

## TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2019 LICENCIATURAS EN INGENIERÍAS

OBJETIVO GENERAL DEL DIPLOMADO	
Proporcionar a los estudiantes del ITESCAM próximos a egresar las técnicas de gestión ejecutiva fundamentales, que les ayuden a incorporarse productivamente tanto a una organización pública o privada, como para desarrollar una actividad profesional independiente o especialmente a formar y operar su propia empresa".	
ÍNDICE GENERAL DEL DIPLOMADO	
MÓDULO I. TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
1.0	La gestión ejecutiva
2.0	Comunicación ejecutiva.
3.0	Liderazgo y equipos de trabajo participativos.
Caso Práctico Modular - CPM - Módulo I	
Anexo 1.0: Autoevaluaciones	
MÓDULO II. TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO	
4.0	Planeación estratégica.
5.0	Toma de decisiones estratégicas.
Caso Práctico Modular – CPM - Módulo II	
Anexo 2.0: Autoevaluaciones	
MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DE DESARROLLO PROFESIONAL	
6.0	Técnicas de negociación.
7.0	Manejo de conflictos.
8.0	Desarrollo profesional.
Caso Práctico Modular – CPM – Módulo III	
Anexo 1: Administración del tiempo.	
Anexo 2: Curricular Vitae.	
Anexo 3: La entrevista de trabajo.	

**TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2019**

***LICENCIATURAS EN INGENIERÍAS***

**MÓDULO III**

**TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO  
PROFESIONAL**

**TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018  
LICENCIATURAS EN INGENIERÍAS****TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL**

<b>ÍNDICE</b>		<b>PAG.</b>
<b>Capítulo: 6.0 Técnicas de negociación</b>		<b>5</b>
<b>6.1</b>	<b>Naturaleza de la negociación.</b>	<b>6</b>
<b>6.2</b>	<b>Tipos de negociación.</b>	<b>6</b>
<b>6.3</b>	<b>Posiciones e intereses.</b>	<b>7</b>
<b>6.4</b>	<b>La negociación debe ser a través de los intereses.</b>	<b>8</b>
<b>6.5</b>	<b>Papeles de los intereses en la negociación.</b>	<b>9</b>
<b>6.6</b>	<b>Proceso de negociación.</b>	<b>10</b>
<b>6.7</b>	<b>Preparación.</b>	<b>10</b>
<b>6.8</b>	<b>Perfil del negociador.</b>	<b>11</b>
<b>6.9</b>	<b>Mapa de intereses.</b>	<b>13</b>
<b>6.10</b>	<b>Apertura.</b>	<b>15</b>
<b>6.11</b>	<b>Desarrollo.</b>	<b>16</b>
<b>6.12</b>	<b>Estrategias de negociación.</b>	<b>18</b>
<b>6.13</b>	<b>Factores determinantes en el buen éxito de una negociación.</b>	<b>19</b>
<b>6.14</b>	<b>Estilos de la negociación.</b>	<b>20</b>
<b>6.15</b>	<b>Los negociadores y su papel.</b>	<b>20</b>
<b>6.16</b>	<b>Tipos de negociadores.</b>	<b>21</b>
<b>6.17</b>	<b>Características de un buen negociador.</b>	<b>22</b>
<b>6.18</b>	<b>La importancia de la madurez en el proceso de negociación.</b>	<b>23</b>
<b>6.19</b>	<b>Cierre.</b>	<b>24</b>
<b>6.20</b>	<b>BATNA.</b>	<b>24</b>
<b>6.21</b>	<b>Elementos del BATNA.</b>	<b>25</b>
<b>6.22</b>	<b>El punto límite o de ruptura.</b>	<b>25</b>
<b>6.23</b>	<b>El punto de acuerdo.</b>	<b>26</b>
<b>6.24</b>	<b>Formalización del acuerdo.</b>	<b>26</b>
<b>6.25</b>	<b>Seguimiento.</b>	<b>27</b>

<b>ÍNDICE</b>		<b>Pag.</b>
<b>Capitulo 7.0: Manejo de conflictos.</b>		<b>28</b>
<b>7.1</b>	<b>Naturaleza de los conflictos.</b>	<b>29</b>
<b>7.2</b>	<b>Los conflictos.</b>	<b>30</b>
<b>7.3</b>	<b>Factores que originan los conflictos en las organizaciones.</b>	<b>30</b>
<b>7.4</b>	<b>Motivos de los conflictos.</b>	<b>31</b>
<b>7.5</b>	<b>Conflicto y rendimiento.</b>	<b>31</b>
<b>7.6</b>	<b>Clases de conflicto.</b>	<b>31</b>
<b>7.7</b>	<b>Causas de conflictos.</b>	<b>32</b>
<b>7.8</b>	<b>Clasificación de las causas de conflictos de una organización.</b>	<b>33</b>
<b>7.8</b>	<b>Estilos en el manejo de conflictos.</b>	<b>33</b>
<b>7.9</b>	<b>Tres pasos para el manejo de conflictos.</b>	<b>34</b>
<b>7.10</b>	<b>Estrategias para favorecer el manejo de conflictos.</b>	<b>34</b>
<b>7.10</b>	<b>Técnicas para el manejo de conflictos.</b>	<b>34</b>
<b>Capitulo 8.0: Desarrollo profesional.</b>		<b>35</b>
<b>8.1</b>	<b>Desarrollo profesional.</b>	<b>36</b>
<b>8.2</b>	<b>Esquema del proceso del desarrollo profesional.</b>	<b>36</b>
<b>8.3</b>	<b>¿Donde desarrollarse profesionalmente?</b>	<b>37</b>
<b>8.4</b>	<b>El trabajo ideal.</b>	<b>37</b>
<b>8.5</b>	<b>Ser emprendedor.</b>	<b>38</b>
<b>8.6</b>	<b>Obstáculos para el desarrollo profesional.</b>	<b>39</b>
<b>8.7</b>	<b>Actualización profesional.</b>	<b>39</b>
<b>8.8</b>	<b>¿Qué es el cambio?</b>	<b>40</b>
<b>8.9</b>	<b>El cambio organizacional .</b>	<b>41</b>
<b>8.10</b>	<b>Etapas del cambio.</b>	<b>43</b>
<b>8.11</b>	<b>Las fuerzas externas e internas para el cambio.</b>	<b>43</b>
<b>Caso práctico modular. Módulo III</b>		<b>44</b>
<b>Formato de reporte</b>		<b>48</b>
<b>Anexo 3.0: Auto evaluaciones</b>		<b>50</b>
<b>Auto evaluación 3.1 Mi perfil de negociador.</b>		<b>51</b>
<b>Auto evaluación 3.2 Aptitudes personales.</b>		<b>52</b>
<b>Auto evaluación 3.3 capacidad de cambio y actualización profesional.</b>		<b>53</b>
<b>Anexo 3.1: Administración del tiempo</b>		<b>56</b>
<b>Anexo 3.2: El curriculum vitae</b>		<b>61</b>
<b>Anexo 3.3: La entrevista de trabajo</b>		<b>67</b>

## TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 *LICENCIATURA EN INGENIERÍAS*

### MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

### CAPÍTULO 6.0 TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

#### **IMPORTANTE:**

EL MATERIAL DE ESTE MODULO HA SIDO DISEÑADO PARA SU ESTUDIO, CONSULTA E INVESTIGACIÓN.

RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED **ENTREGAR DEBIDAMENTE CONTESTADO EL FORMATO DE REPORTE DEL CASO PRÁCTICO MODULAR –CPM**, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO PARA PODER TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL.

EL DOCUMENTO ANEXO, CONTIENE AUTOEVALUACIONES QUE SON OPCIONALES DE RESPUESTA Y LE PUEDEN SERVIR DE AYUDA.

## 6.1 NATURALEZA DE LA NEGOCIACIÓN

### ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?

*Es el proceso donde dos o más partes trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas o situaciones que interesan o afectan a las partes.*

*La negociación se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes.*

*La naturaleza de la negociación es la de ser un proceso de relaciones humanas, y su finalidad es llegar a conclusiones producto de la obtención de beneficios mutuos.*

## 6.2 TIPOS DE NEGOCIACIÓN

<b>Negociación por posiciones (COMPETITIVA)</b>	<b>Negociación por intereses (COOPERATIVA)</b>
Basada en toma de posiciones: Cada uno asume una posición, argumenta en su favor y hace concesiones para llegar a un acuerdo.	<i>Basada en intereses: Ocultos tras las posiciones, descansan los intereses. De hecho varias posiciones distintas, podrían satisfacer un interés.</i>
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Los participantes son adversarios.</li><li><input type="checkbox"/> El objetivo es la victoria.</li><li><input type="checkbox"/> Se desconfía del otro.</li><li><input type="checkbox"/> Se insiste en la posición.</li><li><input type="checkbox"/> Se contrarrestan los argumentos.</li><li><input type="checkbox"/> Se amenaza.</li><li><input type="checkbox"/> No se muestra el límite inferior.</li><li><input type="checkbox"/> Se exigen ganancias para llegar a acuerdos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Los participantes tienen una relación amistosa.</li><li><input type="checkbox"/> El objetivo es el acuerdo.</li><li><input type="checkbox"/> Se confía en el otro.</li><li><input type="checkbox"/> Se insiste en el acuerdo.</li><li><input type="checkbox"/> Se informa.</li><li><input type="checkbox"/> Se muestra el límite inferior.</li><li><input type="checkbox"/> Se intenta ambas necesidades de la otra parte.</li><li><input type="checkbox"/> Se aceptan pérdidas con tal de llegar a acuerdos.</li></ul>

### 6.3 POSICIONES E INTERESES

<b>La Posición:</b>	Es un <i>estado subjetivo</i> de las personas, en el cual <i>basan buena parte de su credibilidad</i> con los demás y confianza en sí mismo. Tiene que ver mucho con <i>aspectos emocionales y de sentimientos</i>
<b>Los Intereses:</b>	Son los <i>beneficios que espera alcanzar una persona a través de ejercer una decisión o participar en un proceso grupal.</i>

***Las posturas o posiciones son lo que queremos, mientras los intereses son lo que necesitamos.***

#### **LAS POSICIONES SUSTENTAN DIFERENTES FORMAS DE NEGOCIAR.**

A	La <i>más negativa de participar</i> en una negociación es aquella en que la persona <i>mira el mundo e interpreta la realidad de acuerdo a su postura sin tener en cuenta el punto de vista de nadie.</i>
B	La segunda forma de participar es aquella <i>donde se aprecia el punto de vista de otras personas, pero se da de forma subjetiva, basada en la sensibilidad a ciertos rasgos o elementos de afinidad con las otras personas. Considera como no fundamentales a los intereses, sino principalmente las posturas personales de cierta afinidad.</i>
C	La tercera forma es aquella <i>donde se busca ver de una forma objetiva y externa las posturas y realidades de las personas que participan en la negociación, inclusive la propia.</i> Es la <i>más objetiva, siempre y cuando se centre en los intereses y acuerdos que se deben alcanzar independiente de las posiciones personales.</i>



## 6.4 LA NEGOCIACIÓN DEBE SER A TRAVÉS DE LOS INTERESES

Una negociación basada en los intereses, normalmente lleva a acuerdos que resultan benéficos para las partes participantes.

- ❑ Produce *soluciones a la medida* de los intereses.
- ❑ Crea relaciones y promueve la confianza.
- ❑ Moldea un comportamiento cooperativo a utilizar en el futuro.

Por su naturaleza e importancia, los intereses se dividen en *dos categorías*:

### **INTERESES SECUNDARIOS O DERIVADOS:**

*Se derivan de los principales.*

*Complementan la satisfacción del interés fundamental.*

*Deben cumplirse también, aunque su interpretación en un acuerdo tiene mayor flexibilidad que el interés fundamental.*

### **INTERESES PRINCIPALES O FUNDAMENTALES**

*Son los resultados esenciales para las partes negociadoras.*

*Constituyen el centro mismo de sus expectativas.*

*Sin cumplirlos, los acuerdos no tendrán valor práctico para una o ambas partes*



## 6.5 PAPELES DE LOS INTERESES EN LA NEGOCIACIÓN

### INTERESES COMUNES:

*Son aquellos compartidos por las partes negociadoras, que quieren los mismos resultados por las mismas razones.*

### INTERESES COMPLEMENTARIOS:

*Son aquellos, que existen cuando las partes negociadoras quieren el mismo resultado, pero por diferentes razones.*

### INTERESES EN CONFLICTO:

*Son aquellos que son opuestos o en contraposición para ambas partes, que quieren resultados opuestos por razones opuestas.*

#### **Ejemplo:**

En la negociación de una empresa de contratar un profesionista especializado en cierta tecnología, los intereses de ambos son los siguientes:

**El principal interés** del cliente al contratar los servicios del profesionista especializado es que podrá operar con una técnica de producción que le permita la mejora continua, incremente su productividad, reduzca sus costos y opere con mayor calidad.

**Como derivado secundario de este interés** estaría el contar con una metodología de trabajo moderna y actualizada. Para el profesionista, el interés principal es demostrar práctica y permanentemente, que los servicios que ofrece representan una ventaja competitiva y productiva para la operación del cliente.

El interés derivado, consiste en que el uso de los servicios especializados el mayor tiempo con buenos resultados, le proporciona recomendaciones para nuevos clientes

**Los intereses comunes** son que el cliente requiere de una tecnología que le permita operar productivamente, con calidad y mejora continua. Para el profesionista, es que cuenta con la tecnología apropiada para lograr esos fines.

**Los intereses complementarios** se referirían a que el cliente y el profesionista contarían con una tecnología moderna, que propiciará prestigio y recomendaciones.

**Los intereses en conflicto** estarán significados por los honorarios que el profesionista desea cobrar y los que el cliente esta dispuesto o puede pagar.

## 6.6 PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Antes de negociar es necesario preparar y definir solo o con sus representados *el tema de la negociación, y la alternativa básica inicial que satisface nuestros intereses.*

Es básico que esté claro para todos, cual es el *fondo* de la negociación y el *alcance ideal* que considera puede obtenerse como resultado de los acuerdos.

Debe tenerse también *identificadas con quien o quienes se va a negociar*, y definir cuál es el *límite de tiempo* en el que se deben *alcanzar resultados.*

Por último, quienes negocian también deben tener presente durante el proceso que fundamentalmente se *trata de un ejercicio de comunicación y decisión a través de relaciones interpersonales positivas.*

### Etapas de la Negociación



## 6.7. PREPARACIÓN

*Objetivo: Ofrecer la oportunidad de planificar la situación*

### PUNTOS CLAVE

- ✓ Reconocer necesidades, recursos y limitaciones.
- ✓ Establecer objetivos, niveles de aspiración.
- ✓ Preparar cursos de acción.
- ✓ Recabar datos relevantes.
- ✓ Anticipar posibles objeciones.

En la fase de preparación hay que dedicar una especial atención a tratar de *conocer a la otra parte.*

Cuanto más conozcamos sobre nuestro *interlocutor o interlocutores* mejor preparados estaremos para la negociación.

