

Universidad Tecnológica de Puebla

Tecnologías de la Información y Comunicación

Manual de Asignatura

Basado en Competencias Profesionales

Formación Sociocultural III

Mayo 2012

ELABORÓ: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
AUTORES:

APROBÓ: COMISION NACIONAL
ACADÉMICA DE TIC

REVISÓ: UNIVERSIDAD(ES) TECNOLÓGICA(S)

REVISORES:
VERÓNICA LIZARDI ROJO
FABIOLA VALDIVIA LÓPEZ

FECHA DE ENTRADA EN VIGOR: Septiembre 2012



Índice

1. LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES

1.1.Introducción al liderazgo

1.2.Tipos de liderazgo

2. NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

2.1.Manejo de conflictos

2.2.Negociación

2.3.Toma de decisiones

INTRODUCCIÓN

El siguiente documento integra información acerca temas relacionados con la asignatura de Formación Sociocultural III. El objetivo principal del documento es brindar al alumno información que le permita trabajar sobre el diseño conceptual que recoja la semántica de un determinado universo de discurso, este proceso es muy creativo y no existe un procedimiento definido, sin embargo es posible seguir una serie de recomendaciones para facilitar el mismo. Además de propiciar la realización de trabajos futuros aplicados a su entorno, permitiéndoles solucionar problemas en función de los conocimientos adquiridos de automatización de sistemas. Además de motivar en él, el autoestudio, la investigación y la auto práctica.

Con la finalidad de que el alumno pueda aplicar algunos de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la asignatura, en este manual se integran prácticas que le permitirá desarrollará ideas innovadoras o alternativas de solución, bajo parámetros éticos de aplicación y mediante el uso de técnicas de creatividad, para dar solución a problemas cotidianos o estimular la generación de nuevos negocios que contribuyan al desarrollo económico y social del entorno.

DESARROLLO

El manual está compuesto por 3 unidades temáticas:

- I. Liderazgo y toma de decisiones
- II. Negociación y toma de decisiones

Cada uno de estas unidades cuenta con información que sustenta cada uno de los temas contenido en la unidad. Esta información en su mayoría ha sido colectada de libros, sitios de internet, para brindar al alumno información seria y de calidad. Se integran prácticas a los temas para fortalecer el aprendizaje significativo del alumno.

I. Unidad Temática I: **LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES**

Objetivo: El alumno dirigirá equipos de trabajo, a través del manejo asertivo de los estilos de liderazgo, para contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Temas	Saber	Saber hacer	Ser
Introducción al liderazgo	Describir el concepto de liderazgo Explicar la diferencia entre liderazgo, poder y autoridad. Diferenciar el liderazgo natural del formal. Describir el concepto de asertividad.		Pro-actividad Responsabilidad Iniciativa Crítica Análisis Respeto
Tipos de liderazgo	Identificar los tipos de liderazgo: - en función de la toma de decisiones (autócrata, participativo, rienda suelta) - en función de los objetivos de la organización y los trabajadores (grill gerencial)	Identificar un estilo de liderazgo propio Justificar el estilo de liderazgo adoptado Dirigir un equipo de trabajo, empleando un estilo de liderazgo asertivo.	Pro-actividad Responsabilidad Iniciativa Crítica Análisis Respeto

Resultado de aprendizaje:

El alumno, a partir de una serie de casos, simulará la dirección de un equipo de trabajo y elaborará un reporte que incluya:

- mecánica y dinámica del grupo
- Estilo de liderazgo adecuado al grupo y a los objetivos
- Propone acciones para el logro de los objetivos
- Propone indicadores para evaluar los resultados del liderazgo.

Introducción al liderazgo

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo).

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.

De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*).

El líder democrático es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién

entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

El líder autoritario, en cambio, es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y, por su puesto, carisma para inspirar a sus subordinados.

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. Podemos poner como ejemplo a Bill Gates, un frustrado estudiante de Harvard, que gracias a sus cualidades de líder fue capaz de fundar una de las empresas más importantes en el sector tecnológico, Microsoft y, gracias a las decisiones que supo tomar y a que consiguió que empresas influyentes confiaran en él, se convirtió en la persona más rico del mundo. Él fue capaz de comprender que los ordenadores un día se convertirían en una parte indispensable de los hogares, y trabajó desarrollando los productos que lo permitieran, supongo que es el mejor ejemplo de un líder visionario.

Pero tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes. Si conseguimos cautivar al público con nuestra idea, posiblemente nos convirtamos en un líder visionario y valorado por el entorno.

Otras definiciones

Otra clasificación de los liderazgos está determinada por la influencia del líder en sus subordinados. Cuando el líder es reconocido como autoridad dentro del grupo y los integrantes creen que aporta recursos importantes, el liderazgo es transaccional.

Otra definición del término es la que se encuentra en el Diccionario de Ciencias de la Conducta que define el liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte.

Por su parte, Rallph M. Stogdill, afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen.

Para ser líder es fundamental, por otra parte tener la capacidad de comunicación. No sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa. Además, como lo definen Salovey y Mayer, es fundamental contar con inteligencia emocional. Es decir, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.

Estilos de Liderazgo

Quién es usted determina la forma en que trabaja e interacciona con otras personas. Algunas personas están felices y sonrientes todo el tiempo, mientras que otras se mantienen serias casi siempre. Algunos líderes tienen presencia e impresionan a las masas, mientras que otros se sienten incómodos en público. La mayoría de nosotros se encuentra en algún punto intermedio.

