

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2021 – 2022
LICENCIATURAS EN INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN

TEMARIO GENERAL
<i>Módulo I: Técnicas de Desarrollo Organizacional-DO</i>
Capítulo 1.0.- La Gestión ejecutiva
Capítulo 2:0.- Desarrollo Organizacional - DO.
Capítulo 3.0.- Comunicación ejecutiva
Capítulo 4.0.- Liderazgo y Coaching
Capítulo 5.0.- Equipos de trabajo
<i>Módulo II: Técnicas de Diseño Estratégico.</i>
Capítulo 6.0.- Planeación estratégica.
Capítulo 7.0.- Toma de decisiones estratégicas.
Capítulo 8.0.- Administración del Tiempo.
<i>Módulo III: Técnicas de negociación y desarrollo profesional.</i>
Capítulo 9.0.- Negociación.
Capítulo 10.0.- Manejo de conflictos.
Anexos: El desarrollo profesional Elaboración del Curriculum Vitae La entrevista de trabajo

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, así como que cuenten con el material didáctico de consulta y análisis permanente”.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EJECUTIVA 2021 - 2022

MÓDULO III

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

9.0 Negociación

10.0 Manejo de conflictos

Anexo: El desarrollo profesional

Anexo: Elaboración del curriculum

Anexo: La entrevista de trabajo

IMPORTANTE

El material de Diplomado y cada uno de sus módulos, ha sido diseñado para el estudio, consulta e investigación personalizado del estudiante, y su consulta y análisis en línea. Cada módulo contiene auto evaluaciones, ejercicios, casos prácticos y cuestionarios que deben ser resueltos y enviadas conforme a los términos establecidos en la convocatoria del ITESCAM, y como constancias de la participación del alumno y como parte de la evaluación general de aprobación del Diplomado.

MÓDULO III

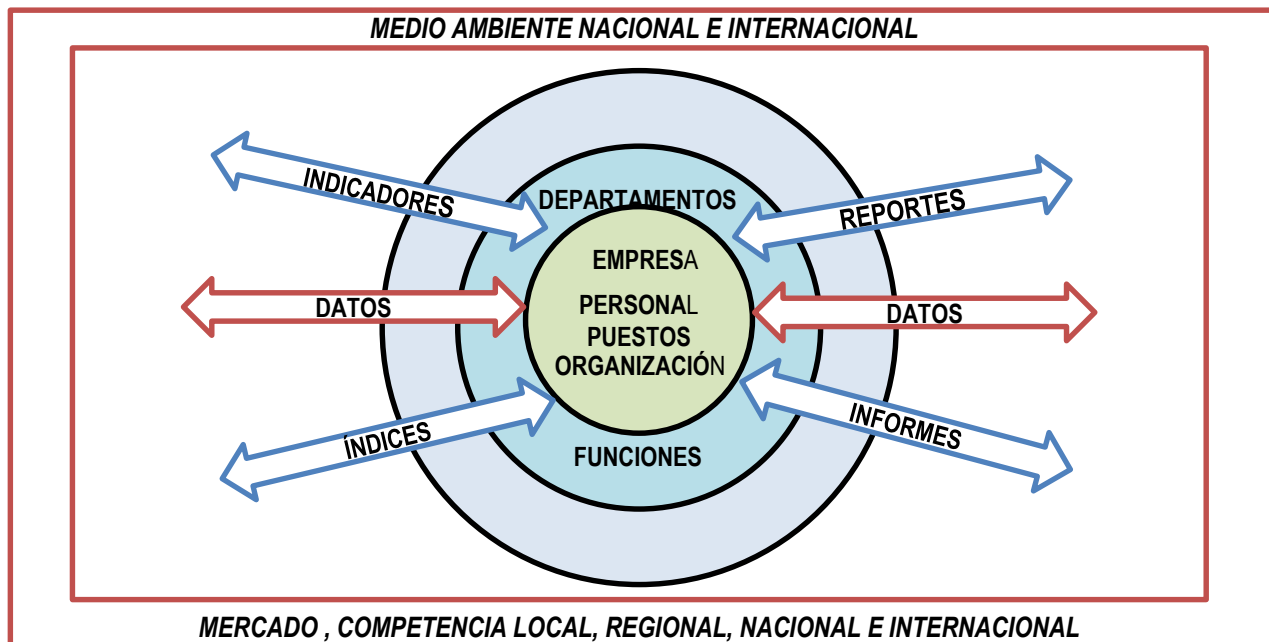
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

ÍNDICE		Pag.	ÍNDICE		Pag.	ÍNDICE		Pag.
Capítulo 9.0.- La comunicación ejecutiva		4	10.12	Estilos de la negociación	37	11.12	Técnicas para el manejo de conflictos	61
9.1	Comunicación ejecutiva	4	10.13	Los negociadores y su papel	37	11.13	11.13 Autoevaluación 11.2 Mis Actitudes	63
9.2	La comunicación ejecutiva en las organizaciones	6	10.14	Tipos de negociadores	38	Caso Práctico Modular. Desarrollo Sustentable S.A.		66
9.3	Tipos de comunicación en las organizaciones	7	10.15	Autoevaluación 10.1: Mi perfil de negociador	39	Anexo A :el desarrollo profesional		71
9.4	<i>Autoevaluación 9.1: capacidad de comunicarse</i>	8	10.16	La importancia de la madurez en el proceso de negociación	41	A.1	Desarrollo profesional	71
9.5	La retroalimentación.	10	10.17	Cierre	42	A.2	Esquema del proceso del desarrollo profesional	72
9.6	Pacto de lenguaje.	11	10.18	BATNA	43	A.3	¿Dónde desarrollarse profesionalmente?	73
9.7	Programación neurolingüística – PNL, y la comunicación.	12	10.19	El punto límite o de ruptura	44	A.4	El trabajo ideal	74
9.8	Estilo de comunicación pasiva.	13	10.20	El punto de acuerdo	44	A.5	Mercadotecnia profesional	75
9.9	Estilo de comunicación agresiva.	14	10.21	Formalización del acuerdo	45	A.6	Ser emprendedor	76
9.10	Estilo de comunicación asertivo	15	10.22	Seguimiento	45	A.7	Características personales del emprendedor	77
9.11	Conducta y comunicación.	16	10.23	<i>Ejemplo proceso de negociación</i>	46	A.8	Obstáculos para el desarrollo profesional	78
9.12	<i>Auto evaluación 9.2 conductas en la comunicación</i>	17	Capítulo 11.0 Manejo de conflictos		52	A.9	Actualización profesional	79
9.13	<i>Autoevaluación 9.3 : % efectividad en la comunicación</i>	19	11.1	Los conflictos	52	Anexo B.: Elaboración del Curriculum Vitae		81
Capítulo 10.0 - Negociación		22	11.2	Motivos de los conflictos	53	B.1	El Curriculum Vitae	82
10.1	Naturaleza de la negociación	22	11.1	Los conflictos	52	B.2	¿Qué debe contener el Curriculum Vitae?	83
10.2	Tipos de negociación	22	11.2	Motivos de los conflictos	53	B.3	Encabezado	84
10.3	Posiciones e intereses	23	11.3	Conflicto y rendimiento	54	B.4	Estudios	85
10.4	Papeles de los intereses en la negociación	24	11.4	Clases de conflicto	54	B.5	Experiencia profesional	85
10.5	Proceso de la negociación	26	11.5	Los conflictos y las emociones, los sentimientos y las actitudes	55	Anexo C: la entrevista de trabajo		86
10.6	Preparación	27	11.6	Autoevaluación 11.1: Inventario NOVACO de la ira	57	C.1	La entrevista de trabajo	87
10.7	Mapa de intereses	29	11.7	Causas de conflictos	59	C.2	Qué hacer y qué no hacer en las entrevistas	88
10.8	Apertura	32	11.8	Clasificación de las causas de conflictos en una organización	59	C.3	Ejemplos de preguntas que puede hacer durante la entrevista	89
10.9	Desarrollo	33	11.9	Tres pasos para el manejo de conflictos	60			
10.10	Estrategias de negociación	35	11.10	Estilos en el manejo de conflictos	60			
10.11	Factores de éxito de la negociación	36	11.11	Estrategias para favorecer el manejo de conflictos	61			

CAPÍTULO 9.0. LA COMUNICACIÓN EJECUTIVA

9.1 LA INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La información de la organización se basa en un **“lenguaje propio”** conformado por **datos que cuya unidad son los conceptos, indicadores e índices y que a su vez conforman los reportes e informes** que explican y definen el comportamiento, desarrollo y resultados obtenidos por los departamentos, personas y la propia estructura en general, **que son quienes los generan internamente, y sustentan la toma de decisiones**



Índices e indicadores permiten la manera de **establecer y proyectar tendencias y planear a corto, y especialmente medio y largo plazo. Los reportes e informes miden alcances y resultados concretos y los comparan con indicadores anteriores en el tiempo**, presupuestados y programados como son las metas a lograr e igualmente proyectan los resultados a alcanzar y las tendencias manifiestas.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación **es vital y sin ella no es posible una adecuada gestión ejecutiva**. Se basa en valores como el **respeto, la transparencia, la responsabilidad, la equidad y el derecho a la información** y a los recursos necesarios para ejercer una función en la organización, de forma efectiva y competente.

- ✓ La comunicación **contribuye a mejorar el ambiente y el clima laboral.**
- ✓ Una buena **comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y un buen clima organizacional es lo que define la calidad** duradera del ambiente interno.
- ✓ Cuando las personas **se sienten identificadas con la organización y existe un ambiente favorable, transmiten y comparten una imagen positiva** hacia afuera.
- ✓ El **trabajo en equipo es mas eficiente**, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral.

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EJECUTIVA

- ☑ **Informar al personal** de sus **funciones** y de su **desempeño.**
- ☑ **Evitar el aislamiento** dentro de la **empresa y crear un buen clima laboral.**
- ☑ **Fomentar los equipos de trabajo.**
- ☑ **Difundir noticias, eventos, y promociones** de la empresa.
- ☑ **Fomentar una buena relación con la empresa** en eventuales **crisis y cuando sea necesario.**
- ☑ **Comunicar la identidad y filosofía** de la organización
- ☑ **Promover la cultura empresarial**
- ☑ **Favorecer la retroalimentación** entre los componentes de la empresa
- ☑ **Dar la bienvenida y dar a conocer** a los nuevos empleados,

9.2 LA COMUNICACIÓN EJECUTIVA EN LAS ORGANIZACIONES

Es un sistema de flujos de información, adaptable, flexible y continuo.



FUNCIONES:

- De instrucción.**
Ordena y da sentido
- De influencia y persuasión:**
Modifica actitudes
- Integradora:**
Incorpora personas

MODELO DE COMUNICACIÓN EFICAZ

9.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

COMUNICACIÓN INTERNA:

Su finalidad es lograr a un buen funcionamiento de la empresa y de la gestión de los recursos humanos y en general de la organización.

La **comunicación formal** permite conocer los problemas internos, aliviar tensiones y conocer los resultados alcanzados. Fluye como resultado de la operación de la organización y el desempeño de sus integrantes.

A su vez la **comunicación informal**, se origina dentro de la estructura de la empresa y por sus integrantes. Son mensajes que circulan sin un sustento conocido ni seguir canales formalmente establecidos. Pueden ser rumores, chismes y puede ser espontánea o intencional, pero en todos los casos influye en el ambiente interno



COMUNICACIÓN EXTERNA

Su función principal es para promocionar, y ubicar la organización en sus ámbitos comerciales, técnicos, oficiales y en general entre la sociedad y el público en general, tanto local, como nacional e internacionalmente.



FORMAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

DIRECTAS PERSONALES:

Verbal y corporal, escrita, medios informáticos, audiovisual, etc.

INDIRECTAS:

Escrita, medios informáticos, audiovisuales, etc.

TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL				FECHA DE ENVÍO		HOJA	1	DE	2
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA					

9.4 AUTOEVALUACIÓN 9.1: CAPACIDAD DE COMUNICARSE

Este cuestionario no es un examen, no hay respuestas buenas o malas, solo se busca que usted obtenga información útil acerca de su capacidad de comunicarse con los demás, sea honesto y conteste lo que es y no lo que debiera ser.

- 1** Lea cuidadosamente cada una de las 10 preguntas siguientes y elija la opción que corresponda a su experiencia.

PREGUNTAS		CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA
1.-	Cuándo expresa sus ideas ¿encuentra con orden y facilidad las palabras que quiere emplear?			
2.-	Cuando sus sentimientos surgen en una conversación ¿le es difícil abrirlos a los demás?			
3.-	Cuando habla ¿tiene la sensación de que los demás están escuchando sus puntos de vista con atención?			
4.-	Cuando habla ¿se da cuenta de cómo reaccionan los demás a lo que usted está diciendo?			
5.-	Al expresar sus puntos de vista, ¿usted supone que los demás saben de qué está hablando?			
6.-	¿Siente dificultad para expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás?			
7.-	¿Sabe cómo influyen su tono de voz, gestos y ademanes en los demás?			
8.-	¿Ayuda a los demás a que comprendan sus ideas y sentimientos aclarando las dudas que puedan tener?			
9.-	¿Solicita a los demás que le manifiesten lo que piensan y sienten acerca de lo que usted dijo?			
10.-	Tiene la sensación de que habla más que los demás durante las conversaciones?			

2

Busque la puntuación que corresponde a cada respuesta y enciérrela con un círculo, En el renglón de Suma, anote el resultado de sumar las cantidades circuladas. Finalmente en le cuadro de TOTAL, anote la suma de las tres columnas.

	A	B	C	FACTORES
1.	3	2	0	Orden y expresión de ideas
2.	0	1	3	Expresión de sentimientos
3.	3	2	0	Despertar el interés
4.	3	2	0	Percibir las reacciones
5.	0	1	3	Claridad de tema
6.	0	1	3	Manejo de diferentes opiniones
7.	3	2	0	Formas de expresión
8.	3	2	0	Aclaración de dudas
9.	3	2	0	Solicitud de retroalimentación
10.	0	1	3	Equilibrio de la interacción
SUMA				= TOTAL

ESTA AUTOEVALUACIÓN DEBE RESOLVERSE Y ANALIZARSE INDIVIDUALMENTE EN CUESTIONARIO MODULAR III

TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL				FECHA DE ENVÍO			HOJA	2	DE	2
NOMBRE:			CARRERA		MATRÍCULA					

9.4 AUTOEVALUACIÓN 9.1: CAPACIDAD DE COMUNICARSE

3	Anote los puntos obtenidos en el rango que corresponda. Analice el resultado de su capacidad de comunicarse y comente como los resultados de esta autoevaluación le pueden servir para mejorar su capacidad de comunicarse y como piensa hacerlo.				
	0	7	15	23	30
	0%	25%	50%	75%	100%
	MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE	
	SU CAPACIDAD PARA COMUNICARSE ES:		%		
4	De acuerdo a los resultados obtenidos en la autoevaluación, mencione dos acciones que requiere realizar para mejorar su capacidad de comunicarse.				
4.1 Acción 1					
4.2 Acción 2					

ESTA AUTOEVALUACIÓN DEBE RESOLVERSE Y ANALIZARSE INDIVIDUALMENTE EN CUESTIONARIO MODULAR III

9.5 LA RETROALIMENTACIÓN	
La habilidad de dar y recibir retroalimentación de información es uno de los recursos básicos para lograr una comunicación asertiva .	
Ser escuchado, o retroalimentar, y escuchar o ser retroalimentado.	
AL SER ESCUCHADO (Retroalimentar)	AL ESCUCHAR (Ser Retroalimentado)
No califique, evalúe o interprete unilateralmente. Evite imponer la información solicitada.	Este abierto a los comentarios de los demás. Observe y no juzgue.
Sea específico y concreto, no emita comentarios confusos.	Valide la información recibida. No se quede con dudas.
Tome en consideración los valores, necesidades e intereses, suyos y de quién retroalimenta.	No caiga en la tentación de defenderse o contraatacar. No justifique su actuación.
Integre a sus oyentes, convénzalos y hágalos conscientes de su mensaje.	Integre a quienes lo informan. De confianza para que se expresen puntualmente.
Expresa su mensaje con aspectos verbales y no verbales que tengan el mismo sentido.	Controle el tiempo. Evalúe los resultados del proceso, y retroalimente oportunamente.
<p>Pero sobre todo, conozcase a si mismo como un comunicador efectivo.</p> <p>Sin la retroalimentación, la comunicación se convierte en un monólogo o una simple expresión unilateral de ideas y mensajes, que se dispersa y se pierde.</p>	

RECOMENDACIONES PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN	
La actitud asertiva de las personas es fundamental.	Debe definir precisamente el resultado deseado .
La comunicación no verbal debe alinearse con el contenido y estilo a comunicar	Lo que usted dice es debe ser exactamente lo quiere decir, y comprender claramente lo que los demás quieren decir.
El mejor canal es la comunicación interpersonal, "cara a cara" ,	La comunicación debe ser efectiva (veraz, bidireccional, a tiempo, y basada en escuchar).
No generalizar asumiendo que las características de una persona son iguales en todos	Evitar la omisión, de elemento o una parte de la realidad , que no se comunican
No distorsione su mensaje, presuponiendo situaciones y datos no verificables	No proyecte o transmita una actitud distante, de superioridad, de tensión o de inseguridad
Desarrolle una participación dinámica de acción/ reacción entre el emisor y el receptor	Haga gestos sencillos y espontáneos , que proyecten libertad de movimiento y no rigidez facial
Identifique el perfil de personalidad y el canal de acceso principal del receptor.	Estructure adecuadamente su mensaje.
De el volumen adecuado a su voz y pronuncie con nitidez y claridad	Respire correctamente, maneje un ritmo apropiado y este relajado.
Redacte clara y concisamente. Diseñe claramente la imagen que desea proyectar	Combinación de colores, tonalidades, sonidos e imágenes , acordes a la esencia del mensaje

Es importante cómo **comunicarse con los demás**; pero también es importante **comunicarse consigo mismo**. La **calidad de vida** está determinada por la **calidad de la comunicación**.

