



INSTITUTO DE CERTIFICACIÓN EMPRESARIAL DE MÉXICO

Manual de Apoyo

Clase 3:

Negociación laboral con enfoque
a la movilidad profesional

Introducción

La negociación laboral es una competencia estratégica en el entorno actual del trabajo. Más allá de buscar beneficios inmediatos como mejoras salariales, su enfoque puede orientarse hacia la movilidad profesional, entendida como la capacidad de una persona para progresar, ascender o redefinir su rol dentro del mundo laboral. En un mercado cada vez más competitivo y cambiante, saber negociar con una visión de futuro es clave para diseñar una trayectoria profesional sólida y coherente.

Definición de negociación laboral

La negociación laboral es el proceso mediante el cual las partes involucradas en una relación de trabajo (empleadores, empleados, sindicatos u otros representantes) buscan llegar a acuerdos sobre condiciones laborales como salario, horarios, funciones, beneficios, ambiente laboral y posibilidades de crecimiento (Martínez, 2021). Este proceso debe sustentarse en el diálogo, la cooperación y la búsqueda de beneficios mutuos.

Movilidad profesional: concepto y dimensiones

La movilidad profesional implica la capacidad de una persona para mejorar su situación laboral a través de ascensos, cambios de rol, especialización, reconversión profesional o incluso cambios de sector (OECD, 2019). Se clasifica en:

- Vertical: ascensos o promoción jerárquica.
- Horizontal: cambio de funciones, áreas o proyectos.
- Geográfica: cambio de ubicación para crecer profesionalmente.
- Funcional: adaptación a nuevas funciones mediante reskilling o upskilling.

Negociar en función de la movilidad significa desarrollar una estrategia para lograr estos cambios a partir de acuerdos con las partes empleadoras.

Habilidades para una negociación efectiva

Para negociar en función del desarrollo profesional, se requieren habilidades específicas (Fisher, Ury & Patton, 2011)

Negociar de forma estratégica para impulsar tu desarrollo profesional no se trata únicamente de pedir mejoras, sino de saber cómo, cuándo y con qué fundamentos hacerlo. Las siguientes habilidades son esenciales:

- Autoconocimiento y visión de carrera.
- Comunicación asertiva.
- Escucha activa.
- Capacidad de análisis de oportunidades.
- Gestión emocional.
- Argumentación basada en datos.
- Capacidad de proponer beneficios para ambas partes.

1- Autoconocimiento y visión de carrera

Conocer tus fortalezas, valores, aspiraciones y tener claridad sobre hacia dónde quieres crecer.

2- Comunicación asertiva

Expresar tus ideas con claridad, firmeza y respeto, defendiendo tus intereses sin agredir ni someterte.

3-Escucha activa

Entender los intereses y preocupaciones de la otra parte para construir una propuesta ganar-ganar.

4.Capacidad de análisis de oportunidades

Identificar los momentos adecuados, leer el contexto organizacional y alinear tu propuesta con los objetivos institucionales.

5.Gestión emocional

Mantener la calma, manejar la frustración y modular las emociones durante el proceso de negociación.

6.Argumentación basada en datos

Sustentar tus propuestas con hechos: logros, indicadores, evaluaciones, tendencias del mercado, etc.

7.Capacidad de proponer beneficios mutuos

Mostrar cómo tu crecimiento profesional también representa una ganancia para la organización.

Fases de la negociación con enfoque en movilidad profesional

1. Preparación:

- Definición clara de metas profesionales.
- Evaluación de las condiciones actuales.
- Recolección de evidencia (logros, KPIs, reconocimientos).

2. Identificación de intereses comunes:

- ¿Qué gana la empresa al apoyarme?
- ¿Cómo mi crecimiento impacta en los resultados?

3. Propuesta de valor:

- Plantear alternativas concretas: formación, mentoría, participación en nuevos proyectos, cambios de rol, etc.

4. Negociación activa:

- Escuchar, ajustar, ceder, reformular.
- Buscar puntos de encuentro.

5. Formalización y seguimiento:

- Dejar acuerdos por escrito.
- Establecer plazos y métricas de avance.