Material de apoyo.- Negociaciones

<http://www.youtube.com/watch?v=l0mbcs56bsa>

## **PREPARACIÓN INFORMACIÓN QUE INTERESA**

- *Datos generales de la empresa: actividad, volumen de ventas y beneficios, gama de productos, mercados geográficos, cuota de mercados.*
- *Estrategias, objetivos, metas que persigue.*
- *Estilo de negociar (cooperativo o confrontación), tácticas que suele emplear, características personales de los negociadores (modales, honestidad, cordialidad, etc.)*

### **6.8 PERFIL DEL NEGOCIADOR**

1	<i>Nombre, edad, estado civil, integración familiar, profesión, lugar de residencia y de nacimiento y otros datos que sean importantes de su perfil demográfico.</i>
2	<i>Rasgos y características de personalidad. Actitudes principales y patrones básicos de comportamiento.</i>
3	<i>Experiencia personal, tanto en lo profesional, como en lo laboral, académica y especialmente como negociador.</i>
4	<i>Puesto y funciones actuales. Capacidad de decisión en el proceso de negociación y papel que desempeña en el proceso.</i>
5	<i>Hábitos, costumbres y en general aspectos personales que resulten ser importantes de conocer para el desarrollo del proceso de negociación.</i>

**Conocer el perfil del negociador le *permitirá prever* cuales son los *diferentes desempeños* que a su vez usted tendrá que *ejercer* para poder negociar de manera positiva con sus contrapartes.**

*Conocer toda información posible le permite:*

- *Adecuar mejor nuestra oferta a sus necesidades.*
- *Utilizar aquellos argumentos que puedan resultar más convincentes.*
- *Elegir la estrategia de negociación y las tácticas más adecuadas.*
- *Anticipar el previsible desarrollo de las negociaciones, evitando sorpresas*

Con los datos que considere necesario conocer se recomienda elaborar un *formato del perfil del negociador* como el que se ejemplifica:

PERFIL DEL NEGOCIADOR - PAPEL DE:		NEGOCIADOR PRINCIPAL		CLAVE:	DI-01
NOMBRE:		CARLOS LÓPEZ VELA	PUESTO/FUNCIÓN ACTUAL		DIRECTOR GENERAL
1.1	GENERO	MASCULINO	1.2	EDAD:	46 AÑOS
1.3	EDO CIVIL ACTUAL	CASADO	1.4	TAMAÑO FAMILIAR:	3 HIJOS
1.5	ORIGINARIO DE:	LEÓN, GTO.	1.6	RESIDENCIA ACTUAL	CD. DE MÉXICO, 30 AÑOS
1.7	ESTUDIOS	INGENIERO QUÍMICO . FACULTAD INGENIERÍA, UNAM, MEX			
1.8		MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN . UNIVERSIDAD DE HARVARD, USA			
1.9	EXPERIENCIA EN LA RAMA	25 AÑOS	1.10	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	15 AÑOS
1.11	ANTIGÜEDAD PUESTO	10 AÑOS	1.12	POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	SOCIO MINORITARIO
1.13	RASGOS DE PERSONALIDAD	ABIERTO, FIRME, DE BUEN CARÁCTER PERO EN OCASIONES AUTORITARIO.			
1.14	VALORES PRINCIPALES	HONESTIDAD, LEALTAD Y FUERTE COMPROMISO PERSONAL CON LA OBTENCIÓN DE FINES COMUNES			
1.15	OTROS:	PERSONA RECONOCIDA EN EL MEDIO DE LA CONSTRUCCIÓN POR SU TRAYECTORIA PROFESIONAL			
2.0	CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN:				
2.1	EXPERIENCIA COMO NEGOCIADOR	12 AÑOS EN DIFERENTES RAMAS INDUSTRIALES			
2.2	POSICIÓN HABITUAL DE NEGOCIADOR	NEGOCIADOR PRINCIPAL			
2.3	INTERESES INSTITUCIONALES MANIFIESTOS	CONTINUAR SIENDO EL PROVEEDOR PRINCIPAL DE LA ORGANIZACIÓN			
2.4	INTERESES PERSONALES	DEMOSTRAR SU CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y NEGOCIACIÓN			
2.5	NEGOCIADORES INDIRECTOS	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA			
2.6	OTROS DATOS:	HA PARTICIPADO EN DIFERENTES LICITACIONES PÚBLICAS.			

## 6.9 MAPA DE INTERESES

El *mapa de interés* es una *guía* que ayuda a averiguar qué tipo de información se necesita conocer. Ayuda a *plantear preguntas* que revelen los *intereses de las otras partes* y que ayuden a determinar sus *propios intereses y su relativa prioridad*. Señala las *diferentes interrelaciones de intereses y posiciones* de los integrantes de las *contrapartes de las negociaciones*.

El *mapa de intereses* aumenta la *capacidad de negociar y de desarrollar un buen instinto de negociador*, *reducir errores* en el proceso de negociación y *evitar que logren acuerdos* que resulten *improcedentes* posteriormente, de los que se *arrepientan* después alguna de las partes y que en *general no estén correctamente negociados*.

Los mapas de intereses *cambian a medida que usted conozca* a su contraparte y en la medida que vaya recopilando mayor información.

El mapa de intereses sirve para descubrir *las conexiones que existan entre participantes (y los grupos a que pertenecen)* y sus *intereses*, con el fin de buscar opciones que satisfagan a la mayor cantidad de intereses y participantes posible y elaborar una *estrategia efectiva* de negociación

### EJEMPLO:...

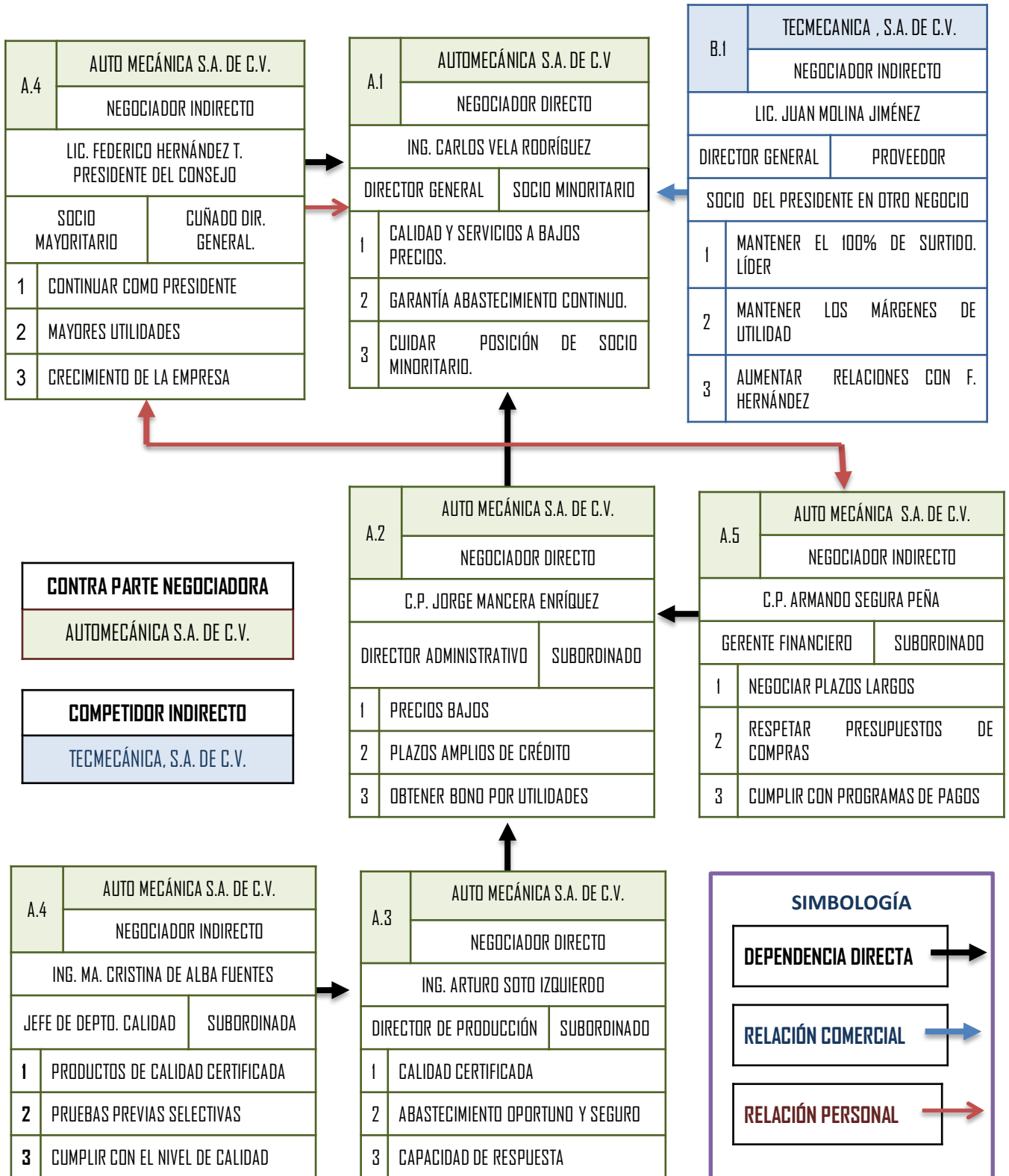
Nuestra empresa, proveedora de *Partes Mecánicas, S.A. de C.V., Propam*, se dedica a la importación y producción de componentes para el ensamble de partes mecánicas para la industria automotriz y de ensamble y actualmente no le vende a la principal comercializadora de ensambles y partes mecánicas que es *Auto Mecánica, S.A. de C.V.*, empresa de capital nacional dirigida por el *Ing. Carlos Vela Rodríguez*, y cuyo Presidente del Consejo de Administración es el *Lic. Federico Hernández del Toro*, quién es el socio mayoritario y tiene inversiones en otras empresas del ramo. Desde tiempo atrás su principal proveedor *Tecmecánica, S.A. de C.V.*, que si bien no cuenta con la línea y servicios de *Propam*, si tiene una relación próxima con algunos directivos de la empresa, lo que la ha mantenido prácticamente como su único abastecedor.

Para *Propam* es muy importante poder surtir sus productos a esta empresa pues además de contar con los productos, precios y servicios adecuados requiere de ampliar su cobertura de mercado y para ello ha iniciado una serie de conversaciones que los principales ejecutivos de la organización cuyo “*mapa de intereses*” se presenta a continuación.

### PARTICIPANTES DE LA CONTRAPARTE NEGOCIADORA – AUTO MECÁNICA, S.A. DE C. V.

1.	Ing. Carlos Vela Rodríguez	Director General	Directo
2.	C.P. Jorge Mancera Gómez	Director Administrativo	Directo
3.	Ing. Arturo Soto Izquierdo	Director de Producción	Directo
4.	Lic. Luis Hernández Tenorio	Presidente del Consejo de Administración	Indirecto
5.	Ing. Cristina Alba Fuentes	Jefe del depto. de calidad	Indirecto
6.	C.P. Armando Segura Peña	Gerente de Finanzas	Indirecto
7.	Lic. Juan Molina Jiménez	Director General de Tecmecánica	Competidor

# MAPA DE INTERESES DE LA CONTRAPARTE EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN



## 6.10 APERTURA

### OBJETIVO

*Definir la posición de inicio de las partes involucradas y comprender la posición de la contraparte.*

### PUNTOS CLAVES

- ✓ Plantear expectativas, exigencias y ofrecimientos.
- ✓ Sondear a la otra persona con respecto a sus expectativas, exigencias y ofrecimiento.
- ✓ Expresar posibles desacuerdos en relación a proposiciones planteadas
- ✓ *Comienza en el momento en el que las partes se sientan frente a frente* con objeto de iniciar propiamente la negociación.
- ✓ Las partes tratarán de *conocerse y de establecer un clima de confianza.*
- ✓ *Toda negociación requiere una buena dosis de paciencia y buena comunicación* entre las partes.
- ✓ *El desarrollo será normalmente gradual:* este proceso requiere tiempo.
- ✓ Cada persona tiene su propio ritmo de negociación y hay que tratar de respetarlo.
- ✓ Las partes acuden preparadas a la negociación.
- ✓ No será conveniente prolongar en exceso las reuniones.
- ✓ Es conveniente hacer pausas regularmente.

Abra el proceso *presentando a los negociadores y sus equipos de trabajo y apoyo indirecto*, así como señalando el *objetivo* de la reunión.

En todo momento, tenga presente que conoce y tiene claro

<b>Los intereses fundamentales de ambas partes, su prioridad o su importancia</b> y saber de qué modo existen posibles soluciones que permitan alcanzar dichos intereses	<b>Saber cuáles son realmente sus intereses o los de sus representados</b> para decidir si <i>pueden satisfacerse</i> con los recursos propios y con los de la contraparte con las que va a negociar.	<b>Cuanto más se conozca</b> sobre el tema de la negociación, las <b>características</b> de las contrapartes y su <b>capacidad</b> para <b>cumplir</b> con lo acordado, mayor será la <b>capacidad de negociar</b> la alternativa básica inicial.
--	---	---

Cuanto más *competentes* se sientan los negociadores para negociar un asunto *más seguros* se sentirán de sí mismos.

## 6.11 DESARROLLO

### OBJETIVO

Identificar las necesidades encubiertas y explorar las consecuencia asociadas a éstas, para determinar los recursos que cada una de las partes tiene para satisfacer al otro.

Para negociar efectivamente es necesario *estructurar una alternativa básica inicial*, es necesario hacer el siguiente análisis:

- ☒ Sondear las necesidades de la otra persona.
- ☒ Mencionar las propias necesidades.
- ☒ Revelar los recursos disponibles y alternos.
- ☒ Solicitar los recursos disponibles y alternos de la contraparte.
- ☒ *¿Nos enfrentamos a una situación importante?*
- ☒ *¿Contamos con los recursos necesarios, sean personas y/o cosas sobre los que tenemos cierto control o influencia?*
- ☒ *¿Mantenemos una relación duradera con otras organizaciones, grupos o equipos que puedan apoyarnos?*
- ☒ *¿En que plazo de tiempo debemos alcanzar un acuerdo?*

Las respuestas a estas preguntas ayudan a *determinar el alcance y contenido de la alternativa básica inicial*, y a conocer la capacidad real de negociación con la que contamos.

Durante el desarrollo de la negociación, *tenga presente las siguientes recomendaciones estratégicas*:

▶	No confunda confianza con arrogancia.	▶	Proyecte confianza en los demás.
▶	No acepte que le cuestionen la fuerza o debilidad de su alternativa básica inicial.	▶	Escuche de manera activa. Esté atento durante el proceso.
▶	Sea creativo. Desarrolle nuevas opciones.	▶	Maneje pausas y silencios.
▶	Esté atento a medir la efectividad de sus propuestas.	▶	No presuponga. No suponga que lo están entendiendo..
▶	Cree un ambiente integrador y busque aliados.	▶	Controle sus emociones y sentimientos, y evite las confrontaciones.
▶	Esté pendiente de posibles sorpresas y manéjelas naturalmente.	▶	Fomente e insista en la obligación de la reciprocidad.

#### **Recuerde:**

***El contar con información suficiente, oportuna y veraz de usted y su contraparte es básico para lograr una buena negociación.***



La negociación en la *práctica* es un proceso de comunicación donde se intercambian datos, información y se argumentan ventajas y desventajas. En el proceso es importante recordar y aplicar las *formas de comunicación ejecutiva*.

Comunicación Oral	Comunicación Escrita	Comunicación Audiovisual	Comunicación Corporal
			

Las *tácticas negociadoras*, entendidas como el conjunto de acciones *premeditadas* que se ejercen en la mesa de negociación para *influir, manipular o confundir* a la otra parte, forman parte de la *capacidad de negociar de cada parte*.



## 6.12 ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

### A) INTEGRACIÓN (GANAR- GANAR)

- Más eficiente
- Permite acuerdos de mutuos beneficios.
- Asegura que cada parte satisfaga sus necesidades.
- Se basa en principios y valores.
- Las ganancias de una parte no significan pérdida para la otra.
- No asume posiciones, se centra en intereses.
- Desarrolla muchas opciones.
- Es objetiva, separa las personas de los problemas.