Aunque la doctrina de liderazgo del ejército describe en detalle cómo los líderes deben interaccionar con sus subordinados, también reconoce que una persona debe siempre ser ella misma y cualquier desviación será falsa y falta de sinceridad. Los líderes eficientes tienen suficiente flexibilidad para ajustar su estilo de liderazgo y técnicas a las personas que dirigen.

Al referirse a los estilos de liderazgo, muchas personas se van a los extremos. Por ejemplo, si no es un líder autocrático, es que entonces es democrático. Lo cierto es que hay muchas tonalidades entre el blanco y el negro.



A continuación se describen cinco, aunque debemos tener en cuenta que los líderes competentes mezclan estos cinco estilos para aclimatarse al lugar, la tarea y las personas.

En primer lugar, el estilo directivo es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el líder ha cambiado a este estilo de liderazgo porque las circunstancias así lo requieren. Entre las falsas creencias en torno al estilo directivo está la de que este significa uso despectivo del lenguaje o incluye amenazas e intimidación, lo cual no es cierto.

En segundo lugar, el estilo participativo es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

En tercer lugar, el estilo delegativo conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

En cuarto y quinto lugar se encuentran los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

El transformacional "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual - tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

Por su parte, el estilo de liderazgo transaccional utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.



El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, únicamente consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar, además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas. Por ello, lo más eficaz es combinar las técnicas de ambos para ajustarse a la situación.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PUEBLA TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EVALUACIÓN DE REPORTES			
DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN			
NOMBRE DEL ALUMNO:		MATRICULA:	
PRODUCTO:	PARCIAL:	FECHA:	
MATERIA:			
NOMBRE DEL MAESTRO:			
INSTRUCCIONES			
<p>Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuáles son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario. La calificación es la suma de los porcentajes totales de cada punto a evaluar.</p>			
CARACTERÍSTICA A CUMPLIR	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Presentación			
El reporte esta en fólder (1%)			
El reporte esta en hojas limpias (1%)			
El reporte esta ordenado (1%)			
El reporte está elaborado en computadora (1%)			
El reporte no tiene faltas de ortografía (1%).			
Total Presentación (máximo 5%)			
Introducción y Objetivo			
La introducción da una idea clara del contenido del reporte (3%).			
El objetivo está de acuerdo con lo esperado en la práctica (2%).			
Total Introducción y Objetivo (máximo 5%)			
Sustento Teórico			
Presenta un panorama general del tema a desarrollar (7%)			
Lo sustenta con referencias bibliográficas (3%)			
Total Sustento Teórico (máximo 10%)			
Desarrollo			
Sigue una metodología (10%)			
Sustenta todos los pasos que se realizaron (30%)			
Total Desarrollo (máximo 40%)			
Resultados			
Cumplen con el objetivo esperado (30%)			
Conclusiones			
Son claras (5%)			
Acordes con el objetivo esperado (5%)			
Total Conclusiones (máximo 10%)			
CALIFICACIÓN:			

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PUEBLA
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Rúbrica Lectura

NOMBRE DEL ALUMNO:

MATRICULA:

MATERIA:

NOMBRE DEL MAESTRO:

CATEGORIA	100	75	50	25
Identifica la Información Importante 4	El estudiante puede nombrar los puntos importantes del artículo sin tenerlo frente a sí mismo/a.	El estudiante nombra todos los puntos importantes, pero usa el artículo de referencia.	El estudiante nombra todos los puntos menos uno, usando el artículo de referencia. El/ella no señala ningún punto no importante.	El estudiante no puede nombrar ninguna información importante con precisión.
Identifica los Detalles 3	El estudiante recuerda varios detalles para cada punto importante sin referirse al artículo.	El estudiante recuerda detalles para cada punto importante, pero necesita referirse al artículo ocasionalmente.	El estudiante puede localizar la mayoría de los detalles cuando mira el artículo.	El estudiante no puede localizar detalles con precisión.
Identifica Opiniones 3	El estudiante localiza con precisión, por lo menos, una opinión valiosa para el tema.	El estudiante localiza con precisión, por lo menos, 4 opiniones en el artículo y da una explicación razonable de por qué éstas son opiniones y no hechos.	El estudiante localiza con precisión, por lo menos, 4 opiniones en el artículo. su explicación es insuficiente.	El estudiante tiene problemas localizando las opiniones en el artículo.
Observaciones:				

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PUEBLA
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Rúbrica Tareas

NOMBRE DEL ALUMNO:

MATRICULA:

MATERIA:

NOMBRE DEL MAESTRO:

CATEGORIA	100	75	50	25
Calidad de la Información 4	La información está claramente relacionada con el tema principal y proporciona varias ideas secundarias y/o ejemplos.	La información da respuesta a las ideas principales y una o dos ideas secundarias y/o ejemplos.	La información da respuesta a las preguntas principales, pero no da detalles y/o ejemplos.	La información tiene poco o nada que ver con las preguntas planteadas.
Redacción 3	No hay errores de gramática, ortografía o puntuación.	Casi no hay errores de gramática, ortografía o puntuación.	Unos pocos errores de gramática, ortografía o puntuación.	Muchos errores de gramática, ortografía o puntuación.
Fuentes 2	Todas las fuentes de información y las gráficas están documentadas y en el formato deseado.	Todas las fuentes de información y las gráficas están documentadas, pero unas pocas no están en el formato deseado.	Todas las fuentes de información y gráficas están documentadas, pero muchas no están en el formato deseado.	Algunas fuentes de información y gráficas no están documentadas.
Diagramas e Ilustraciones 1	Los diagramas e ilustraciones son ordenados, precisos y añaden al entendimiento del	Los diagramas e ilustraciones son precisos y añaden al entendimiento	Los diagramas e ilustraciones son ordenados y precisos y algunas veces añaden al	Los diagramas e ilustraciones no son precisos o no añaden al entendimiento del