9.6 PACTO DE LENGUAJE

Cada **organización tiene y desarrolla su propia cultura** como resultado del interactuar de sus integrantes y su propia evolución y respuesta al medio ambiente y su mercado; **por tanto tiene su propias expresiones de lenguaje estructural que constituye un pacto tácito de comunicación interna.**

Comunicación institucional

Son los mensajes que fluyen de manera formal, preferentemente escrita. Contienen la normatividad, la filosofía institucional, la planeación estratégica, y en genera todo aquello que se refiere la cultura de la organización, etc.

Comunicación externa

Son los mensajes que configuran la interacción de la organización con su entorno y medio ambiente.

Comunicación de innovaciones

Son los mensajes que promueven, motivan, articulan y recuperan la creatividad e incorporan nuevas posibilidades para la organización.

Comunicación para las relaciones humanas

Son los mensajes informales, temas de conversación y actividades de integración en las que se expresan la solidaridad y el interés humano del personal de los diferentes niveles funcionales de la organización

Comunicación para el trabajo

Son mensajes relativos al intercambio significativo en el trabajo. En él se expresa la coordinación de acciones a través de procesos, tareas, instrucciones, y en general toda la terminología de naturaleza técnica, se aplican específicamente en la organización

El lenguaje es un filtro poderoso para nuestras experiencias individuales; es parte de la **cultura en que nacemos y no puede cambiar. Canaliza los pensamientos hacia direcciones establecidas**, facilitando pensar de unas formas y dificultando pensar de otras.

Las palabras son estímulos de experiencias sensoriales, pero la experiencia no es la realidad, y la palabra no es la experiencia

9.7 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA – PNL, Y LA COMUNICACIÓN

La Programación Neurolingüística o PNL, es un modelo de comunicación conformado por una serie de técnicas, cuyo aprendizaje y práctica están enfocados al desarrollo humano. Estudia cómo nos comunicamos con nosotros mismos y por ende cómo nos comunicamos con los demás.

PROGRAMACIÓN:

Significa un plan de acción seleccionado de entre varias alternativas, que han sido preparadas para enfrentar distintas situaciones y que se hallan inscritas en un lenguaje.

NEURO:

Sistema nervioso mediante el cual realizamos y operamos una elección cualquiera, la cual es procesada a través de nuestros cinco sentidos.

LINGÜÍSTICA:

Lenguaje y otros sistemas no verbales de comunicación, a través de los cuales nuestras representaciones neurológicas son codificadas, ordenadas e interpretadas.

CANALES DE ACCESO

La **representación de un evento** en nuestras vidas **no es similar para todas las personas**. Este aspecto nos hace **ser únicos, diferentes** a todas las demás personas, pues usamos nuestras **propias características y sentidos** para percibir nuestro entorno.

Todos usamos nuestros sentidos como **tres sistemas para captar la realidad**, al que predomina le llamamos **canal de acceso**.

Sistema Representativo Auditivo

Lo más importante es el sonido, el timbre de voz de las personas, el ritmo y velocidad con la que hablan, la entonación y la acentuación.

Sistema Representativo Visual

Necesitan ver las cosas con detenimiento, si no las ve no las entiende. Lo más importante son los colores, las formas, los detalles visuales.

Sistema Representativo Kinestésico

Están incluidos los sentidos del olfato, el gusto y el tacto, además de las emociones. Su experiencia con el exterior es a través de alguno o varios de estos sentidos.

9.8 ESTILO DE COMUNICACIÓN PASIVA

Fundamentalmente se trata de:

“No tiene **sentido participar y opinar, mejor es pasar inadvertido**, no **comprometerme y acabar haciendo** lo que me digan”

CARACTERÍSTICAS DE ESTA CONDUCTA:

- ☒ Falta de control emocional
- ☒ Alto nivel de temor.
- ☒ Alto nivel de inseguridad.
- ☒ Baja estima e identidad.
- ☒ Desconoce sus derechos personales.
- ☒ Tiene miedo a no saber como cambiar

RAZONES QUE MOTIVAN ESTA CONDUCTA:

- ☒ Evita los conflictos a toda costa.
- ☒ Evita expresar sus pensamientos, opiniones, creencias y sentimientos.
- ☒ Deja que los otros abusen e incluso se burlen.
- ☒ Es tímido al hablar. No reclama lo que le corresponde en derecho.
- ☒ Se desmotiva y deprime fácilmente
- ☒ Actúa con temor y quiere pasar inadvertido..

El mensaje que proyecta la persona con conducta pasiva y que reciben sus interlocutores es:

“No me importa participar o aportar, soy una víctima permanente”

Se aíslan y pueden ser sujetas **imposiciones e incluso agresividad por parte de los demás. Pueden sentirse humilladas y explotadas.**

Actúa de manera insegura y no se atreve a expresarse o participar. Evita decir lo que siente, piensa, quiere u opina

Frustración, depresión y ganas de huir.

Se le acumulan los problemas y compromisos
Se deteriora su autoestima, seguridad y confianza.

Tiene sentimientos de culpa.

Los demás abusan de ella. Se siente dominado y destinado a perder.

Bajan la mirada, titubean, bajan el tono de voz, postura corporal de indefensión, expresión facial de miedo y/o duda, movimientos corporales nerviosos o inapropiados, evita cualquier posibilidad de desacuerdo o enfrentamiento.



Este estilo de comunicación predomina en los líderes débiles e inseguros.

Se refleja en equipos de trabajo fraccionados y orientados a desempeñarse de acuerdo a sus intereses personales.

9.9 ESTILO DE COMUNICACIÓN AGRESIVA

Fundamentalmente se trata de:

*“Intentar **violar, afectar o imponerse a** los derechos de los demás para **demostrar una superioridad**”*

CARACTERÍSTICAS DE ESTA CONDUCTA:

- ✓ Se irrita con facilidad y sin motivo
- ✓ Es rígida o inflexible.
- ✓ No sabe escuchar..
- ✓ Ridiculiza a los demás..
- ✓ Siempre está a la defensiva.
- ✓ Juzga y culpa a los demás sin fundamentos.
- ✓ Tiene siempre la razón.
- ✓ Culpa a los demás de las fallas propias.

RAZONES QUE MOTIVAN ESTA CONDUCTA:

- ✓ Poco control de sus emociones.
- ✓ Necesidad de poder y estatus.
- ✓ Alto nivel de inseguridad.
- ✓ Baja estima e identidad.
- ✓ No acepta errores ni desacuerdos.
- ✓ No quiere cambiar. Los demás deben cambiar.

*La conducta agresiva se enfoca a **dañar o lastimar a los demás**, Se manifiesta en todos los contextos, de muchas maneras y con todas las personas con las que se interactúa.*

Dice lo que piensa, siente, quiere u opina sin considerar el derecho de los demás a ser tratados con respeto. Actúa de manera exigente y autoritaria.

No se genera o se rompe el diálogo.
Le genera miedo y rechazo.
Le produce sentimientos de culpa.
Lo bloquea la creatividad e iniciativa.
Se siente humillado y despreciado.
Se siente dominado y destinado a perder.

El mensaje que proyecta la persona con conducta agresiva y que reciben sus interlocutores es
“Lo único que cuenta soy yo, mis opiniones, mis intereses y mis sentimientos”



Las personas que se **conducen agresivamente** en la comunicación **actúan de manera exigente con los demás, de una manera autoritaria.**

9.10 ESTILO DE COMUNICACIÓN ASERTIVO

Fundamentalmente trata de:

“ Establecer relaciones sólidas de colaboración y afecto duraderas, fundadas en el respeto de las personas”.

CARACTERÍSTICAS DE ESTA CONDUCTA:

- ☒ Sabe escuchar y analiza lo que le comentan.
- ☒ Es positivo.
- ☒ Sabe expresar sus sentimientos negativos y defender sus derechos.
- ☒ Es sensible a las necesidades de los demás.
- ☒ Es capaz de proporcionar información de sí mismo de forma honesta y madura.
- ☒ Emite sus opiniones respetuosamente.
- ☒ Busca acuerdos comunes.

RAZONES QUE MOTIVAN ESTA CONDUCTA:

- ☒ Alto nivel de seguridad en sí mismo
- ☒ Control adecuado de sus emociones.
- ☒ Conocimiento de sus derechos personales
- ☒ Respeto por sí mismo y por los demás.
- ☒ Es congruente entre lo que piensa, dice y hace.
- ☒ Está consciente de la necesidad de cambiar.

El mensaje que proyecta la persona con conducta asertiva y que reciben sus interlocutores es:

“Soy importante, pienso, siento y mis opiniones cuentan al igual que las de los demás”

Dice lo que piensa, siente, quiere u opina sin perjudicar el derecho de los demás. Hace respetar sus derechos con firmeza, considerando el contexto social.

Expresa libremente su manera de pensar.
Actúa positiva, clara y congruentemente.
Aporta, cambia. No impone o rehúye el diálogo constructivo.
Es creativo e innovador.
No prejuzga, ni etiqueta a las personas.
Crea y mantiene buenas relaciones humanas

Promueve la **dignidad y respeto de la persona** en un plano de igualdad.

Una conducta **asertiva motiva lo mejor de las demás personas: gratitud, honestidad y espíritu de cooperación.**



Este **estilo de comunicación corresponde a los líderes participativos, con sentido de autocrítica, y se refleja en equipos de trabajo integrados, comprometidos en lograr resultados, con integrantes solidarios.**

9.11 CONDUCTA Y COMUNICACIÓN



PASIVA



AGRESIVA



ASERTIVA

Las personas **no se comportan, ni piensan, ni se expresan igual.**

No actúan de la misma forma todo el tiempo, por lo tanto **los individuos se comunican de diversas formas con patrones de conductas también diferentes.**

En las organizaciones los **procesos de comunicación se espera produzcan los cambios de conducta, de experiencias e información en las personas** orientados a **actuar dentro de la cultura y valores internos.**

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	REGLAS DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planeación 2. Suposiciones no aclaradas 3. Distorsión semántica 4. Diferencias culturales o de normas 5. Deficiente retención o falta de confirmación 6. Mensajes mal expresados o en otros idiomas 7. Escucha deficiente y evaluación prematura 8. Desconfianza, amenaza, coerción y temor 9. Transmisión deficiente o incoherente 10. Exceso de información 	<p><i>La mente trabaja cuatro veces más rápido que la velocidad a la que se habla, eso es lo que hace que sea muy fácil divagar mientras hablamos. Por lo tanto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Escucha antes de hablar ■ Piensa antes de actuar ■ Ponte en el lugar del otro ■ Averigua lo que la gente quiere y porqué lo quiere ■ Vuelve a pensar antes de hablar ■ Asegúrate que entiendan lo que quisiste decir

*“Todos tenemos dos orejas y una boca para que podamos **ESCUCHAR** el doble de los que hablamos”.*
Epicteto



TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL			FECHA DE ENVÍO		HOJA	1	DE	1
NOMBRE:			CARRERA		MATRÍCULA			

9.12 AUTO EVALUACIÓN 9.2: CONDUCTAS EN LA COMUNICACIÓN							
1	Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas, y circule el número respectivo en la columna que corresponda a su conducta actual. Sume los valores que circulo y multiplíquelos por los factores del renglón correspondientes. Los subtotales, súmelos y anote el total en el espacio señalado.						
ACEPCIONES					CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	Cuando hablo con otras personas y no me dan la razón me molesto.				3	2	1
2	Me incomodan las personas que no participan en una conversación.				3	2	1
3	Trato de llevar a las demás personas a que acepten y estén de acuerdo con mis opiniones y argumentos.				3	2	1
4	Cuando no conozco el tema del que hablan trato de ausentarme o me aílo.				3	2	1
5	Escucho las opiniones y razonamientos de todos los demás, analizo y expreso con fundamentos lo que creo conveniente.				3	2	1
6	Si alguien me interrumpe, le hago ver que es necesario respetar el derecho de los demás a hablar y ser escuchado.				3	2	1
7	Me gusta permanecer callado, escucho y rara vez hago algún comentario, aunque me lo pidan.				3	2	1
8	Si alguien me interrumpe, reacciono callándolo y continuo hablando.				3	2	1
9	Los comentarios de algunas personas que en mi opinión no tienen ni conocimiento ni posición para hablar no les hago caso o los interrumpo.				3	2	1
10	Me gusta llegar a conclusiones comunes que integran las opiniones y razonamientos positivos de todos los que participamos.				3	2	3
11	Cuando estoy hablando y alguien me interrumpe, normalmente me callo y no vuelvo a hablar.				3	2	1
12	Independientemente de quién esté hablando escucho con atención sus comentarios, los analizo y establezco un diálogo con él.				3	2	1
13	Si veo que algunas de las personas no me inspiran confianza o me caen mal, me siento incómodo y trato de retirarme o no participar.				3	2	1
14	Mis argumentos son los mejores, aunque reconozco que a veces son producto de mis emociones.				3	2	1
15	Al escuchar a los demás considero que puedo aportar buenas ideas y opiniones, pero prefiero solamente escuchar y no comprometerme.				3	2	1
SUME LAS MARCAS DE CADA COLUMNA					3	2	1
MULTIPLIQUE LAS SUMAS ANTERIORES POR LOS FACTORES					X 3	X 2	X 1
TOTAL - SUME LAS CANTIDADES MULTIPLICADAS							

2	Comente que conductas negativas en la comunicación identifico, y como las puede mejorar.
2.1 Conducta negativa	
2.2 Conducta negativa	

I.- Conducta/ Comunicación Pasiva

- *Normalmente los miembros son reactivos y están a la defensiva.*
- *Solo los que mandan, opinan o tienen la autoridad, son los que piensan y saben decidir lo correcto.*
- *El nivel de los compromisos y responsabilidades de los miembros de los equipos es muy bajo o nulo.*
- *Se da en personas orientadas a lograr solo lo que consideran sus resultados.*

II.- Conducta / Comunicación Agresiva:

- *Normalmente los miembros no toman en cuenta al líder ni a los otros miembros.*
- *Forman grupos de poder para lograr sus intereses comunes, independientemente de los objetivos del equipo.*
- *El nivel de los compromisos y responsabilidades de los miembros de los equipos es muy bajo o nulo.*
- *La mayoría de los miembros se orientan a lograr solo lo esté a su conveniencia.*