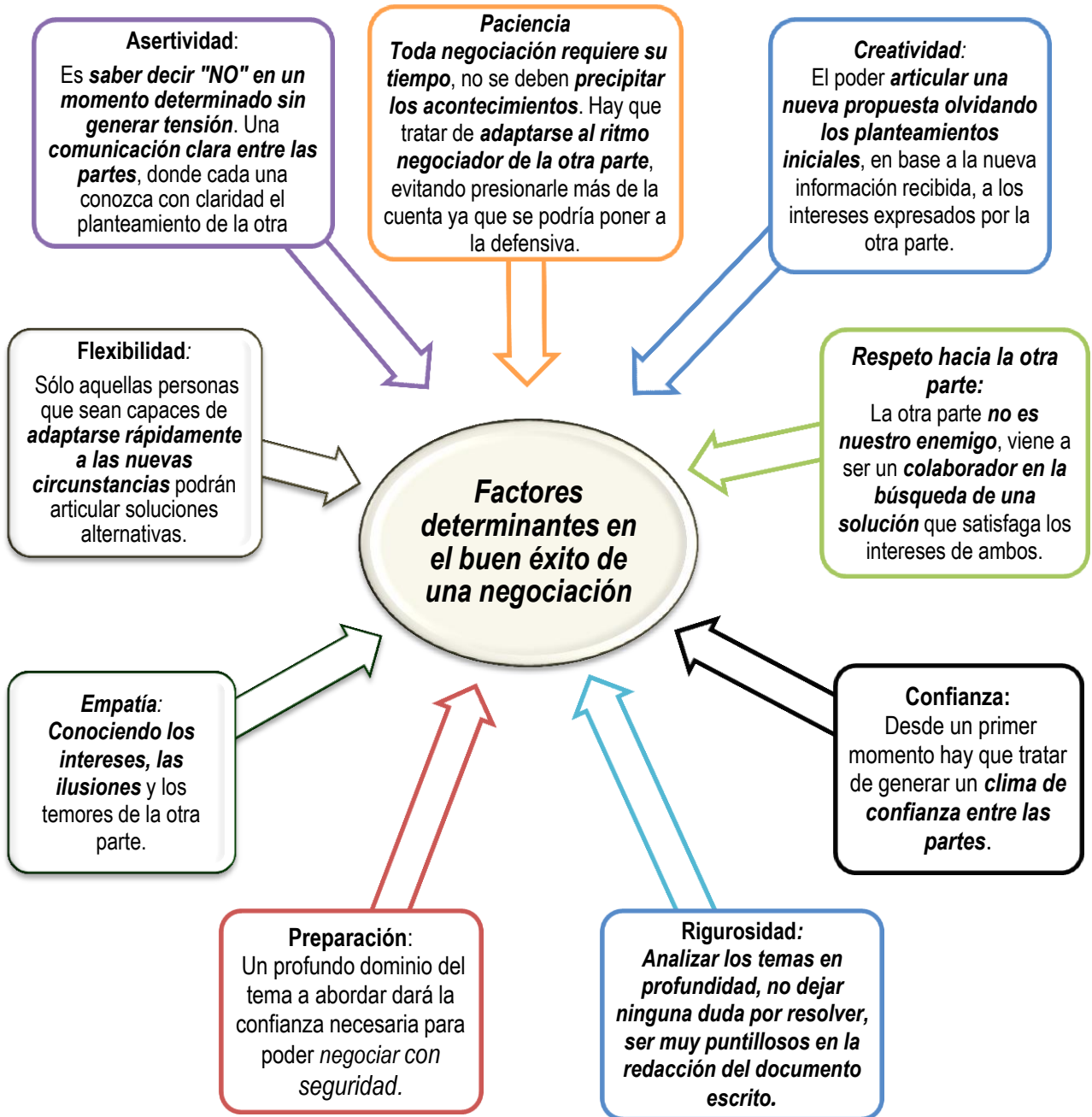
### B) DISTRIBUCIÓN (GANAR- PERDER)

- Todo lo que uno obtiene el otro lo pierde.
- Solo una parte debe ceder.
- Existen implicaciones graves.
- Se basa en posiciones, dura o suave y se compromete con ellas.
- Tómelo o déjelo; no hay regateo.
- Existen respuestas únicas.
- Las personas y los problemas se encuentran sin diferenciación

### C) DESINTEGRACIÓN (PERDER- PERDER)

- Las dos partes pierden.
- No hay acuerdos, hablan las armas (leyes).
- Existen implicaciones muy graves.
- Se basa en posiciones duras y se compromete con ellas.
- No hay respuestas.
- Personas y problemas sin diferenciación.

## 6.13 FACTORES DETERMINANTES EN EL BUEN ÉXITO DE UNA NEGOCIACIÓN



## 6.14 ESTILOS DE LA NEGOCIACIÓN

***La negociación inmediata*** busca ***llegar con rapidez a un acuerdo***, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.

***La negociación progresiva*** busca en cambio una ***aproximación gradual*** y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor.

## 6.15 LOS NEGOCIADORES Y SU PAPEL

***Los negociadores son las personas con las que se lleva a cabo el proceso de negociación y que participan e influyen en los resultados que se alcancen.***

***De acuerdo al nivel de participación se dividen en:***

***Directos:***

***Son aquellos con los que se desarrolla la negociación a través de contactos personales.***

***Indirectos:***

***Son aquellos que no intervienen en el proceso personalmente, sino a través de los negociadores directos.***

## 6.16 TIPOS DE NEGOCIADORES

### EL CATALIZADOR:

- Tiende a ser **extremadamente creativo**.
- Siempre tiene **nuevas ideas**.
- Entusiasta de los **grandes emprendimientos**.
- Es el **hombre de las cosas nuevas**, de grandes proyectos y decisiones.

### EL APOYADOR:

- Considera **a los seres humanos más importantes** que cualquier trabajo.
- Aprecia **actuar siempre en equipo**.
- **Procura agradar a los otros**, hacer amigos.

### EL CONTROLADOR:

- Toma **decisiones rápidas**.
- Está **siempre preocupado con el uso adecuado de su tiempo**.
- Con **reducción de costos**.
- Es **poco amigo** de las discusiones.
- **No hace rodeos**, va directo al asunto
- Es **organizado, conciso, objetivo**
- Su meta básica es **conseguir resultados**.

### EL ANALÍTICO:

- Le agrada **hacer preguntas**
- **Obtener lo máximo de las informaciones**
- **Recolectar todos los datos disponibles**

Material de apoyo.- Negociación el poder de la persuasión

[http://www.youtube.com/watch?v=qwYD18L0\\_U](http://www.youtube.com/watch?v=qwYD18L0_U)

## 6.17 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN NEGOCIADOR

- ✓ **Le gusta negociar:** contempla las negociaciones como un desafío, se siente cómodo.
- ✓ **Es entusiasta:** aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- ✓ **Es un gran comunicador:** sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte.
- ✓ **Es persuasivo:** sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.
- ✓ **Es muy observador:** capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe “leer” el lenguaje no verbal.
- ✓ **Es sociable:** tiene facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.
- ✓ **Es respetuoso:** muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.
- ✓ **Es honesto:** negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.
- ✓ **Es profesional:** es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.
- ✓ **Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad:** conoce con precisión las características de su oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.
- ✓ **Es meticuloso:** reúne toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos.
- ✓ **Es creativo:** encuentra la manera de superar los obstáculos, descubre soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.
- ✓ **Es paciente:** sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
- ✓ **Tiene autoconfianza:** se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente.
- ✓ **Es expeditivo:** busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos.

## 6.18 LA IMPORTANCIA DE LA MADUREZ EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

***La madurez da estabilidad, confianza, seguridad en sí mismo y aumenta la auto estima***

1. ***¿Qué es la madurez?*** Es una cualidad de la persona que expresa una elevada perfección humana.
2. ***¿Cómo se consigue esa perfección humana?*** Mediante la repetición de buenas acciones se adquieren los buenos hábitos para obrar acertadamente: madurez.
3. ***¿La madurez depende de la edad?*** De alguna manera sí, sin embargo, lo decisivo no es la edad sino el esfuerzo continuo por llevar una vida ejemplar individual y socialmente.
4. ***¿En los mayores siempre hay madurez?*** Las personas mayores han alcanzado la madurez física, biológica; pero no necesariamente poseen la perfección humana propia de la madurez.
5. ***¿Y la madurez en la adolescencia?*** En general, habrá madurez en la adolescencia cuando el joven ejercita sus virtudes del modo adecuado a su edad, en beneficio propio y de la sociedad.

La negociación es un arte que se aprende y con la práctica el individuo que no tiene mucha habilidad y lo aprende se vuelve tan bueno como las personas que nacen con ese don.

- ❖ **La madurez es la habilidad de controlar la ira y resolver discrepancias sin violencia o destrucción.**
- ❖ **Es perseverancia, es la habilidad de sacar adelante una situación a pesar de fuerte oposición y retrocesos decepcionantes.**
- ❖ **Es humildad, ser suficientemente grande para decir “me equivoqué”.**
- ❖ **Es la capacidad de tomar una decisión y sostenerla.**
- ❖ **Significa confiabilidad, mantener la propia palabra.**

Las personas inmaduras son confusas, desorganizadas, hacen negocios sin terminar, pasan sus vidas explorando posibilidades que nunca se convierten en realidad.

## 6.19 CIERRE

### OBJETIVO

**Estructurar un acuerdo que resuelva el conflicto, utilizando los recursos disponibles y alternos discutidos.**

#### Puntos clave:

**Resumir logros alcanzados.  
Resumir y formalizar acuerdos.**

- ✓ **Las negociaciones consisten en tomar decisiones.**
- ✓ **Se necesita decidir si la negociación es la mejor forma de resolver el asunto al que se enfrenta.**
- ✓ **Se debe identificar con quién se va a negociar.**
- ✓ **Se debe valorar si se debe abandonar una negociación poco prometedora.**
- ✓ **Ese tipo de decisiones depende de la valoración que se haga del BATNA.  
(*BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT*)**

## 6.20 BATNA

**(*BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT*)**

La BATNA de una de las partes es su Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado. Es la mejor opción que tiene cada parte fuera de la mesa de negociación y debe ser el mínimo que debe aceptar.

Es una medida que permite conocer el equilibrio de poder que existe entre las partes negociadoras basada en los recursos que pueden controlar o influir para satisfacer una serie de intereses en una negociación dada.

En todas las negociaciones cada parte tiene una BATNA. La BATNA inicial consiste en los elementos o recursos que se pueden controlar y utilizar para alcanzar los objetivos y satisfacer los intereses. Cuanto más sepamos de nosotros mismos y cuanto menos necesitemos de los demás, más fuerte será nuestra BATNA inicial.

A medida que avanza la negociación, cada vez que se aprenda algo nuevo la BATNA puede cambiar. De ese modo, su BATNA inicial se convierte en un elemento dinámico.

***Conocer nuestra BATNA nos ayuda a decidir cuándo conviene abandonar una negociación y cuándo continuar.***



## 6.21 ELEMENTOS DEL BATNA

Plazos de tiempo.	Proveedores o clientes.
Sus propios recursos.	Los recursos de los demás.
Los intereses de ambas partes.	El nivel de experiencia de ambas partes.
La información recopilada antes y durante la negociación.	El conocimiento de los temas a considerar.

*Es necesario averiguar cómo puede fortalecer su BATNA y debilitar la BATNA de las otras partes con el fin de hacer que el equilibrio de poder sea favorable a usted.*

En el avance del proceso de negociación, es posible en un momento dado, difícilmente previsible, llegar a dos momentos cruciales:

- El punto límite o de ruptura
- El punto de convencimiento o pre-acuerdo

## 6.22 EL PUNTO LÍMITE O DE RUPTURA

En una negociación lo ideal es llegar a un acuerdo, sin embargo es posible que en algún momento *no quepa más alternativa que romper la misma.*

Uno debe tener muy presente que *no hay que llegar forzosamente a un acuerdo*; hay que intentar por todos los medios lograrlo, pero si esto no es posible es preferible dar por concluida la negociación.

*Si los términos que ofrece la otra parte, tras largas discusiones, siguen estando por debajo de nuestro mínimo aceptable no quedará más alternativa que levantarse e irse.*

*Romper una negociación no resulta fácil, exige valor, pero resulta menos difícil tomar esta decisión cuando uno ha contemplado esta posibilidad como posible resultado de la negociación.*

**La ruptura puede ser temporal o definitiva.**

**La ruptura temporal se puede utilizar como forma de presionar a la otra parte para que rectifique su posición y haga alguna concesión. No hay voluntad de romper definitivamente la negociación. sino simplemente darle un toque de atención al interlocutor.**

**La ruptura definitiva se produce cuando tras muchos intentos y tras haber explorado todas las soluciones imaginables, las posiciones de las partes continúan muy alejadas y no hay manera de acercarlas.**

## 6.23 EL PUNTO DE ACUERDO

*El acuerdo marca el final de una negociación que ha concluido con éxito.*

Cuando finalmente se alcanza un **acuerdo** hay que **plasmarlo por escrito**, no puede quedar exclusivamente en un **compromiso verbal**.

Este acuerdo final es un **momento clave en la negociación**, en ese momento quedan fijadas las condiciones, **ya no hay marcha atrás**.

El **documento** donde se recoge el acuerdo exige **lectura**, debiendo uno cerciorarse de que recoge fielmente todos los puntos tratados.

## 6.24 FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO

### INMEDIATAMENTE

Se firman los documentos (una carta intención, una minuta o bien un acta personalizada) que reflejan los acuerdos logrados y sus términos

### POSTERIORMENTE

Se firma una minuta de intención o un acta protocolizada, que contiene todos los detalles.

- ✓ Se  **nombra a un responsable por cada parte** para darle seguimiento al cumplimiento de los acuerdos, y se establecen los  **criterios y tiempos para hacerlo**.
- ✓ Cada parte,  **al interior de la estructura de su grupo, equipo u organización**, debe difundir los  **términos de los acuerdos** y los resultados esperados.
- ✓  **Formalmente o no**, cada organización da seguimiento a los acuerdos a través  **de ejecutivos y empleados**, que en ocasiones integran una  **especie de comité** de seguimiento.



## 6.25 SEGUIMIENTO

### OBJETIVO

Establecer convenios de control que aseguren el respeto y la adaptación a los términos y condiciones previstas por ambos negociadores.

### PUNTOS CLAVE

- ✓ Establecer fechas de seguimiento.
- ✓ Verificar si se está cumpliendo lo pretendido en la negociación.

Una vez cerrado el acuerdo y plasmado en un documento revisado y firmado por las partes, aún queda una última fase: el **seguimiento**.

**En esta fase final se debe *poner en marcha todos aquellos procedimientos* que se consideren oportunos, *para comprobar que lo pactado se está realizando exactamente en las condiciones en las que fue convenido*.**

***En el caso de encontrar alguna anomalía que incumpla las condiciones acordadas, deberá hacérselo saber a las partes que firmaron el acuerdo. También se deben poner en marcha los mecanismos oportunos para solventar esa situación***

***Un mal seguimiento puede conducir a nuevos conflictos y al rompimiento de la nueva relación, así como a negociaciones más complejas.***



## TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 *LICENCIATURA EN INGENIERÍAS*

### MÓDULO II. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

### CAPÍTULO 7.0 MANEJO DE CONFLICTOS

#### **IMPORTANTE:**

EL MATERIAL DE ESTE MODULO HA SIDO DISEÑADO PARA SU ESTUDIO, CONSULTA E INVESTIGACIÓN.

RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED **ENTREGAR DEBIDAMENTE CONTESTADO EL FORMATO DE REPORTE DEL CASO PRÁCTICO MODULAR –CPM**, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO PARA PODER TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL.

EL DOCUMENTO ANEXO, CONTIENE AUTOEVALUACIONES QUE SON OPCIONALES DE RESPUESTA Y LE PUEDEN SERVIR DE AYUDA.

## 7.1 NATURALEZA DE LOS CONFLICTOS

Los conflictos, se arraigan en dos fenómenos: **el poder y la estima propia**; ambos van de la mano en medio de un conflicto.

Las disputas interpersonales se fundan en la percepción de que la otra persona impide y dificulta la realización de los deseos, intereses o necesidades de uno. Es cuestión de que se puede conseguir de lo que desea y el conflicto estalla cuando lo que se quiere es incompatible con lo que el otro quiere o hace.

### EL PODER:

Tiene que ver con la influencia mutua. Al analizar un conflicto, se deben conocer las bases y el alcance de influencia de cada uno de los participantes.

- ☒ Nivel económico, educativo, o social
- ☒ Acceso a los recursos materiales
- ☒ Acceso a las fuentes de información
- ☒ Capacidad de controlar, manipular lo que el otro desea

La igualdad de influencias siempre afecta directamente el proceso y el resultado del conflicto. Una de las pautas a seguir al intervenir en un conflicto es la de buscar e igualar el desequilibrio de influencias entre los contrarios sin personalizarlo, y la única manera de hacer esto es:

- Las diferencias de opinión sobre el procedimiento a seguir
- Las diferencias de valores
- Las cuestiones concretas de dinero, tiempo, tierra, derechos, compensación, etc.

### LA AUTOESTIMA

Quien se encuentra en oposición con otro, entra en valoraciones personales: **“Me ha desafiado, cuestionado y afrontado”**.

Casi siempre se reacciona igual y es natural que se pregunten:

- ▶ ¿Cómo responderé?
- ▶ ¿Qué pensarán los demás?
- ▶ ¿Mantendré mi dignidad?

Esta reacción, que todos tenemos, nos impulsa en una dirección. La de **personalizar el conflicto**. En otras palabras se responde a la persona que nos **desafía**, y **no a los asuntos esenciales** que nos separan. Esto siempre intensifica y polariza el conflicto. El error se mantiene cuando pensamos que mantenemos la dignidad sólo al vencer al otro. La alternativa para esta situación es hacer frente al conflicto

## 7.2 LOS CONFLICTOS

El *conflicto* es la *diferencia de intereses* u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los involucrados.