LISTA DE COTEJO				
INDICADOR O VARIABLE	DESCRIPCIÓN	CUMPLE		PORCENTAJE
		SI	No	
ACTITUD (SER)				
Exposición	Entrega del trabajo tiempo y forma establecida			10
Trabajo en equipo	El alumno participa activamente en su equipo aportando propuestas para la realización del trabajo.			10
Actitud	Respeto, Tolerancia, Puntualidad, Presentación y Personalidad.			10
Observaciones:				

I. Unidad Temática II: **NEGOCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES**

Objetivo: El alumno negociará alternativas de solución, a través del empleo de técnicas de negociación y evaluación de toma de decisiones, para resolver conflictos y contribuir al logro de los objetivos de la organizaciones.

Temas	Saber	Saber hacer	Ser
Manejo de conflictos	Identificar que características tiene una situación de conflicto (impacto del conflicto, causas y efectos)	Dimensionar un conflicto en función de sus características Proponer alternativas de solución al conflicto	Conciliador Responsabilidad Iniciativa Crítica Análisis Respeto
Negociación	Explicar el concepto de negociación. Identificar las técnicas de negociación (ganar-ganar, ganar-perder, perder-perder)	Negociar una situación a través de la técnica adecuada.	Conciliador Responsabilidad Iniciativa Crítica Análisis Respeto
Toma de decisiones	Identificar las herramientas para la toma de decisiones. - lluvia de ideas - Ishikawa - Pareto - Árbol de decisiones Explicar el enfoque sistémico de la toma de decisiones.	Evaluar las alternativas de solución a una situación empleando las técnicas de toma de decisiones y considerando el enfoque sistémico. Seleccionar la mejor alternativa en función de los objetivos	Pro-actividad Responsabilidad Iniciativa Crítica Análisis Respeto Conciliador

Resultado de aprendizaje:

El alumno, a partir de un caso dado, elaborará un reporte que incluya:

- identificación y caracterización del conflicto (impacto del conflicto, causas y efectos)
- Áreas involucradas
- alternativas de solución al conflicto
- Evaluación de las alternativas empleando las técnicas de toma de decisiones
- Estrategia de negociación

Definición de conflicto

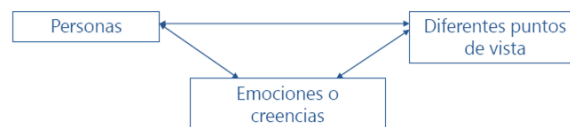
Una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como discordantes. Dos o más partes que todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan.

Clases de conflictos: Interpersonal, organizacional e internacional

El Conflicto	
Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> • Estimula la discusión • Aclara puntos de vista • Obliga buscar nuevos enfoques • Fomenta creatividad • Fuente de autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificulta la comunicación • Disminuye la cooperación • Limita la habilidad de escuchar • Destruye la unidad • Reduce el nivel de confianza

Causas del Conflicto

Para ocurrir un conflicto se necesita:



Etapas del Conflicto

- Situación o circunstancia
- Pensamiento, Actitud, Creencias, Interpretaciones o valorizaciones acerca de
- Sentimiento/Emociones y Conducta

El Círculo del Conflicto



Negociación

La negociación es un proceso de comunicación dinámico en el cual dos o más partes intentan resolver diferencias y defender intereses en forma directa a través del diálogo con el fin de lograr una solución o un acuerdo satisfactorio.

Se suele pensar que la negociación sólo se da entre grandes ejecutivos y que es sólo una cuestión de dinero, pero lo cierto es que la negociación es algo que todos nosotros realizamos a diario en distintos aspectos de nuestras vidas cada vez que existen conflictos de intereses (generados por las diferencias propias de las personas, ya sea en preferencias, gustos, valores, actitudes, etc.) y se pretende llegar a un acuerdo.

Hay negociación cuando acordamos las condiciones de compraventa de un producto, cuando pretendemos resolver un conflicto laboral, cuando vamos a asociarnos con alguien, pero también hay negociación cuando nos ponemos de acuerdo con nuestra pareja en qué película ver, cuando nos ponemos de acuerdo con nuestros vecinos en la decoración del vecindario, cuando vamos a la tienda y pedimos un descuento, etc.

Existen dos tipos o estilos de negociación: la negociación distributiva y la negociación integrativa. Por lo general, las negociaciones combinan elementos de ambos tipos, pero para una mejor comprensión, veamos cada uno de estos estilos de negociación en su forma pura:

Negociación distributiva

La negociación distributiva, también conocida como negociación posicional, negociación de suma cero, negociación competitiva, o negociación ganar-perder, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes compiten por la distribución de una cantidad fija de valor.

Al final de una negociación netamente distributiva, lo que una parte ha ganado la otra lo ha perdido. Los puntos al final siguen sumando cero ya que previamente no se ha creado valor, a diferencia de lo que sucede en una negociación integrativa.

La negociación distributiva suele darse en negociaciones basadas en compraventa de productos en donde lo único que importa es el precio, por ejemplo, en la compraventa de un automóvil o de un bien raíz.

El negociador netamente distributivo suele ser una persona agresiva, desconsiderada, terca, astuta, mentirosa, egocéntrica y, sobre todo, manipuladora.

Antes de ver las diferentes estrategias y tácticas que se pueden utilizar en una negociación distributiva, es necesario que conozcamos algunos conceptos importantes propios de este tipo o estilo de negociación:

Poder de negociación: ventajas que uno tiene para ganar una negociación. Básicamente está dado por las alternativas que uno tiene a una negociación; por ejemplo, hoy en día los compradores en general tienen más poder que los vendedores, pues tienen más alternativas para elegir un producto.

