posturas. En la segunda, desarrollan una historia u obra de teatro de una negociación centrada en intereses. En la tercera, reflexionan sobre el contenido de las lecciones.		
Duración	50 minutos	Materiales	Lápices y colores



Actividad 1. Negociación atorada



10 min



a) Revisen la siguiente historia:

Emma y Miguel se encuentran en la biblioteca. Van por un libro de historia. Cuando llegan al mostrador se percatan de que sólo hay un ejemplar.

Ana: Yo me lo llevo. Llegué primero.

Miguel: No, lo necesito urgentemente.

Ana: Pero yo llegué antes.

Miguel: ¿Y qué? Si no entrego mi trabajo me reprueban.

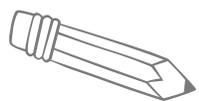
Tengo prioridad.

- b) La negociación entre Emma y Miguel está atorada. ¿cómo se imaginan que será el final si continúan así?
- c) Supongan que, como amigas o amigos de ambas partes, intervienen, ¿qué les recomendarían para desatorar esta negociación?



- En esta lección, empezamos a abordar el segundo pilar de la negociación: concentrarse en los intereses de cada parte, no en sus posturas.

- Este primer ejercicio brinda a sus estudiantes la oportunidad de proponer diferentes maneras de desatorar la negociación desde su conocimiento, experiencia y punto de vista. En la próxima actividad se da una opción basada en centrarse en los intereses. En este caso, ambas partes están centradas en la misma posición: “yo quiero el libro porque”.



Actividad 3. Mejor, centrarse en los intereses



30 min



- a) Revisen cómo terminó la historia de Emma y Miguel:

Lucía, amiga de ambas partes, intervino:

Lucía: Miguel, ¿por qué lo necesitas urgentemente?

Miguel: Si no entrego el proyecto en media hora, me reprueban.

Sólo me faltan unos datos para la introducción.

Lucía: ¿Y cuál es tu interés por el libro Emma?

Emma: La próxima semana es el examen. Quisiera empezar a revisarlo con tiempo.

Lucía: ¿Les parece si se lo lleva Miguel, termina su proyecto, y en una hora te lo pasa?

Emma: Claro, excelente idea.

Miguel: ¡De acuerdo!

- b) ¿Cómo logró Emma desatorar la negociación? ¿En qué se enfocó? Revisen “El concepto de hoy” para fortalecer sus respuestas.
- c) Imaginen que Natalia pide permiso a la directora de la escuela para poner un puesto de hamburguesas en el recreo y recaudar dinero para la fiesta de fin de año. La directora le dice que no. Escriban un texto breve o realicen una representación teatral, en la cual muestran una negociación basada en los intereses entre Natalia y la directora, y llegan a un acuerdo que beneficia a ambas.
- d) Compartan su texto u obra con todo el grupo.

Concepto
del día:

**posturas
e intereses**

En general, es muy común que una negociación se centre en posturas. Estas son posiciones específicas que se adoptan en el proceso. Por ejemplo: “Yo quiero el libro ahora”.

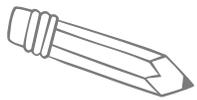
Cuando cada parte defiende su postura la negociación se complica. Puede ocurrir que no lleguen a un acuerdo o que una parte termine cediendo, pero que el resultado sea injusto para ambas partes.

La negociación es más eficaz y satisfactoria cuando se centra en los intereses, es decir, las necesidades, deseos y preocupaciones de ambas partes. Por ejemplo: “Necesito terminar mi tarea en media hora”.

Una postura o posición surge de los intereses. Pero, de cierto interés pueden surgir numerosas posturas u opciones para actuar que las satisfagan. El objetivo es buscar alguna que beneficie a ambas partes.



- El objetivo de este ejercicio es que las y los estudiantes exploren la distinción entre posturas e intereses y que reconozcan el beneficio de centrarse en los intereses para que la negociación sea de beneficio a ambas partes y no haya una persona ganadora y otra perdedora.



Actividad 3. ¿Qué me llevo?



10 min



a) Escribe tres preguntas sobre este tema.



b) Elijan alguna de las preguntas por votación y debatan brevemente sobre ella.



- En este ejercicio las y los estudiantes reflexionan sobre el tema de esta lección y formulan preguntas sobre el mismo. Esto les ayuda a desarrollar su pensamiento crítico.

- Invite al grupo a debatir sobre algunas de las preguntas con el objetivo de repasar, revisar y profundizar el contenido de esta lección. Tenga en cuenta que la distinción entre posición e interés puede causar confusión en sus estudiantes.

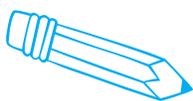
Enfócate en los intereses de ambas partes



Lección

Lección 6. Enfócate en los intereses de ambas partes

Objetivo	Practicar estrategias para identificar los intereses de ambas partes en un proceso de negociación.		
Resumen	En la primera actividad, las y los estudiantes repasan los conceptos de interés y postura mediante la metáfora de una planta. En la segunda, simulan una negociación e identifican los intereses de la otra persona. En la tercera, identifican sus intereses en un caso personal.		
Duración	50 minutos	Materiales	Lápices y colores

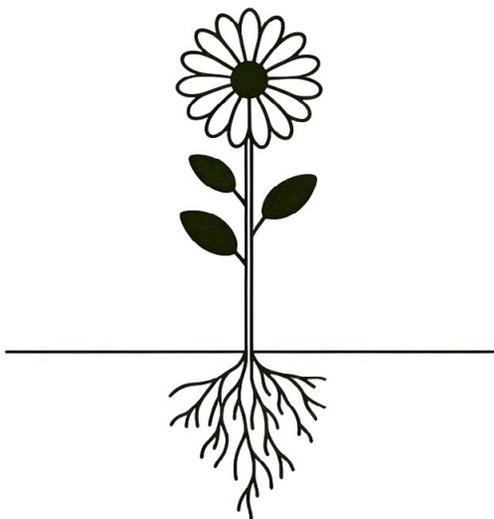


Actividad 1. Posturas e intereses



10 min

- a) Arturo, un joven estudiante de Michoacán, dice que en una negociación la postura es como una flor y los intereses como sus raíces.

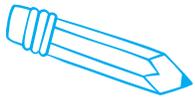


- b) Expliquen a qué creen que se refiere.
- c) Expliquen qué podría significar que la planta tuviera más de una flor.



- En esta lección continuamos con el segundo pilar de la negociación: concentrarse en los intereses de cada parte, no en sus posturas.

- Repasamos la diferencia entre posturas e intereses mediante la metáfora de una planta. La flor es la postura, lo que pedimos, lo visible. Sin embargo, estas emergen de los intereses o raíces. La parte invisible y profunda, la cual muchas veces puede pasar desapercibida. Sin embargo, es la más importante. De ella pueden emerger diferentes flores que los satisfagan, diferentes alternativas o posturas. Justamente, la clave es encontrar una postura que comparta los intereses de ambas partes.