*Ocurre cuando individuos o grupos no obtienen lo que necesitan o quieren, buscando su interés propio.*

La existencia de conflictos positivos y negativos es normal y en muchos casos son buenos, pues producen cambios y nuevas conductas y actitudes

### CONFLICTOS POSITIVOS

- ⇒ El conflicto es inevitable.
- ⇒ El conflicto se desarrolla al lidiar con personas, trabajo y nosotros mismos.
- ⇒ Son parte de nuestra vida cotidiana.
- ⇒ El conflicto puede llevar a la negociación y colaboración.
- ⇒ El conflicto es inevitable.
- ⇒ El conflicto se desarrolla al lidiar con personas, trabajo y nosotros mismos.
- ⇒ Son parte de nuestra vida cotidiana.
- ⇒ El conflicto puede llevar a la negociación y colaboración

### CONFLICTOS NEGATIVOS

## 7.3 FACTORES QUE ORIGINAN LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

### Interdependencia laboral:

*Cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo.*

### Interdependencia combinada:

*Cada grupo, actúa independientemente.*

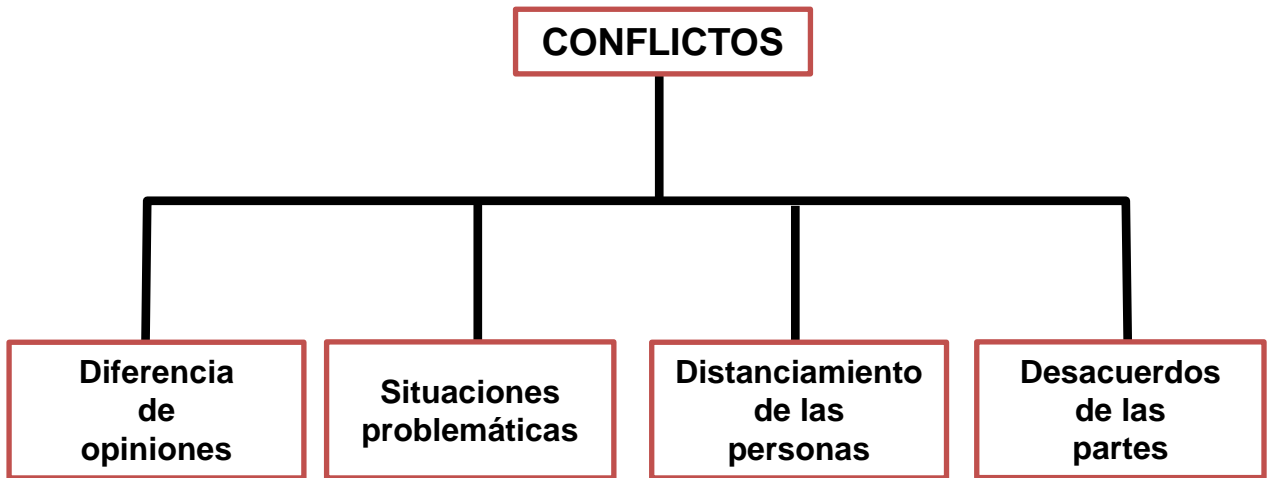
### Interdependencia secuencial:

*Exige que un grupo finalice un trabajo para que otro pueda hacer lo mismo.*

### Interdependencia recíproca:

*Requiere que el producto final de cada grupo sirva de insumo para otros grupos de la misma organización.*

## 7.4 MOTIVOS DE LOS CONFLICTOS



El conflicto puede producir efectos **negativos o positivos** sobre el rendimiento de la organización, **según sea el tipo de conflicto** y la forma en que se maneje.

Es **difícil realizar cambios e innovaciones** y la **organización** puede tener problemas **a la hora de adaptarse** a un cambio en su entorno.

Por otra parte, **si el nivel de conflictos es demasiado elevado, el caos consiguiente** puede **poner en peligro la supervivencia** de la organización

## 7.5 CONFLICTO Y RENDIMIENTO

El conflicto puede producir efectos **negativos o positivos** sobre el rendimiento de la organización, **según sea el tipo de conflicto** y la forma en que se maneje.

Es **difícil realizar cambios e innovaciones** y la **organización** puede tener problemas **a la hora de adaptarse** a un cambio en su entorno.

Por otra parte, **si el nivel de conflictos es demasiado elevado, el caos consiguiente** puede **poner en peligro la supervivencia** de la organización.

Material de apoyo.- Ese no es mi problema

<http://www.youtube.com/watch?v=JOhDDSJf-OU>



## 7.6 CLASES DE CONFLICTO

### CONFLICTO FUNCIONAL

Es una *confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización.*



### CONFLICTO DISFUNCIONAL

Es cualquier *confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos.*

## 7.7 CAUSAS DE CONFLICTO

#### ☐ DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN.

Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto.

#### ☐ DIFERENTES OBJETIVOS:

Las diferencias de objetivos entre grupos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos.

#### ☐ DIFERENTES HORIZONTES TEMPORALES:

Las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades.

#### ☐ POSICIONES INCONGRUENTES:

Los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son habituales e influyen en sus perspectivas.

#### ☐ PERCEPCIONES INEXACTAS:

Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan los estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

#### ☐ CRECIENTE DEMANDA DE ESPECIALISTAS:

Son los más frecuentes entre grupos. Los especialistas se ven y ven a sus respectivos papeles desde perspectivas diferentes.



## 7.8 CLASIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE CONFLICTOS EN UNA ORGANIZACIÓN

1. **Conflictos basados en intereses:** que pueden ser sobre la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma en que se evalúa el trabajo y las personas.
2. **Conflictos estructurales:** por la percepción de autoridad y poderes desiguales; distribución no “justa” de recursos; factores ambientales que dificultan la cooperación.
3. **Conflictos de valores:** por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones; metas y valores específicos diferenciados.
4. **Conflictos de relaciones:** por comunicaciones pobres; comportamientos negativos reiterados entre las partes; fuertes emociones; estereotipos e incomprensiones.
5. **Conflictos de información:** por ausencia o limitaciones de información; diferentes criterios sobre lo que es más relevante; diferencias en los procedimientos de valoración, de las decisiones y de las situaciones.

## 7.9 ESTILOS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

### CINCO ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS:

FORZAR	El comportamiento se centra en luchar por defender (obtener) los intereses o metas propias, con independencia de la afectación de las de la otra parte.
CEDER	Se aplica por las personas que valoran más las relaciones que “presionar” para obtener los resultados propios
EVITAR	Se trata de esquivar, posponer, o inclusive, ignorar la existencia del conflicto.
COMPROMETER	Se trata de encontrar una solución “de compromiso” en la que cada parte ceda algo.
COLABORAR	Tienden a trabajar con la otra parte, para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos

## 7.10 TRES PASOS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

1. **Describe el conflicto.-** Manejar el conflicto de manera constructiva para que la otra persona ayude a resolverlo.
2. **Explora las causas.-** Llegar a los aspectos implícitos; el objetivo es que ambas personas estén de acuerdo a las causas.
3. **Negocia una solución.-** Maneja el conflicto como algo impersonal, la orientación de ambas partes deberán ser hacia su resolución.

## 711 ESTRATEGIAS PARA FAVORECER EL MANEJO DE CONFLICTOS

- Saber escuchar.
- Enfrentar el conflicto.
- Fomentar una actitud mental y emotiva de ganar-ganar.
- Tener disposición a la tolerancia con la asertividad.
- Buscar desahogo al expresar los propios sentimientos evitando los extremos (reprimir y explotar).

## 7.12 TÉCNICAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

Nadie puede garantizar que todo conflicto podrá ser resuelto, pero se pueden implementar actitudes y técnicas que permitan abordarlos eficientemente.

- ☑ Analizar, diagnosticar los problemas, reconocer las actitudes que generan el conflicto y buscar alternativas de acción.
- ☑ Desarrollar la habilidad de negociación.
- ☑ Llevar los asuntos a votación cuando no se puede llegar a la unanimidad.
- ☑ Recurrir a la negociación y al arbitraje.
- ☑ Practicar técnicas de relajación para serenarse y mantener el control de las emociones.

## TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 *LICENCIATURA EN INGENIERÍAS*

### MÓDULO II. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

### CAPÍTULO 8.0 TÉCNICAS DE DESARROLLO PROFESIONAL

#### **IMPORTANTE:**

EL MATERIAL DE ESTE MODULO HA SIDO DISEÑADO PARA SU ESTUDIO, CONSULTA E INVESTIGACIÓN.

RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED **ENTREGAR DEBIDAMENTE CONTESTADO EL FORMATO DE REPORTE DEL CASO PRÁCTICO MODULAR –CPM**, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO PARA PODER TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL.

EL DOCUMENTO ANEXO, CONTIENE AUTOEVALUACIONES QUE SON OPCIONALES DE RESPUESTA Y LE PUEDEN SERVIR DE AYUDA.

## 8.1 DESARROLLO PROFESIONAL 36

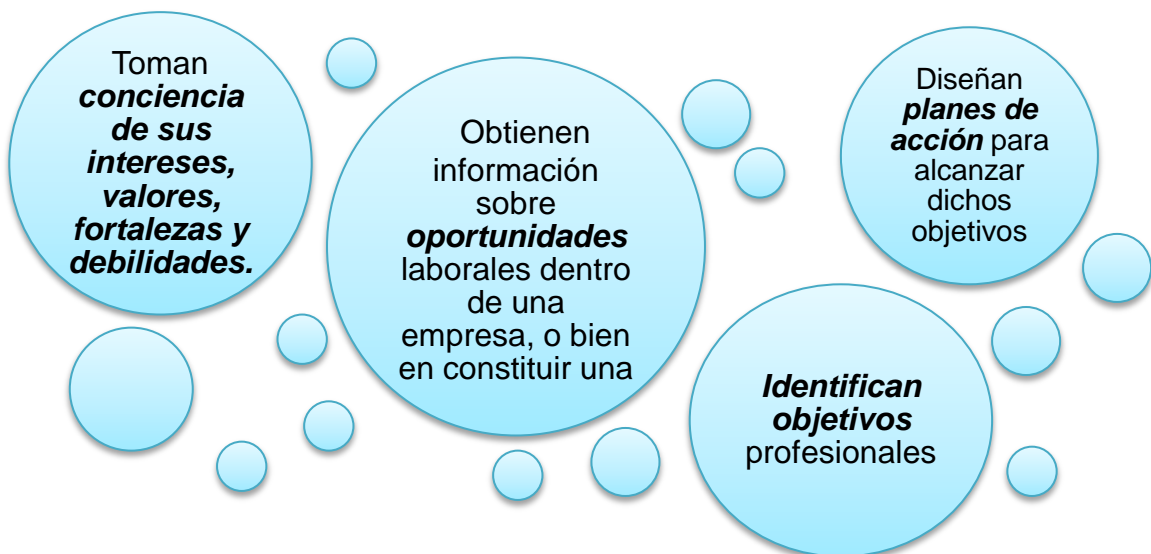
El **desarrollo profesional** es fruto de la planeación de la carrera y comprende los **aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización**. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

### DESARROLLO PROFESIONAL

- ▶ Persona que ejerce una actividad de la cuál vive
- ▶ Crece y mejor cualitativamente
- ▶ Evoluciona y progresa

El desarrollo profesional es el **proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones**.

## 8.2 ESQUEMA DEL PROCESO DE DESARROLLO PROFESIONAL



*Triunfar en una carrera profesional es el resultado de una mezcla de esfuerzo, perseverancia y experiencia, entre otras cualidades.*

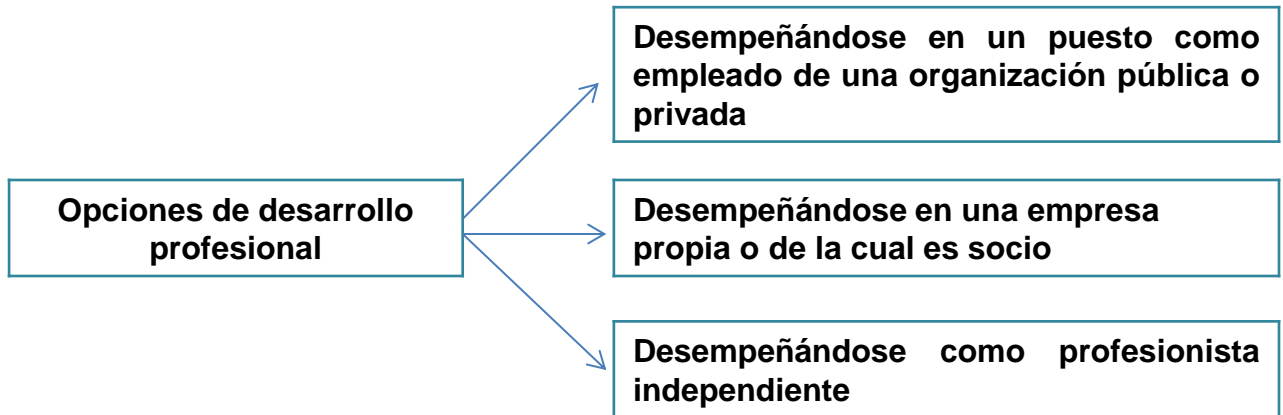
Para estar resuelto a *triunfar y tener resultados exitosos*, además de alimentar esa actitud de progreso; *es necesario mantenerse alerta en el aquí y ahora, identificar estrategias y oportunidades para avanzar.*

Material de apoyo.- Desarrollo profesional

<http://www.youtube.com/watch?v=XWb9T7IQmQQ>

### 8.3 ¿DONDE DESARROLLARSE PROFESIONALMENTE?

Si ya tienes definido quién eres, qué es de lo que eres capaz de hacer y a donde quieres desarrollarte profesionalmente para cumplir con tus expectativas e identificar aquellas alternativas en la que te interesa laborar y en las que tienes algo que aportar, las siguientes son algunas alternativas.



***La decisión para cada persona dependerá de su disposición y compromiso a lograr metas y por la aceptación de res las responsabilidad que ello conlleva***

### 8.4 EL TRABAJO IDEAL

Depende de ***tres aspectos fundamentales:***

- ✓ ***Personalidad***, en este rubro entran rasgos de carácter, fortalezas, debilidades, conocimientos y competencias profesionales;
- ✓ ***Visión***, lo que se quiere lograr en un futuro, sus expectativas, y porque no, sus sueños;
- ✓ Las ***necesidades u oportunidades de un puesto en una organización*** donde se desea laborar;

¿Que se busca lograr?

***Mejores niveles de desempeño:*** Es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.

***Oportunidades de progreso:*** La experiencia en nuevos puestos y la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento personal.

***La relación más estrecha con quienes toman decisiones:*** Al ser mejor conocidos por la personas que efectúa promociones y transferencia, aumentan sus posibilidades de desarrollo..

## 8.5 SER EMPRENDEDOR 38

### ¿Por qué emprender?

El emprender una acción productiva es una cultura que involucra una *manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza*, a través del *aprovechamiento de oportunidades*, del desarrollo de una *visión global*, de un *liderazgo equilibrado* y de la gestión de un *riesgo calculado*, cuyo resultado es la *creación de valor* que beneficia a los emprendedores, la empresa, la sociedad y la economía en su conjunto.

Se podría definir como la *iniciativa* de un individuo para *desarrollar un modelo de negocios o una idea* en particular que *genere ingresos*, es decir la concentración de esfuerzos para crear una empresa.

El emprendedor es una persona que *organiza y dirige* un negocio, *asumiendo los riesgos* con la esperanza de *lograr utilidades*. Para poder dirigir su propio negocio debe considerar sus *características personales* para impulsar un proyecto.

### VENTAJAS Y POSIBILIDADES DE :

- Proyectar *objetivos y logros*.
- Disfrutar los *logros obtenidos*.
- Generar tus *propios ingresos*.
- Mayor y más rápido *crecimiento económico personal*.
- Trabajar y *hacer las cosas a tu manera*.
- Trabajar como y *donde te gusta*.
- Dejar una *herencia (empresa)* a tu descendencia.
- Planificar tus *descansos* de acuerdo a tus necesidades.
- Independencia económica y *libertad* de horarios.
- Aprovechamiento de los frutos de tu esfuerzo y sacrificio
- Desarrollo y crecimiento personal de acuerdo a tus *necesidades y sueños*.

### CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

<b>Perseverante</b>		<b>Seguro de sí mismo</b>	
<b>Decidido a asumir riesgos</b>		<b>Tomador de Decisiones</b>	
<b>Adaptable</b>	<b>Entusiasta</b>		<b>Disciplinado</b>
<b>Optimista</b>	<b>Creativo</b>		<b>Innovador</b>
<b>Responsable</b>		<b>Independiente</b>	

## 8.6 OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL

<b>Falta de tiempo</b>	Administrar el tiempo efectivamente es una cuestión de saber identificar las prioridades basados en las metas
<b>Falta de Dinero</b>	Puede privar de ciertas opciones. Desarrollar la creatividad para acceder a recursos no tradicionales es una necesidad en tiempos económicos difíciles.
<b>Falta de apoyo</b>	Pedir a otras personas apoyo en nuestros planes implica capacidad para pedir en forma efectiva.
<b>Pereza</b>	El problema es que la motivación no es lo suficientemente grande como para que en el momento de tomar la decisión se elija no hacer algo que nos permita alcanzar nuestra meta.