Percepción: lo que una parte piensa de la otra. En una negociación distributiva lo importante no es tanto lo que uno tiene, sino lo que la otra parte piensa que uno tiene.

Alternativas: alternativas que uno tiene a una negociación; por ejemplo, si uno tiene un solo cliente aparte del cliente con el que está negociando, solo tendrá una alternativa. Mientras más alternativas uno tenga, mayor poder de negociación tendrá.

BATNA (best alternative to a negotiated agreement): mejor alternativa que uno tiene a una negociación (la alternativa que uno tomaría en caso de no llegar a un acuerdo).

Antes de toda negociación, debemos determinar nuestro BATNA y, de ese modo, saber cuándo es mejor un no acuerdo y retirarnos (cuando el posible acuerdo sea menos favorable que nuestro BATNA); por ejemplo, si calculamos que podemos cobrar a un cliente 1000, dicha cantidad será nuestro BATNA al momento de negociar con un segundo cliente; en ese caso, nuestro objetivo será llegar a un acuerdo en donde nos pague 1000 o de preferencia más y, en caso de ofrecernos una cifra menor, sabremos que es preferible un no acuerdo, y que buscaremos al primer cliente.

Algunas peculiaridades del BATNA es que dinámico, es decir, cambia constantemente, y es psicológico, es decir, se basa en una perspectiva personal, la cual suele ser subjetiva (por ejemplo, un vendedor podría considerar que su producto vale mucho más de lo que en realidad vale).

Punto de reserva: punto que fija el límite inferior de una negociación. Es lo mínimo (o máximo) que uno está dispuesto a aceptar. El punto de reserva deriva del BATNA aunque no siempre coinciden (por ejemplo, cuando al comprar un local, no sólo consideramos el precio de otro local similar, sino también su ubicación). Antes de toda negociación, debemos determinar nuestro punto de reserva y, de ese modo, saber cuánto es lo mínimo (o máximo) que deberíamos aceptar.

Zona de posible acuerdo: rango dentro del cual se puede cerrar un trato. Se encuentra ubicada ubicado entre los puntos de reserva de las dos partes; por ejemplo, si un comprador de un producto establece su precio de reserva en 3000 (lo máximo que pagaría), y un vendedor del mismo producto establece su precio de reserva en 2500 (lo mínimo que aceptaría), la zona de posible acuerdo entre ambas partes estaría ubicada entre 2500 y 3000.

Estrategias de la negociación distributiva

Las estrategias de la negociación distributiva se orientan a moldear la percepción de la contraparte sobre los límites de la zona de posible acuerdo, buscando que la otra parte modifique su punto de reserva haciéndolo retroceder, y que piense que el nuestro está más cerca de él.

Para que, de ese modo, una vez moldeada la percepción de la contraparte con respecto a los límites de la zona de posible acuerdo, sea más fácil influir en su percepción de la solución, y así lograr el objetivo final, que es el de que el acuerdo termine cerca de su punto de reserva o, de ser posible, en él mismo.

Por tanto, las estrategias de una negociación distributiva básicamente consisten en:

No revelar información propia: no revelar, ocultar o distorsionar información propia tal como las propias motivaciones, necesidades e intereses, el propio BATNA y el punto de reserva, etc. Para lo cual, se falsea información, se dicen medias verdades, se calla información relevante, se contesta preguntas con otras preguntas o con respuestas incompletas, se guarda silencio, se aleja la atención hacia otros temas, no se muestra demasiado interés en algo, se disimulan emociones o reacciones, etc.

Obtener información de la contraparte: obtener la mayor cantidad de información de la contraparte, sus verdaderas motivaciones, necesidades e intereses, sus alternativas, su BATNA y su punto de reserva, su estilo de negociación, su forma de negociar (si es agresivo o pasivo), sus fortalezas y debilidades, etc. Para lo cual, se hacen preguntas formales e informales, se lee entre líneas, se analizan sus acciones, se interpretan el lenguaje no verbal, se obtiene información de otras fuentes, etc.

Tácticas de la negociación distributiva

Las tácticas de una negociación distributiva, a diferencia de las estrategias, son acciones específicas, pero tienen el mismo objetivo, que es el de lograr un acuerdo lo más cercano posible al punto de reserva de la otra parte, básicamente moldeando previamente su percepción sobre los límites de la zona de posible acuerdo.

Las siguientes son algunas de las principales tácticas utilizadas en una negociación distributiva:

Establecer una oferta elevada: consiste en establecer una oferta elevada y así lograr que la otra parte “ancle” su percepción sobre el rango de posible acuerdo.

Hacer demandas excesivas: consiste en realizar demandas excesivas, algunas de las cuales podrían ser irrelevantes y tendrían como único objetivo el de ser intercambiadas por concesiones.

Hacer miniconcesiones: consiste en hacer miniconcesiones con la finalidad de dar la impresión de estar cediendo bastante.

Establecer límites: consiste en establecer límites con el fin de convencer a la otra parte de que no vamos a ceder más, por ejemplo, “es imposible aceptar, implicaría un aumento del 10% de nuestros costos”.

Precedentes: consiste en señalar precedentes con el fin de sustentar nuestros argumentos, por ejemplo, “siempre les hemos pagado dicha cantidad, ¿por qué ahora nos piden esta otra?”.

Comparaciones: consiste en hacer comparaciones con el fin de lograr el mismo resultado que los precedentes, por ejemplo, “sé de otros locales similares que se alquilaron hace poco en menos de 1000 dólares”.