Actividad 2. Conocer los intereses



30 min



Arturo, un joven estudiante de Michoacán, dice que en una negociación la postura es como una flor y los intereses como sus raíces.

- a) Cada integrante elige un personaje: Liliana o Mario.
- b) Lean “El concepto de hoy”. Cada personaje debe preparar en silencio la negociación anotando sus intereses, inventando la información que no conocen.
- c) Simulen una negociación entre ambas partes durante cinco minutos. El objetivo del diálogo es que cada parte conozca los intereses de la otra.
- d) Al finalizar, cada parte expone cuáles consideró que eran los intereses de la otra y verifican si coinciden con los que anotaron al principio.



Concepto del día:
**identificar
intereses**

Para identificar intereses personales:

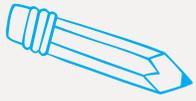
- Pregúntate: ¿por qué defiendes esa postura?, ¿qué es lo que realmente me interesa lograr o que necesito obtener de esta negociación?, ¿por qué no estoy de acuerdo con la postura de la otra persona?
- Considera tus necesidades básicas: estas pueden incluir seguridad, pertenencia, autonomía o sentir que te valoran.
- Identifica tus miedos: trata de entender qué te preocupa perder o qué riesgos hay involucrados.

Para identificar intereses de la otra persona: _____

- Escucha con atención sin interrumpir.
- Haz preguntas abiertas: ¿qué es importante para ti en esta cuestión?, ¿cuáles son tus preocupaciones respecto a mi propuesta?
- Observa sus emociones: pueden darte pistas sobre qué tan importante es para esa persona la negociación.



- El objetivo de este ejercicio es que las y los estudiantes exploren las estrategias para identificar intereses personales y las usen para preparar a sus personajes. Además, durante la negociación deben usar estrategias para conocer los intereses de la otra persona.
- Si dispone de tiempo, permita que alguna pareja muestre su representación al grupo.



Actividad 3. ¿Alguna duda?



10 min



- a) Recuerda alguna negociación que hayas tenido recientemente. Por ejemplo, con tus padres, docentes, equipo o grupo.

.....

- b) Reflexiona sobre tus intereses en juego. Escríbelos a continuación:

.....

- c) ¿Qué podrías hacer mejor si una negociación similar se te presentara en el futuro?

.....



- En este ejercicio, las y los estudiantes reflexionan sobre una situación personal e identifican sus intereses en juego. Además, proponen ideas para mejorar su habilidad de negociación en el futuro.

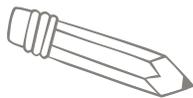
- Mantenga este ejercicio de manera personal. Pero, si alguien se ofrece voluntariamente, puede compartir sus respuestas con el grupo.

Lección

**Inventa nuevas
soluciones**

Lección 7. Inventa nuevas soluciones

Objetivo	Proponer soluciones favorables para ambas partes en un proceso de negociación.		
Resumen	En la primera actividad, las y los estudiantes realizan un ejercicio de creatividad en el cual proponen diferentes ideas. En la segunda, identifican los intereses involucrados en una negociación y desarrollan una lluvia de ideas para proponer soluciones imaginativas a todas las partes. En la tercera, analizan los beneficios de realizar esta fase del proceso de negociación.		
Duración	50 minutos	Materiales	Plumones de colores, cartulinas y hojas blancas



Actividad 1. Creatividad que mueve...



10 min

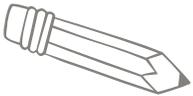


- Observen la imagen. Imaginen y propongan diferentes ideas creativas sobre cómo puede usarse.
- Compartan sus respuestas con otros equipos.





- En esta lección, continuamos con el tercero de los cuatro pilares de la negociación: buscar e inventar opciones que sean buenas para ambas partes.
- Este es un ejercicio de creatividad, para practicar la técnica de lluvia de ideas que puede ser de gran utilidad en este paso de la negociación. Algunas respuestas posibles son: pala, espejo, peine o enchinador/rizador de pestañas.



Actividad 2. Separar e inventar



30 min



a) Lean el siguiente caso:

El equipo de fútbol necesita usar la cancha durante un horario vespertino, entre las 4 y 6 de la tarde, pues consideran que es el momento óptimo para sus entrenamientos. Comentan que, en ese lapso del día, los jugadores están más frescos mental y físicamente, lo cual les permite trabajar en tácticas complejas para prepararse rumbo a las próximas semifinales, donde representarán a la secundaria.

Por otro lado, el equipo de básquetbol también quiere usar la cancha por las tardes ya que es el único momento en el cual todos los miembros del equipo están disponibles para practicar juntos. Ellos podrían usarla entre las 4 y 7 pm. No sólo necesitan mejorar su rendimiento físico de manera urgente, sino que también tienen organizadas una serie de conferencias sobre trabajo en equipo y liderazgo, para fortalecer los lazos entre los jugadores y elevar el nivel de juego del equipo.

Los entrenamientos de cada equipo duran dos horas, los cinco días hábiles de la semana.

b) Identifiquen los intereses de cada equipo.

Intereses del equipo de futbol	Intereses del equipo de básquetbol
1) Espacio para entrenar tiempo suficiente. 2) 3)	1) 2) 3)

b) Realicen una lluvia de ideas con posibles soluciones para que ambos equipos puedan entrenar. Por el momento, no se preocupen por qué tan viables son estas ideas. Incluso las más descabelladas pueden dar pie a soluciones ingeniosas. Anoten por lo menos cinco ideas.



c) Elijan la idea que, a su consideración, mejor satisface los intereses de ambos equipos.



Concepto del día:

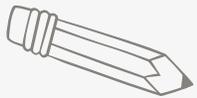
**imaginar
opciones
creativas**

Imaginar nuevas alternativas en el contexto de la negociación, implica pensar de manera creativa y buscar opciones que vayan más allá de las posiciones iniciales, con el objetivo de encontrar soluciones que generen beneficios mutuos y satisfagan los intereses de las partes involucradas en el proceso de negociación.



- En esta actividad en particular, se sugieren ejemplos de ideas: entrenar ambos equipos de 5 a 6 y que el de fútbol use la cancha de 4 a 5 y el de basquetbol de 6 a 7; un equipo puede correr y hacer acondicionamiento físico en el parque contiguo a la secundaria, mientras que el otro equipo ocupa la cancha, para luego alternar con el otro equipo.

- Es posible que las y los estudiantes sientan que les falta información, pero esto no debe ser un impedimento para proponer alternativas que posteriormente sean analizadas. Incluso en una negociación real podemos llevar nuestras propuestas para comentarlas y evaluarlas con la otra parte.



Actividad 3. Los beneficios de ser parte de la solución



10 min



a) Completa las siguientes frases:

Lo que más me gustó de realizar la lluvia de ideas fue:

.....

El desafío a vencer en la lluvia de ideas:

.....