III- Conducta/Comunicación Asertiva:

- *Producen procesos integradores de equipos de trabajo, sus integrantes participan en las decisiones y en la obtención de los resultados.*
- *La iniciativa y creatividad se dan abierta e individualmente.*
- *Existe y se propicia un alto nivel de compromiso y responsabilidad de los miembros.*
- *Existe un clima de confianza y solidaridad, donde el lograr el fin común es lo mas importante.*
- *Confían en sí mismos como individuos y como personas, ejerciendo un liderazgo compartido y situacional entre todos sus miembros.*
- *No hay miembros más o menos importantes. Todos tienen una importancia en los logros de los resultados del equipo.*

TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL				FECHA DE ENVÍO			HOJA	1	DE	3
NOMBRE:			CARRERA		MATRÍCULA					

9.13 AUTO EVALUACIÓN 9.3 : % EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN

1	Lea cada pregunta con cuidado y marque con una “x” la respuesta adecuada. Si no puede dar la respuesta correcta trate de dar la respuesta lo mejor posible pero estando seguro de contestar todas. No hay preguntas correctas e incorrectas. Conteste de acuerdo con lo que sienta en este momento. Recuerde, no se refiera a los miembros de su familia al contestar las preguntas					
CONCEPTOS			SI	NO	A VECES	
1.	Se le facilita expresarse con las palabras que quiere en una conversación, principalmente de tipo técnico o de un tema en especial.					
2.	Cuando le hacen una pregunta y ésta no está muy clara, se dirige a la persona para que le explique qué significa.					
3.	Cuando está tratando de explicar algo, deja que otra persona le ayude a hacerlo.					
4.	Supone que la otra persona sabe lo que está tratando de decirle sin habérselo explicado.					
5.	Le pregunta a otra persona su punto de vista acerca de lo que usted está haciendo.					
6.	Es difícil para usted hablar con otra persona cualquiera o con una alguna en especial.					
7.	En conversaciones habla acerca de cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona).					
8.	Expresa sus ideas libre y consistentemente, aún cuando éstas difieren del resto del grupo.					
9.	En las conversaciones trata de ponerse en los zapatos de la otra persona.					
10.	En las conversaciones, tiene la tendencia de estar hablando más que la otra persona, o de interrumpir constantemente.					
11.	Conoce cómo su tono de voz y ciertos gestos puede afectar a otros.					
12.	Se abstiene de decir algo que sabe que puede herir a otros o hacerlos sentir mal.					
13.	Es difícil para usted aceptar críticas constructivas de otras personas.					
14.	Cuando alguien ha herido sus sentimientos, lo discute calmada y abiertamente con él					
15.	Se disculpa con la persona cuyos sentimientos ha herido.					
16.	Se siente molesto cuando alguien está en desacuerdo con usted.					
16.	Se siente molesto cuando alguien está en desacuerdo con usted.					
17.	Encuentra dificultad para pensar con claridad cuando está enojado con alguien.					
18.	Abandona una discusión con otra persona por miedo que ésta se enoje.					
19.	Cuando surge un problema entre otra persona y usted, puede discutirlo sin enojarse.					
20.	Le satisface comunicarse, con diferentes personas.					

TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL			FECHA DE ENVÍO		HOJA	2	DE	3
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA				

9.13 AUTO EVALUACIÓN 9.3 % EFECTIVIDAD EN LA COMUNICACIÓN. Continuación...				
CONCEPTOS		SI	NO	A VECES
21.	Se enoja por largo tiempo cuando alguien le saca de quicio.			
22.	Llega a estar incómodo cuando alguien le hace un cumplido (que sabe que merece).			
23.	Generalmente es capaz de confiar en otras personas.			
24.	Se le dificulta hacer cumplidos y halagar a otros cuando se lo merecen, especialmente si no le simpatizan.			
25.	Deliberadamente trata de ocultar sus fallas y errores.			
26.	Ayuda a los otros a entenderlo diciendo lo que siente, piensa y cree.			
27.	Se le dificulta confiar en la gente que no coincide con sus puntos de vista.			
28.	Tiene la tendencia a cambiar de tema cuando sus sentimientos entran en una discusión			
29.	Al conversar, permite que la otra persona termine de hablar antes de reaccionar a lo que ella ha dicho.			
30.	Mientras conversa con otros, no presta atención a lo que dicen.			
31.	Trata de escuchar lo que otra persona está diciendo cuando está hablando.			
32.	Cuando está hablando ¿los demás le escuchan con interés?			
33.	En discusiones, se le dificulta ver las cosas desde el punto de vista de las otras personas.			
34.	Pretende estar escuchando a los otros cuando realmente no lo hace.			
35.	En conversaciones puede decir la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que puede estar sintiendo.			
36.	Cuando habla, está consciente de cómo las otras personas están reaccionando a lo que usted está diciendo.			
37.	Siente que las personas con las que generalmente se socializa, desean que sea una persona con actitudes diferentes.			
38.	Las otras personas entienden sus sentimientos.			
39.	Piensen los demás que usted siempre cree que está en lo correcto.			
40.	Admite que está equivocado cuando sabe que está equivocado realmente.			
TOTALES				

ESTA AUTOEVALUACIÓN DEBE RESOLVERSE Y ANALIZARSE INDIVIDUALMENTE EN CUESTIONARIO MODULAR III

TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL				FECHA DE ENVÍO		HOJA	3	DE	3
NOMBRE:				CARRERA		MATRÍCULA			

2 En la “hoja de cálculo” siguiente, circule el valor que corresponda a la respuesta que marcó con una “x”, cada pregunta del cuadro anterior.

HOJA DECALCULO							
	SI	NO	A VECES		SI	NO	A VECES
1.-	3	0	2	21.-	0	3	1
2.-	3	0	2	22.-	0	3	1
3.-	0	3	1	23.-	3	0	2
4.-	0	3	1	24.-	0	3	1
5.-	3	0	2	25.-	0	3	1
6.-	0	3	1	26.-	3	0	2
7.-	3	0	2	27.-	0	3	1
8.-	3	0	1	28.-	0	3	1
9.-	3	0	2	29.-	3	0	2
10.-	0	3	1	30.-	0	3	1
11.-	3	0	2	31.-	3	0	2
12.-	0	3	2	32.-	3	0	2
13.-	0	3	1	33.-	0	3	1
14.-	3	0	2	34.-	0	3	1
15.-	3	0	2	36.-	3	0	2
16.-	0	3	1	36.-	3	0	2
17.-	0	3	1	37.-	0	3	1
18.-	0	3	1	38.-	3	0	2
19.-	3	0	2	39.-	0	3	1
20.-	3	0	2	40.-	3	0	2
SUMA				SUMA			
SUBTOTAL				SUBTOTAL			
GRAN TOTAL				%			

3 Sume los valores que circuló en cada una de las columnas y anótela en cada Subtotal.

4 Sume los valores de ambos Subtotales, para obtener el Gran Total.

5 El gran total se multiplica por diez y se divide entre doce, dándonos el porcentaje de efectividad en comunicación.

6	De acuerdo a los resultados de la evaluación, comente aquellos aspectos que debe mejorar, y de que manera, así como aquellos que debe evitar o nulificar, y como hacerlo.
6.1 Aspectos a mejorar	
6.2 Aspectos a evitar o nulificar	

CAPÍTULO 10.0.-LA NEGOCIACIÓN

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

10.2 TIPOS DE NEGOCIACIÓN

A) Negociación por posiciones - (COMPETITIVA)

Basada en toma de posiciones: Cada uno asume una posición, argumenta en su favor y hace concesiones para llegar a un acuerdo.

- ☐ Los participantes son adversarios.
- ☐ El objetivo es la victoria.
- ☐ Se desconfía del otro.
- ☐ Se insiste en la posición.
- ☐ Se contrarrestan los argumentos.
- ☐ Se amenaza.
- ☐ No se muestra el límite inferior.
- ☐ Se exigen ganancias para llegar a acuerdos.

B) Negociación por intereses (COOPERATIVA)

Basada en intereses: Ocultos tras las posiciones, descansan los intereses. De hecho varias posiciones distintas, podrían satisfacer un interés.

- ☐ Relación amistosa.
- ☐ El objetivo es el acuerdo.
- ☐ Se confía en el otro.
- ☐ Se insiste en el acuerdo.
- ☐ Se informa.
- ☐ Se muestra el límite inferior.
- ☐ Se intenta ambas necesidades de la otra parte.
- ☐ Se aceptan pérdidas con tal de llegar a acuerdos.

10.3 POSICIONES E INTERESES

La Posición:

Es un estado *subjetivo* de las personas, en el cual *basan buena parte de su credibilidad* con los demás y *confianza en sí mismo*. Tiene que ver mucho con *aspectos emocionales y de sentimientos*.



Los Intereses:

Son los *beneficios que espera alcanzar una persona a través de ejercer una decisión o participar en un proceso grupal*.



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

LAS POSICIONES SUSTENTAN DIFERENTES FORMAS DE NEGOCIAR

- A. La *más negativa de participar* en una negociación es aquella en que la persona *mira el mundo e interpreta la realidad de acuerdo a su postura sin tener en cuenta el punto de vista de nadie*.
- B. La segunda forma de participar es aquella 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*.
- C. La tercera forma es aquella 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. Es la más objetiva, siempre y cuando se centre en los intereses y acuerdos que se deben alcanzar independiente de las posiciones personales*.

LA NEGOCIACIÓN DEBE SER A TRAVÉS DE LOS INTERESES

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

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**

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.

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.

10.4 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.

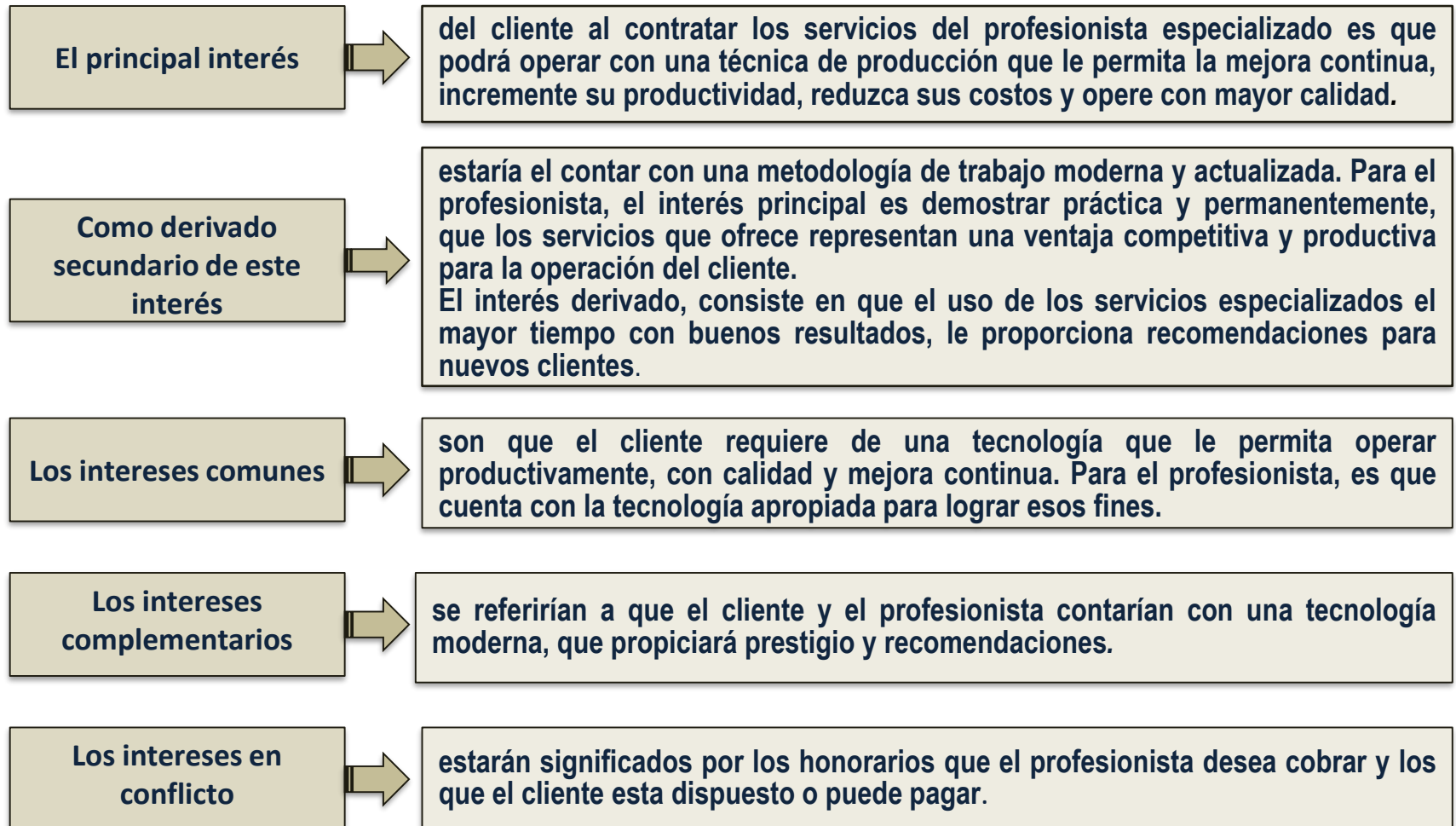


Intereses en conflicto:

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 profesional especializado en cierta tecnología, los intereses de ambos son los siguientes:



10.5 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

Preparación

1

Apertura

2

Desarrollo

3

Cierre

4

Seguimiento

5

10.6 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.

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.)*

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.

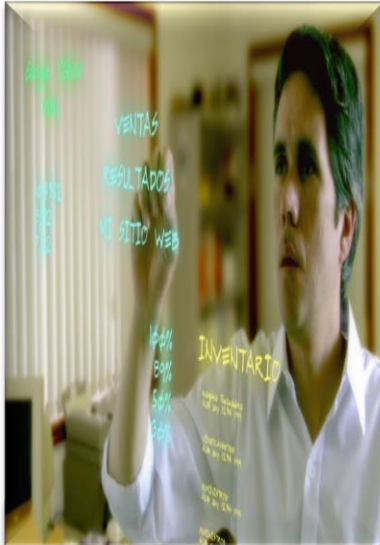
Conocer toda información posible le permite:

- **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 (o con datos personales) se recomienda elaborar un *formato del perfil del negociador* como el que se ejemplifica:

PERFIL DEL NEGOCIADOR					CLAVE:	DI-01
NOMBRE:		CARLOS LÓPEZ VELA		PUESTO/FUNCIÓN ACTUAL		DIRECTOR GENERAL
PAPEL EN LA NEGOCIACIÓN		DIRECTO- NEGOCIADOR PRINCIPAL		1.0 DATOS GENERALES:		
1.1	SEXO	MASCULINO	1.2	EDAD:	46 AÑOS	
1.3	ESTADO CIVIL ACTUAL	CASADO	1.4	TAMAÑO FAMILIAR:	3 HIJOS	
1.5	ORIGINARIO DE:	LEÓN, GUANAJUATO.	1.6	RESIDENCIA ACTUAL	MÉXICO DF, 30 AÑOS	
1.7	ESTUDIOS REALIZADOS A	INGENIERO QUÍMICO	EN	FACULTAD INGENIERÍA, UNAM, MEX		
1.8	ESTUDIOS REALIZADOS B	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	EN	UNIVERSIDAD DE HARVARD, USA		
1.9	EXPERIENCIA EN LA RAMA	25 AÑOS	1.10	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	15 AÑOS	
1.11	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	10 AÑOS	1.12	POSICIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	SOCIO MINORITARIO	
1.13	RASGOS PRINCIPALES 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		8 AÑOS
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.				