Casos de negociación enfocada en la movilidad profesional

Caso	Oportunidad de negociación	Resultados posibles
Colaborador que desea un ascenso	Solicita plan de carrera y proyectos de liderazgo	Participa como líder de proyecto piloto
Profesional que busca reconversión digital	Negocia formación pagada por la empresa	Accede a un diplomado en análisis de datos
Técnico que desea cambiar de área	Propone rotación interna por 6 meses	Evalúa nuevas funciones y crecimiento futuro

Conclusión

Negociar con enfoque en la movilidad profesional es un acto de responsabilidad individual y visión estratégica. Implica pensar a largo plazo, reconocer el propio valor y construir propuestas que beneficien tanto a la persona como a la organización. Esta práctica, cuando se realiza con información, habilidades y disposición al diálogo, puede ser el motor de carreras más sólidas, motivadas y alineadas con los cambios del mercado laboral.

Referencias

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. Penguin Books.
- Martínez, P. (2021). **Negociación laboral: Claves para el desarrollo profesional**. Editorial Universitaria.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2019). **Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World**. <https://www.oecd.org/education/oecd-skills-outlook-2019-9a9f7a32-en.htm>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). **Comportamiento organizacional** (18.a ed.). Pearson Educación.
- Sepúlveda, M. (2018). **Movilidad laboral y desarrollo profesional en América Latina**. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Contexto General

En esta simulación nos situamos en el proceso de reclutamiento para un puesto gerencial clave en una empresa del sector automotriz. Una nueva agencia automotriz está por abrir operaciones en la ciudad, y su prioridad es incorporar talento con experiencia comprobada, visión estratégica y capacidad de construir y liderar un equipo comercial desde cero. La agencia busca posicionarse rápidamente en un mercado competitivo, donde el servicio al cliente, la venta consultiva y la rentabilidad son factores determinantes para su éxito inicial.

El puesto en juego es el de:

Gerente Comercial

Competencias requeridas:

- Liderazgo comercial y gestión de equipos de alto rendimiento.
- Dominio de procesos de ventas consultivas y seguimiento a indicadores (KPIs).
- Habilidad para la resolución de problemas y toma de decisiones.
- Alineación a una cultura de autonomía, innovación y orientación a resultados.
- Nivel funcional de inglés para relacionamiento con clientes corporativos extranjeros.

Perfil de la entrevistadora

Lic. Jimena Torres, Jefa de Recursos Humanos.

Especialista en selección de talento gerencial con enfoque por competencias. Utiliza metodologías actuales como BEI (Entrevista por Incidentes Críticos), el modelo STAR y herramientas de evaluación cultural y situacional.

Su enfoque busca identificar candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también estén alineados a los valores, expectativas y cultura de la organización.

Escenario de la Simulación

La entrevista se lleva a cabo en las oficinas temporales de la nueva agencia, en una sala de juntas. El ambiente es formal, pero cálido. Jimena ya ha revisado previamente el CV de la candidata y tiene clara la descripción del puesto y sus objetivos clave.

En esta simulación veremos dos versiones:

✗ Escenario 2: María Morales no preparada

La candidata:

- Llega con actitud positiva pero sin estructura.
- No tiene ejemplos concretos ni datos de resultados.
- Usa frases generales y respuestas vagas.
- No conoce el perfil del puesto ni los retos de la agencia.
- Pierde la oportunidad por no saber comunicar su valor.

✓ Escenario 1: María Morales preparada

La candidata llega con:

- 10 años de experiencia en ventas de autos.
- 6 meses de preparación en el Plan de Carrera Profesional.
- Proyecto de mejora implementado en su trabajo actual.
- CV actualizado, pitch claro, pruebas PYXON y conocimiento del mercado.
- Capacidad de negociar condiciones de ingreso de manera profesional.

Desarrollo de la Entrevista

Jimena: Buenos días, María. Gracias por venir hoy. Esta entrevista tiene el objetivo de conocer tu experiencia, tus logros y evaluar tu posible alineación con nuestro proyecto de apertura de agencia. ¡Bienvenida!