Participar en la lluvia de ideas me hizo sentir:

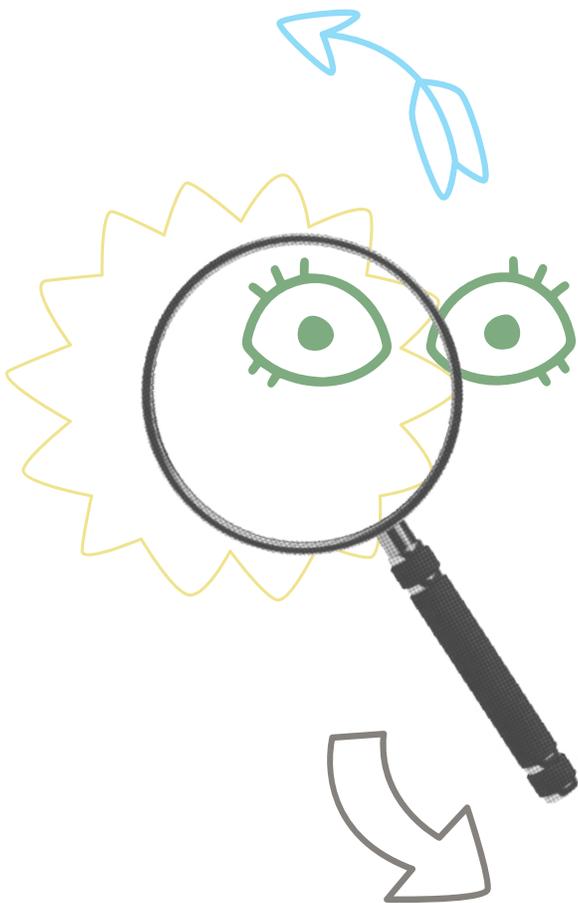
.....



b) Compartan sus respuestas en grupo.

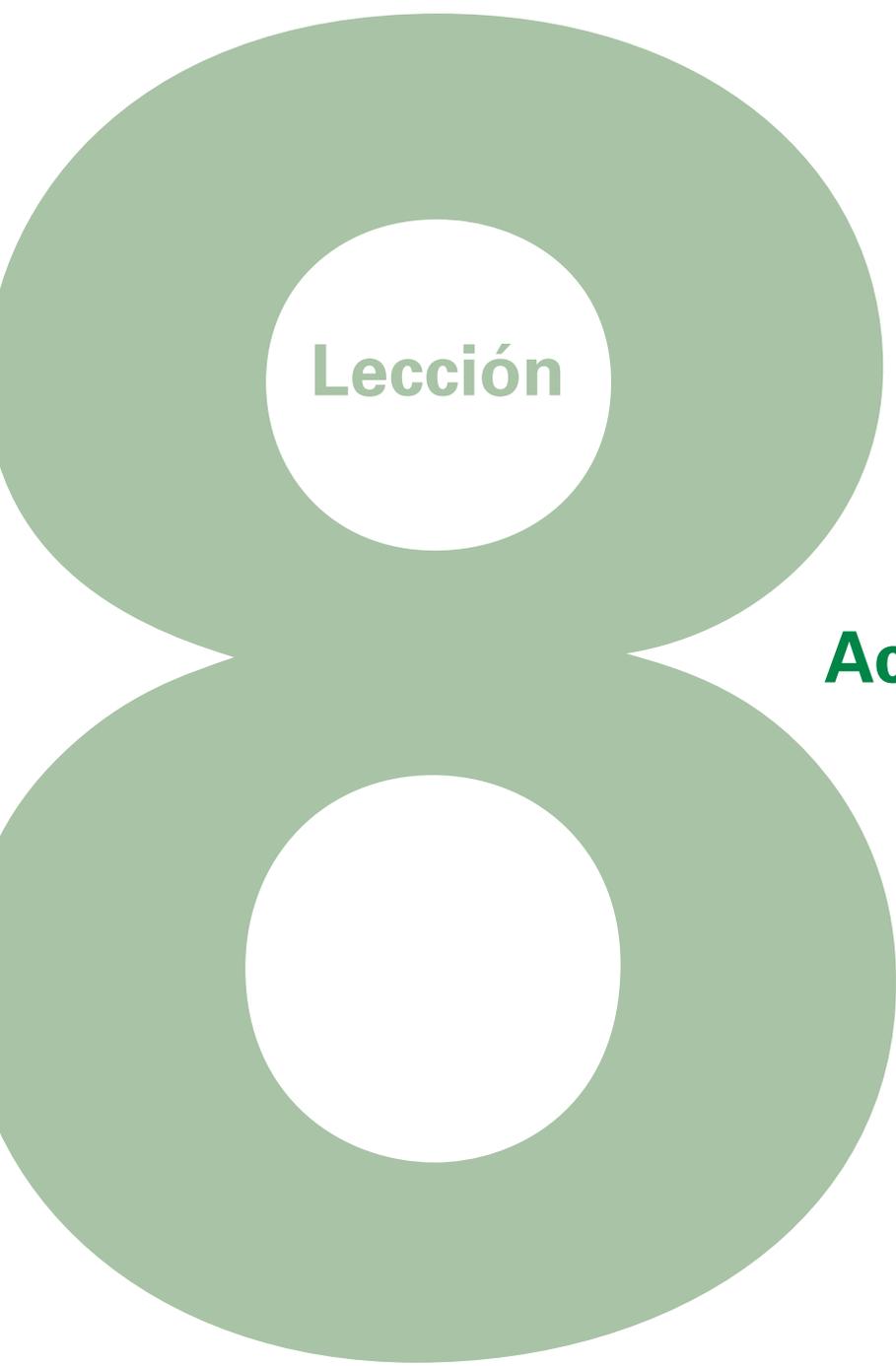


- El objetivo de esta actividad es que sus estudiantes reflexionen en torno al desarrollo de la lluvia de ideas: cómo les fue, qué sintieron y qué obstáculos encontraron. No pierda de vista que estamos tratando de buscar soluciones creativas que satisfagan los intereses de cada parte en una negociación. La lluvia de ideas es una forma de hacerlo.



Antes de irte, recuerda...

En esta lección, exploramos el tercer componente de la negociación: buscar e inventar opciones que sean buenas para ambas partes. Este componente es importante ya que muchas veces nos quedamos con las soluciones obvias, las que siempre se sugieren. Sin embargo, en la mayoría de los casos hay alternativas creativas esperando a ser descubiertas, sólo que es necesario dedicar un espacio para hacerlo. Estas soluciones pueden satisfacer los intereses de las partes y hacer la diferencia en una negociación.

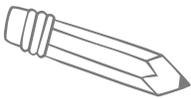
A large, stylized number '8' in a muted green color, composed of two thick, rounded loops. The top loop contains a white circle with the word 'Lección' inside.