Moldeo de aspiraciones: consiste en moldear las percepciones de la contraparte procurando que baje sus aspiraciones; por ejemplo, si un empleado quisiera un aumento de sueldo, podríamos hablarle del mal año que hemos tenido.

Serrucho: consiste en procurar cambiar la posición de la otra parte poniéndola contra una segunda alternativa, ya sea real o imaginaria, por ejemplo, cuando un posible cliente hace creer al propietario de un local en alquiler que ha tenido contacto con otros propietarios.

Influir en sus utilidades subjetivas: consiste en procurar que la otra parte baje su punto de reserva al ser influenciado por la idea de obtener ventajas o utilidades subjetivas; por ejemplo, si queremos que un vendedor nos venda barato podríamos prometerle recomendarlo con otras personas.

Captura de valores primordiales: consiste en aprovechar algo que sabemos que la otra parte desea o le importa mucho y, por ejemplo, pedir bastante a cambio de ello.

Rabia fingida o real: consiste en tener o fingir rabia con el fin de demostrar la seriedad de nuestra posición, para hacer dudar a la otra parte de su posición, o para intimidarla.

Reducir el tiempo: consiste en apurar a la otra parte ya sea directa o indirectamente, con el fin de que se ponga tensa, se atolondre y tome una decisión sin que la medite tanto.

Para ver en detalle estas tácticas de negociación distributiva, así como para conocer otras más, te invitamos a leer el artículo: tácticas de negociación.

Negociación integrativa

La negociación integrativa, también conocida como negociación principista, negociación cooperativa, o negociación ganar-ganar, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas.

En vez de aproximarse al problema de un modo competitivo como en la negociación distributiva (reclamando valor sólo para uno), en la negociación integrativa las partes adoptan una actitud orientada a resolver el problema y a buscar un resultado favorable para ambas.

De ahí que la meta de la negociación integrativa sea la de crear tanto valor como sea posible para uno mismo y para la otra parte, por ejemplo, a través del intercambio de valores en donde cada parte hace concesiones, aporta o renuncia a algo que valora poco o no tanto, a cambio de algo que valora mucho.

La negociación integrativa suele darse en negociaciones en donde existen varias cosas por negociar, por ejemplo, en la creación de una sociedad en donde cada socio puede aportar recursos diferentes, pero complementarios a los de los demás socios.

Estrategias de la negociación integrativa

Las estrategias de la negociación integrativa se orientan a crear el mayor valor posible para ambas partes; por tanto, las estrategias de una negociación distributiva básicamente consisten en:

Revelar información propia: identificar propias necesidades, preferencias, intereses, inquietudes, capacidades, recursos, etc.

Obtener información de la otra parte: obtener información sobre sus motivaciones, necesidades, preferencias, intereses e inquietudes, por ejemplo, al realizarle preguntas formales e informales, o al tratar de comprender sus motivaciones.

Tácticas de la negociación integrativa

Las tácticas de una negociación integrativa, a diferencia de las estrategias, son acciones específicas, pero tiene el mismo objetivo, que es el de crear tanto valor como sea posible para ambas partes.

Las siguientes son algunas de las principales tácticas utilizadas en una negociación integrativa:

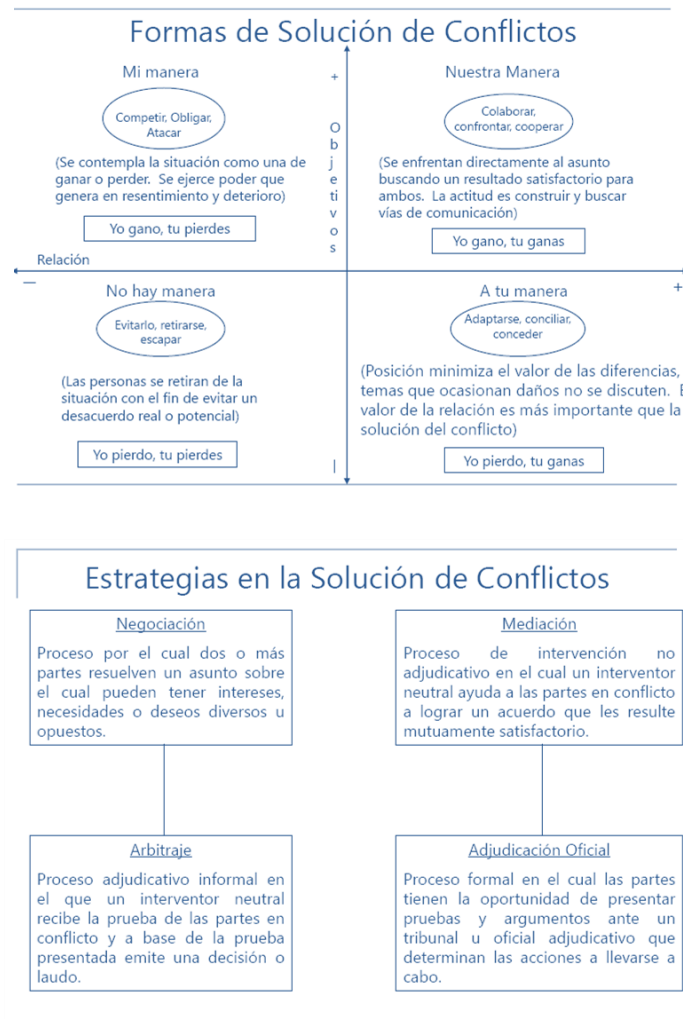
Enviar un mensaje sobre la intención de cooperar: enviar un mensaje claro a la otra parte sobre nuestra intención de cooperar, de resolver el problema, de ser flexibles; por ejemplo, al hacerle saber que ambos enfrentamos al mismo problema, al mostrar preocupación por sus intereses, al mostrar disposición al diálogo.