## 8.7 ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

**La actualización** es muy importante, ya que **te permite pensar y actuar con competitividad, ser un verdadero profesional en la materia**, y darte las últimas herramientas para que tu labor se realice con las máximas oportunidades de desempeño

Independientemente de la carrera profesional que hayas elegido o el método seleccionado para desarrollarte y realizar tu misión en la vida, todas sin distinción están sujetas de un importante grado de **actualización de los conocimientos, de sus prácticas, técnicas, formas de actuar y de realizar cada vez mejor la labor.**

Ya **no es suficiente certificar que estudiaste una carrera universitaria**, esta es una característica que poseen miles de jóvenes.

Para tener éxito profesional, necesitamos algo más que actualizar nuestros conocimientos, también es imprescindible **desarrollar nuestras competencias** y mantenerlas alineadas a las necesidades del rol y del entorno organizacional, desde la integración de nuestra vida profesional y personal.

Las empresas requieren de **profesionales integrales** con visión de futuro, con cualidades, habilidades, destrezas y conocimientos integrales que se adapten a la cultura corporativa.

En la misma forma en que las organizaciones de hoy deben reinventarse a sí mismas **para adaptarse a los rápidos cambios** en forma exitosa, **usted también debe transformarse a sí mismo si desea lograr una carrera saludable y próspera.**

Por ello, se hace **necesario capacitarse y actualizarse continuamente para diferenciarse** y ser atractivo a la empresa.

## 8.8 ¿QUÉ ES EL CAMBIO?

***Cambiar*** significa ***modificar nuestra conducta o forma de pensar ante una nueva situación.***

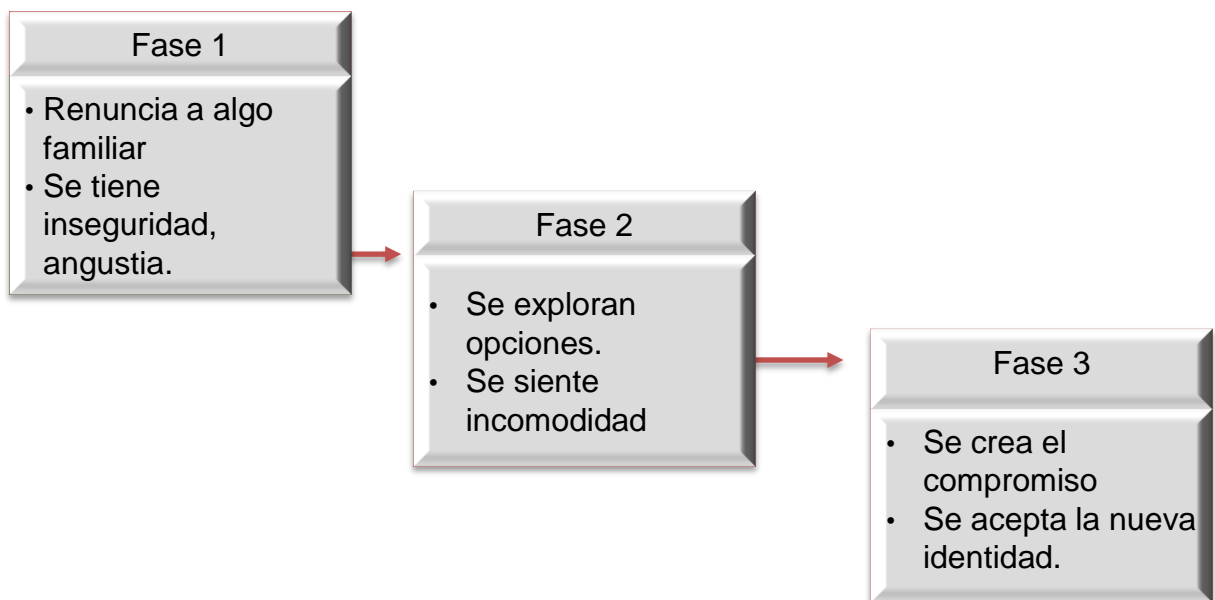
El *cambio es inevitable. Es parte de la vida.*

Si vences el miedo, tu futuro puede ser maravilloso.

Estemos conscientes o no, queramos aceptarlo o no, *las cosas y la gente cambian*

Ante estos cambios, nuestra forma "normal" de reaccionar (a la que estamos acostumbrados) ya no nos es útil, por lo que *necesitamos buscar una nueva opción.*

### FASES DE LA TRANSICIÓN DEL CAMBIO



Para que el ***cambio sea efectivo*** se requiere que éste se desarrolle ***estratégicamente***, que sea planeado y programado en su ejecución, ***permitiendo así evaluación y medición de resultados.***

El ***cambio planeado*** es una herramienta que al operar los propósitos del cambio permita verificar su ***realismo y limitaciones*** y así mismo lo facilite.

Para ***lograrlo*** es necesario estar ***informado y actualizado constantemente***, adelantándose al futuro en la medida de lo posible.

Material de apoyo.-todo cambio es bueno.

<http://www.youtube.com/watch?v=P2ilXc-iePs>



## 8.9 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

*El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.*

El CAMBIO es un proceso que implica la *unión de todos los procesos y actividades que se utilizan para ayudar a una organización a adaptarse o adoptar nuevas actitudes, tecnologías, ambiente, estructura y personal.*

Es importante que para que se lleve a cabo el cambio en una empresa haya un compromiso por parte de la administración y de los empleados.

### FUERZAS EXTERNAS

#### CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS:

Edad, educación, habilidades; género, etc

#### PROGRESOS TECNOLÓGICOS:

Automatización, nuevas tecnologías, etc.

#### CAMBIOS EN EL MERCADO

Fusiones, nueva competencia, recesión

#### PRESIÓN SOCIAL Y POLÍTICA:

Inseguridad, liderazgo, valores sociales, etc.

### FUERZAS INTERNAS

#### PROBLEMAS Y EXPECTATIVAS DE RH

Necesidades no satisfechas, ausentismo, productividad, etc.

#### AMBIENTE LABORAL:

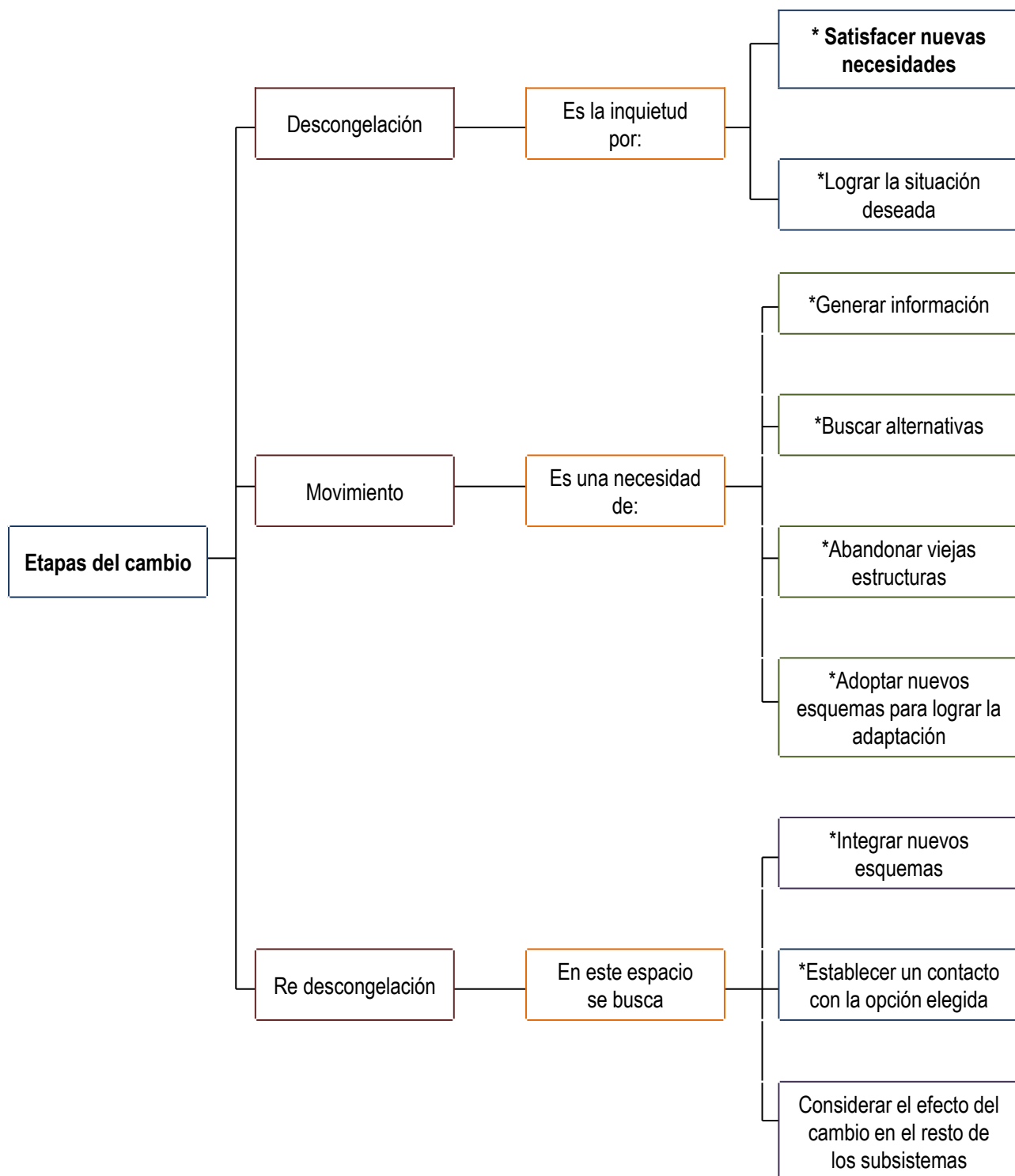
Nivel de convivencia y equipos de trabajo

#### DECISIONES DIRECTIVAS. CONDUCTAS:

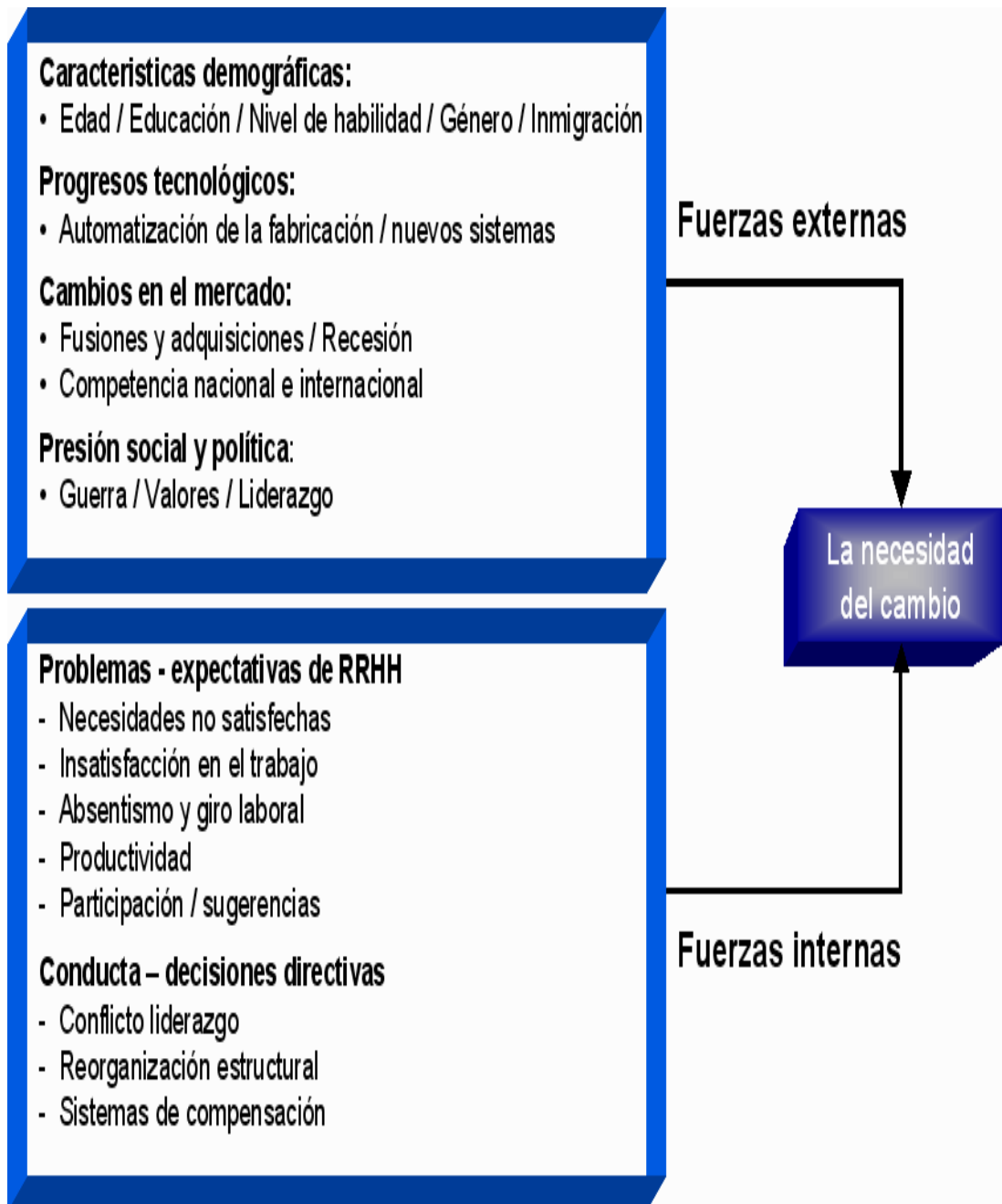
Estilo de liderazgo, comunicación, sistema de compensación, etc.

NECESIDAD DE  
CAMBIO Y  
ACTUALIZACIÓN

## 8.10 ETAPAS DEL CAMBIO



## 8.11 LAS FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS PARA EL CAMBIO



## TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018 *LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN*

### MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

#### CASO PRACTICO MODULAR – CPM MÓDULO III

#### ***IMPORTANTE:***

LEA CUIDADOSAMENTE EL SIGUIENTE **CASO PRÁCTICO MODULAR – CPM (PAGINAS 45 A LA 46 )**, CONSULTE SU MATERIAL, Y CONTESTE LA SOLUCIÓN EN EL **FORMATO DE REPORTE** DEL CASO (**PÁGINAS 48 Y 49**) QUE ES EL DOCUMENTO QUE DEBE ENTREGAR ANTES DEL INICIO DE LA SESIÓN DE TRABAJO DEL MÓDULO I.

RECUERDE QUE PARA TENER DERECHO A PRESENTAR EXAMEN DE ESTE MÓDULO, DEBERÁ USTED **ENTREGAR DEBIDAMENTE RESUELTO EL FORMATO DE REPORTE**, YA SEA IMPRESO O LLENADO A MANO PARA PODER TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL.

**CASO PRACTICO MODULAR - MODULO III\*\***  
**Ediciones Integradas, S.A. de C.V.**

Lea cuidadosamente el siguiente caso práctico modular, consulte y analice el material del Módulo y en base a ello, responda los cuestionamientos que de acuerdo a su criterio y opinión, fundamentan la resolución del caso en sus diferentes conceptos.

Recuerde que entregar el *Formato de Reporte* del caso debidamente resuelto antes del inicio de la sesión de trabajo del módulo, le da derecho a presentar el examen final respectivo.