Lección

Acuerdos justos

Lección 8. Acuerdos justos

Objetivo	Evaluar diferentes soluciones de procesos de negociación para identificar alternativas que sean justas y que se puedan convertir en acuerdos.		
Resumen	En la primera actividad, las y los estudiantes revisan un caso real de negociación para empezar a comprender el tema. En la segunda, analizan una negociación con base en criterios objetivos para fijar el precio justo para una computadora. En la tercera, elaboran una explicación del tema para un niño o niña de seis años.		
Duración	50 minutos	Materiales	Lápices y colores



Actividad 1. Ley de mar



10 min



a) Revisen la siguiente historia:

Durante una conferencia sobre el uso de los fondos marinos, India y Estados Unidos tuvieron un desacuerdo sobre el cobro de tarifas para explotar las minas submarinas. India propuso una tarifa inicial alta, es decir, un monto para poder empezar a explotar su riqueza minera. Estados Unidos no quería que hubiera tarifa inicial.

En ese momento, se presentó un modelo económico desarrollado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) que ayudó a hacer más clara la situación. Este modelo mostró que la tarifa propuesta por India era demasiado alta, ya que exigía que Estados Unidos empezara a pagar incluso cinco años antes de que

las minas empezaran a producir ganancias o beneficios, haciendo imposible que las empresas pudieran pagar el costo. Impresionado, el representante de India decidió reconsiderar su posición. Por otro lado, el modelo también mostró a Estados Unidos que una tarifa inicial moderada o más baja era mejor económicamente, lo que los llevó a ajustar también su postura. Gracias a este análisis objetivo del MIT, ambos países pudieron comprender mejor la situación y finalmente llegaron a un acuerdo satisfactorio para ambos, sin que nadie se sintiera derrotado.

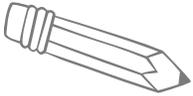
b) ¿Por qué estaba atorada la negociación entre India y Estados Unidos?

c) ¿Por qué y cómo ayudó el modelo del MIT?



- En esta lección, continuamos con el cuarto elemento de la negociación: llegar a un acuerdo que sea justo. Cuando los pasos anteriores se han llevado a cabo, puede incluso que la negociación se atore en algún detalle o punto. En estos casos es bueno recurrir a fuentes externas objetivas como: especialistas, casos similares y cómo se resolvieron en la comunidad, leyes o reglamentos y estudios científicos.





Actividad 2. Criterios



25 min



Lorenzo quiere vender su computadora usada a Roberto, pero no logran ponerse de acuerdo con el precio. Lorenzo pide \$13,000, pero Roberto dice que vale \$10,000. Se la vende con una funda y algunos programas que compró.

Como no se ponían de acuerdo, Brenda les propone tomar una pausa y hacer algunas averiguaciones. Después de unos días, ambos pusieron los siguientes puntos en la mesa de negociación.

- La computadora nueva cuesta entre \$12,000 y \$13,000 (dependiendo de la tienda).
- Un técnico les comentó que, por el tiempo que tiene, el precio de venta sería de un 10% menos que la nueva.
- En una página de Internet vieron que se ofrecen computadoras similares por \$12,500, \$10,900, \$10,890 y \$10,800.
- Los programas que compró Lorenzo tienen un costo de \$1,200. Pero a Lorenzo le interesan sólo algunos de estos programas que suman \$800.
- La funda, nueva, cuesta \$500.

a) ¿Cuál sería un precio justo para la computadora? Argumenten su precio.

b) Con este número en mente, ¿qué creen que dirían Lorenzo y Roberto respecto al precio?, ¿cómo debería terminar la negociación?

c) Compartan su respuesta y argumento con otro equipo.

Concepto
del día:
**critérios
objetivos**

En una negociación, insiste en que el resultado se base en algún estándar objetivo. Esto puede incluir normas legales, principios éticos, costumbres del mercado, precios o soluciones de referencia en casos similares u opinión de algún experto. Utilizar criterios objetivos ayuda a mantener la equidad y la objetividad en la negociación sin recurrir a los deseos o voluntades de las partes.



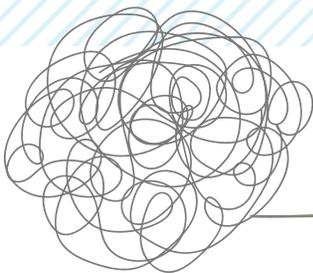
- El objetivo de este ejercicio es que las y los estudiantes conozcan la importancia de recurrir a criterios objetivos. En este caso, hay varios criterios que pueden usarse y hay que ponerse de acuerdo en cómo hacerlo para llegar a un precio justo.

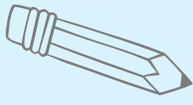
- Una opción podría ser:

Partir de \$12,000 (comprar en negocio más barato) y devaluar un 10%. Esto da \$10,800.

Esto coincide aproximadamente con los valores de la página web. Hay un precio más elevado (sería un valor atípico que no es seguro que se venda). Hay que considerar que las personas piden un poco más esperando que les regateen.

Los programas podrían sumar \$800. Si sumamos la mitad de los \$400 restantes (apoyo mutuo) nos da \$1,000.





Actividad 3. Explicar lo que estudié



15 min



- a) Piensen en cómo le explicarían este tema, criterios objetivos, a un niño de 6 años. No olviden usar un ejemplo.



- Explicar un tema a un niño es una manera de repensar el tema y traducirlo a un lenguaje sencillo en el contexto de un ejemplo. Hacer esto ayuda a comprender y profundizar el tema.

- Si dispone de tiempo, pide que compartan con otra pareja o con el grupo.

Antes de irte, recuerda...

En esta lección aprendimos que los criterios para valorar las posibles soluciones son esenciales para guiar las negociaciones hacia resultados justos y efectivos. Al establecer criterios claros y objetivos, independiente de los deseos o intuiciones de las partes, se pueden evitar malentendidos y conflictos, facilitando un proceso de negociación más transparente y equitativo. Buscar estos criterios muchas veces requiere creatividad e investigación.



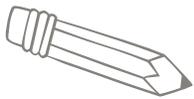
¿Cuándo se puede abandonar una negociación?



Lección

Lección 9. ¿Cuándo se puede abandonar una negociación?

Objetivo	Identificar situaciones en las que aun cuando no se ha llegado a un acuerdo, es mejor terminar o posponer el proceso de negociación.		
Resumen	En la primera actividad, las y los estudiantes indagan sobre las razones comunes por las cuales las personas abandonan una negociación. En la segunda, analizan dos casos similares, con opciones diferentes de alejarse. En la tercera, revisan una situación personal para integrar lo estudiado.		
Duración	50 minutos	Materiales	Lápices y papel



Actividad 1. ¿Por qué nos retiramos?



10 min



- a) Piensen y escriban cinco razones por las cuales podrían abandonar una negociación.

.....

.....

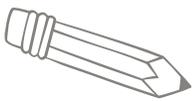
- b) Compartan sus respuestas con otros equipos.

.....



- Son muchas las razones por las cuales las personas abandonan una negociación. Por ejemplo: posturas insuperables, falta de beneficios percibidos, problemas de desconfianza, una parte adopta estrategias de presión que la otra no está dispuesta a tolerar, una de las partes encuentra una mejor alternativa, cambian las circunstancias externas, fatiga y frustración o no nos gusta cómo nos tratan.