Generar un clima de resolución de problemas: generar un clima de resolución de problemas, a diferencia de lo que sucede en una negociación distributiva en donde se suele crear un clima de competencia y beligerancia.

Procurar una comunicación fluida: crear las condiciones para una buena comunicación, mantener abiertos los canales de comunicación.

Buscar diferencias: es a través de las diferencias (ya sea en necesidades, preferencias, gustos, valores, intereses, recursos, habilidades, etc.) que se puede crear valor, por ejemplo, al identificar algo que no sea tan valioso para uno, pero para la otra parte sí, e intercambiarlo por algo que para la otra parte no sea tan valioso, pero para uno sí. Por ejemplo, supongamos que dos coleccionistas de libros raros, Juan y Pedro, empiezan una negociación. Juan está interesado en comprarle a Pedro un libro de Hemingway. Durante la negociación Pedro menciona que está buscando un libro de William Prescott y da la casualidad que Juan lo tiene y que está dispuesto a desprenderse de él. Al final Pedro le vende a Juan el libro de Hemingway a cambio de unos cuantos dólares más el libro de Prescott, terminando ambas partes satisfechas,

pues los bienes intercambiados tenían un valor moderado para sus dueños originales, pero un valor excepcional para sus nuevos dueños.



El Arte de Lograr un Acuerdo

Paso 1 ¿Cuál es el problema?

- ☐ Aceptación del conflicto y determinar que método se utilizará para solucionarlo
- ☐ Crear el ambiente adecuado
- ☐ Acordar reglas de discusión (no interrumpir, respeto y orden)
- ☐ Ofrecer oportunidad para expresión
- ☐ Escuchar en forma que demuestra empatía

Paso 2 Analizar las causas del conflicto

- ☐ Examinar toda la información que permita conocer las causas del conflicto

Ej. Hacer preguntas, parafrasear, resumir

- ☐ Manejar las emociones, evitar atacar por medio de críticas, amenazas, insultos que no ayudan a la comunicación.

Paso 3 ¿Cuáles son las posibles alternativas?

- ☐ Generar opciones utilizando técnicas de “brainstorming” u otros métodos decisionales
- ☐ Evaluar cada alternativa identificando criterios de selección
Ej. Costo/beneficio, consecuencias, viabilidad, intereses/necesidades, ventajas o desventajas

Paso 4 Toma de decisiones

- ☐ Enfocar en los resultados deseados, discutir las alternativas hasta llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes

Paso 5 Establecer un plan de acción

- ☐ Donde, cómo, cuándo y quién llevará a cabo el plan de acción

La Solución de Conflictos Requiere:

- ✓ Actuar sin violencia
- ✓ No evadir situaciones difíciles
- ✓ No almacenar sentimientos negativos

Toma de decisiones

El tomar una decisión dentro de una organización, requiere de elementos de índole cualitativa y cuantitativa. Los aspectos anteriores toman como base principal, la información. Esta información es utilizada para llevar a cabo acciones que beneficien la operación diaria dentro de las organizaciones.

No obstante lo anterior, la toma de decisiones, depende en gran parte, del estilo de liderazgo de quien las toma. En otras palabras, las acciones que se llevarán a cabo están sujetas a la subjetividad propia de los individuos que deciden qué hacer con la información.

Técnicas para la toma de decisiones

Al tomar una decisión, el administrador puede apoyarse en diversas técnicas de orden cualitativo o cuantitativo, dentro de las primeras encontramos las siguientes:

1. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
2. Ábaco de Reignier
3. Método Delphi

Apoyados en la probabilidad y estadística podemos realizar un análisis cuantitativo:

1. Análisis de regresión lineal
2. Análisis multicriterios
3. Proyecciones
4. Análisis de mínimos cuadrados
5. Árbol de decisiones

Todos los métodos anteriormente descritos, son herramientas que nos permiten tomar decisiones más apegadas a la realidad, sin embargo, hay que tomar en cuenta que al final del proceso la decisión principal radica en la gente que se encarga de decidir, dependiendo del estilo de liderazgo y de administrar la organización.

Enfoque sistémico de la toma de decisiones

Más que un evento, la toma de decisiones es un proceso; esto es, en lugar de un hecho puntual, aislado, la misma transcurre alrededor de una serie de fases o etapas interconectadas.

No obstante, ante una situación de toma de decisiones las personas no actúan necesariamente de una manera metódica, desde la primera hasta la última fase; algunas parecen progresar linealmente mientras que en otras se producen grandes fluctuaciones.

Cada fase supone la presencia de ciertas actitudes y la realización de diversas tareas, cumplidas las cuales se avanza hacia la fase subsiguiente. Si la persona omite cualquiera de ellas antes de comprometerse con una opción particular, o lleva a cabo alguna(s) descuidadamente, se dificulta la toma de una decisión acertada.

Los teóricos de la elección vocacional -entre ellos Super, Ginzberg y Tiedeman- conciben la misma como un proceso continuo que evoluciona a través de cierto

numero de etapas. Otros investigadores, al estudiar la toma de decisiones generales, la conciben también como un proceso; entre ellos Irving Janis quien propone un modelo de cinco etapas principales que llevan a una decisión estable, y Theodore Rubin que delinea un proceso conformado por ocho fases.