María: Muchas gracias, Jimena. Me emociona esta oportunidad y estoy lista para compartir lo que puedo aportar

Jimena: Dime brevemente quien eres y buscas.

María: Soy María Morales, profesional del área comercial con 10 años de experiencia en agencias automotrices. He liderado equipos de ventas, desarrollado estrategias comerciales exitosas y capacitado personal con foco en resultados. Desde hace seis meses he estado preparándome específicamente para acceder a una posición gerencial como esta, diseñando y ejecutando mi Plan de Carrera Profesional. Esto me llevó a desarrollar un proyecto de mejora en mi agencia actual alineado al perfil de competencias del estándar nacional para gerencias comerciales y ventas consultivas en las cuales estoy certificada . Me he postulado también en otras cuatro agencias, pero esta vacante me parece la más estratégica por su visión de crecimiento, y por eso me gustaría ser considerada seriamente. Además, he mejorado significativamente mi nivel de inglés, ya que sé que en esta región hay clientes internacionales que adquieren flotillas, y eso puede facilitar el proceso comercial.

Preguntas por competencias (BEI + STAR)

Jimena: Cuéntame de una ocasión en la que tuviste que revertir una baja en ventas significativa. ¿Qué hiciste?

María: Claro.

Situación fue que En 2022, el segundo trimestre cayó 18% por rotación de vendedores.

las Tareas que aplique fueron Reorganizar el equipo y recuperar el objetivo trimestral.

Implementé acciones que aprendí durante mi formación reciente: rediseñé el plan de comisiones, mejoré los procesos de onboarding, y lancé un reto semanal con indicadores claros.

Los resultados fueron que En seis semanas, recuperamos el 22% de las ventas perdidas y terminamos el trimestre 5% por encima del objetivo.

Jimena: Excelente. Ahora, un caso donde tuviste un conflicto con otro líder. ¿Cómo lo resolviste?

María: Tuvimos un desacuerdo con el gerente de postventa por el seguimiento a clientes. Organicé una mesa de trabajo conjunta, identificamos puntos de interés mutuo y generamos un nuevo protocolo compartido. La retención postventa subió 12% en 3 meses.

Evaluación Cultural

Jimena: Nuestra agencia promueve autonomía, innovación y responsabilidad. ¿Te ves trabajando en ese entorno?

María: Totalmente. De hecho, estos principios son parte de lo que apliqué en el proyecto de mejora que implementé como parte de mi plan de carrera. Aprendí a liderar desde la colaboración, la mejora continua y con enfoque estratégico. Me siento cómoda proponiendo, asumiendo retos y ejecutando con autonomía además llevo un reporte personal en herramientas en excel que me permiten tener una mejor gestion de mis propias tareas.

Prueba situacional

Jimena: Supongamos que abres la agencia, y en el segundo mes, el equipo no alcanza el 60% de la meta. ¿Cuáles serían tus primeras acciones?

María: 1) Diagnóstico con reuniones uno a uno. 2) Evaluar procesos actuales. 3) Ajustar metas semanales con seguimiento cercano. 4) Capacitar con base en las brechas encontradas. 5) Activar tácticas de reactivación de cartera. (Muestra en su tablet una gráfica con indicadores aplicados en su proyecto de mejora). También si me lo permites, aquí tengo mi resultado más reciente de la prueba PYXON, donde se valida que cuento con el perfil de competencias para este tipo de rol.

Cierre de la entrevista

Jimena: María, muchas gracias. Tu perfil es muy completo. ¿Tienes alguna pregunta para nosotros?

María: Sí, tendría tres preguntas y un comentario.

Inicio por el comentario: Mira hace 6 meses que vengo preparandome para esta oportunidad, quiero entregarte mi prueba piximon de hace 6 meses y la mas actualizada donde muestra que he logrado cumplir con el nivel compentencial del perfil de puesto con base en las comeptencias requeridas queria dejartelas.

y La primer pregunta es: ¿cuáles son exactamente los KPIs que buscan que este líder comercial cumpla en los primeros meses?

Y la segunda: ¿cuál consideran que es el mayor reto que enfrentaré en este puesto, especialmente en el contexto de apertura de una nueva agencia?