10.7 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 – AUTOMECÁNICA, S.A. DE C. V.			
1.	ING. CARLOS VELA RODRÍGUEZ	DIRECTOR GENERAL	DIRECTO
2.	C.P. JORGE MANCERA ENRÍQUEZ	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	DIRECTO
3.	ING. ARTURO SOTO IZQUIERDO	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN	DIRECTO
4.	LIC. FEDERICO HERNÁNDEZ DEL TORO	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	INDIRECTO
5.	ING. MARÍA CRISTINA DE ALBA FUENTES	JEFE DEL DEPARTAMENTO 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

A.4	AUTOMECÁNICA S.A. DE C.V.	
	NEGOCIADOR INDIRECTO	
LIC. FEDERICO HERNANDEZ DEL TORO PRESIDENTE DEL CONSEJO		
SOCIO MAYORITARIO		CUÑADO DIR. GRAL.
1	CONTINUAR COMO PRESIDENTE	
2	MAYORES UTILIDADES	
3	CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	

A.1	AUTOMECÁNICA S.A. DE C.V	
	NEGOCIADOR DIRECTO	
ING. CARLOS VELA RODRIGUEZ		
DIRECTOR GENERAL		SOCIO MINORITARIO
1	CALIDAD Y SERVICIOS A BAJOS PRECIOS.	
2	GARANTÍA ABASTECIMIENTO CONTINUO.	
3	CUIDAR POSICIÓN DE SOCIO MINORITARIO.	

B.1	TECMECANICA , S.A. DE C.V.	
	NEGOCIADOR INDIRECTO	
LIC. JUAN MOLINA JIMENEZ		
DIRECTOR GENERAL		PROVEEDOR
SOCIO DEL PRESIDENTE EN OTRO NEGOCIO		
1	MANTENER EL 100% DE SURTIDO. LIDER	
2	MANTENER LOS MÁRGENES DE UTILIDAD	
3	AUMENTAR RELACIONES F. HERNANDEZ	

CONTRA PARTE NEGOCIADORA
AUTOMECÁNICA S.A. DE C.V.

COMPETIDOR INDIRECTO
TECMECANICA, S.A. DE C.V.

A.2	AUTOMECÁNICA S.A. DE C.V.	
	NEGOCIADOR DIRECTO	
C.P. JORGE MANCERA ENRIQUEZ		
DIRECTOR ADMINISTRATIVO		SUBORDINADO
1	PRECIOS BAJOS	
2	PLAZOS AMPLIOS DE CRÉDITO	
3	OBTENER BONO POR UTILIDADES	

A.5	AUTOMECÁNICA S.A. DE C.V	
	NEGOCIADOR INDIRECTO	
C.P. ARMANDO SEGURA PEÑA		
GERENTE FINANCIERO		SUBORDINADO
1	NEGOCIAR PLAZOS LARGOS	
2	RESPETAR PRESUPUESTOS DE COMPRAS	
3	CUMPLIR CON PROGRAMAS DE PAGOS	

A.6	AUTOMECÁNICA S.A. DE C.V.	
	NEGOCIADOR INDIRECTO	
ING. MA. CRISTINA DE ALBA FUENTES		
JEFE DE DEPTO. CALIDAD		SUBORDINADA
1	PRODUCTOS DE CALIDAD CERTIFICADA	
2	PRUEBAS PREVIAS SELECTIVAS	
3	CUMPLIR CON EL NIVEL DE CALIDAD	

A.3	AUTOMECÁNICA S.A. DE C.V.	
	NEGOCIADOR DIRECTO	
ING. ARTURO SOTO IZQUIERDO		
DIRECTOR DE PRODUCCIÓN		SUBORDINADO
1	CALIDAD CERTIFICADA	
2	ABASTECIMIENTO OPORTUNO Y SEGURO	
3	CAPACIDAD DE RESPUESTA	

Dependencia directa

Relación comercial

Relación personal

10.8 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.

Los *intereses fundamentales de ambas partes, su prioridad o su importancia* y saber de qué modo existen posibles soluciones que permitan alcanzar dichos intereses

Saber *cuáles son realmente sus intereses o los de sus representados* para decidir si *pueden satisfacerse* con los recursos propios y con los de la contraparte con las que va a negociar.

Cuanto *más se conozca* sobre el tema de la negociación, las *características de las contrapartes* y su *capacidad para cumplir* con lo acordado, mayor será la *capacidad de negociar la alternativa básica inicial*.

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

10.9 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 al comenzar el proceso.

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

- ▶ No confunda confianza con arrogancia.
- ▶ No acepte que le cuestionen la fuerza o debilidad de su alternativa básica inicial.
- ▶ Sea racionalmente creativo. Desarrolle nuevas opciones.
- ▶ Esté atento a medir la efectividad de sus propuestas.
- ▶ Proyecte confianza en los demás.
- ▶ No presuponga. No suponga que lo están entendiendo.
- ▶ Escuche de manera activa. Esté atento durante el proceso.
- ▶ Cree un ambiente integrador y busque aliados.
- ▶ Maneje pausas y silencios.
- ▶ 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*.

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*.



Comunicación
Oral



Comunicación
Escrita



Comunicación
Audiovisual



Comunicación
Corporal



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.

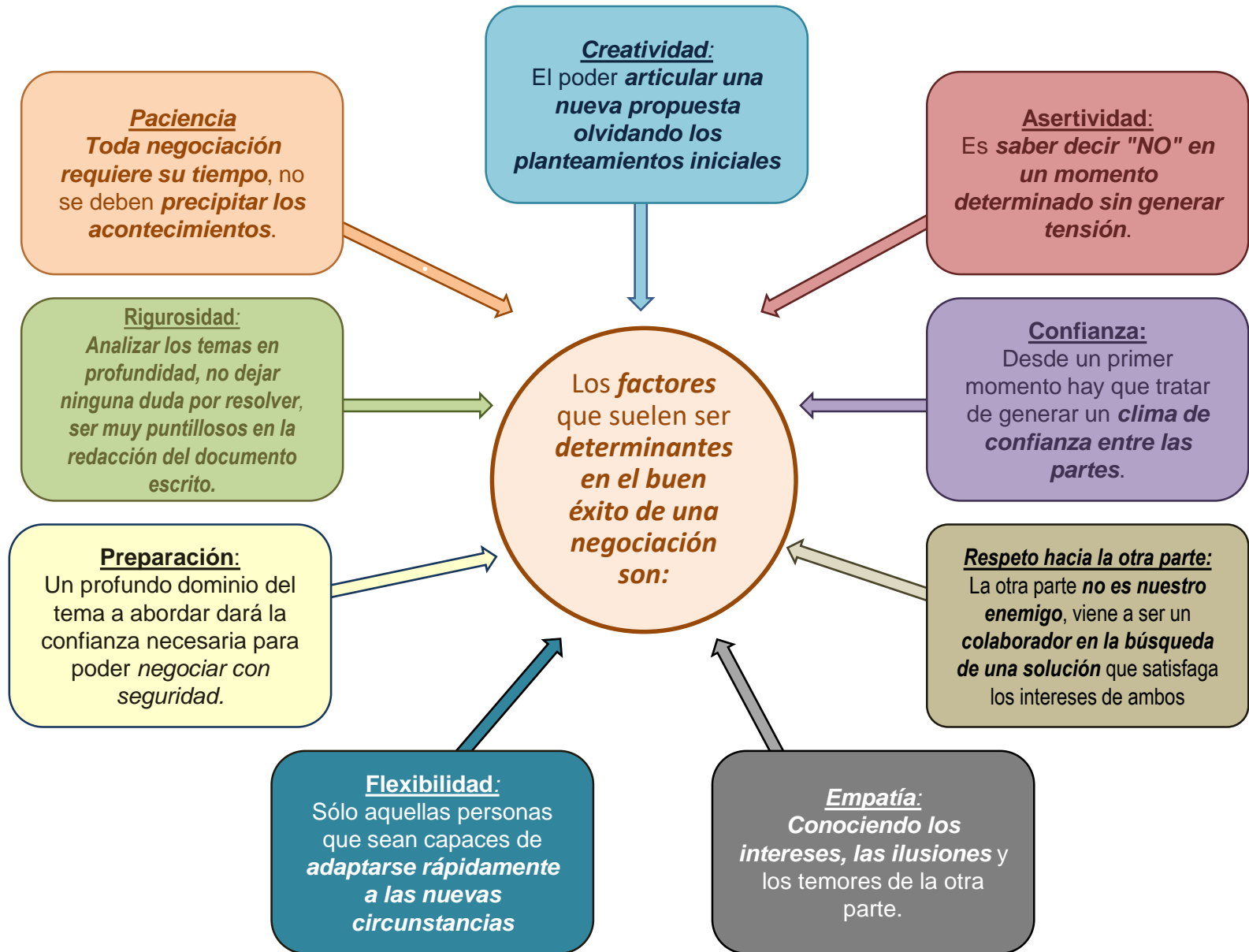


C) DESINTEGRACIÓN (PERDER- PERDER)

- 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.



10.11 FACTORES DE ÉXITO DE LA NEGOCIACIÓN



10.12 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.



10.13 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.***

CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIADOR

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| ✓ Observador | ✓ Seguro de sí mismo, |
| ✓ Sociable, | ✓ Profesional. |
| ✓ Persuasivo, | ✓ Detesta la improvisación, |
| ✓ Buen Comunicador, | ✓ Serio, |
| ✓ Tiene autoconfianza. | ✓ Meticuloso, |
| ✓ Profesional, | ✓ Creativo, |
| ✓ Honesto, | ✓ Expedito |
| ✓ Respetuoso | |

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.

10.14 TIPOS DE NEGOCIADORES

Existen *cuatro estilos* 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

TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL				FECHA DE ENVÍO			HOJA	1	DE	2
NOMBRE:					CARRERA		MATRÍCULA			

10.5 AUTO EVALUACIÓN 10.1: MI PERFIL DE NEGOCIADOR						
1	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.	Cuando participo en la discusión de algún tema de estudios, trabajo o familiar me molesto si los demás se tardan en hablar.					
2.	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.	Me molesta o me impaciento si al iniciar alguna reunión o discusión, presentan a los interlocutores de manera extensa y protagonista.					
4.	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.	Si los comentarios de los demás son extensos o no llegan al tema que considero importante, me muestro impaciente y tenso.					
6.	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.	En una reunión o discusión trato de imaginarme los puntos débiles de cada uno de los participantes antes de realizar cualquier comentario.					
8.	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.	Considero que debo llegar a los acuerdos que me otorgan ventajas mayoritariamente a mi persona o representados.					
10.	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.	Cuando participo en discusiones o reuniones, no considero importante conocer previamente a los asistentes. prefiero usar mi intuición al conocerlos.					

ESTA AUTOEVALUACIÓN DEBE RESOLVERSE Y ANALIZARSE INDIVIDUALMENTE EN CUESTIONARIO MODULAR III

TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL				FECHA DE ENVÍO			HOJA	2	DE	2
NOMBRE:			CARRERA		MATRÍCULA					

10.15 AUTO EVALUACIÓN 10.1: MI PERFIL DE NEGOCIADOR

CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIADOR		NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE
12.	Cuando estoy participando en una discusión o en una reunión, considero más importante enfocarme al tema que a las personas.					
13.	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 SUMAS ANTERIORES POR LOS FACTORES ANOTADOS		X 4	X 3	X 2	X 1	X 0
ANOTE LOS TOTALES Y SUMELOS EN EL CUADRO INFERIOR						

2 De acuerdo a los puntos totales obtenidos, lea las diferentes alternativas, e identifique en cuál de ellas SE ubica el resultado

PUNTUACIÓN	ANÁLISIS
40 – 52	Cuenta con las características suficientes y apropiadas para desarrollarse como un buen negociador.
26 -39	Requiere de hacer un análisis de aquellas características que le impiden ser un buen negociador con mayor frecuencia.
MENOS DE 26	Requiere de profundizar en sí mismo para modificar su actitud como negociador y poder desarrollarse en el futuro como un negociador positivo.

3 De acuerdo al análisis de la interpretación de su perfil en función del rango de puntos obtenido, ha continuado comentando en que

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.

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

10.17 CIERRE

OBJETIVO

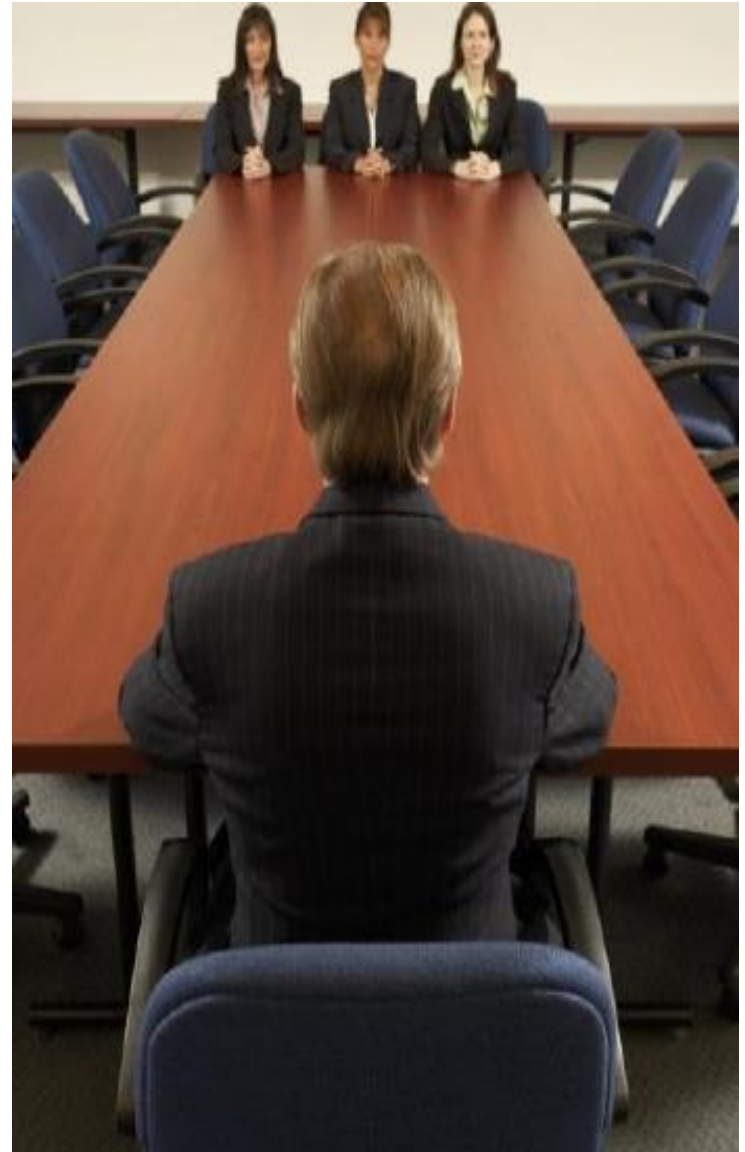
Estructurar un acuerdo que resuelva el conflicto, utilizando los recursos disponibles y alternos discutidos.

PUNTOS CLAVES

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)



10.18 BATNA (BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT)

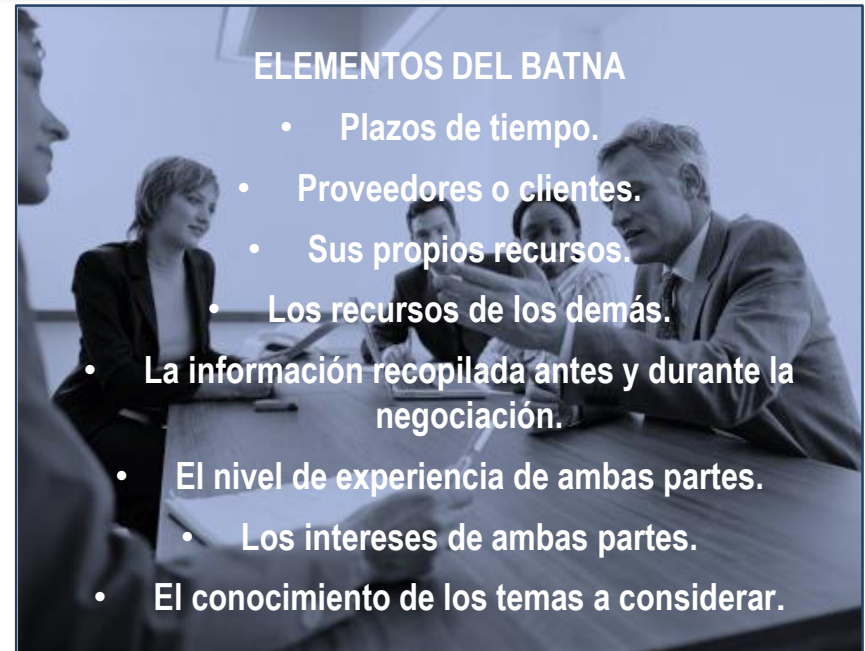
La BATNA de una de las partes es su Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado. Es la mejor opción que tiene cada parte fuera de la mesa de negociación y debe ser el mínimo que debe aceptar.