- Sea como sea, la opción de abandonar es un asunto que no se debe tomar a la ligera; ya que nos puede hacer tomar una decisión apresurada en el calor del momento de la cual luego nos arrepintamos.



Actividad 2. Evaluando situaciones



30 min



a) Lean el siguiente caso.

Alfredo necesita un cargador para su celular. Ha decidido pagar como máximo \$300. El vendedor se lo rebaja a \$330 y no accede a más.

b) ¿Debería comprarlo o no? Argumenten sus respuestas.

c) Antes de tomar una decisión, Alfredo se cuestiona:

¿Qué haré si me retiro de la negociación? Bueno, el mío todavía funciona. No me urge tanto. Podría intentar en otros puestos, o quizás ver una marca más económica.

¿En qué ayuda esta reflexión para tomar una decisión?

d) Revisen esta otra historia:

Beatriz necesita un cargador para su celular. Ha decidido pagar como máximo \$300. El vendedor se lo rebaja a \$330 y no accede a más.

¿Qué haré si me retiro de la negociación?, se cuestiona Beatriz. La verdad es que este cargador es muy difícil de conseguir. Llevo un rato buscándolo. Mi modelo de celular es bastante particular, y este es el único cargador que le funciona. Y el que tengo ya fallando mucho.

¿Debería Beatriz comprarlo o no? Argumenten sus respuestas.

e) Mencionen similitudes y diferencias en los casos de Alfredo y Beatriz. ¿Qué conclusiones pueden extraer de estas?

Concepto del día:

opción de alejarse

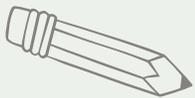
¿Cómo sabemos si debemos retirarnos o no de una negociación? Primero, debemos preguntarnos: ¿qué haré si me retiro? Contestar de manera reflexionada y concreta, evitando que la respuesta sea vaga, nos da la opción de alejarnos.

Una vez que conozcas tu opción de alejarte, puedes tomar una decisión informada sobre si es mejor alejarse o llegar a un acuerdo. La elección es clara: ¿su mejor oferta es mejor para mí que mi opción de retirarme? Si es así, entonces debemos aceptar su oferta. Si no es así, debemos alejarnos.



- El objetivo de esta actividad es que sus estudiantes conozcan la estrategia mencionada en “El concepto de hoy” que les ayude a tomar una decisión más informada y reflexionada sobre cuándo abandonar o continuar con una negociación.

- Note que los casos de Alfredo y Beatriz son similares, aunque las opciones de alejarse son muy diferentes. Estos casos nos muestran la complejidad de las negociaciones y la importancia de seguir los pasos de la negociación que estamos presentando para no caer en decisiones apresuradas y de poco beneficio.



Actividad 3. Retirarse de la negociación



10 min



a) Describe una negociación en la que hayas participado y te hayas retirado.

.....

Explica tus razones para retirarte.

.....

¿Consideras que tomaste una buena decisión?

.....



- En este ejercicio las y los estudiantes reflexionan sobre el tema de esta lección en su vida personal.
- Permite que compartan sus respuestas con todo el grupo quienes deseen hacerlo.

Antes de irte, recuerda...



En esta lección, exploramos la posibilidad de abandonar el proceso de negociación. Recuerda que siempre tienes el poder de hacerlo. Lo importante es que sea de manera informada y consciente. Para ello, te proponemos que evalúes con detalle tu opción de alejarte respondiendo: ¿qué haré si abandono esta negociación? Entonces, lo que debes hacer es decidir entre la propuesta de la otra persona y tu opción de alejarte.

Notas:

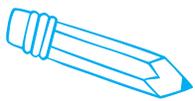
Lección

10

**Negociación
en acción**

Lección 10. Negociación en acción

Objetivo	Preparar un proceso de negociación con alguna persona de su comunidad, usando los cuatro principios de la negociación.		
Resumen	En la primera actividad, las y los estudiantes repasan lo estudiado en el manual. En la segunda, preparan una negociación personal usando los cuatro pilares desarrollados en las lecciones anteriores. En la tercera, concluyen el manual con una práctica de agradecimiento.		
Duración	50 minutos	Materiales	Lápices y colores para tus estudiantes



Actividad 1. ¿Qué vimos en este manual?



10 min



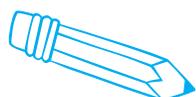
a) ¿Qué vimos en este manual?

b) Comenta de qué se trata cada tema que anotaron.





- En esta lección repasamos los temas del manual. Puede realizar este ejercicio con todo el salón, escribiendo los temas en el pizarrón.



Actividad 2. Los cuatro pilares de la negociación



25 min



- a) Identifica alguna negociación que debas realizar próximamente. Por ejemplo, reglas del hogar o escuela, uso de dispositivos tecnológicos, trabajo en equipo en algún proyecto, organizar un evento, etc.

- b) Revisa el concepto de hoy y prepara tu negociación. Considera las preguntas sugeridas y llena la siguiente tabla:

Pasos	
I) Personas: no olvidar que tratamos con personas que tienen intereses, necesidades y emociones.	
II) Intereses: concentrarse en los intereses de cada parte, no en sus posturas.	

Pasos	
III) Alternativas: busquen e inventen opciones que sean buenas para ambas partes.	
IV) Criterios objetivos: lleguen a un acuerdo que sea justo para ambas partes.	
V) ¿Cuándo abandonar la negociación?	



c) Compartan cómo les fue al preparar su negociación con sus compañeros.

Concepto del día:
**preparar
una
negociación**

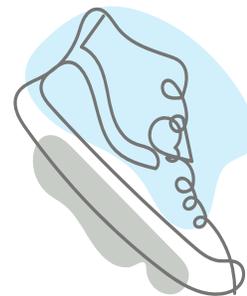
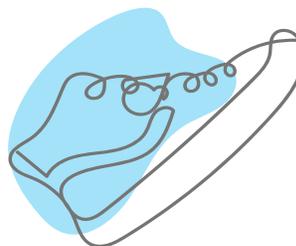
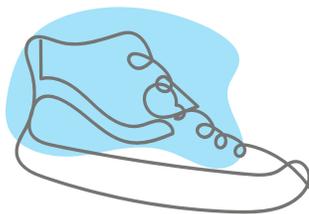
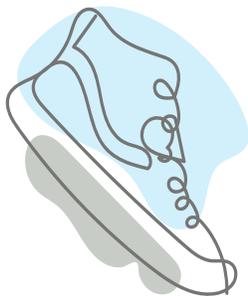
Antes de presentarte a una negociación, te sugerimos pensar sobre los cuatro pilares de la negociación. A continuación, te mostramos los pasos que puedes seguir con preguntas para enfocar tu reflexión:

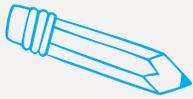
Pasos	Preguntas sugeridas
I) Personas: no olvidar que tratamos con personas que tienen intereses, necesidades y emociones.	¿Cómo ven el problema? ¿Son las emociones parte del problema? ¿Estamos teniendo algún malentendido?
II) Intereses: concentrarse en los intereses de cada parte, no en sus posturas.	¿Cuáles son nuestros intereses, es decir, nuestras verdaderas necesidades, deseos, esperanzas y temores? ¿Cuáles son sus intereses?