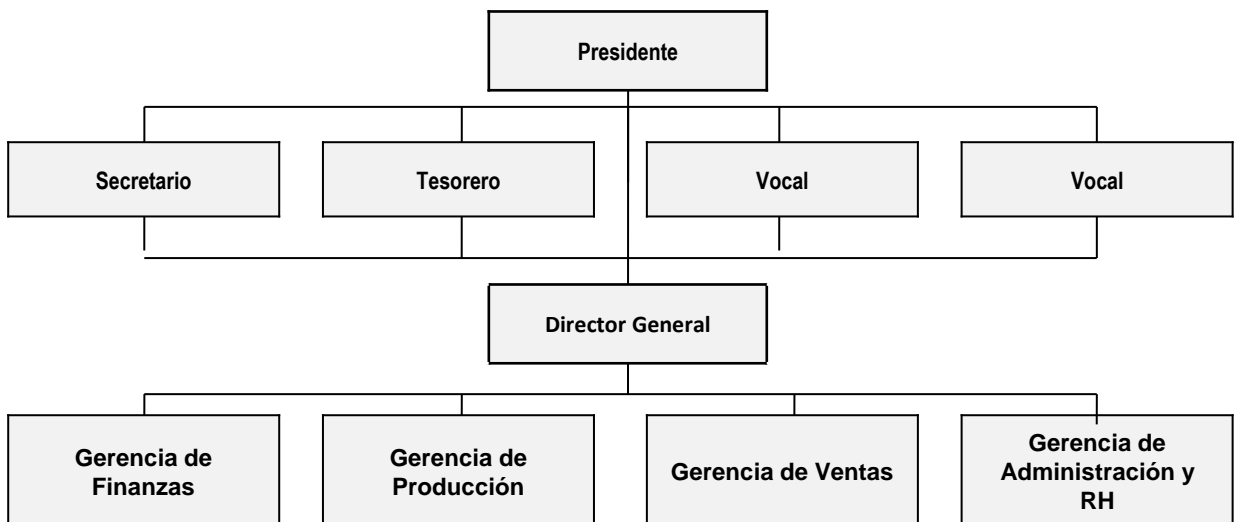
**Ediciones Integradas, S.A. de C.V.**

Dos grupos de inversionistas nacionales analizan la fusión de dos empresas dedicadas al ramo de las impresiones y litografías en alto volumen. Cada una cuenta con una línea de cuadernos infantiles para iluminar, que a su vez ofrecen en diferentes mercados, divididos en Centro Norte y Sur Sureste.

La idea central de ambos Grupos de inversionista es integrar en una nueva empresa todas aquellas líneas de uno y otro, y cubrir de esa manera el mercado nacional. Después de una serie de reuniones, ambos grupos convinieron en integrar un Comité de Evaluación, donde se analizaran y se llegaría a la conclusión de los siguientes acuerdos.

- Ambos grupos de accionistas designarán o podrán participar personalmente en el Consejo de Administración de la nueva empresa. Se nombrarán al Presidente, Secretario, Tesorero y dos Vocales, acordando también la forma y valor de cada voto.
- Una condición es que ninguno de los socios participe laboralmente en la empresa. Sus ingresos serán en función de las utilidades de acuerdo a su participación accionaria, convenida en el 50% cada grupo.
- Los accionistas podrán nombrar una persona de su confianza, uno en la Dirección General, y el otro en la Gerencia de Administración y Finanzas de la nueva empresa. Quién nombrar a quién será parte de la negociación.
- Por el Grupo de Accionistas Integra, participarán en la negociación, además el Director General, la Contralora General, así como el Gerente de Producción.
- Por parte del Grupos de Accionistas YMEX, estará el Presidente de su Consejo de Administración; el Gerente de Finanzas, y el Director Jurídico,.

**Organigrama de la nueva empresa**



**\*\* Los datos y nombres del presente caso son ficticios y solo sirven de información para la resolución del caso.**

## SOLUCIÓN DEL CASO

Lea cuidadosamente la información contenida en los siguientes cuadros de información del caso, donde se relacionan una serie de elementos, de análisis del proceso de negociación de una fusión de dos empresas del ramo editorial y e imprenta que operan en diferentes regiones del país y que al fusionarse integrarán una nueva organización, con la participación de personas de de las empresas de ambos Grupos.

A usted se le ha contratado para que de acuerdo a la información con la que cuenta y previo análisis documental, decida y recomiende que hotel se debe comprar u operar, y proponga además un programa estratégico general para su desarrollo como el

1.0.	Lea cuidadosamente cada uno de los cuadros del 1.0 Análisis de información, de las hojas marcadas con los números 1-2, y 2-2, donde se enlistan los principales elementos y características de los 6 participantes en proceso de negociación.
2.0	Una vez realizado el análisis del punto anterior, elabore el mapa de interés del proceso de negociación, con aquellos datos que usted considere describen mejor a cada uno de los participantes.
3.0	Simule los principales argumentos de la negociación de cada Grupo de accionistas, al menos 4 de cada uno, y en base a ellos decida como se deben repartir los puestos de la Dirección Gerencias de la nueva empresa,
4.0	Analice los conflictos potenciales que existen entre los participantes de ambos grupos, y sugiera la forma de resolverlos positivamente.

1.0 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN					Hoja	1-2
GRUPO DE ACCIONISTAS INTEGRA			GRUPO DE ACCIONISTAS			
Lic. Rubén Mendoza Ruiz	Mtra. Marcela Romero Baños	Ing. Felipe Dueñas Ortiz	Ing. Martín Vélez Armenta	CP. Leopoldo Figueroa Vargas	Lic. Fernando Ochoa Gómez	
Director Gral.	Contralora General	Gerente de Producción	Presidente del Consejo	Gerente de Finanzas	Director Jurídico	
60 años	35 años	42 años	55 años	56 años	45 años	
Lic. en Derecho	Contadora Pública	Ingeniero Industrial	Ingeniero Civil	Lic. En Finanzas	Lic. En Derecho	
Experiencia básicamente en su empresa y giro	Experiencia como profesional de la contabilidad	Experiencia anterior en el ramo inmobiliario	Experiencia como empresario y como inversionista	Amplia experiencia en finanzas y proyectos de inversión	Reconocido mercantilista en el medio empresarial	
Reservado, piensa antes de hablar. Carácter fuerte, y a veces intolerante	Mente abierta. Facilidad de palabra. Ordenada Tarda en decidir Tolerante	Muy inteligente. Tímido Mediador Tolerante Analítico	Gran visión financiera. Carácter fuerte Decisiones rápidas	Excelente financiero. Leal y de confianza del Presidente	Ex-socio de un despacho de derecho mercantil. Especialista en la materia	
Su interés es conservar el su puesto en la nueva empresa y la de al menos dos de sus subordinados	Su interés es que el control presupuesta e interno que su empresa opera sea el mismo en la nueva empresa y ser ella la titular	Su interés es asesorar puntualmente en la conveniencia de conservar los procesos productivos actuales.	Su interés es garantizar una inversión redituable y en la medida de lo posible controlar la nueva empresa	Su interés es que se obtenga la mayor ventaja financiera para su Grupo	Si interés es respaldar legalmente la operación de la nueva empresa protegiendo a su Grupo	

**\*\* Los datos y nombres del presente caso son ficticios y solo sirven de información para la resolución del caso.**

1.0 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN					Hoja	2-2
GRUPO DE ACCIONISTAS INTEGRA			GRUPO DE ACCIONISTAS			
Lic. Rubén Mendoza Ruiz	Mtra. Marcela Romero Baños	Ing. Felipe Dueñas Ortiz	Ing. Martín Vélez Armenta	CP Leopoldo Figueroa Vargas	Lic. Fernando Ochoa Gómez	
Director Gral.	Contralora General	Gerente de Producción	Presidente del Consejo	Gerente de Finanzas	Director Jurídico	
Quisiera la Presidencia del Consejo para poder seguir activo	Le interesa estar dentro del Consejo para apoyar a su Director	No considera que deba estar directamente en la negociación, solo asesorar	Le interesa el control del Consejo para progresivamente obtener mayoría accionaria	Quisiera ser Secretario pero sobre todo apoyar sus proyectos en la nueva empresa	No le interesa una posición en la nueva empresa. Sabe que de todas maneras seguirá en el Jurídico	
Desconfían tanto del Ing. Martín Vélez pues su intención es plenamente financiera y además tiene la capacidad económica suficiente para en el futuro minimizar su paquete accionario		Piensa que es necesario ser cuidadosos con los términos financieros futuros	Considera que el personal en el proceso de negociación es bueno, pero no está actualizado tecnología y administrativamente. Son gente honorable pero que no tienen experiencia financiera		Piensa que se puede lograr condiciones de control favorables para Vélez Armenta	
Piensa que debe de incluirse en la selección de ejecutivo al de producción	Considera que deben ellos elegir al Director General	Considera que ellos deben elegir al Gerente de Producción	Consideran la Presidencia del Consejo y la Dirección General son interesantes, pues la parte medular son los atributos y autoridad que tengan			
Le parece una estructura muy costosa e improductiva	No tiene idea si esa debe ser la nueva estructura	No conoce cuales son los criterios para su estructura	La nueva estructura que proponen corresponde a la experiencia que tienen en ese tipo de industrias, su operación y especialmente los costos y calidad			
Conoce de manera profunda el mercado que han cubierto por años	No conoce el mercado de la empresa del otro Grupo.	Los productos de ambas empresas de los Grupos, son similares en calidad.	Están de acuerdo en que no conocen el nuevo mercado, pero esperan que la gente que contraten en el área de ventas pueda conocerlo rápidamente		Solo analizará el aspecto legal del mercado.	

## NOTAS

<p align="center"><b>FORMATO DE REPORTE</b></p> <p align="center"><b>ESTE FORMATO LO DEBE ENTREGAR ANTES DEL INICIO DE LAS SESIÓN DE TRABAJO DEL MÓDULO I I PARA REGISTRARSE EN LA LISTA DE ASISTENCIA Y TENER DERECHO A PRESENTAR EL EXAMEN FINAL DEL MÓDULO.</b></p>										<p align="center"><b>1 DE 2</b></p>											
<p align="center"><b>TGE 2019. MODULO II I. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL INGENIEROS</b></p>								<p align="center"><b>CASO PRÁCTICO MODULAR – MÓDULO III EDICIONES INTEGRADAS SA</b></p>													
NOMBRE:								CARRERA				MATRÍCULA									
EDAD				AÑOS		GÉNERO		M		F		ESTADO CIVIL		SOLTERO		CASADO		U. LIBRE		OTRO	
LUGAR DONDE NACIÓ												LUGAR DONDE VIVE									

**2.0 Elabore el Mapa de Interés de acuerdo a la información proporcionada y analizada. Enuncie a los intereses principales de cada persona, y relaciónelos de acuerdo a su posición y puesto de cada Grupo. Para sencillez con que anote el apellido de la persona es suficiente**

GRUPO				NOMBRE			
POSICIÓN							
1							
2							
3							
4							
5							

GRUPO				NOMBRE			
POSICIÓN							
1							
2							
3							
4							
5							

GRUPO				NOMBRE			
POSICIÓN							
1							
2							
3							
4							
5							

GRUPO				NOMBRE			
POSICIÓN							
1							
2							
3							
4							
5							

GRUPO				NOMBRE			
POSICIÓN							
1							
2							
3							
4							
5							

GRUPO				NOMBRE			
POSICIÓN							
1							
2							
3							
4							
5							

*Puede usar este formato o substituirlo por un formato propio*

**\*SI REQUIERE MÁS ESPACIO PUEDE UTILIZAR EL REVERSO DE ESTAS HOJAS O BIEN AGREGAR LAS QUE REQUIERA**



<b>FORMATO DE REPORTE DEL CASO PRÁCTICO MÓDULO III</b>				<b>2 DE 2</b>	
<b>TGE 2019. MODULO I . TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL INGENIEROS</b>			<b>CASO PRÁCTICO INDIVIDUAL – MÓDULO II EDICIONES INTEGRADAS, S.A.</b>		
<b>NOMBRE:</b>		<b>CARRERA</b>		<b>MATRÍCULA</b>	

3.0 De acuerdo al análisis que realice del Mapa de Interés y de cada uno de los participantes, proponga a quién asignaría los puestos del Consejo de Administración, la Dirección General y algunos de las Gerencias

PUESTO:	NOMBRE PROPUESTO	RAZONES - ARGUMENTOS
1		
2		
3		
4		
5		
6		

4.0 En el análisis de la información de los cuadros del inciso 1, detecte dos conflictos entre personas de los dos Grupos. Resúmalos y proponga soluciones.

Conflicto	Personas /puestos que intervienen	Solución propuesta
1		
2		

*\*SI REQUIERE MÁS ESPACIO PUEDE UTILIZAR EL REVERSO DE ESTAS HOJAS O BIEN AGREGAR LAS QUE REQUIERA*

## **TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018** ***LICENCIATURA EN INGENIERÍAS***

### **MÓDULO II.** **TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO** **PROFESIONAL**

#### **ANEXO 3.0:**

- 3.1 Auto evaluación: mi perfil de negociador**
- 3.2 Auto evaluación aptitudes personales**
- 3.3 Auto evaluación capacidad de cambio y actualización profesional**

#### ***IMPORTANTE:***

EL MATERIAL DE ESTE ANEXO ES OPCIONAL DE CONSULTA Y RESPUESTA.  
NO REQUIERE ENTREGAR NINGÚN REPORTE.

### AUTO EVALUACIÓN 3.1: MI PERFIL DE NEGOCIADOR

Conteste individualmente cada una de las siguientes acepciones, marcando las opciones que coinciden más con su comportamiento

CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIADOR		NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE
1.0	Cuando participo en la discusión de algún tema de estudios, trabajo o familiar me molesto si los demás se tardan en hablar.					
2.0	Cuando alguna de las personas con las que estoy en alguna discusión menciona algo que me parece tonto o sin sentido, la interrumpo y se lo digo.					
3.0	Me molesta o me impaciento si al iniciar alguna reunión o discusión, presentan a los interlocutores de manera extensa y protagonista.					
4.0	Cuando participo en alguna discusión o reunión me parece inútil o sin sentido prepararme e informarme antes del tema y de los otros participantes.					
5.0	Si los comentarios de los demás son extensos o no llegan al tema que considero importante, me muestro impaciente y tenso.					
6.0	Cuando las otras personas tratan el tema a discutir de negativa o crítica hacia mi persona o mi criterio, les reclamo o enfrento o me retiro de la discusión.					
7.0	En una reunión o discusión trato de imaginarme los puntos débiles de cada uno de los participantes antes de realizar cualquier comentario.					
8.0	Si en la reunión o discusión descubro o confirmo que algunos comentarios o actitudes molestan a los participantes, me comporto de esa forma para que se desesperen.					
9.0	Considero que debo llegar a los acuerdos que me otorgan ventajas mayoritariamente a mi persona o representados.					
10.0	Si hay algún punto o tema que favorece a la otra parte y no lo discute o menciona, trato de que acuerde a mi favor.					
11.0	Cuando participo en discusiones o reuniones, no considero importante conocer previamente a los asistentes. prefiero usar mi intuición al conocerlos.					
12.0	Cuando estoy participando en una discusión o en una reunión, considero más importante enfocarme al tema que a las personas.					
13.0	Me gusta participar directamente en una discusión o reunión, y exponer mis opiniones aunque no me lo hayan solicitado o sea mi papel hacerlo.					
SUMA DE CADA COLUMNA						
MULTIPLIQUE LAS SUMA ANTERIORES POR LOS FACTORES ANOTADOS		X 4	X 3	X 2	X 1	X 0
ANOTE LOS TOTALES Y SÚMELOS EN EL CUADRO INFERIOR						

PUNTUACIÓN	ANÁLISIS
40 – 52	CUENTA CON LAS CARACTERÍSTICAS SUFICIENTES Y APROPIADAS PARA DESARROLLARSE COMO UN BUEN NEGOCIADOR.
26 -39	REQUIERE DE HACER UNA ANÁLISIS DE AQUELLAS CARACTERÍSTICAS QUE LE IMPIDEN SER UN BUEN NEGOCIADOR CON MAYOR FRECUENCIA.
MENOS DE 26	REQUIERE DE PROFUNDIZAR EN SI MISMO PARA MODIFICAR SU ACTITUD COMO NEGOCIADOR Y PODER DESARROLLARSE EN EL FUTURO COMO UN NEGOCIADOR POSITIVO.

## AUTO EVALUACIÓN 3.2 APTITUDES PERSONALES

El siguiente cuestionario tiene por objeto que usted realice una autoevaluación de las aptitudes personales que considera pueden fundamentar su desarrollo profesional

APTITUDES		Marque con una "x" con que frecuencia los consulta			
		Frecuente	Ocasionalmente	Cuando necesito	Nunca
1.-	Trabajo estudio por objetivos y metas.				
2.-	Otorgo mayor importancia al trabajo que a mi familia.				
3.-	Tengo un compromiso ético-moral con un grupo o ideología.				
4.-	Me atrae más el dinero que el tipo de trabajo que desempeñe				
5.-	Necesito la compañía y la consideración de mis compañeros y/o jefes de trabajo.				
6.-	Valoro la seguridad y estabilidad por encima de otras consideraciones.				
7.-	Planteo la movilidad y el cambio como instrumentos para mi enriquecimiento.				
8.-	Acepto retos en solitario.				
9.-	Me gusta tener poder de decisión en mi trabajo.				
10.-	Soy entusiasta en lo que realizo.				
11.-	Me gusta aceptar responsabilidades y doy la cara cuando tengo que darla.				
12.-	Me agrada trabajar con otras personas, independientemente de sus características.				
13.-	Actuó de manera madura ante los problemas o conflictos que se presentan.				
14.-	Cuando me equivoco o no conozco un tema, aprendo de las experiencias de los demás				
SUBTOTALES					
MULTIPLIQUE LOS SUBTOTALES POR LAS CANTIDADES:		X 3	X 2	X 1	X 0
TOTALES					
GRAN TOTAL					

### INTERPRETACIÓN

SI SU RESULTADO ES MAYOR A	28 puntos	Usted tiene un nivel de madurez profesional alto que le permite aspirar a puestos ejecutivos de nivel medio a gerenciales.
SI SU RESULTADO ESTA ENTRE	24 – 27 puntos	Usted tiene un nivel de madurez media que le permite aspirar a puestos de nivel de mandos medios y de entrenamiento para ello..
SI SU RESULTADO ES MENOR A	24 puntos	Usted requiere de incrementar su madurez para poder aspirar en el medio plazo a puestos de mando medio y dejar los operativos.