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.



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

10.19 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.

10.20 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.

FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO

MEDIATAMENTE

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

INMEDIATAMENTE

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

10.21 FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO

- ✓ 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.



10.22 SEGUIMIENTO

OBJETIVO

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

PUNTOS CLAVES

- ✓ 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**.

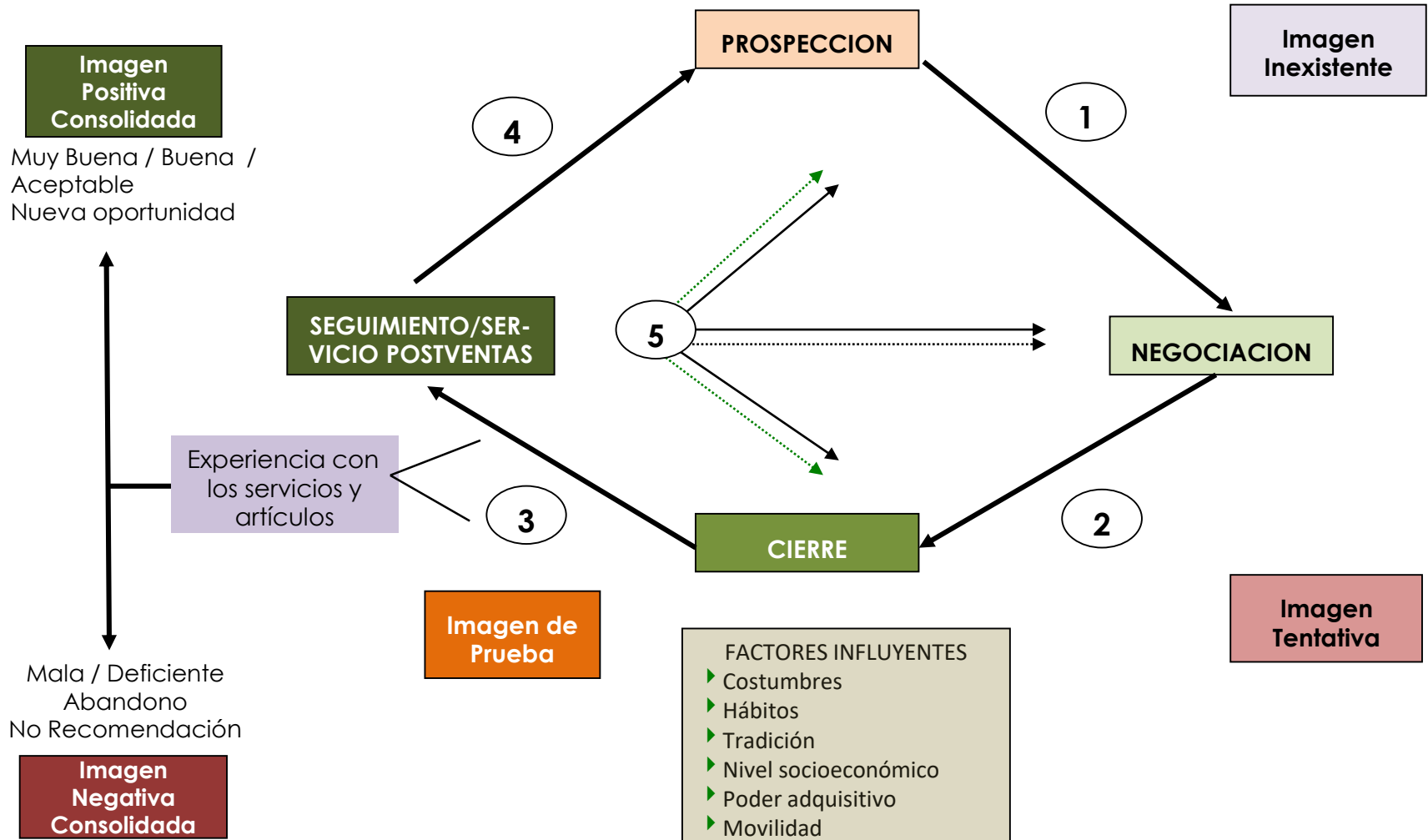
En esta fase final se debe *poner en marcha todos aquellos procedimientos* que se consideren oportunos, *para comprobar que lo pactado se está realizando exactamente en las condiciones en las que fue convenido*.

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.

EL PROCESO DE LAS VENTAS

Las ventas constituyen el paso final del proceso comercial, pues es donde el cliente o contrata la propiedad de un producto o el derecho a usar un servicio. por sí mismas son un proceso de negociación.



LA PROSPECCIÓN.

El vendedor debe ser capaz de identificar a los posibles prospectos que atiende, visita o acuden a la empresa para estar en condiciones de ofrecer desde el inicio la mejor alternativa de producto y servicio de que disponga

A	¿Conozco las necesidades de mis prospectos o clientes?
	¿Cuál es la necesidad que requieren satisfacer ?
	¿Cuál es el beneficio que esperan obtener?

B	¿Conozco con precisión los productos y servicios que ofrezco?
	¿Conozco las políticas y condiciones de ventas y precios?
	¿La sala o piso, los artículos que se exhiben y/o las áreas de servicio e encuentran limpios, en buen estado y bien señalizados?

C	¿Conozco los productos y servicios de mi empresa y de la competencia?
	¿Conozco las ventajas y desventajas de los productos y servicios que ofrezco?
	¿Conozco alternativas de oferta de productos y servicios similares o substitutivos?

CLASIFICACION DE LOS PROSPECTOS



CARTERA DE CLIENTES



¿CUÁL ES EL MOMENTO DEL CIERRE?

Si el momento es prematuro, el prospecto se sentirá presionado.

Si el momento es tardío, el prospecto habrá perdido el interés.

La venta debe cerrarse en el momento oportuno; cuando el prospecto este maduro para tomar la decisión.

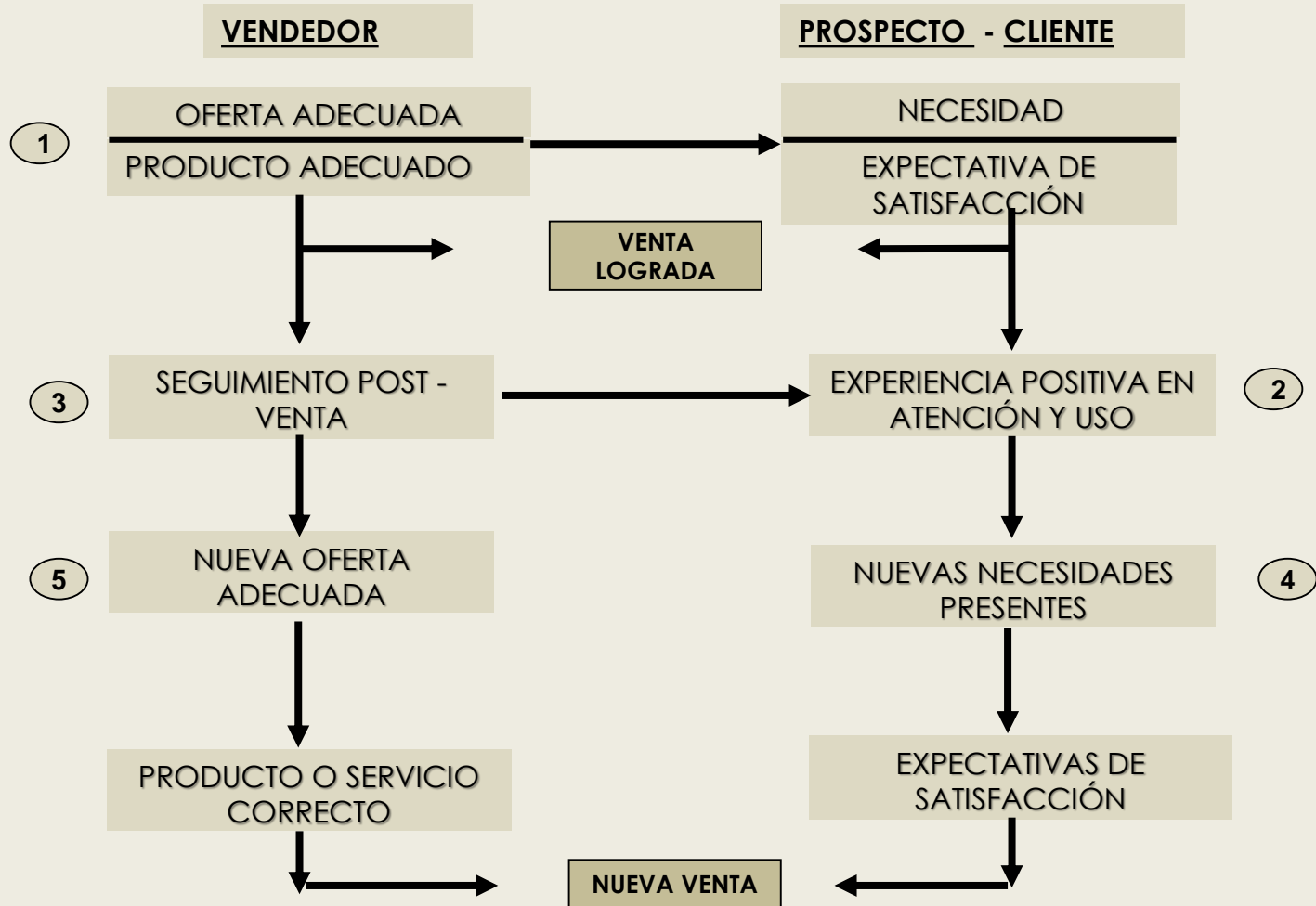
TÉCNICAS DE CIERRE DE VENTAS

TÉCNICA DE INCERTIDUMBRE	Se fundamenta en el sentido de escasez que produce un fuerte desequilibrio interno en el hombre y lo mueve a remediar esa carencia, en ocasiones hasta compulsivamente.
TÁCTICA AMENAZANTE	Se basa en crear la sensación de pérdida de las ventajas y beneficios de la oferta hecha por el vendedor.
TÁCTICA DE INCENTIVO.	El incentivo se entiende como un estímulo adicional que ofrece al prospecto, para que éste no difiera su decisión de compra, y de hacerlo, perder así una buena compra.
TÉCNICA DE DEMOSTRACIÓN	Consiste, en dramatizar la oferta del servicio a través de acciones y argumentos que destaquen sus cualidades apreciables, y de condición de compra.
TÁCTICA FÍSICA	Consiste en demostrar que el uso servicio le proporciona ventajas que son identificables incluso físicamente, argumentando y mostrando las cualidades que más interesen al prospecto
TÁCTICA DEL DETALLE	Busca precisamente orientar la decisión del prospecto en función de resaltar aquellos detalles del servicio o de sus condiciones de compra y de precio
TÉCNICA DE LA COMPENSACIÓN	<i>Se entiende en aquellos casos que las características del prospecto, una confrontación de fuerzas o presiones puede evitar el cierre. El vendedor ante una razón negativa de compra o ataque del prospecto, debe buscar las respuestas correspondientes en el propio cliente potencial.</i>

SERVICIO O SEGUIMIENTO POST-VENTAS

Tiene por objetivo estar en contacto con el cliente o usuario para conocer sus experiencias con nuestros productos y servicios, y si tiene algún problema o queja para resolvérsela. También para detectar nuevas necesidades u oportunidades de compra.

Un buena post-venta fomenta la lealtad del cliente



CAPÍTULO 11.0 . MANEJO DE CONFLICTOS

11.1 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.

- ⇒ 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.



FACTORES QUE ORIGINAN LOS CONFLICTOS



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.

11.2 MOTIVOS DE LOS CONFLICTOS



ALGUNOS MOTIVOS DE CONFLICTOS	
Sentirse <i>triste o deprimido</i> a menudo sin saber porqué	No poder <i>expresar sus ideas y deseos</i> , libre y abiertamente
<i>Ofenderse fácilmente</i> y por cualquier comentario o actitud..	No soportar las críticas ni las opiniones , aunque estas sean fundadas
Sentirse <i>tímido o nervioso ante los superiores</i> , extranjeros o autoridades.	Permitir que <i>otros lo impliquen en situaciones ajenas</i> , problemáticas o que no son de su agrado
<i>Hacer diferencias y distinciones injustificadas</i> entre personas y departamentos.	Sentirse solo o aislado. Dejarse dominar e influenciar fácilmente por los demás.
<i>Otorgar privilegios, o tratar privilegiada y particularmente</i> a ciertas personas o áreas de la organización	Permitir que otros lo impliquen en situaciones ajenas , problemáticas o que no son de su agrado.
Creer que los derechos personales o de un área de la organización son más importantes que los de los demás	

11.3 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.



11.4 CLASES DE CONFLICTO

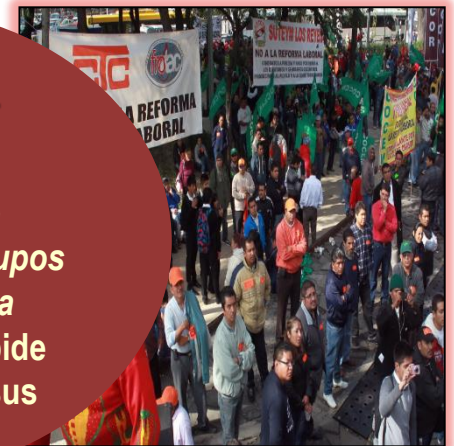


CONFLICTO FUNCIONAL

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.**



11.5 LOS CONFLICTOS Y LAS EMOCIONES, LOS SENTIMIENTOS Y LAS ACTITUDES

Las emociones, sentimientos y actitudes son **estados afectivos presentados por cada ser humano**. Los **sentimientos son las reacciones subjetivas** ante un evento.

Las **emociones surgen ante una situación que aparece de repente**. Son el **resultado de un aprendizaje**. Son adquiridas por procesos de aprendizaje de una cultura y por la incorporación de nuevas vivencias.

Las **emociones no sólo incluyen los sentimientos intensos, sino que van acompañados de una actividad física y mental; son en esencia, impulsos para actuar**.

Las emociones desempeñan un **papel importante, en el equilibrio, en la salud, es una regulación en la vida emocional**, nos predispone a manejar mejor las situaciones, a soportarlas mejor y a alcanzar la madurez dándonos mayor equilibrio.

Las emociones **pueden ser negativas o positivas de acuerdo al efecto que producen en las personas**.

Negativas: Ira, enojo, disgusto, vergüenza, tristeza, miedo, etc..

Producen actitudes de **agresión, desconfianza, inseguridad, baja autoestima y depresión, entre otras**.

Positivas: Afecto, cariño, simpatía, felicidad, agradecimiento, sorpresa, etc.

Producen actitudes de **reconocimiento, tolerancia, de seguridad y alta autoestima**



Una **actitud** es una **forma de respuesta a alguien o a algo, aprendida y relativamente permanente**. Es una **tendencia, disposición o inclinación** para actuar de determinada manera.

Las actitudes **son aprendidas** y se **componen** de 3 elementos:

1. **Lo que piensa** (componente cognitivo).
2. **Lo que siente** (componente emocional).
3. **Su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones** (componente conductual).



Estas tendencias biológicas a actuar, están moldeadas además, por nuestra experiencia de vida y nuestra cultura.