Pasos	Preguntas sugeridas
III) Alternativas. Busquen e inventen opciones que sean buenas para ambas partes.	¿Qué otras alternativas de solución tenemos? ¿Beneficia a ambas partes?
IV) Criterios objetivos. Lleguen a un acuerdo que sea justo.	¿Cuáles son algunos de los estándares de equidad o criterios objetivos? ¿Qué podemos presentar para ayudar a abordar el problema?
V) ¿Cuándo abandonar la negociación?	¿Qué harás si abandonas la negociación? ¿Cuál es tu opción si abandonas?



- El objetivo de este ejercicio es que las y los estudiantes apliquen lo aprendido para preparar una negociación personal usando los cuatros pasos de la negociación.





Actividad 3. Despedida



15 min



- a) Resuman lo estudiado en una palabra y compártanla con sus compañeras y compañeros.

.....

.....



- b) Escriban por lo menos tres personas a las que les gustaría transmitirles lo aprendido en el manual de negociación. Piensen (y si gustan escriban) por qué les gustaría agradecerles.

.....

.....



- Con este ejercicio concluimos este manual. Es un buen momento para agradecer (práctica que mejora el estado de ánimo).
- No olvide agradecerles a sus estudiantes por el esfuerzo y la dedicación realizada en las lecciones de este manual.

Antes de irte, recuerda:

En esta lección, repasamos los cuatros pasos de la negociación aplicándolo a un caso personal. Negociar es una habilidad que se puede desarrollar y mejorar. Esto se logra practicando en cada negociación que realizamos. Si la negociación es importante o relevante, completa previamente la tabla de esta lección. También puedes tomarte un tiempo después para analizar lo que hiciste bien (y alegrarte) y lo que podrías mejorar y cómo hacerlo. ¡Mucha suerte negociadora y negociador!



Anexo 1

Diagnóstico de habilidades

El **Diagnóstico de habilidades** está diseñado para que las y los estudiantes lo realicen antes de comenzar a implementar las lecciones del manual, ya que es una herramienta clave para medir su nivel de habilidades al inicio del curso y para rastrear su progreso a lo largo del mismo. Se sugiere realizarlo solamente si se planea realizar todas las lecciones del manual.

En esta sección, compartimos una serie de recomendaciones para implementar el diagnóstico y, posteriormente, lo incluimos en un formato que se puede imprimir y brindar a las y los estudiantes.

Recomendaciones para la implementación del diagnóstico



Duración del diagnóstico: 20 minutos



Materiales:

- Diagnóstico de habilidades impreso para cada estudiante (Diagnóstico de negación)
- Lápices para cada estudiante

Procedimiento:

1. Las y los docentes debemos leer la evaluación detenidamente antes de aplicarla, calcular nuestros propios resultados y revisar la interpretación de estos. Esto nos ayudará a familiarizarnos con las preguntas y con la manera de calcular e interpretar el diagnóstico. A su vez, esto nos permitirá prever y responder cualquier duda que puedan tener las y los estudiantes.
2. Antes de empezar, es fundamental explicar a las y los estudiantes el propósito del diagnóstico, además de comunicar que se trata de una herramienta que nos ayudará a conocer su nivel de desarrollo de habilidades en esta área y a saber el estado actual del grupo. Es importante que las y los estudiantes sepan que sus respuestas no están asociadas a ninguna calificación, que sólo serán leídas por su docente y que serán anónimas.
3. Es indispensable asegurarnos de que las y los estudiantes tengan un lugar tranquilo y sin distracciones para realizar el diagnóstico.
4. Al aplicar el diagnóstico, es importante brindar a las y los estudiantes el tiempo necesario para completarlo. Procuremos ser pacientes y tomemos en cuenta que hay estudiantes que podrían necesitar más tiempo que el resto del grupo.

5. Una vez que las y los estudiantes hayan completado el diagnóstico, calcularán sus resultados y los escribirán claramente en el diagnóstico, dando paso a la interpretación de estos. Podemos sugerirles que escriban una reflexión personal sobre su diagnóstico en algún cuaderno de trabajo que vayan a destinar a las actividades de este manual.
6. Al finalizar la aplicación, es importante recoger las hojas del diagnóstico con las respuestas y posteriormente, realizar un promedio con los puntajes de todo el grupo para conocer su nivel de empatía. Los resultados de la evaluación nos ayudarán a determinar el nivel de habilidades de las y los estudiantes al inicio del programa. Esta información es importante para planificar la enseñanza y para identificar las áreas en las que las y los estudiantes necesitan más apoyo. En caso de que las autoridades de la escuela quieran usar el Diagnóstico de habilidades, deberán explicar a las y los estudiantes qué alcances tendrá la evaluación, quiénes podrán conocerla, y cómo se cuidarán sus datos personales.
7. Asimismo, es fundamental reconocer que este instrumento es un diagnóstico, es decir, es sólo una fotografía del momento, no es algo inamovible o no modificable. Por lo tanto, es sólo un punto de partida para trabajar el tema con las y los estudiantes.

Al finalizar las lecciones del manual, recomendamos volver a aplicar el Diagnóstico de habilidades e invitar a cada estudiante a comparar sus resultados para notar si mejoró su puntaje. Como docentes, podemos comparar el promedio para saber qué cambios experimentó nuestro grupo en el desarrollo de este manual.

Diagnóstico de negociación²

Fecha_____

Escuela_____

Grupo_____

Instrucciones: a continuación, te presentamos una lista de afirmaciones. Lee cada oración cuidadosamente y señala qué tan frecuentemente te sientes o actúas de la manera descrita. No hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor, responde cada pregunta de la manera más honesta posible.

Tus respuestas son confidenciales y anónimas, lo cual significa que sólo la persona que está facilitando este programa tendrá acceso a tus respuestas; la hoja que entregues no llevará tu nombre.

		Nunca	Rara vez	Algunas veces	A menudo	Siempre
1	Lanzo ataques personales.					
2	Me enfoco en el problema a resolver.					
3	Me quedo en silencio por largos periodos de tiempo.					
4	No estoy en disposición de defenderme a mí misma o mismo.					
5	Exploto y me salgo de mis casillas en una discusión.					