### AUTO EVALUACIÓN 3.3 CAPACIDAD DE CAMBIO Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

El siguiente cuestionario tiene por objeto que usted evalúe la consulta que hace de diferentes medios y fuentes de información sobre diferentes temas y conocimientos que resultan útiles para el desarrollo de su vida personal y profesional.

Está dividido en tres grupos de temas:

1.0.- Temas relativos a su profesión o trabajo, y que fundamentalmente son conocimientos y experiencias que enriquecen la práctica de su profesión y que le actualizan en su desempeño.

2.0.- Temas que complementan su cultural personal al proporcionarle conocimientos y experiencias importantes para su desarrollo personal y social.

3.0.- Temas adicionales que le proporcionan entretenimiento y diversión.

A.- Lea cada renglón y marque con una "X" la frecuencia en la que consulta las fuentes enunciadas					
FUENTES DE INFORMACIÓN		Marque con una "x" con que frecuencia los consulta			
		Frecuente mente	Ocasional mente	Cuando necesito	Nunca
1.0	<i>Consulta en temas relativos a su profesión y/o trabajo:</i>				
1.1	De libros, revistas, apuntes y publicaciones				
1.2	De Internet				
1.3	De periódicos, revistas y publicaciones				
1.4	De otras personas y profesionistas				
1.5	De museos, bibliotecas y otras fuentes				
1.6	De eventos, conferencias, juntas, etc.				
2.0	<i>Consulta en temas históricos, políticos, sociales, económicos, culturales y demás relativos.</i>				
2.1	De libros, revistas, apuntes y publicaciones				
2.2	De Internet				
2.3	De periódicos, revistas y publicaciones				
2.4	De otras personas y profesionistas				
2.5	De museos, bibliotecas y otras fuentes				
2.6	De eventos, conferencias, juntas, etc.				
3.0	<i>Consulta en temas convencionales tales como espectáculos, películas, telecomedias, medio artístico y deportivo, y demás relativos.</i>				
3.1	De libros, revistas, apuntes y publicaciones				
3.2	De Internet , redes sociales y otros medios similares				
3.3	De periódicos, revistas y publicaciones				
3.4	De otras personas y profesionistas				
3.5	De museos, bibliotecas y otras fuentes				
3.6	De eventos, conferencias, reuniones, etc.				

**AUTO EVALUACIÓN 3.3 CAPACIDAD DE CAMBIO Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL. Continuación...**

B.- En el siguiente cuadro, señale con un círculo el valor que corresponda a cada renglón del cuestionario anterior. Suma los subtotales al final de cada grupo de temas y suma posteriormente el Total General.

Número de pregunta	Frecuentemente	Ocasionalmente	Cuando quiero	Nunca	Número de pregunta	Frecuentemente	Ocasionalmente	Cuando quiero	Nunca
1.0	TEMAS RELATIVOS A SU PROFESIÓN				2.0	TEMAS CULTURALES, HISTÓRICOS, SOCIALES, ETC.			
1.1	10	9	8	0	2.1	8	7	6	0
1.2	10	9	8	0	2.2	8	7	6	0
1.3	9	8	7	0	2.3	8	7	6	0
1.4	10	9	8	0	2.4	8	7	6	0
1.5	9	8	7	0	2.5	8	7	6	0
1.6	10	9	8	0	2.6	8	7	6	0
Subtotal					Subtotal				
3.0	TEMAS DE DIVERSIÓN, ENTRETENIMIENTO, ETC.								
3.1	6	5	4	0	3.5	6	5	4	0
3.2	6	5	4	0	3.6	6	5	4	0
3.3	6	5	4	0	Subtotal				
3.4	6	5	4	0					
SUBTOTAL 1.0. TEMAS RELATIVOS A LA PROFESIÓN Y/O TRABAJO									
SUBTOTAL 2.0. TEMAS HISTÓRICOS, CULTURALES, SOCIALES, ETC.									
SUBTOTAL 3.0. TEMAS DE DIVERSIÓN, ENTRETENIMIENTO, ETC.									
TOTAL GENERAL									

### AUTO EVALUACIÓN 3.3 CAPACIDAD DE CAMBIO Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL. Continuación...

LA INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS SON LOS SIGUIENTES:		
SUBTOTAL 1.0. TEMAS RELATIVOS A LA PROFESIÓN Y/O TRABAJO		
SI SU RESULTADO ES MAYOR A	52 Puntos	Usted se esta informando y actualizando constantemente de su profesión, tanto en el ámbito nacional como internacional.
SI SU RESULTADO ESTA ENTRE	46-51 puntos	Usted se esta informando limitada y ocasionalmente de su profesión, principalmente en el ámbito nacional y local.
SI SU RESULTADO ES MENOR A	46 puntos	Usted no se esta informando y ni actualizando acerca de su profesión.
SUBTOTAL 2.0. TEMAS CULTURALES, HISTÓRICOS, SOCIALES, ECONOMICOS, ETC.		
SI SU RESULTADO ES MAYOR A	42 puntos	Usted se esta informando constantemente acerca de aquellos aspectos importantes de su ámbito y medio ambiente social y de desarrollo, nacional e internacional.
SI SU RESULTADO ESTA ENTRE	36-41 puntos	Usted se esta informando limitada y ocasionalmente de su ámbito y medio ambiente social y de desarrollo, básicamente a nivel local y nacional.
SI SU RESULTADO ES MENOR A	36 puntos	Usted no se esta informando y ni actualizando acerca de su ámbito y medio ambiente social y de desarrollo.
SUBTOTAL 3.0. TEMAS DE ESPECTÁCULOS, PELÍCULAS, TELECOMEDIAS, ARTÍSTICOS Y DEPORTIVOS, Y DEMÁS RELATIVOS.		
SI SU RESULTADO ES MAYOR A	36 puntos	Usted se esta informando constantemente acerca de aquellos aspectos importantes de entretenimiento, deportivos, etc., a nivel nacional e internacional.
SI SU RESULTADO ESTA ENTRE	24-35 puntos	Usted se esta informando limitada y ocasionalmente acerca de aquellos aspectos de entretenimiento, deportivos, etc., a nivel básicamente local y nacional.
SI SU RESULTADO ES MENOR A	24 puntos	Usted no se esta informando y ni actualizando acerca de su ámbito y medio ambiente social y de desarrollo.
TOTAL GENERAL .INFORMACIÓN INTEGRAL		
SI SU RESULTADO ES MAYOR A	124 puntos	Usted se esta informando constantemente acerca de aquellos aspectos importantes para su desarrollo y superación integrales.
SI SU RESULTADO ESTA ENTRE	106-123 ptos	Usted se esta informando limitada y ocasionalmente de aquellos aspectos importantes para su desarrollo y superación integrales.
SI SU RESULTADO ES MENOR A	106 puntos	Usted no se esta informando y ni actualizando acerca de aquellos aspectos importantes para su desarrollo y superación integrales.

## **TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018** ***LICENCIATURA EN INGENIERÍAS***

### **MÓDULO II.** **TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO** **PROFESIONAL**

#### **ANEXO 3.1:** **ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

#### ***IMPORTANTE:***

EL MATERIAL DE ESTE ANEXO ES OPCIONAL DE CONSULTA Y RESPUESTA.  
NO REQUIERE ENTREGAR NINGÚN REPORTE.




## CARACTERÍSTICAS DEL TIEMPO

- 🕒 El más importante de los recursos.
- 🕒 Equitativo: todos tenemos el mismo.
- 🕒 Limitado y caduco: hagamos lo que hagamos se nos acaba.
- 🕒 Inflexible: ni ahorrarse, ni acumularse, ni prestarse.
- 🕒 El más indispensable de los recursos: ninguna acción humana puede realizarse sin tiempo.
- 🕒 Insustituible.
- 🕒 Inexorable: no lo podemos variar. Lo más que podemos hacer es utilizarlo mejor o peor, a medida que va llegando.
- 🕒 Paradójico: todos disponemos de “Todo el tiempo del mundo”. Podemos quejarnos de cómo lo usamos, pero nunca de no tenerlo.
- 🕒 Incontrolable: podemos controlar nuestras acciones, pero no el tiempo.

### 7.4 FINALIDADES DEL TIEMPO

#### Clasificación de acuerdo a los fines que esperamos del mismo:



<b>Tiempo Laboral:</b>	Dedicado al trabajo productivo y de esfuerzo continuo.
<b>Tiempo Básico:</b>	Necesario para satisfacer nuestras necesidades de alimentos, bebidas, sueño, etc.
<b>Tiempo Libre:</b>	Dedicado a nuestros gustos, pasatiempos y preferencias.
<b>Tiempo de Descanso:</b>	Dedicado a reponer energías físicas y mentales.
<b>Tiempo Familiar:</b>	Para convivir con nuestros hijos, cónyuges, padres, etc.
<b>Tiempo Personal:</b>	Necesario para reflexionar y mantener una comunidad con uno mismo.
<b>Tiempo Social:</b>	Para participar en la comunidad en la que convivimos.

***“Cuida de aprovechar adecuadamente tu tiempo, porque si no el tiempo se aprovechará de ti”.***

## EL TIEMPO EN LAS ORGANIZACIONES

El tiempo es una medida universal que se aplica a cada uno de los factores de operación o de producción de una organización.

- El valor temporal del dinero y los materiales es el interés financiero.
- El valor temporal de la mano de obra son las horas-hombre u horas-trabajador.
- La producción o la operación se valoran en función del número de unidades por minuto o de las personas atendidas, por hora, por semana, por mes o por año.
- Los beneficios también se calculan para un periodo de tiempo de un año.
- En la mayoría de los casos, el tiempo se valora en dinero.

El *tiempo* también es una *medida de la eficacia de una organización* y de las personas que las componen. *Fija las restricciones aplicables a cada operación y proceso.* Se mide de diferentes maneras, todas referidas a eficiencia.

¿Se acabó puntualmente tal actividad?		¿Cuánto tiempo durará o llevará hacer algo?
Programas de Trabajo	Fechas de entrega prometidas	Plazos límites de ejecución

MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO		
	URGENTE	NO URGENTE
IM- POR- TAN- TE	<div>I</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crisis</li> <li>▪ Problemas presionantes</li> <li>▪ Proyectos contra reloj</li> <li>▪ Actividades no planificadas</li> </ul>	<div>II</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparación</li> <li>▪ Prevención</li> <li>▪ Clarificación de Valores</li> <li>▪ Planificación</li> <li>▪ Creación de relaciones</li> <li>▪ Recreación verdadera</li> </ul>
NO IM- POR- TAN- TE	<div>III</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interrupciones, llamadas</li> <li>▪ Mails</li> <li>▪ Algunas reuniones</li> <li>▪ Actividades populares</li> </ul>	<div>IV</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trivialidades</li> <li>▪ Mucha TV</li> <li>▪ Mails irrelevantes</li> <li>▪ Actividades escape</li> </ul>

## DESPERDICIADORES DE TIEMPO INTERNOS

- Falta de prioridades
- Falta de planes
- Objetivos no claros
- Dejar cosas para después
- Intentar hacer muchas cosas a la vez
- Falta de autodisciplina
- Falta de habilidad y conocimientos

### 7.8 LA VERDADERA RIQUEZA. EL BANCO DEL TIEMPO

Si hubiera un banco que te acreditará en tu cuenta 86,400 monedas cada mañana, que NO transfiriera el saldo disponible de un día al siguiente, No te permitiera conservar efectivo y, al final del día, cancelara la parte de esa cantidad que no hubieras usado....¿Qué harías?



Por supuesto, sacar cada día hasta el último centavo.

Pues bien, tal banco si existe: es el TIEMPO.



Cada día te acredita 86,400 segundo y cada noche da por perdidos cuantos hayas dejado de emplear provechosamente.

Nunca transfiere saldos, ni permite que te sobregires. Cuando no usas lo disponible ese día, el único que pierde eres tú.

*Depende de ti invertir este precioso caudal de horas, minutos y segundos para obtener los máximos dividendos en cuanto a salud, felicidad y éxito.*

**SOLO TU  
PUEDES  
MEJORAR  
LA  
CALIDAD  
DE  
TU TIEMPO**



## **TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018** ***LICENCIATURA EN INGENIERÍAS***

### **MÓDULO III.** **TÉCNICAS DE DISEÑO NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO** **PROFESIONAL**

#### **ANEXO 3.2:** **EL CURRICULUM VITAE**

#### ***IMPORTANTE:***

EL MATERIAL DE ESTE ANEXO ES OPCIONAL DE CONSULTA Y RESPUESTA.  
NO REQUIERE ENTREGAR NINGÚN REPORTE.

## EL CURRICULUM VITAE

El *Curriculum Vitae* es un **resumen o síntesis histórico de las principales características personales y profesionales del profesionista**. Sirve de tarjeta de presentación y de información para que lo conozcan, por lo que antes de elaborarlo, primero debemos conocer nuestras características de personalidad (actitudes, puntos fuertes y débiles, hábitos, logros, aptitudes, etc.), para poder ofrecer al mercado laboral las soluciones que esperan de nosotros.

### ¿QUÉ DEBE CONTENER EL CURRICULUM VITAE?

Un buen *Curriculum Vitae* debe **contener todos los méritos que posee el candidato y que puedan ser relevantes para el puesto de trabajo al que se opta. Debemos resaltar dichos méritos, pero nunca debemos mentir o exagerarlos.**

Además, deberán ser ordenados de forma coherente con una estructura similar a la siguiente:

1. ENCABEZADO

2. DATOS PERSONALES

3. ESTUDIOS

4. FORMACIÓN  
COMPLEMENTARIA  
(OPCIONAL).

5. EXPERIENCIA PROFESIONAL

6. PUBLICACIONES (OPCIONAL).

7. IDIOMAS

8. INFORMÁTICA

9. OTROS DATOS DE INTERÉS

## ENCABEZADO

Se encabezará con un título como “Curriculum Vitae de” (nombre y apellidos de la persona)” o simplemente “Curriculum vitae”.

Deberá escribirse resaltando utilizando mayúsculas y negrita o un tipo de letra diferente al resto del texto. Así como la fecha de elaboración.

Es conveniente incorporar una fotografía actual tipo carné a colores.

### DATOS PERSONALES.

En este apartado *figurarán todos los datos identificativos:*

Nombre y apellidos, Fecha y lugar de nacimiento, Dirección postal de contacto, Dirección de correo electrónico, Teléfono(s) Y Estado civil (opcional).

**CURRICULUM VITAE**

**DATOS PERSONALES**

Nombre y Apellidos: Andrés Vicente Hernández  
D.N.I.: 74372614-Q  
Fecha y lugar de nacimiento: Barcelona, 21 de junio de 1969  
Dirección postal de contacto: 81-81, 7º B (Barcelona)  
Teléfono: 939 876 876  
e-mail: andres@nva.com  
Carné de conducir (carné propio)

**Formación Académica**

Licenciado en Filosofía por la Escuela de Mayas de la Universidad de Salamanca (graduado de la nueva carrera universitaria entre mayo y junio 2007).

En el curso de Filosofía Histórica, con especialidad en primera lengua (1981-1983) y segunda de segunda.

**Experiencia**

Veintidós años como profesor de filosofía (desde COU).

Clases particulares: Anatomía (1981-83), y Academia Europa (2001-2003). Amor de Dios (Español) y Anatomía (Francés). Academia (Fr. París) cuatro días en el mes de julio 2004 y cuatro días en 2005).

Clases particulares e intercambio de español, francés, alemán y alemán. Clases particulares de Lengua: ESO y Bachillerato.