Ira

La sangre fluye a las manos, el ritmo cardíaco se eleva y un aumento de hormonas como la adrenalina genera un ritmo de energía lo suficientemente fuerte para originar una acción vigorosa.

**Miedo**

La sangre va a los músculos esqueléticos, el rostro queda pálido. Los circuitos de los centros emocionales del cerebro desencadenan hormonas que ponen al organismo en un estado de alerta general.

**Disgusto**

La expresión facial de disgusto, el labio superior torcido a un costado mientras que la nariz se frunce ligeramente.

**Amor**

Conjunto de reacciones de todo el organismo que genera un estado de calma y satisfacción, facilitando la cooperación.

**Tristeza**

Produce una caída de energía y del entusiasmo por las actividades de la vida. Una función importante de la tristeza es ayudar a adaptarse de una pérdida significativa.

**Felicidad**

Aumenta la actividad en el centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos y aumenta la energía disponible, origina una buena disposición y entusiasmo para que cualquier tarea se lleve a cabo fácilmente.

**Sorpresa**

El levantar las cejas permite un mayor alcance visual. Esto ofrece más información sobre el acontecimiento inesperado, haciendo que resulte más fácil distinguir con precisión lo que está ocurriendo e idear el mejor plan de acción.



TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL				FECHA DE ENVÍO			HOJA	1	DE	2
NOMBRE:			CARRERA		MATRÍCULA					

11.6 AUTOEVALUACIÓN 11.1: INVENTARIO NOVACO DE LA IRA

- 1** Lea con atención la lista de situaciones potencialmente irritantes que se describen a continuación. En las columnas en blanco anote el valor de aquel grado que cree que sentiría o ha sentido en cada situación como los descritos o ya sea parecidos.

SITUACIONES		NINGUNA O POCA IRRITACIÓN 0	UN POCO IRRITADO 1	MODERADA- MENTE MOLESTO 2	BASTANTE ENOJADO 3	MUY ENOJADO 4
1.	Desempaca un aparato electrodoméstico, celular, etc. que acaba de comprar y descubre que no funciona.					
2.	El técnico, del que tanto requiere de sus servicios, le cobra de más.					
3.	Su jefe o algunos de sus maestros le corrige siempre, pero ignora las acciones de los demás.					
4.	El vehículo en el que se transporta, propio o público, se atasca o queda parado por el tránsito, lluvia o alguna otra razón					
5.	Habla con alguien y la persona no le responde ni reconoce que le habló.					
6.	Alguien finge ser quien no es.					
7.	Mientras trata de llevar bebida, comida o café a su mesa en donde come, alguien lo atropella y le tira lo que usted lleva.					
8.	Después de colgar su ropa, alguien la hace caer al suelo y no la levanta, ni se disculpa.					
9.	Un vendedor o vendedora lo persigue desde que entra a una tienda o establecimiento.					
10.	Ha hecho arreglos para ir a un lugar con alguien que de momento cancela y lo deja plantado					
12.	Su vehículo, o en el que viaja, queda detenido ante el semáforo en rojo y el conductor de atrás le toca la bocina.					
13.	Accidentalmente en el estacionamiento toma un giro equivocado y cuando sale del auto alguien le grita "donde aprendiste a manejar".					
14.	Alguien se equivoca y le echa la culpa a usted.					
15.	Está intentando concentrarse pero hay alguien que hace ruido y lo distrae o interrumpe.					
16.	Le presta un libro o herramienta importante a alguien y no se la devuelven o se la maltratan.					
17.	Ha tenido un día agitado y la(s) persona(s) con quién(es) vive se queja(n) por que usted olvido algo que había acordado hacer.					
18.	Esta hablando con alguien y un tercero continuamente interrumpe para hablar de algo de lo que sabe poco o no es el tema tratado.					
19.	Está intentando hablar de algo importante con su cónyuge, pareja o novio(a), quien no le da la oportunidad de expresar libremente sus emociones sin críticas e interrupciones.					
20.	Alguien se mete en una discusión que usted mantiene con otra persona.					

TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL			FECHA DE ENVÍO			HOJA	2	DE	2
NOMBRE:			CARRERA		MATRÍCULA				

11.6 AUTOEVALUACIÓN 11.1: INVENTARIO NOVACO DE LA IRA

SITUACIONES		NINGUNA O POCA IRRITACIÓN 0	UN POCO IRRITADO 1	MODERADA MENTE MOLESTO 2	BASTANTE ENOJADO 3	MUY ENOJADO 4
21.	Necesita ir rápido a un lugar pero el vehículo de adelante va muy por debajo de la velocidad y no puede o le deja pasarlo.					
22.	Pisa un chicle, o lo ve y toca pegado en un mueble					
23.	Un grupito de personas se ríe cuando usted pasa junto a ellas.					
24.	En un apuro por ir a un lugar, se engancha su ropa y se le rasga.					
25.	Usa todo el cambio, el crédito o prepago, para hacer una llamada pero lo dejan esperando sin que le conteste a quién le quiere o le urge hablar.					
SUB TOTALES						
TOTAL GENERAL						

2	Realice un breve análisis de la interpretación de resultados en función de los puntos totales que sumo su autoevaluación .
---	--

INTERPRETACIÓN	
0-45	La cantidad de ira y molestia que generalmente siente es notablemente baja. Pocas personas tendrían tan bajo puntaje.
46-55	Es mucho más pacífico que la persona promedio.
56-75	Responde a las molestias de la vida con una cantidad promedio de ira.
76-85	Tiende a reaccionar de manera iracunda ante las molestias de la vida. Es más irritable que la persona promedio.
86-100	Es el campeón de la ira. Lo persiguen las frecuentes, intensas y furiosas reacciones que no desaparecen rápidamente. Probablemente guarda sentimientos negativos mucho tiempo después de que haya pasado el insulto inicial. Debe tener fama de estar frustrado y enojado siempre. Su ira puede salirse de control a veces, y como resultado tiene arranques de hostilidad impulsiva. Su humor probablemente le cause problemas. Solo pocas personas reaccionan con tanta intensidad e ira como usted.

3	¿Los resultados de la autoevaluación, le han servido para conocerse mejor y poder manejar las posibles situaciones de ira? Si es así comente en que nivel le han servido y si no es así, porque razones.

11.7 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.

11.8 CLASIFICACIÓN DE LAS CAUSAS

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.

11.9 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.



11.10 ESTILOS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

Se identifican *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*.

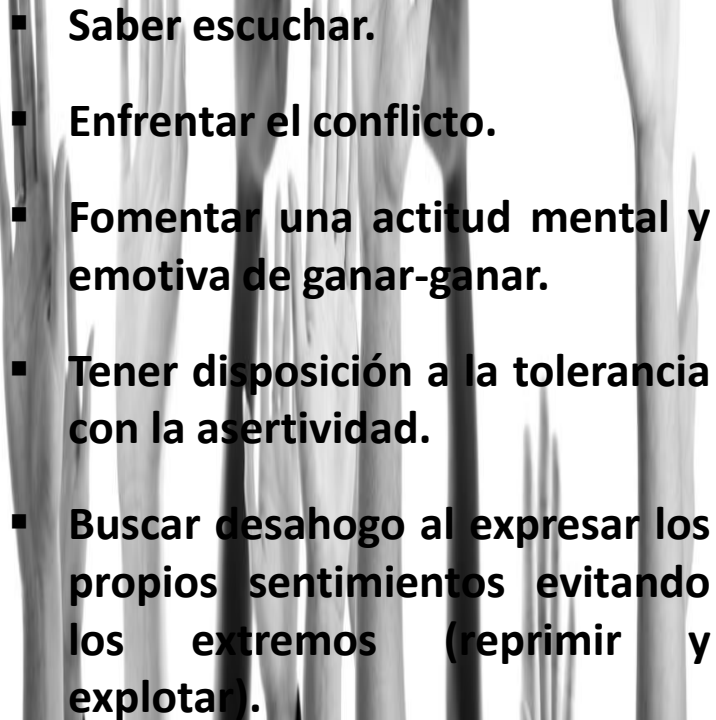
"COMPROMETER"

Se trata de *encontrar una solución "de compromiso" en la que cada parte ceda algo*.

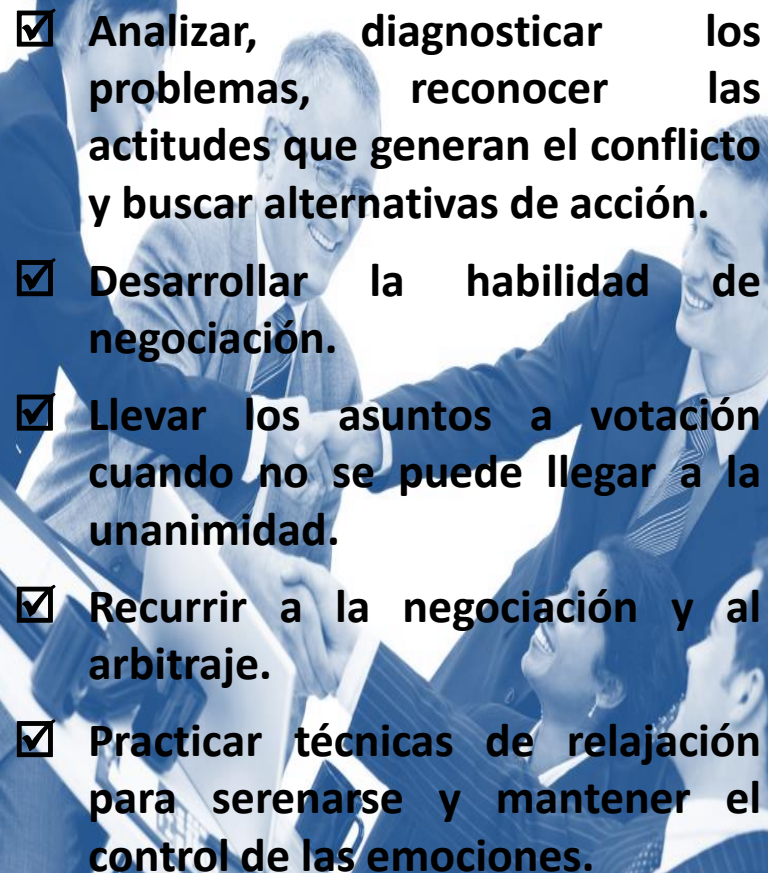
"COLABORAR"

Tienden a trabajar con la otra parte, para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos

11.11 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).

11.12 TÉCNICAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

- 
- ☑ 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.

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

LISTADO DE ACTITUDES*

<p style="text-align: center;">ACTITUDES PROFESIONALES</p> <p>Van ligadas a cómo nos enfrentamos a las diversas situaciones que puedan producirse en un puesto de trabajo. Este tipo de características son cada vez más valoradas por las empresas a la hora de plantearse la contratación de una persona.</p>	<p style="text-align: center;">ACTITUD EMOCIONAL</p> <p>Este tipo de actitud cimentan relaciones personales de calidad y afecto a los demás. Este Se caracteriza también por el valor o la prioridad que se le da al área emocional llevándolos así a vivir con más intensidad cada una de sus emociones</p>
<p style="text-align: center;">ACTITUD MANIPULADORA.</p> <p>Estructuran sus relaciones con el móvil de lograr que todo funcione de acuerdo a sus deseos o expectativas. Buscan convencer al otro de que está obrando bajo su propia voluntad</p>	<p style="text-align: center;">ACTITUD NEUTRA.</p> <p>Se presentan con poca frecuencia y se caracteriza por no actuar por afectividad o racionalidades (ni pesimistas y tampoco positivas) suelen ser objetivos con sus decisiones.</p>
<p style="text-align: center;">ACTITUD PESIMISTA.</p> <p>Este tipo de actitud se relaciona generalmente con un alto nivel de tolerancia o flexibilidad, siendo benevolente comienza a valorar y permitir transgresiones de las propias valoraciones.</p>	
<p style="text-align: center;">ACTITUD POSITIVA.</p> <p>Se caracteriza por la percepción o apreciación provechosa de las diferentes situaciones (independientemente si sean de dificultad) y permite que la persona se sienta estimulada para actuar de manera confiada</p>	<p style="text-align: center;">ACTITUD NEGATIVA.</p> <p>Esta actitud consiste en una percepción o interpretación de desesperanza, derrota, desilusión o de subterfugios de realismo.</p>
<p style="text-align: center;">ACTITUD AGRESIVA.</p> <p>Se suele pasar en cuestión de segundos a la acción y figura un acto impulsivo que persigue la consecución del significado de justicia ignorando el de los demás.</p>	<p style="text-align: center;">ACTITUD SUMISA.</p> <p>En este tipo de actitud las personas se postulan como objetos permitiendo así que los demás sean los sujetos responsables y dueños de sus decisiones</p>
<p style="text-align: center;">ACTITUD COLABORADORA.</p> <p>Este tipo de actitud posibilita o requiere un contacto frecuente con los demás. Tiene como objetivo lograr ayudar que los demás logren sus propósitos</p>	<p style="text-align: center;">ACTITUD PASIVA.</p> <p>Este tipo de actitud se caracteriza por la poca o nula acción.</p>
<p style="text-align: center;">ACTITUD ALTRUISTA.</p> <p>Realizan acciones con objetivos que proporciones beneficios o provecho a otra persona a un incluso cuando pueda generar pérdidas o no tenga ningún beneficio para sí mismo.</p>	<p style="text-align: center;">ACTITUD RACIONAL/ANALÍTICA.</p> <p>Este tipo de actitud genera en las personas un uso del juicio o la lógica al momento de estimar o evaluar las situaciones</p>
<p style="text-align: center;">ACTITUD DE CONFIANZA.</p> <p>Se observa en las personas que manifiestan una aceptación de las propias características. Generalmente esta actitud permite percibir los estímulos de placer o de dolor como una intención pedagógica..</p>	<p style="text-align: center;">ACTITUD SUSPICAZ.</p> <p>Se caracteriza por una desconfianza excesiva ante cualquier tipo de estímulos, generalmente estas personas están alerta ante cualquier tipo de agravio o intento de perjurio.</p>
<p style="text-align: center;">ACTITUD FLEXIBLE.</p> <p>Las personas con una actitud flexible manifiestan la aceptación de las cualidades o criterios ajenos sin llegar a deshacerse de los propios adaptación a los cambios</p>	<p style="text-align: center;">ACTITUD INFLEXIBLE.</p> <p>Se caracteriza por un patrón rígido de conducta y pensamiento en donde se pretende que lo demás esté en sintonía con lo que se busca y se sufre terriblemente cuando no es así.</p>
<p style="text-align: center;">ACTITUD EMPÁTICA.</p> <p>Se caracteriza por personas que son conscientes de la existencia del otro y por tanto comprenden gracias a su propia autoevaluación o introspección que las conductas de los demás también tienen un origen.</p>	<p style="text-align: center;">ACTITUD SARDÓNICA.</p> <p>Se caracteriza por un contacto mordaz e incisivo hacia los demás. Llenan de sarcasmos o ironías las conversaciones que mantienen con los demás</p>
<p style="text-align: center;">ACTITUD DE CONFIANZA.</p> <p>Se observa en las personas que manifiestan una aceptación de las propias características. Generalmente esta actitud permite percibir los estímulos de placer o de dolor como una intención pedagógica..</p>	<p style="text-align: center;">ACTITUD SUSPICAZ.</p> <p>Se caracteriza por una desconfianza excesiva ante cualquier tipo de estímulos, generalmente estas personas están alerta ante cualquier tipo de agravio o intento de perjurio.</p>