2.-----

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
6	Me siento a negociar y discuto las diferencias de manera constructiva.					
7	Llego a mi límite, "hago oídos sordos" y me niego a seguir dialogando.					
8	Soy demasiado complaciente.					
9	Cuando necesito expresar algo a los demás, lo hago clara y directamente, sin acusar o criticar. Me dejo llevar y digo cosas que en realidad no siento ni pienso.					
10	Encuentro alternativas que son aceptables para todas las partes involucradas.					
11	Me "desconecto" de lo que la otra persona dice y la ignoro.					
12	No defiendo mi postura.					
13	Lanzo insultos e indirectas.					
14	Negocio y busco llegar a un acuerdo.					
15	Me alejo, actúo distante y muestro desinterés durante una discusión o conflicto.					

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16	Cedo sin la intención de presentar mi postura sobre el asunto.					

Interpretación de respuestas

Este diagnóstico es una herramienta que te ayudará a conocer tu nivel de negociación. La negociación es la capacidad de dialogar y alcanzar un acuerdo justo, respecto a una situación en la cual las partes tienen intereses que se perciben como divergentes.

¿Cómo calcular tus resultados?

Para calcular tus resultados, debes sumar los puntajes de todas las preguntas, con la siguiente codificación:

Nunca	5
Casi nunca	4
A veces	3
Casi siempre	2
Siempre	1

Por su parte, los reactivos restantes 1, 4, 5, 7, 9-11, 14-18 se codifican de la siguiente manera:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

¿Cómo interpretar tus resultados?

Los resultados de la evaluación se interpretan de la siguiente manera:

- **Puntaje entre 60 y 80:** tienes un nivel alto de negociación. Eres capaz de dialogar, entender el contexto, los intereses y las emociones que surgen en una situación de negociación, para proponer soluciones que puedan aceptarse como acuerdos.
- **Puntaje entre 40 y 59:** tienes un nivel medio de negociación. Eres capaz de tener empatía y comprender la perspectiva de tu contraparte en una situación de negociación, así como emplear algunos de los principios esenciales para llegar a un acuerdo justo.
- **Puntaje entre 20 y 39:** necesitas practicar herramientas de negociación. Puedes comprender los intereses y emociones en una situación de negociación, pero puedes mejorar en tu capacidad para aplicar los principios esenciales para negociar y llegar a acuerdos.
- **Puntaje menor a 19:** es indispensable que mejores tu negociación. Es posible que tengas dificultades para dialogar y alcanzar acuerdos justos. La buena noticia es que puedes fortalecer tu capacidad de negociación, a través de realizar reflexiones y prácticas como las que estarás trabajando en este curso.

Anexo 2

Revisión final de aprendizajes

La **Revisión final de aprendizajes** está diseñada para que las y los estudiantes la realicen al finalizar todas las lecciones del manual y es una herramienta para evaluar si han logrado comprender los conceptos esenciales del curso.

Está diseñada para que las y los estudiantes la realicen al finalizar todas las lecciones del manual y es una herramienta para evaluar si han logrado comprender los conceptos esenciales del curso.

Recomendaciones para la implementación de la Revisión final de aprendizajes



Duración del diagnóstico: 20 minutos



Materiales:

- El documento “Revisión final de aprendizajes”, impreso para cada estudiante
- Lápices para cada estudiante

Procedimiento:

1. Las y los docentes debemos leer la evaluación detenidamente antes de aplicarla. En este manual hemos incluido una versión de esta con las respuestas correctas, o bien con ejemplos cuando se trata de preguntas abiertas. Además, hemos incluido una versión sin respuestas para imprimir y brindar a las y los estudiantes.
2. Antes de empezar la **Revisión final de aprendizajes**, debemos explicar a las y los estudiantes que el propósito de esta actividad es identificar si los conceptos clave del manual quedaron claros o si hay dudas. Es importante que sepan que sus respuestas no están asociadas a ninguna calificación y que sólo serán leídas por su docente.
3. Es fundamental procurar que las y los estudiantes tengan un lugar tranquilo y sin distracciones para realizar la revisión final de aprendizajes.
4. Es indispensable que las y los estudiantes entiendan claramente las instrucciones. Si es necesario, destinemos más tiempo para explicarlas.

5. Al aplicar la **Revisión final de aprendizajes**, es importante brindar a las y los estudiantes el tiempo necesario para completarlo. Procuremos ser pacientes y tomemos en cuenta que hay estudiantes que podrían necesitar más tiempo que el resto del grupo.
6. Una vez que las y los estudiantes hayan completado la **Revisión final de aprendizajes**, pueden entregar sus respuestas.
7. Al revisar las respuestas, es importante identificar si hay estudiantes que han salido con una calificación baja o si hay preguntas que se han respondido incorrectamente en varios casos. Podemos organizar una sesión con las y los estudiantes para repasar aquellos temas donde identificamos errores comunes y también podemos hablar en privado con quienes obtuvieron un puntaje bajo para realizar una estrategia conjunta que les permita continuar trabajando los elementos del Manual.

Revisión final de los aprendizajes

(Versión con respuestas para las y los docentes)

Instrucciones: a continuación, te presentamos algunas preguntas sobre las lecciones de este manual. Lee cada una y responde lo que consideres adecuado, conforme a los contenidos revisados en las lecciones. Puedes elegir más de una opción en algunas de las preguntas.

1. En una situación de negociación, las partes suelen tener intereses:
 - a) Convergentes
 - b) Divergentes
2. De la siguiente lista, selecciona aquellas acciones que expresen empatía para negociar con una persona, escribiendo una cruz dentro del paréntesis.
 - a) (x) Observar sus expresiones faciales.
 - b) () Interrumpirle mientras está hablando.
 - c) (x) Preguntarle qué siente.
 - d) () Deducir cuál es su punto de vista.

3. De la siguiente lista, selecciona aquellas acciones que expresen empatía para negociar con una persona, escribiendo una cruz dentro del paréntesis.

- a) (x) Observar sus expresiones faciales.
- b) () Interrumpirle mientras está hablando.
- c) (x) Preguntarle qué siente.
- d) () Deducir cuál es su punto de vista.

4. Relaciona cada una de las acciones de la herramienta PRORE con la acción a la que corresponde, escribiendo la letra dentro del paréntesis.

P	(a)	a. Para y concéntrate en el ahora.
R	(e)	b. Date cuenta de qué emociones estás sintiendo.
O	(d)	c. Analiza qué puedes hacer con esa emoción, por ejemplo, cómo la expresarías.
R	(b)	d. Observa tu cuerpo, ¿qué sientes? ¿en dónde lo sientes?
E	(c)	e. Respira profundamente.

5. De acuerdo con los pilares de la negociación, que cada persona se centre en su propia postura llevará a un acuerdo justo.

- a) Verdadero
- b) Falso

6. Para entender los intereses de una persona en una negociación, resulta útil identificar las emociones que la situación le provoca.