Curso intensivo e intercambio en el Euforo Español, organizado por el grupo ANA (París) (mayo 2007).

Profesor de español a extranjeros en idiomas, Castilla (junio-agosto 2007) y de francés en Academia Alvar durante el mismo verano.

Experiencia en traducciones de diversa índole.

Tres años de redactor en la Casa Regional de Salamanca (1987-90). ESO y traductor de la revista Neomancia actualizada (desde 1981) ([www.salamancaactualizada.com](http://www.salamancaactualizada.com)).

**Idiomas**

Francés: Nivel alto hablado y escrito.  
Español: Nivel medio.  
Inglés: Nivel básico (examen COEPAE).

**Habilidades**

Informática: Mac y PC: 100% y manejo página web.  
Idiomas: Francés.



## ESTUDIOS

**Se especifica los títulos que se tienen (o están cursando) y que sean relevantes para el puesto de trabajo al que se desea acceder.** Si se tiene estudios universitarios, no será necesario indicar dónde se estudió la secundaria y la primaria. Se debe mencionar el centro donde se cursaron y las fechas de inicio y finalización. Por ejemplo:

### Estudios (o Formación profesional):

**Licenciado en Administración Financiera:**  
**Facultad de Administración. Universidad Autónoma de Campeche. Campeche, Camp. Agosto 2004 – Diciembre 2009**

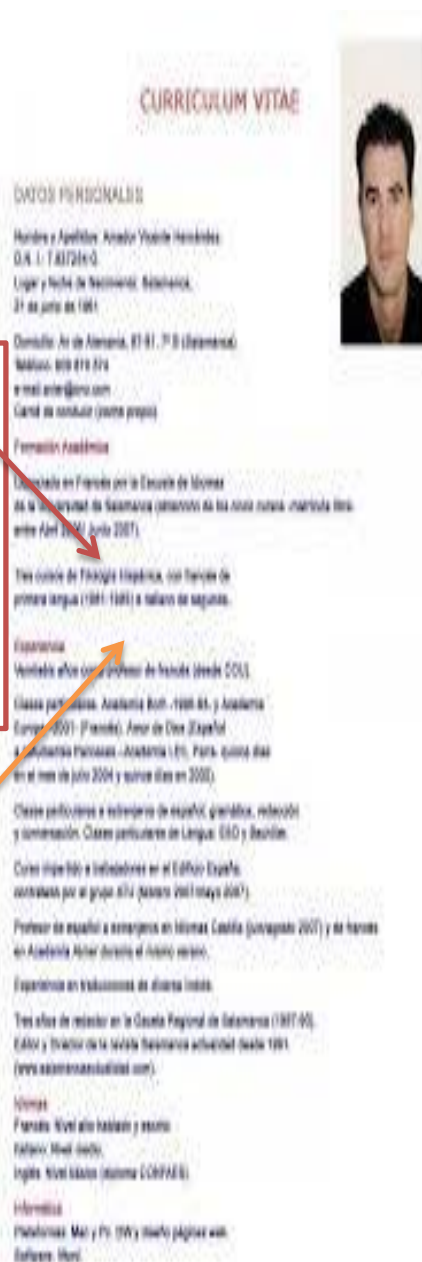
**Diplomado en impuestos:**  
**Facultad de Contabilidad. Universidad de Monterrey, N.L. Julio a Diciembre 2010**

## FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (OPCIONAL)

Se podrá indicar esta información si se tienen méritos suficientes y son relevantes para el trabajo solicitado. Se indica el título del curso, la entidad que lo impartió, su duración y la fecha en que se realizó.

### Cursos y otros estudios :

- **Curso de Comunicación efectiva.**  
**Instituto de la comunicación. Puebla, Pue.**  
**Septiembre 2008. 30 horas**
- **Curso de Liderazgo participativo**  
**Escuela de Ciencias Sociales. Monterrey, N.L**  
**Enero 2011. 60 horas.**





## EXPERIENCIA PROFESIONAL

Se especificará el **nombre de la empresa, su sector, tiempo de permanencia, puesto ocupado y breve enumeración de funciones desempeñadas.**

Al redactar la experiencia profesional, se puede elegir entre tres alternativas:

- Orden cronológico.** Recoge los méritos ordenados de lo más antiguo a lo más actual.
- Orden cronológico inverso.** Recoge los méritos ordenados de lo más actual a lo más antiguo.
- Orden funcional.** No se sigue un criterio cronológico, sino que se agrupan los méritos en grupos según el tipo de trabajo o funciones desempeñadas.

### CURRICULUM VITAE

#### DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: Andrés Vicente Hernández  
D.N.I.: 7.8372614-G  
Lugar y Fecha de Nacimiento: Salamanca,  
21 de junio de 1981

Residencia: Av. de Alemania, 81-81, 3º B (Salamanca)  
Teléfono: 923 819 374  
e-mail: andres@vito.com  
Carné de conducir (curso propio)

#### Formación Académica

Licenciado en Filosofía por la Escuela de Filosofía  
de la Universidad de Salamanca (matrícula de honor entre Abril 2004/ Junio 2007)

Tres cursos de Filología Inglesa, con especialidad de  
primera lengua (1981-1983) a niveles de segundo.

#### Experiencia

Veintidós años como profesor de francés desde 1993.

Clases particulares: Anatomía (1998-84), y Anatomía  
Europea (2001) (Francia), Amor de Dios (Español  
a estudiantes Francéses - Anatomía I, II). París, quince días  
en el mes de julio 2004 y quince días en 2005.

Clases particulares e intercambio de español, alemán, ruso, ucraniano  
y coreano. Clases particulares de Lengua: ESO y Bachillerato.

Curso impartido e instalaciones en el edificio España,  
contratado por el grupo AHA (julio 2001 mayo 2003).

Profesor de español a extranjeros en idiomas: Castellano (junio 2007) y de francés  
en Academia AHA durante el mismo verano.

Experiencia en traducciones de diversos textos.

Tres años de redactor en la Casa Regional de Salamanca (1987-90).  
EASO y Director de la revista Trépano actividad desde 1991.  
(www.salamancaeducacion.com).

#### Idiomas

Francés: Nivel alto hablado y escrito.  
Italiano: Nivel medio.  
Inglés: Nivel básico (examen COEFLER).

#### Informática

Manejamos: Mail y Pk. 1993 y diseño página web.  
Illustrator: Inter.



Agosto de 2013  
a la fecha

Papelera Nacional, S.A de C.V. Mérida,  
Yucatán

Distribuidora de papelería

Puesto: Administrador de Ventas.

Funciones principales:

- Recepción de órdenes de compra.
- Control de surtido y embarques.
- Manejo de inventarios

Enero de 2010 a  
Junio de 2013

Tecnología Avante, S.A. Ciudad del Carmen,  
Campeche

Comercialización de partes de computadoras.

Puesto: Vendedor de mayoreo.

Funciones principales:

- Atención a clientes mayorista.
- Levantamiento de pedidos
- Cobranza

Septiembre a  
Diciembre 2009

Refaccionaria Ávila, S.C. Villahermosa,  
Tabasco

Venta de refacciones automotriz al menudeo

Puesto: Prácticas profesionales

Funciones:

- Apoyo en el control de inventario

## PUBLICACIONES (OPCIONAL).

Se puede crear este apartado si se tienen méritos suficientes y son relevantes para el puesto de trabajo al que se desea acceder.

## IDIOMAS

Se indican los idiomas que conoce y el nivel en que lo domina al leer, escribir y hablar. Si se posee un título o certificado que lo acredite. Por ejemplo:

### Idiomas

Inglés: Nivel alto: Lo hablo, entiendo y escribo. Centro Internacional de idiomas. Ciudad de México.

Francés: Nivel básico. Instituto Franco Mexicano A.C., Mérida, Yucatán

## INFORMÁTICA

Se indican los conocimientos que se poseen, especificando si son relevantes, los principales programas que maneja. Si se posee un título o certificado que lo acredite.

### Informática. (Sistemas)

Manejo avanzado de MS Office XP

Conocimientos básicos de creación de páginas Web. Creating Web. Online

## OTROS DATOS DE INTERÉS.

En esta sección se puede incluir una referencia de las capacidades y habilidades que se poseen y que pueden ser relevantes para el trabajo solicitado.

Datos tales como características personales, deportes y pasatiempos que practica. Si pertenece a alguna asociación social o política, etc.

### CURRICULUM VITAE

#### DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Anabel Yvonne Hernández

D.N.I.: 1.8072043

Lugar y Fecha de nacimiento: Salamanca,

21 de julio de 1981

Cónyuge: Ar de Almeida, 81-81, 718 (Separada)

Salario: 800 € IVA

email: anabel@com

Cópol de conducir (curso pasado)

Formación Académica

Licenciada en Francés por la Escuela de Moines

de la Universidad de Salamanca (diploma de la misma escuela) entre abril 1994 y junio 1997.

Tres cursos de Inglés (Inglés), con títulos de

primera lengua (1991, 1993) y título de segunda.

Experiencia

Veintidós años como profesor de francés (desde 2001).

Clases particulares: Andalucía (1998-99) y Argentina

(Europa -2001) (Francia), Amor de Dios (España)

y estudiantes Francés -Andalucía (1991). París, quince años

en el mes de julio 2004 y sus hijos en 2000.

Clases particulares a estudiantes de español, gramática, redacción

y comprensión. Clases particulares Lengua: ESO y Bachiller.

Curso intensivo e intensivo en el Centro Español

convencional para grupo (1994) (curso intensivo 1997).

Profesor de español a extranjeros en línea (desde 2001) (curso intensivo

en Andalucía (1991) (curso intensivo 1997).

Experiencia en traducción de diversa índole.

Tres años de trabajo en la Oficina Regional de Salamanca (1987-90).

EAOI y trabajo de la revista Salamanca actualizada desde 1991.

(www.salamancaactualidad.com).

Idiomas

Francés: Nivel alto (hablo y escribo)

Inglés: Nivel alto (hablo y escribo)

Inglés: Nivel básico (curso CORPES)

Informática

Microsoft: Mail y P.O. (Word) (curso página web)

Informática: Word

## **TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2018** ***LICENCIATURA EN INGENIERÍAS***

### **MÓDULO II.** **TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO** **PROFESIONAL**

#### **ANEXO 3.3:** **LA ENTREVISTA DE TRABAJO**

#### ***IMPORTANTE:***

EL MATERIAL DE ESTE ANEXO ES OPCIONAL DE CONSULTA Y RESPUESTA.  
NO REQUIERE ENTREGAR NINGÚN REPORTE.

## LA ENTREVISTA DE TRABAJO

Las entrevistas le brindan la oportunidad de demostrar su competencia ante el empleador, de modo que vale la pena estar bien preparado.

El empleador está buscando lo que usted puede ofrecer a la compañía: sus aptitudes, habilidades, conocimiento y vitalidad.

Para realizar una entrevista eficaz, es necesario que se comunique eficazmente mediante las palabras, el tono de voz e imágenes visuales positivas. De esta manera, el empleador receptará un mensaje con niveles de seguridad, credibilidad, honradez, inteligencia, experiencia y educación adecuados para el trabajo.



## **Ejemplos de preguntas que puede hacer durante la entrevista:**

- ☒ **¿Voy a trabajar solo o con otras personas?**
- ☒ **¿Cuáles son los mayores desafíos que considera puedo encontrar en esta compañía?**
- ☒ **¿Cuáles son las tareas y responsabilidades clave de este puesto?**
- ☒ **¿De qué manera piensa la compañía expandirse o crecer en los próximos años?**
- ☒ **¿Sería posible ver el área en la que voy a trabajar?**
- ☒ **¿Por qué esta compañía es un buen lugar para trabajar?**
- ☒ **¿Existe un período de prueba?**
- ☒ **¿Quién evaluará mi desempeño? ¿Cuándo y de qué manera?**
- ☒ **¿Qué posición ocupa la compañía dentro de la industria?**
- ☒ **¿Con qué desafíos se enfrenta esta compañía o este departamento?**
- ☒ **¿Qué lugar ocupa este puesto dentro de la estructura organizativa de la compañía**
- ☒ **¿Qué puntos fuertes o capacidades debería poseer el candidato ideal para este puesto?**
- ☒ **Mencione algunos de los objetivos más importantes que le gustaría que se logaran en este empleo.**
- ☒ **¿Qué beneficios ofrece la empresa?**
- ☒ **¿Qué oportunidades de crecimiento profesional se ofrecen?**

## Qué hacer y qué no hacer en las entrevistas

Sus acciones, palabras y actitudes a menudo influyen en la opinión que los demás se forman de usted. Lo que haga o deje de hacer en la entrevista puede influir en la obtención del trabajo

### Qué hacer

1. Obtenga información con anticipación acerca de la compañía u organización.
2. Practique responder a preguntas difíciles, ilegales o "demasiado personales".
3. Vístase en forma adecuada y cuide su aspecto
4. Lleve un currículum vitae de más, una lista de referencias, un anotador pequeño y una lapicera.
5. Llegue de 10 a 15 minutos antes.
6. Trate a todos los empleados con amabilidad (ellos son aliados importantes).
7. Transmita entusiasmo. Sonría y estreche la mano con firmeza cuando se encuentre con el entrevistador o con algún otro empleado.
8. Hable con claridad y en forma directa y varíe el tono de voz.
9. Siéntese derecho, haga buen contacto visual e inclínese levemente hacia adelante en el asiento.
10. Muestre un interés amable y sincero por el trabajo y por el entrevistador.
11. Responda en forma completa a las preguntas del entrevistador.
12. Escuche al entrevistador. Tómese tiempo para aclarar toda pregunta que no comprenda.
13. Venda su competencia, no su necesidad de empleo.
14. Haga preguntas durante la entrevista.
15. Muestre interés por el trabajo diciendo: "Espero que me considere para este empleo" o "Estoy muy interesado en este puesto porque..."
16. Agradezca al entrevistador cuando la entrevista finalice.
17. Después de la entrevista, realice una llamada telefónica de seguimiento o envíe una carta de agradecimiento.



### **Qué No hacer:**

- 1. Llevar parientes, amigos o hijos.**
- 2. Hacer preguntas que sólo se refieran a la remuneración y a los beneficios.**
- 3. Actuar como si tuviera que obtener este empleo más allá de todo.**
- 4. Interrumpir. Si tiene preguntas o si necesita aclaraciones, espere a que se produzca una pausa lógica en la conversación y recién entonces hable.**
- 5. Hablar de asuntos personales (problemas o temas de salud o finanzas de índole personal). Concéntrese en su competencia para el trabajo.**
- 6. Criticar a empleadores o compañeros de trabajo anteriores.**
- 7. Utilizar excusas insustanciales, tales como: "Era demasiado trabajo" o "La gente con la que trabajaba era desagradable".**
- 8. Perder de vista el efecto que usted causa en el entrevistador.**
- 9. Mascar chicle, fumar, jugar con su cabello o acomodarse la ropa constantemente. Estas acciones definitivamente distraen la atención.**
- 10. Leer papeles o tocar objetos que se encuentren en el escritorio del entrevistador.**
- 11. Llevar algo voluminoso a la entrevista, como por ejemplo: libros, bolsas de compras o un maletín muy grande.**
- 12. Tomar notas durante la entrevista sin pedir permiso.**

## REFLEJO DEL LENGUAJE CORPORAL

LENGUAJE CORPORAL	¿QUÉ REFLEJA?
1. Acariciarse la quijada	Toma de decisiones
2. Entrelazar los dedos	Autoridad
3. Dar un tirón al oído	Inseguridad
4. Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
5. Frotarse las manos	Impaciencia
6. Apretarse la nariz	Evaluación negativa
7. Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
8. Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás	Seguridad en sí mismo y superioridad
9. Inclinar la cabeza	Interés
10. Palma de la mano abierta	Sinceridad, franqueza e inocencia
11. Caminar erguido	Confianza y seguridad en sí mismo
12. Pararse con las manos en las caderas	Buena disposición para hacer algo
13. Jugar con el cabello	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad
14. Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
15. La cabeza descansando sobre las manos o mirar hacia el piso	Aburrimiento
16. Unir los tobillos	Aprensión
17. Manos agarradas hacia la espalda	Furia, ira, frustración y aprensión
18. Cruzar las piernas, balanceando ligeramente el pie	Aburrimiento
19. Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud a la defensiva
20. Caminar con las manos en los bolsillos o con los hombros encorvados	Abatimiento
21. Manos en las mejillas/cachetes	Evaluación
22. Frotarse un ojo	Dudas
23. Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo

Material de apoyo – **Cómo afrontar una entrevista de trabajo**

<http://www.youtube.com/watch?v=pxXTIW8HhE4>