*Por [Bryan Longo](#). Enero 2020

TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL				FECHA DE ENVÍO		HOJA	1	DE	3
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA					
11.13 AUTOEVALUACIÓN 11.2: SUS ACTITUDES									
1	Lea con atención cada una de las actividades que a continuación se presentan y la opción que considere califica mejor sus reacciones y actitudes márkela con una “✓”. Sume sus respuestas y multiplíquelas por las cifras anotadas, para finalmente totalizarlas. <i>Es importante que al contestar sea honesto.</i>								
ACTÚA Y SE COMPORTA						Siempre	A veces	Nunca	
1.	Me molesto si me contradicen, sin importarme quién lo hace y porque motivo.								
2.	No me gusta que me digan mis errores o equivocaciones, aunque sea en privado.								
3.	Si alguien que no conozco o me cae mal tiene un problema, no hago ningún intento por ayudarlo.								
4.	Me gusta escuchar comentarios sobre otras personas, especialmente si son chismes o asuntos privados aunque no sean ciertos.								
5.	Me indigno y enojo cuando hablan mal de mí, especialmente a mis espaldas.								
6.	Trabajo en equipo cuando yo soy el líder, el mas importante y el más reconocido.								
7.	Cuando mantengo una conversación con otras personas, me gusta que me oigan y establecer yo los temas.								
8.	Cuando tengo problemas personales, especialmente emocionales o sentimentales asumo un papel de victima.								
9.	Si estoy de mal humor, lo reflejo en un trato poco respetuoso y áspero hacia los demás.								
10.	No me gusta cambiar o que me digan que debo cambiar ciertas actitudes y hábitos. Considero que todo esta bien como lo hago ahora.								
11.	Si otra persona me cae mal o no hay “química”, no se lo digo, pero se lo demuestro con mi conducta y gestos.								
12.	Cuando es necesario hacer un esfuerzo adicional en el trabajo o los estudios, me justifico y disculpo para no participar en ello.								
13.	Considero que personas a las que conozco y tienen éxito normalmente es por suerte por relaciones o por otras razones ajenas a su mérito y esfuerzo.								
14.	Trabajo en equipo cuando considero que puedo manejar a los demás de acuerdo a mis intereses y criterios.								
15.	Cuando tengo problemas personales trato de involucrar y responsabilizar a personas ajenas a ellos.								
16.	Si alguien con el que trabajo o estudio se equivoca, le hago ver en público sus errores y se pone de ejemplo de cómo debe hacerse bien.								
Sume las “✓” que marcó en cada una de las columnas,									
Multiplíquelas por las cifras que se establecen a continuación y anote los resultados						X 1	X 2	X 3	
TOTAL GENERAL									

TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL			FECHA DE ENVÍO			HOJA	2	DE	3
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA					

11.13 AUTOEVALUACIÓN 11.2:SUS ACTITUDES.

2	Realice un breve análisis de la interpretación de resultados en función de los puntos totales que sumo su autoevaluación .
A.	Entre 40 y 48 puntos, usted actúa normalmente en forma positiva
B.	Entre 24 y 39 puntos, usted actúa tanto de forma negativa como positiva.
C.	Menor a 24 puntos, usted actúa normalmente en forma negativa

3	De acuerdo a la lista de actitudes siguiente, identifique aquellas actitudes que le pueden resultar limitantes o negativas a su desarrollo profesional y aquellas que le pueden significar mejoría. Anote una N en el espacio en blanco para el primer caso y una P para aquellas actitudes positivas.
----------	--

LISTADO DE ACTITUDES*

ACTITUDES PROFESIONALES Van ligadas a cómo nos enfrentamos a las diversas situaciones que puedan producirse en un puesto de trabajo . Este tipo de características son cada vez más valoradas por las empresas a la hora de plantearse la contratación de una persona.		ACTITUD EMOCIONAL Este tipo de actitud cimentan relaciones personales de calidad y afecto a los demás . Este Se caracteriza también por el valor o la prioridad que se le da al área emocional llevándolos así a vivir con más intensidad cada una de sus emociones	
ACTITUD MANIPULADORA. Estructuran sus relaciones con el móvil de lograr que todo funcione de acuerdo a sus deseos o expectativas . Buscan convencer al otro de que está obrando bajo su propia voluntad		ACTITUD NEUTRA. Se presentan con poca frecuencia y se caracteriza por no actuar por afectividad o racionalidades (ni pesimistas y tampoco positivas) suelen ser objetivos con sus decisiones .	
ACTITUD PESIMISTA. Este tipo de actitud se relaciona generalmente con un alto nivel de tolerancia o flexibilidad, siendo benevolente comienza a valorar y permitir transgresiones de las propias valoraciones .			
ACTITUD POSITIVA. Se caracteriza por la percepción o apreciación provechosa de las diferentes situaciones (independientemente si sean de dificultad) y permite que la persona se sienta estimulada para actuar de manera confiada		ACTITUD NEGATIVA. Esta actitud consiste en una percepción o interpretación de desesperanza, derrota, desilusión o de subterfugios de realismo .	
ACTITUD AGRESIVA. Se suele pasar en cuestión de segundos a la acción y figura un acto impulsivo que persigue la consecución del significado de justicia ignorando el de los demás .		ACTITUD SUMISA. En este tipo de actitud las personas se postulan como objetos permitiendo así que los demás sean los sujetos responsables y dueños de sus decisiones	
ACTITUD COLABORADORA. Este tipo de actitud posibilita o requiere un contacto frecuente con los demás . Tiene como objetivo lograr ayudar que los demás logren sus propósitos		ACTITUD PASIVA. Este tipo de actitud se caracteriza por la poca o nula acción .	
ACTITUD ALTRUISTA. Realizan acciones con objetivos que proporcionen beneficios o provecho a otra persona a un incluso cuando pueda generar pérdidas o no tenga ningún beneficio para sí mismo.		ACTITUD RACIONAL/ANALÍTICA. Este tipo de actitud genera en las personas un uso del juicio o la lógica al momento de estimar o evaluar las situaciones	
ACTITUD DE CONFIANZA. Se observa en las personas que manifiestan una aceptación de las propias características . Generalmente esta actitud permite percibir los estímulos de placer o de dolor como una intención pedagógica..		ACTITUD SUSPICAZ. Se caracteriza por una desconfianza excesiva ante cualquier tipo de estímulos , generalmente estas personas están alerta ante cualquier tipo de agravio o intento de perjurio .	

TGE -2021 – 2022. MÓDULO III. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL			FECHA DE ENVÍO			HOJA	3	DE	3
NOMBRE:			CARRERA			MATRÍCULA			

11.13 AUTOEVALUACIÓN 11.2: SUS ACTITUDES

LISTADO DE ACTITUDES

ACTITUD FLEXIBLE. Las personas con una actitud flexible <i>manifiestan la aceptación de las cualidades o criterios ajenos sin llegar a deshacerse de los propios adaptación a los cambios</i>		ACTITUD INFLEXIBLE. Se caracteriza por un <i>patrón rígido de conducta y pensamiento en donde se pretende que lo demás esté en sintonía con lo que se busca y se sufre terriblemente cuando no es así.</i>	
ACTITUD EMPÁTICA. Se caracteriza por personas que son conscientes de la existencia del otro y por tanto comprenden gracias a su propia autoevaluación o introspección que las conductas de los demás también tienen un origen.		ACTITUD SARDÓNICA. Se caracteriza por un <i>contacto mordaz e incisivo hacia los demás. Llenan de sarcasmos o ironías las conversaciones que mantienen con los demás</i>	
ACTITUD DE CONFIANZA. Se observa en las personas que <i>manifiestan una aceptación de las propias características.</i> Generalmente esta actitud permite percibir los estímulos de placer o de dolor como una intención pedagógica..		ACTITUD SUSPICAZ. Se caracteriza por una <i>desconfianza excesiva ante cualquier tipo de estímulos,</i> generalmente estas personas <i>están alerta ante cualquier tipo de agravio o intento de perjurio.</i>	

Por [Bryan Longo](#). Enero 2020

4	Seleccione aquellas actitudes que identifique como negativas y explique y que le interesa controlarlas o evitarlas, y explique como piensa hacerlo. Igualmente haga lo mismo con aquellas actitudes positivas, y explique como piensa mejorarla. Al menos seleccione dos actitudes, pero incluya más.
4.1 Actitud:	
4.2 Actitud:	
4.3 Actitud:	
4.4 Actitud:	
4.5 Actitud:	

ESTA AUTOEVALUACIÓN DEBE RESOLVERSE Y ANALIZARSE INDIVIDUALMENTE EN CUESTIONARIO MODULAR III

TGE -2020 – 2021. MÓDULO III TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL				FECHA DE ENVÍO			HOJA	1	DE	5
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA						

CASO PRACTICO MODULO III: DESARROLLO SUSTENSABLE , S.A.*

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.

La empresa Desarrollo Sustentable, S.A de C.V., se dedica a la asesoría, capacitación y promoción del cuidado y desarrollo sustentable, con la finalidad de que las actividades productivas no impacten en el medio ambiente sin menoscabo del desarrollo económico y social de las zonas. Cuenta con reconocidos especialistas interdisciplinarios con amplia experiencia en el diagnóstico del deterioro ambiental y la recomendación, implementación y evaluación de alternativas de solución. Colabora con organismos nacionales e internacionales, tanto oficiales como privados en el análisis y diagnostico de las acciones que ocasionan, entre otros aspectos, la deforestación de bosques, el desequilibrio de los ecosistemas, el agotamiento de tierras cultivables y la contaminación de mantos freáticos, ríos, lagos, y en general de daños irreversibles al medio ambiente.

A solicitud del Gobierno Federal, y en atención a los requerimientos de información de organismo internacionales en materia ambiental, la empresa llevó a cabo una serie de estudios en la zona central del municipio de Calpulix, cuyos principales resultados son los siguientes:

- Existe una presencia urbana baja, sin drenaje, descargando los residuos orgánicos a pozos que van directamente a diferentes niveles del manto freático de la región y a algunos arroyos afluentes del Río Tejuca.
- Las pequeñas y medianas industrias vierte sustancias químicas, aceite quemado y residuos de minerales contaminantes a los mantos freáticos y arroyos afluentes y al propio Tejuca, cercanos a su instalaciones.
- La mayoría de los terrenos dedicados a la agricultura, se riegan con agua contaminada y en algunos casos se siguen utilizando pesticidas nocivos.
- En los últimos meses se ha observado por la Secretaría de Salud estatal un incremento anormal en afecciones tales como dermatitis, trastornos intestinales y males respiratorios, especialmente en niños que podrían tener su origen en la contaminación de la zona.

Al conocerse el informe nacional e internacionalmente, la instancias federales y estatales en la materia, de manera coordinada decidieron iniciar un proceso de negociación con los diferentes involucrados con la finalidad de lograr los acuerdos conjuntos que permitan en el corto plazo detener y en el medio y largo plazo revertir el daño ambiental, con la menor afectación social y económica del municipio.

Los involucrados indirectamente en el proceso de negociación son:

- Los Gobierno Federal y del Estado, que requieren que se lleguen a decisiones adecuadas respetando la soberanía del municipio y la participación libre ciudadana, así como para dimensionar su intervención económica, social y jurídica y dar respuesta y seguimiento a las observaciones y acuerdos internacionales sobre la situación ambiental.
- Los diferentes grupos sociales, políticos y económicos de la zona que de diferentes maneras propician la problemática y que al mismo tiempo son impactado de alguna manera por sus efectos, y que aún no tienen una conciencia clara de la complejidad y tendencias negativas del problema.

Directamente se involucran en la negociación:

- Las autoridades municipales, que conocen la situación, pero que hasta la presentación del informe han comprendido la magnitud y potencial negativos de sus efectos futuros en demérito y limitación de la actividad industrial y agrícola, así como en la calidad de la salud e higiene de la población, todo ello traducido en degradación ambiental, recesión, desempleo y migración, entre otras causas de crisis política social. El Ayuntamiento no cuenta y no previsto los recursos financieros, técnicos y de infraestructura y servicios y técnicos necesarios para al menos detener o aminorar la tendencia creciente del problema. Además ciertos sectores de la población representados por algunas de las propias autoridades municipales, consideran que el problema se exagero y que es más de índole política que ambiental.

El equipo negociador lo encabeza el Secretario del Ayuntamiento, Francisco Revilla ha sido designado como el negociador, quién es una persona de profesión médico veterinario, de una trayectoria política importante en el nivel municipal y estatal, casado, de 56 años y con tres hijos, dos de los cuales se dedican a la agroindustria. Lo asesoran dos funcionarios municipales, que son el Director de Administración, Carlos Fuentes, de profesión contador, casado de 43 años y con experiencia de 10 años en el puesto; y el Director Jurídico, Roberto Pérez Cano, Licenciado en Derecho, ex miembro de un despacho de abogados, de 47 años y con dos años en el servicio público.

- Los industriales, que si bien se agrupan en la representación local de CANACINTRA, en la práctica se componen por un pequeño grupo de empresarios que a su vez representan el 60% o 70% de la actividad. Su representante, el Sr. Augusto Suárez B., quién es el dueño de la principal empresa de la zona dedicada a la producción y distribución nacional de productos de limpieza con una antigüedad de operación de mas de 50 años.

El Sr. Suárez es un ingeniero químico, de 62 años, preparado y que participa en varias asociaciones y grupos empresariales tanto estatales como nacionales. Tiene 3 hijos, de los cuales 2 trabajan con él al frente de dos industrias satélites de la principal. Es una persona hábil, con buena capacidad de análisis y conocedor de la situación política, económica y social del Municipio, donde es respetado y bien considerado.

*** Datos válidos solo para efectos del Caso Práctico**

TGE -2020 – 2021. MÓDULO III TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL				FECHA DE ENVÍO			HOJA	2	DE	5
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA						

CASO PRACTICO MODULO III: DESARROLLO SUSTENSABLE , S.A.*

En el equipo negociador de los industriales se complementa con el Lic. Felipe Santos Arjona, Director de la CANACINTRA estatal, que tiene mas de 10 años al frente de la misma, de 46 años, abogado y que cuenta con toda la información relativa a la actividad y desempeño industrial en la zona y el Estado. Cabe mencionar que también es asesor jurídico de algunas de las industrias de la zona. El otro miembro es el hijo menor del negociador principal, que se encuentra estudiando una Maestría en Finanzas en los Estados Unidos.

3.- Por parte de los agricultores, la negociación se va a dirigir de manera coordinada por el Comisario Ejidal del municipio, Sr. Rigoberto Méndez Flores, de 60 años, líder de agrupaciones campesinos y profundo conocedor de la problemática del campo en la zona. Cuenta con importantes relaciones políticas, y de buenos contactos a nivel federal y estatal.

El otro negociador principal, es el Claudio Torres Huerta, de profesión ingeniero agrónomo, integrante de una familia agricultura por tradición, muy estimada y respetada en la zona es propietario de varias hectáreas dedicadas a la siembre, cosecha y distribución principalmente de hortalizas El Ing. Torres tiene 42 años, de carácter firme, objetivo y de recia personalidad. Ha sido representante del sector ante diferentes instancias oficiales . Ambas personas son prácticamente todo el equipo negociador, aunque cuentan igualmente con el apoyo de más de un centenar de ejidatarios y pequeños propietarios.

Si bien es cierto que las tres partes están conscientes de la problemática ambiental, la forma de entenderla y solucionarla es diferentes, pues en esencia para las autoridades se trata de cumplir la ley y no impactar la actividad económica, mientras que los industriales consideran que deben ser soluciones de bajo costo y largo plazo y para los agricultores se necesitan inversiones de infraestructura de riego.

Usted ha sido contratado para contestar las siguientes cuestiones como base de dirigir el proceso de negociación entre las partes para llegar a acuerdos:

1

Identifique a los negociadores principales de las partes involucradas en la negociación, señalando su posición.

PARTICIPANTES DE LA PARTE NEGOCIADORA:		AUTORIDADES MUNICIPALES	
	NOMBRE	PUESTO/ACTIVIDAD	POSICIÓN
1.			
2.			
3.			
4.			

PARTICIPANTES DE LA PARTE NEGOCIADORA:		AGRICULTORES	
	NOMBRE	PUESTO/ACTIVIDAD	POSICIÓN
1.			
2.			
3.			

PARTICIPANTES DE LA PARTE NEGOCIADORA:		AUTORIDADES MUNICIPALES	
	NOMBRE	PUESTO/ACTIVIDAD	POSICIÓN
1.			
2.			
3.			

PARTICIPANTES DE LA PARTE NEGOCIADORA:		INDIRECTOS	
Quienes y como podrían participar en el proceso los negociadores indirectos.			