Me encantaría tener claridad en ambas, porque me gustaría estar completamente alineada a sus expectativas. Aprovecharía estos días para investigar a fondo y prepararme estratégicamente, de modo que pueda enfrentar desde el inicio los desafíos que ustedes ya han identificado.

Jimena: Muy buena pregunta, María.

Los principales KPIs para esta posición son:

1. Cierre mensual de unidades vendidas.
2. Rentabilidad por unidad.
3. Conversión de prospectos a clientes.
4. Desempeño del equipo comercial.



Y el mayor reto será formar un equipo desde cero y posicionar la agencia rápidamente en un mercado competitivo.

Que te prepares desde ahora ya muestra la mentalidad que valoramos.

María: Por último me gustaría conocer con claridad las condiciones salariales y de compensación: sueldo base, prestaciones y esquema de comisiones. Esto me permitirá comparar de forma realista con las otras oportunidades que estoy evaluando.

Jimena: Claro. El sueldo base es de \$25,000 pesos mensuales, más un 2% de comisión sobre la venta de unidades del equipo a tu cargo. Contamos con prestaciones superiores a las de ley.

María: Gracias por compartirlo. Te comento con transparencia: mi expectativa está por encima de esa cifra. En una de las agencias donde estoy en proceso, me ofrecen \$35,000 de base y 2.5% de comisiones. Aun así, me entusiasma más el proyecto que ustedes tienen. Quisiera saber si, de estar ustedes interesados en avanzar conmigo, sería posible negociar o considerar una mejora en estas condiciones.

Jimena: Es válido. Déjame llevar tu expectativa al comité. Si pasas a la siguiente etapa, lo tomaremos en cuenta como parte de la propuesta.

María: Perfecto. Muchas gracias por tu tiempo, Jimena.

Evaluación post-entrevista (realizada por Jimena)

Matriz de competencias:

- Liderazgo: Alta
- Resolución de problemas: Alta
- Comunicación: Excelente
- Alineación cultural: Alta
- Inglés: Intermedio funcional
- Experiencia técnica: Relevante
- Potencial de desarrollo: Muy alto



Referencias:

- Por verificar con ex gerente de ventas y RH de la agencia actual.
- Resultado final: María pasa a siguiente etapa con recomendación de revisión de condiciones.

Simulación de Entrevista (Role Play - Versión Incorrecta con Respuestas Rellenas y Poco Efectivas) Candidata: María Morales (respuestas vagas, poco estructuradas)

Puesto: Gerente Comercial - Nueva Agencia Automotriz

Entrevistadora: Lic. Jimena Torres, Jefa de Recursos Humanos

Escenario

En esta versión del role play, María llega con la intención de impresionar, pero sus respuestas son vagas, generalistas y sin evidencia concreta. Usa frases comunes y lógicas superficiales que no cumplen con los objetivos de evaluación por competencias. Esta simulación muestra cómo un candidato aparentemente motivado puede quedar fuera del proceso por no tener estructura, claridad ni autoconciencia profesional.

Desarrollo de la Entrevista

Jimena: Buenos días, María. Gracias por estar aquí. Esta entrevista busca conocer tu experiencia y valorar tu posible alineación con nuestro proyecto de apertura de agencia.

María: Muchas gracias a ustedes. Estoy súper emocionada porque sé que tengo mucho que dar y que esta puede ser una gran oportunidad tanto para mí como para ustedes.

Presentación (Pitch sin dirección)

Jimena: Cuéntame un poco de ti y de tu trayectoria profesional.

María: Claro. Bueno, soy una mujer muy luchona, me encanta trabajar, me gusta mucho el trato con la gente. He estado en ventas desde hace ya bastante tiempo, y siempre me ha ido muy bien porque yo soy de retos. A mí me dicen que hay que vender y yo vendo. Yo soy muy buena con la gente, les caigo bien, me gusta hacer las cosas con actitud y soy muy positiva. Me encanta ayudar a mis compañeros, soy de las que siempre están ahí para lo que se necesite.

Preguntas por competencias (respuestas sin estructura ni profundidad)

Jimena: ¿Este cv que presentas esta actualizado?