- a) Verdadero
- b) Falso

7. Escribe dos beneficios de realizar una lluvia de ideas para generar soluciones a una situación de negociación.
- a) Pensar de manera creativa e ir más allá de las soluciones obvias.
 - b) Encontrar soluciones que sean justas para ambas partes.
8. Una manera de llegar a un acuerdo justo en una negociación es a través de un criterio objetivo. De la siguiente lista, selecciona las opciones que hagan referencia a un criterio de este tipo.
- a) Voluntad de alguna de las partes
 - b) Antecedentes de casos similares
 - c) Opiniones expertas
 - d) Posturas propias
9. Es adecuado retirarse de una negociación cuando:
- a) La mejor oferta de la contraparte es desfavorable para mí
 - b) Tengo tiempo suficiente para explorar otras opciones
 - c) Lo que me ofrecen me conviene más que retirarme
10. ¿Cuál de los pilares de la comunicación no violenta falta en la siguiente situación?
- Me he dado cuenta de que últimamente has llegado tarde a la clase, lo cual es raro en tí. Necesito saber si hay algo en lo que te podamos apoyar aquí en la escuela para evitar que eso siga sucediendo. ¿Podrías decirme cómo te podemos ayudar?*
- a) La persona del relato fue capaz de negociar adecuadamente, empleando los pilares de la negociación para llegar a un acuerdo justo.
 - b) La persona del relato puede mejorar su habilidad para negociar. Si bien buscó conciliar, no se puso en los zapatos de la otra parte y se dejó llevar por su enojo.
 - c) La persona del relato no negoció en absoluto, simplemente aceptó las condiciones de la otra parte.

Revisión final de los aprendizajes

(Versión para las y los estudiantes)

Fecha_____

Escuela_____

Grupo_____

Instrucciones: a continuación, te presentamos algunas preguntas sobre las lecciones de este manual. Lee cada una y responde lo que consideres adecuado, conforme a los contenidos revisados en las lecciones. Puedes elegir más de una opción en algunas de las preguntas.

1. En una situación de negociación, las partes suelen tener intereses:
 - a) Convergentes
 - b) Divergentes

2. De las siguientes acciones, identifica aquellas que estén relacionadas con alguno o algunos de los cuatro pilares para la negociación:
 - a) Ponerse en el lugar de la persona con la que estamos negociando.
 - b) Llegar a un acuerdo que satisfaga los intereses de una de las partes.
 - c) Centrar la atención en la postura que manifiesta.
 - d) Generar alternativas que sean favorables para ambas partes.

3. De la siguiente lista, selecciona aquellas acciones que expresen empatía para negociar con una persona, escribiendo una cruz dentro del paréntesis.
 - a) () Observar sus expresiones faciales.
 - b) () Interrumpirle mientras está hablando.
 - c) () Preguntarle qué siente.
 - d) () Deducir cuál es su punto de vista.

Revisión final de los aprendizajes

4. Relaciona cada una de las acciones de la herramienta PRORE con la acción a la que corresponde, escribiendo la letra dentro del paréntesis.

P	()	a. Para y concéntrate en el ahora.
R	()	b. Date cuenta de qué emociones estás sintiendo.
O	()	c. Analiza qué puedes hacer con esa emoción, por ejemplo, cómo la expresarías.
R	()	d. Observa tu cuerpo, ¿qué sientes? ¿en dónde lo sientes?
E	()	e. Respira profundamente.

5. De acuerdo con los pilares de la negociación, que cada persona se centre en su propia postura llevará a un acuerdo justo.

a) Verdadero b) Falso

6. Para entender los intereses de una persona en una negociación, resulta útil identificar las emociones que la situación le provoca.

a) Verdadero b) Falso

7. Escribe dos beneficios de realizar una lluvia de ideas para generar soluciones a una situación de negociación.

a)

b)

Revisión final de los aprendizajes

8. Una manera de llegar a un acuerdo justo en una negociación es a través de un criterio objetivo. De la siguiente lista, selecciona las opciones que hagan referencia a un criterio de este tipo.

- a) Voluntad de alguna de las partes
- b) Antecedentes de casos similares
- c) Opiniones expertas
- d) Posturas propias

9. Es adecuado retirarse de una negociación cuando:

- a) La mejor oferta de la contraparte es desfavorable para mí
- b) Tengo tiempo suficiente para explorar otras opciones
- c) Lo que me ofrecen me conviene más que retirarme

10. Lee el siguiente texto, analiza si la persona en cuestión llevó a cabo una negociación adecuada y elige la respuesta que consideres apropiada.

El otro día me invitaron a una fiesta a la que iban a ir todas mis amistades. Yo sabía que era difícil que me dieran permiso, así que busqué negociar para que me dejaran quedarme lo más tarde posible en la fiesta. Mi familia no entendía mi interés en la fiesta, ¡pero para mí era tan obvio! Yo no entendía por qué no me entendían, así que me enojé, pero después me tranquilicé e intenté explicarles por qué era importante para mí. Aunque no me dieron permiso de quedarme hasta tarde, pude asistir un rato a la fiesta, así que al final no estuvo tan mal.

- a) La persona del relato fue capaz de negociar adecuadamente, empleando los pilares de la negociación para llegar a un acuerdo justo.
- b) La persona del relato puede mejorar su habilidad para negociar. Si bien buscó conciliar, no se puso en los zapatos de la otra parte y se dejó llevar por su enojo.
- c) La persona del relato no negoció en absoluto, simplemente aceptó las condiciones de la otra parte.

Referencias y recomendaciones

Referencias bibliográficas

- Fisher, R. y Stone, D. (2007). *Working It Out. A Handbook of Negotiation for High School Students*. The Harvard Negotiation Project.
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia emocional* (1a ed.). Kairós.
- Kurdek, L.A. (1994). Conflict Resolution Styles in Gay, Lesbian, -Heterosexual Nonparent, and Heterosexual Parent Couples. *Journal of Marriage and Family* 56(3), 705-722.
- McLaren, K. (2013). *The art of empathy: a complete guide to life's most essential skill*. Sounds True.
- Program on Negotiation. (2014). *Negotiation Skills. Free Report. Negotiation Strategies and Negotiation Techniques to Help You Become a Better Negotiator*. Harvard Law School.
- Psicología y Mente. (15 de junio, 2022). ¿Cómo podemos mejorar nuestro estado de ánimo con la postura corporal? Recuperado de: https://psicologiaymente.com/psicologia/mejorar-estado-de-animo-postura-corporal#google_vignette
- Secretaría de Educación Pública(2022) Plan de Estudios para la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria. Disponible en: https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2023/07/Plan_de_Estudios_para_la_Educacion_Preescolar_Primary_y_Secundaria.pdf
- Rodríguez, E., Chernicoff, L., Jiménez, A., Labra, D. & Barkovich, M. (2020). *Educación para el bienestar Competencias socioemocionales para el aula y la vida*. Mc Graw Hill.
- Rosenberg, M. B. (2019). *Comunicación no violenta: un lenguaje de vida*. Puddle Dancer Press.

Videos recomendados

- Shapiro, D. [Big Think]. (21 Octubre, 2022). *Harvard negotiator explains how to argue*. [YouTube]. Harvard negotiator explains how to argue | Dan Shapiro



Manual de negociación



Educación
Secretaría de Educación Pública

unicef 
para cada infancia