Hemos hecho una integración personal de los planteamientos de los dos últimos autores para elaborar lo que, a nuestro juicio, resume el proceso de toma de decisiones, a lo largo de cinco etapas:

PRIMERA ETAPA: NECESIDAD DE TOMAR UNA DECISIÓN

La toma de decisiones comienza cuando una persona se enfrenta a una nueva situación que implica amenazas (por ejemplo, someterse a una cirugía o dejar de tomar, por razones de salud) u oportunidades (tal como radicarse en otra ciudad, elegir una carrera o contraer matrimonio). Para que sea una situación de decisión debe presentarse la posibilidad de escoger -por lo menos- dos alternativas.

Una actitud deseable en esta fase consiste en examinar si la probable amenaza u oportunidad es lo suficientemente importante como para justificar el esfuerzo de tomar una decisión al respecto. Si la respuesta es negativa, la persona continuará con su línea de conducta habitual, pero si es afirmativa aceptará el reto y optará por otra línea de acción, continuándose así el progreso a lo largo de las posteriores etapas.

SEGUNDA ETAPA: ENUMERACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS, OPCIONES O CURSOS DE ACCIÓN DISPONIBLES

Una vez que se acepta que es necesario adoptar una decisión, se analizan los objetivos relacionados con ella y se buscan las alternativas, opciones o cursos de acción disponibles para lograr los objetivos relacionados con la decisión.

La actitud provechosa debe ser de apertura, flexibilidad, libertad y creatividad, para generar opciones que permitan contar con una lista lo suficientemente amplia. Conviene dar la misma atención a todas las opciones que surjan, por ridículas, incoherentes e improbables que resulten más tarde, evitando que una evaluación racional y objetiva desempeñe algún papel.

• Profesor de español (ELE) Fórmate como profesor/a de español curso en Madrid Barcelona o Londres

La ayuda externa puede ser muy útil, siempre que la persona no descuide su propia lista de opciones y no se le imponga una alternativa que ella no se haya formulado.

TERCERA ETAPA: EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS, OPCIONES O CURSOS DE ACCIÓN DISPONIBLES

En esta etapa se estudia cuidadosamente la lista generada en la etapa anterior. Se dejan fluir libremente los sentimientos y pensamientos que suscita cada una de las alternativas, se analizan y valoran los mismos, y se establece una relación entre las opciones y las prioridades personales. En otras palabras, se consideran las ventajas y limitaciones de cada alternativa.

A diferencia de la etapa anterior, acá debe tomar lugar una evaluación racional y objetiva. La tarea implicada tiene que ver con la recolección y valoración de información personal (a través de la autoexploración y autoanálisis) e información externa, bien sea social, ocupacional o educativa, dependiendo de la decisión involucrada, requiriéndose la participación activa de la persona que elige, en la búsqueda de la información.

CUARTA ETAPA: DECISIÓN PROVISIONAL O TENTATIVA

Luego de evaluar cada alternativa se cuenta con una opción preferida; la atención se centra sobre ésta, se percibe como la más idónea y se descartan las otras opciones para allanar el camino a la elegida.

La persona considera cómo ponerla en práctica y cómo transmitir a otros la intención de hacerlo. Antes de permitir que otros conozcan la línea de acción que ha elegido - especialmente si ésta es polémica, como renunciar al empleo- elabora estrategias para asegurar el éxito de la nueva decisión y evitar la desaprobación de los demás. Además, reexamina la información recogida sobre probables dificultades prácticas para

implementar la decisión, piensa en cómo vencerlas y hace planes por si las pérdidas llegan a materializarse.

QUINTA ETAPA: COMPROMISO Y AJUSTE A LA DECISIÓN

En esta etapa se lleva a la práctica la decisión provisional. La alternativa elegida se convierte en acción, es decir, se la dota de sentimientos y pensamientos, se invierte tiempo y energía en ella, y se rechazan finalmente por completo las opciones no elegidas. La persona se muestra satisfecha con la opción elegida y la lleva a cabo con optimismo. Se producen sentimientos de bienestar, seguridad y autoconfianza.

Si ocurren contratiempos menores, la persona puede vacilar temporalmente, pero lleva a cabo su decisión. Pero si se presentan desafíos, pérdidas o insatisfacciones más serias, se recorren de nuevo las sucesivas etapas para buscar una alternativa mejor, aunque esta vez con la ventaja que supone la experiencia positiva, producto del aprendizaje obtenido.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PUEBLA TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EVALUACIÓN DE REPORTES			
DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN			
NOMBRE DEL ALUMNO:		MATRICULA:	
PRODUCTO:	PARCIAL:	FECHA:	
MATERIA:			
NOMBRE DEL MAESTRO:			
INSTRUCCIONES			
Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuáles son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario. La calificación es la suma de los porcentajes totales de cada punto a evaluar.			
CARACTERÍSTICA A CUMPLIR	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Presentación			
El reporte esta en fólder (1%)			
El reporte esta en hojas limpias (1%)			
El reporte esta ordenado (1%)			
El reporte está elaborado en computadora (1%)			
El reporte no tiene faltas de ortografía (1%).			
Total Presentación (máximo 5%)			
Introducción y Objetivo			
La introducción da una idea clara del contenido del reporte (3%).			
El objetivo está de acuerdo con lo esperado en la práctica (2%).			
Total Introducción y Objetivo (máximo 5%)			
Sustento Teórico			
Presenta un panorama general del tema a desarrollar (7%)			
Lo sustenta con referencias bibliográficas (3%)			
Total Sustento Teórico (máximo 10%)			
Desarrollo			
Sigue una metodología (10%)			
Sustenta todos los pasos que se realizaron (30%)			
Total Desarrollo (máximo 40%)			
Resultados			
Cumplen con el objetivo esperado (30%)			
Conclusiones			
Son claras (5%)			
Acordes con el objetivo esperado (5%)			
Total Conclusiones (máximo 10%)			
CALIFICACIÓN:			