María: Si lo actualice hace como 9 meses.

Jimena: ¿Desde hace 9 meses no has desarrollado nuevas habilidades ni agregado nuevas experiencias?

María :mmmmm si claro , si me das oportunidad mañana te lo envio actualizado. Disculpa.

Jimena: Cuéntame de una ocasión en la que revertiste una baja en ventas. ¿Qué hiciste específicamente?

María: Ah, sí, claro. Mira, las ventas son como una montaña rusa, suben y bajan. Lo importante es que uno no se desanime. Yo siempre he creído que si uno le pone actitud, las cosas se dan. Entonces cuando vi que iban mal las ventas, empecé a motivar al equipo, a decirles que sí se podía. Porque cuando hay unión, todo se puede lograr. Y la verdad, sí salimos adelante, aunque no recuerdo las cifras exactas, pero fue algo muy bueno para todos.

Jimena: ¿Y un ejemplo donde resolviste un conflicto con otro líder del equipo?

María: Ah, claro. Siempre hay roces, ¿no? Pero yo soy de las que no se pelea. Yo prefiero dejar las cosas fluir, porque el trabajo es trabajo. Una vez con el gerente de postventa hubo un malentendido, pero pues yo decidí no hacer grande el problema y seguí con mi trabajo. Al final, si uno hace lo suyo bien, todo se acomoda.

Evaluación Cultural

Jimena: Nuestra agencia promueve autonomía, innovación y responsabilidad. ¿Te identificas con estos valores?

María: Sí, totalmente. Yo soy una persona súper creativa. Me encanta innovar, siempre estoy pensando cosas nuevas, aunque a veces no se pueden aplicar porque en la agencia donde estoy son muy cuadrados. Pero yo tengo ideas todo el tiempo. Lo de la autonomía también me va, porque yo no necesito que me estén diciendo qué hacer, yo lo hago. Y la responsabilidad, claro, eso siempre, hay que ser responsables.

Prueba situacional

Jimena: Supongamos que en el segundo mes el equipo no alcanza el 60% de la meta. ¿Qué harías?

María: Pues primero no me estresaría. Porque si uno se estresa, se bloquea. Yo más bien buscaría que el equipo se sintiera relajado y que fluyera. A veces las metas se cumplen solas cuando uno no las fuerza. Igual, pondría música motivacional o haría algo para levantar el ánimo, como una comida o algo divertido, porque la actitud es todo en ventas.

Cierre de la entrevista

Jimena: ¿Tienes alguna pregunta para nosotros?

María: Sí, ¿cómo está eso del sueldo? Porque ahorita estoy viendo varias opciones y necesito saber si aquí me conviene. En otro lado me están ofreciendo como más. Pero bueno, aquí me gusta más la vibra.

Jimena: El sueldo base es de \$25,000 pesos mensuales, más un 2% de comisiones sobre ventas. ¿Eso está dentro de lo que esperas?

María: Uy, pues la verdad sí esperaba un poquito más. En otra agencia me ofrecen \$35,000 y 2.5%, pero como te digo, me gusta mucho la vibra de ustedes. Igual si ven que encajo, pues podrían considerarlo, ¿no? Porque yo doy todo, la verdad.

Jimena: Gracias, María. Te notificaremos los siguientes pasos en unos días

María: Súper. Gracias por todo. Estoy disponible para lo que se les ofrezca.

Evaluación post-entrevista (realizada por Jimena)

Matriz de competencias:

- Liderazgo: Bajo (sin evidencia)
- Resolución de problemas: Bajo (no estructurado)
- Comunicación: Ambigua, evasiva
- Alineación cultural: Dudosa
- Experiencia técnica: Declarativa, no comprobada
- Potencial de desarrollo: No demostrable

Referencias:

- No se procede a solicitar

Resultado final: No continúa en el proceso

Este role play debe usarse para mostrar cómo respuestas vagas, llenas de actitud pero sin contenido, pueden dejar fuera a un candidato con potencial. Es ideal para practicar la diferencia entre “hablar mucho” y “comunicar con valor estratégico”.