TGE -2020 – 2021. MÓDULO III TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL				FECHA DE ENVÍO			HOJA	3	DE	5
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA						

CASO PRACTICO MODULO III: DESARROLLO SUSTENSABLE , S.A.*

2

Elabore el mapa de negociación de los principales negociadores,, incluyendo su posición e intereses . Reproduzca el cuadro que se muestra a continuación, explicando su contenido y utilícelo para cada uno de los negociadores.

					Clave y nombre de la parte negociadora
					Nombre del negociador
					Posición del negociador
					Puestos y/o actividades en que se desempeña
1					Intereses principales
2					
3					

1				
2				
3				

1				
2				
3				

1				
2				
3				

1				
2				
3				

1				
2				
3				

1				
2				
3				

CASO PRACTICO MODULO III: DESARROLLO SUSTENSABLE , S.A.*

2 Elabore el mapa de negociación de los principales negociadores,, incluyendo su posición e intereses . Reproduzca el cuadro que se muestra a continuación, explicando su contenido y utilícelo para cada uno de los negociadores.

1	
2	
3	

1	
2	
3	

1	
2	
3	

3 Ejemplifique cuáles serían los principales argumentos de negociación de cada parte involucrada,. Así como cuál o cuáles de ellos pueden producir confrontación por parte de las otras partes

PARTICIPANTES DE LA PARTE NEGOCIADORA:		AYUNTAMIENTO
AR-GU-MEN-TOS		

PARTICIPANTES DE LA PARTE NEGOCIADORA:		INDUSTRIALES
AR-GU-MEN-TOS		

PARTICIPANTES DE LA PARTE NEGOCIADORA:		AGRICULTORES
AR-GU-MEN-TOS		

TGE -2020 – 2021. MÓDULO III TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL				FECHA DE ENVÍO			HOJA	5	De	5
NOMBRE:		CARRERA		MATRÍCULA						

CASO PRACTICO MODULO III: DESARROLLO SUSTENSABLE , S.A.*00

5 Considere que conflictos pueden presentarse durante la negociación, entre quien o quienes sería y como resolverlos sin que se rompa el proceso.

	Descripción y motivo del conflicto	Partes y negociadores involucrados	Solución posible
5.1 CONFLIC TO			
5.2 CONFLIC TO			
5.3 CONFLIC TO			

6 De acuerdo a su criterio y al desarrollo de la negociación, sobre que bases podría darse un acuerdo final que beneficie a todas las partes , así como que tendría que suceder en el proceso para que en este no se diera una posible ruptura definitiva.

ANEXO A: EL DESARROLLO PROFESIONAL

A .1 DESARROLLO PROFESIONAL

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

- Evolución
- Crecimiento y mejora cualitativa

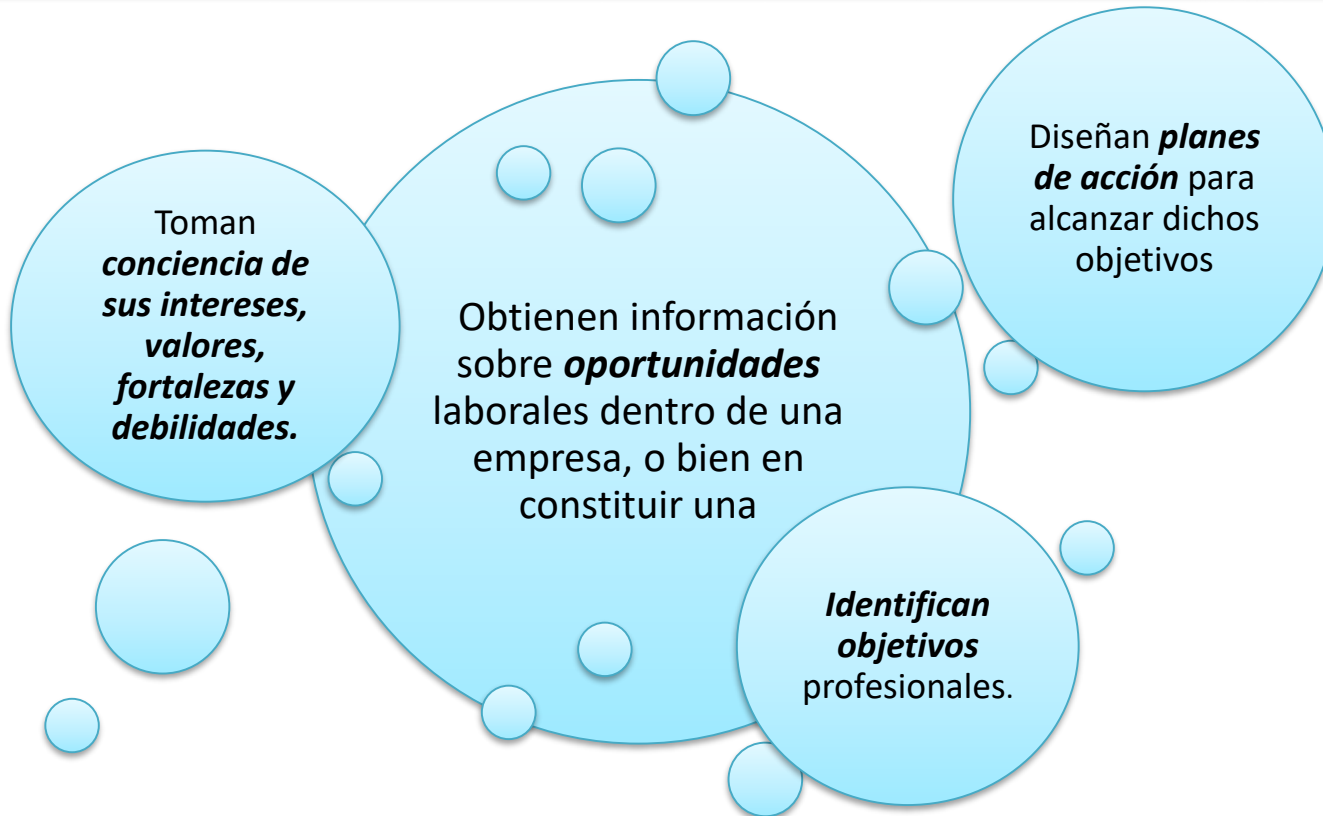
PROFESIONAL

- Persona que ejerce una actividad de la cual vive



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**.

A.2 ESQUEMA DEL PROCESO DEL DESARROLLO PROFESIONAL

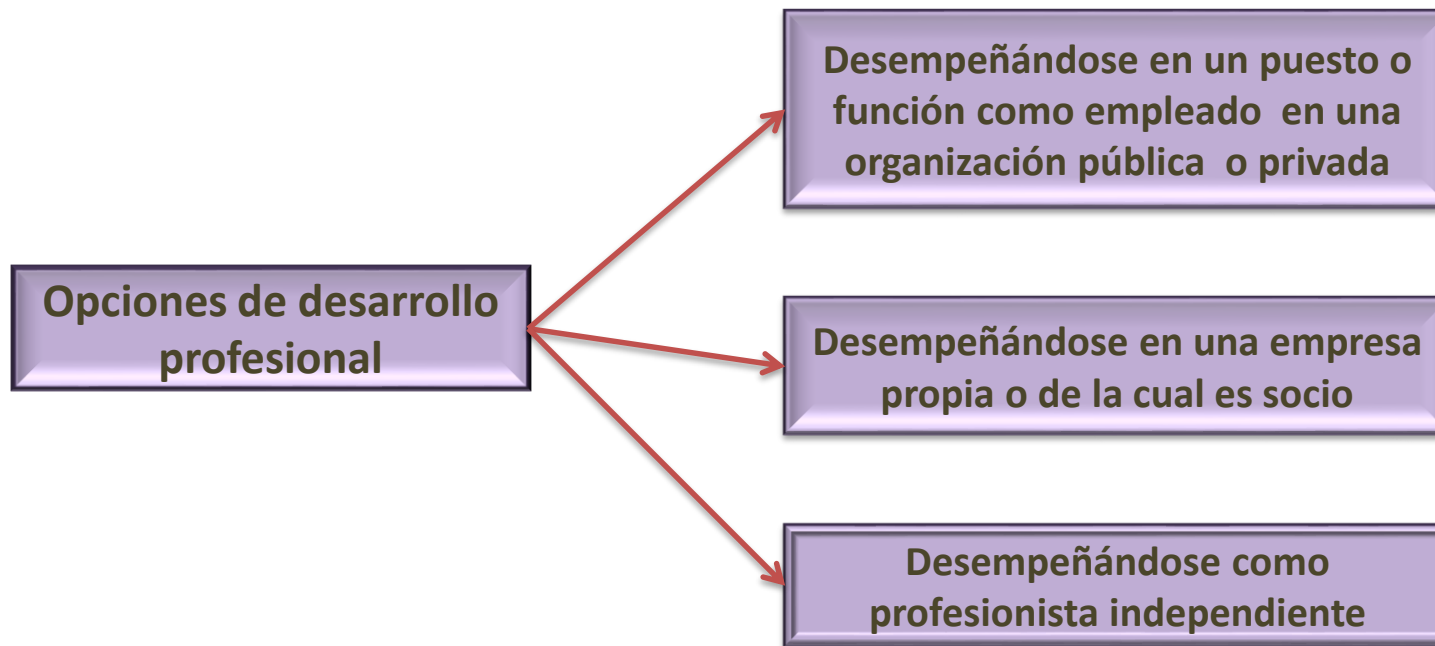


*Triunfar en una carrera profesional es el resultado de una mezcla de **esfuerzo, perseverancia y experiencia**, entre otras cualidades.*

*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.***

A.3 ¿DONDE DESARROLLARSE PROFESIONALMENTE?

Si ya tienes bien definido quién eres, qué es lo que eres capaz de hacer y a dónde quieres llegar, sólo te resta pensar en actividad u organización como quieres desarrollarte profesionalmente que pueda cumplir con tus expectativas e identificar aquellas alternativas en las que te interese laborar y en las que tengas algo que aportar.



La decisión para cada persona dependerá de su disposición y compromiso a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva.

A.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;

Obtención de 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.

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

Renuncias: cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar, algunos cambian de compañía como parte de una estrategia consistente.

A.5 MERCADOTECNIA PROFESIONAL

La Mercadotecnia se entiende como:

EL PROCESO DE RESPUESTA DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES A LAS NECESIDADES DE LOS DIFERENTES SEGMENTOS DE LOS MERCADOS Y LA SOCIEDAD.

Estructural y funcionalmente esta definición implica que las personas, ya sea individualmente, en grupo o bien las organizaciones y organismos que integran requieren de satisfacer una serie de necesidades y expectativas que les proporcionen diferentes niveles de bienestar personal y común.

Las empresas, organismos e instituciones, incluyendo las públicas y sociales tiene por finalidad producir productos y proporcionar los servicios que brinden la satisfacción y el bienestar personal y común que los mercados y la sociedad requieren, dentro de un medio ambiente y sujetos a una competencia.

Para lograr sus finalidades las empresas y organizaciones requieren de contar con una serie de recursos para poder ofertar y hacer llegar a sus mercados los productos y servicios que le demandan, y uno de estos recursos, y uno de los más importantes son los profesionistas de diferentes disciplinas.



A.6 SER EMPRENDEDOR

¿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 DE
EMPRENDER

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* (vacaciones, tiempo libre, etc.) 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*.

A.7 CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

- ***Perseverante***
- ***Seguro de sí mismo***
- ***Decidido a asumir riesgos***
- ***Optimista***
- ***Adaptable***
- ***Tomador de Decisiones***
- ***Creativo***
- ***Entusiasta***
- ***Disciplinado***
- ***Innovador***
- ***Responsable***
- ***Independiente***



A.8 OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL

☐ Falta de tiempo

Administrar el tiempo efectivamente es una cuestión de saber identificar las prioridades basados en las metas.

☐ Falta de dinero

Puede privar de ciertas opciones. Desarrollar la creatividad para acceder a recursos no tradicionales es una necesidad en tiempos económicos difíciles.

☐ Falta de apoyo

Pedir a otras personas apoyo en nuestros planes implica capacidad para pedir en forma efectiva.

☐ Pereza

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.



A.9 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 y de éxito.*

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.

ANEXCO B: EL CURRICULUM VITAE

B.1 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 es imprescindible tener en cuenta algunos aspectos previos:

EL PROCESO DE AUTOANÁLISIS

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.



El **Curriculum Vitae** debe actualizarse en función del desarrollo profesional y personal del profesionista, analizando y revisando las características personales y profesionales contenidas en él.

B.2 ¿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

B.3 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).



B.4 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.



B.5 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.



Agosto de 2013 a la fecha	<p>Papelera Nacional, S.A de C.V. Mérida, Yucatán Distribuidora de papelería Puesto: Administrador de Ventas. Funciones principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepción de órdenes de compra. - Control de surtido y embarques. - Manejo de inventarios
Enero de 2010 a Junio de 2013	<p>Tecnología Avante, S.A. Ciudad del Carmen, Campeche Comercialización de partes de computadoras. Puesto: Vendedor de mayoreo. Funciones principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención a clientes mayorista. - Levantamiento de pedidos - Cobranza
Septiembre a Diciembre 2009	<p>Refaccionaria Ávila, S.C. Villahermosa, Tabasco Venta de refacciones automotriz al menudeo Puesto: Prácticas profesionales Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.

Diplomado online

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 práctica. Si pertenece a alguna asociación social o política, etc.

CURRÍCULUM VITAE



DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos: Antonio Vicente Hernández
C.I. E: 18172812
Lugar y fecha de nacimiento: Mérida, Yucatán, 21 de mayo de 1981

Consultar: Av de Alemania, 81-8172812 (Mérida, Yucatán)
Teléfono: 999 819 819
e-mail: antonio.hernandez@gmail.com
Cuenta de correo electrónico (correo propio)

Formación Académica

Licenciatura en Filosofía por la Escuela de Filosofía de la Universidad de Salamanca (matrícula de inscripción: Abril 2000/ Junio 2007).

Tres cursos de Filología Italiana, con énfasis de primera lengua (1981-1983) italiano de segunda.

Experiencia

Veintidós años como profesor de filosofía (desde 2005).
Clases particulares: Academia Romántica y Academia Europa (2001-Presente). Amor de Dios (España) a estudiantes mexicanos (Academia 1991-Presente, quince días en el mes de julio 2004 y quince días en 2005).

Clases particulares a extranjeros de español (español, redacción y comprensión). Clases particulares de Lengua, E.O. y Baccalauréat.

Cursos impartidos e impartidos en el Edificio España, contratados por el grupo SIDA (desde 1991 hasta 2005).

Profesor de español a extranjeros en idiomas Castellano (junio 2007) y de francés en Academia Amor de Dios (el mismo verano).

Experiencia en traducción de diversos textos.

Tres años de redactor en la Cámara Regional de Salamanca (1987-90).
Editor y traductor de la revista de ciencia actualidad (desde 1991).
(www.salamancaactualidad.com).

Idiomas

Francés: Nivel alto hablado y escrito.
Inglés: Nivel alto.
Español: Nivel básico (segunda lengua).

Informática

Informática: Man y Pk 1994 y diseño páginas web.
Software: Word.

ANEXO C: LA ENTREVISTA DE TRABAJO

C.1 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.

Informe al empleador de lo que usted puede hacer por la compañía. Dé respuestas sólidas que convengan al posible empleador de que usted es la persona indicada para el puesto.

Después de la entrevista revise y analice su nivel de desempeño. Envíe nota o carta de agradecimiento al entrevistador. Aunque no obtenga el trabajo, hágale saber a la compañía que sigue interesado en trabajar para ella.

Infórmese acerca de la compañía y la persona que lo entrevistará.

Planifique y prepárese meticulosamente

Presente sus puntos fuertes con claridad

Realice un seguimiento eficaz

Responda a todas las preguntas en forma breve y específica proyectando la mejor imagen posible de su persona.

Esté preparado para las preguntas

C.2 QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER EN LAS ENTREVISTAS

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

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 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.

C.3 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?

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