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PUEBLA
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Rúbrica Lectura

NOMBRE DEL ALUMNO:

MATRICULA:

MATERIA:

NOMBRE DEL MAESTRO:

CATEGORIA	100	75	50	25
Identifica la Información Importante 4	El estudiante puede nombrar los puntos importantes del artículo sin tenerlo frente a sí mismo/a.	El estudiante nombra todos los puntos importantes, pero usa el artículo de referencia.	El estudiante nombra todos los puntos menos uno, usando el artículo de referencia. El/ella no señala ningún punto no importante.	El estudiante no puede nombrar ninguna información importante con precisión.
Identifica los Detalles 3	El estudiante recuerda varios detalles para cada punto importante sin referirse al artículo.	El estudiante recuerda detalles para cada punto importante, pero necesita referirse al artículo ocasionalmente.	El estudiante puede localizar la mayoría de los detalles cuando mira el artículo.	El estudiante no puede localizar detalles con precisión.
Identifica Opiniones 3	El estudiante localiza con precisión, por lo menos, una opinión valiosa para el tema.	El estudiante localiza con precisión, por lo menos, 4 opiniones en el artículo y da una explicación razonable de por qué éstas son opiniones y no hechos.	El estudiante localiza con precisión, por lo menos, 4 opiniones en el artículo. su explicación es insuficiente.	El estudiante tiene problemas localizando las opiniones en el artículo.
Observaciones:				

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PUEBLA
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Rúbrica Tareas

NOMBRE DEL ALUMNO:

MATRICULA:

MATERIA:

NOMBRE DEL MAESTRO:

CATEGORIA	100	75	50	25
Calidad de la Información 4	La información está claramente relacionada con el tema principal y proporciona varias ideas secundarias y/o ejemplos.	La información da respuesta a las ideas principales y una o dos ideas secundarias y/o ejemplos.	La información da respuesta a las preguntas principales, pero no da detalles y/o ejemplos.	La información tiene poco o nada que ver con las preguntas planteadas.
Redacción 3	No hay errores de gramática, ortografía o puntuación.	Casi no hay errores de gramática, ortografía o puntuación.	Unos pocos errores de gramática, ortografía o puntuación.	Muchos errores de gramática, ortografía o puntuación.
Fuentes 2	Todas las fuentes de información y las gráficas están documentadas y en el formato deseado.	Todas las fuentes de información y las gráficas están documentadas, pero unas pocas no están en el formato deseado.	Todas las fuentes de información y gráficas están documentadas, pero muchas no están en el formato deseado.	Algunas fuentes de información y gráficas no están documentadas.
Diagramas e Ilustraciones 1	Los diagramas e ilustraciones son ordenados, precisos y añaden al entendimiento del	Los diagramas e ilustraciones son precisos y añaden al entendimiento	Los diagramas e ilustraciones son ordenados y precisos y algunas veces añaden al	Los diagramas e ilustraciones no son precisos o no añaden al entendimiento del



LISTA DE COTEJO				
INDICADOR O VARIABLE	DESCRIPCIÓN	CUMPLE		PORCENTAJE
		SI	No	
ACTITUD (SER)				
Exposición	Entrega del trabajo tiempo y forma establecida			10
Trabajo en equipo	El alumno participa activamente en su equipo aportando propuestas para la realización del trabajo.			10
Actitud	Respeto, Tolerancia, Puntualidad, Presentación y Personalidad.			10
Observaciones:				

BIBLIOGRAFÍA

Autor	Año	Título del Documento	Ciudad	País	Editorial
Stephen P. ,	(1998)	<i>La administración en el mundo de hoy</i>	Distrito Federal.	México	Prentice Hall
Stephen P., Coulter M.	(1996)	<i>Administration.</i>	Distrito Federal.	México	Prentice Hall
Casares A., Siliceo A.	(1993)	<i>Planeación de Vida y Carrera</i>	Distrito Federal	México	Limusa
Hoodgets R.	(1989)	<i>El supervisor eficiente</i>	Distrito Federal.	México	Mc. Graw Hill
Mc.Cay J.	(1996)	<i>Administración del Tiempo</i>	Distrito Federal.	México	Manual Moderno
Casares A., Siliceo A.	(1993)	<i>Planeación de Vida y Carrera</i>	Distrito Federal	México	Limusa
Hoodgets R.	(1989)	<i>El supervisor eficiente</i>	Distrito Federal.	México	Mc. Graw Hill
Crosby Philips B	1996	<i>Principios absolutos de liderazgos</i>	Distrito Federal	México	PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA
RothSchilat William S	1995	<i>Cuatro caras del liderazgo</i>	Distrito Federal	México	MACCHI
Handscomby Richard	1993	<i>Liderazgo Estratégico</i>	Barcelona	España	MCGRAW HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA
Casares Arragois David	1994	<i>liderazgo: Capacidad para dirigir</i>	Distrito Federal	México	EL MANUAL MODERNO
Rodriguez Estrada Mauro	1988	<i>Técnicas de negociación</i>	Distrito Federal	México	MC GRAW HILL
Maddov Robert	1991	<i>Negociación Exitosa</i>	Distrito Federal	México	TRILLAS
Colaicovo Juan Luis	1994	<i>Técnicas de negociaciones: Texto y aplicaciones practicas en el campo internacional</i>	Buenos Aires	Argentina	MACCHI