

¿Cómo negociar mejor?

*Herramientas para comunicarnos,
construir acuerdos y gestionar
conversaciones difíciles*

Equipo docente / **Carolina Yacuzzi**
Unidad académica / **Departamento de Derecho**
Referente académico / **María José Briz**

// Modalidad
A distancia

// Carga horaria total
21 horas

// Días y horarios
Martes y jueves, 18:30 a
21:30 h

// Fecha de inicio
Martes 3 de noviembre

// Fecha de finalización
Jueves 24 de noviembre

¿Cómo negociar mejor?

| Dirigido a

La actividad está dirigida a personas que, por su rol o por su situación, deben construir acuerdos con otros y sostener conversaciones que resultan incómodas o de resultado incierto: quienes conducen equipos, negocian condiciones, coordinan entre áreas, atienden reclamos, representan intereses ajenos o median entre posiciones enfrentadas dentro de una organización.

Resulta de particular interés para profesionales del derecho, la psicología, el trabajo social, la educación, la salud, la comunicación, los recursos humanos y la gestión pública, así como para integrantes de organizaciones sociales, cooperativas y empresas familiares, donde el vínculo entre las partes suele extenderse más allá del conflicto puntual.

No se requiere formación previa en negociación ni experiencia en gestión de conflictos. Las herramientas se trabajan con material de la propia experiencia de cada participante, de modo que la propuesta admite también a quienes se acerquen desde un interés personal, sin vinculación con un rol profesional determinado.

| Objetivo general

Que los participantes amplíen su repertorio de recursos para negociar y sostener conversaciones difíciles, reconociendo sus propios modos de actuar frente a las diferencias e incorporando herramientas transferibles a los ámbitos cotidiano, profesional, laboral e institucional.

| Objetivos específicos

Al finalizar el curso, se espera que los participantes puedan:

1. Reconocer de qué modo su percepción y sus paradigmas condicionan la lectura de una situación, y ubicar su propio estilo predominante frente a las diferencias.
2. Aplicar la escucha y la indagación para acceder a la perspectiva ajena, y expresar percepciones, emociones, necesidades e intereses en clave asertiva.
3. Distinguir posiciones de intereses, e identificar, explorar y jerarquizar los intereses propios y los de la otra parte.
4. Generar opciones de beneficio mutuo separando la instancia de creación de la de decisión, e identificar los obstáculos que restringen la creatividad en una negociación.
5. Evaluar propuestas y acuerdos a partir de criterios de legitimidad y del análisis de las alternativas disponibles fuera de la mesa, y preparar estratégicamente una negociación.
6. Reconocer la estructura de una conversación difícil, diferenciando datos de interpretaciones y supuestos, y separando intención de impacto.
7. Preparar y transitar una conversación difícil desplazando el eje de la culpa hacia la responsabilidad personal, y gestionar el componente de identidad que se activa al dar y recibir feedback.

| Competencias a adquirir

Al finalizar el curso, los participantes podrán:

¿Cómo negociar mejor?

1. Analizar una situación de negociación propia distinguiendo tres planos —las personas, el problema y el proceso— e identificar en cuál de ellos reside la dificultad principal.
2. Reconocer su modo habitual de responder ante las diferencias y optar deliberadamente por una alternativa cuando ese modo no resulte conveniente para la situación.
3. Formular preguntas orientadas a ampliar la comprensión de la perspectiva ajena, en lugar de preguntas que confirmen la propia lectura.
4. Plantear lo que piensan, sienten y necesitan sin descalificar a la otra parte ni renunciar a lo que consideran importante.
5. Identificar los intereses que subyacen a una posición —propia y ajena— y ordenarlos por prioridad antes de formular propuestas.
6. Construir opciones que integren intereses de ambas partes, posponiendo la evaluación hasta haber ampliado el campo de lo posible.
7. Determinar su mejor alternativa fuera de la mesa y utilizarla como criterio explícito para aceptar o rechazar una propuesta.
8. Elaborar la preparación previa de una negociación con una estructura de análisis, en lugar de resolverla sobre la marcha.
9. Anticipar por qué una conversación determinada les resulta difícil, distinguiendo los datos disponibles de las interpretaciones y supuestos que agregan.
10. Sostener el intercambio en una conversación tensa sin que este se organice alrededor de la atribución de culpas.

| Metodología

El curso propone un recorrido de aprendizaje activo y experiencial para explorar cómo negociamos, comprender qué sucede cuando aparecen diferencias y desarrollar herramientas que permitan comunicarnos, construir acuerdos y gestionar conversaciones difíciles en distintos ámbitos de nuestra vida.

A lo largo del recorrido, los contenidos se abordarán mediante ejercicios, análisis de situaciones, casos, simulaciones de negociación, preguntas orientadoras y espacios de reflexión e intercambio. El propósito será experimentar las herramientas durante las clases, reconocer los propios modos de negociar, ensayar nuevas formas de abordar situaciones complejas y reflexionar sobre cómo trasladarlas a su cotidianeidad.

El recorrido prioriza la participación activa, el aprendizaje a partir de la experiencia y la construcción colectiva de conocimiento, integrando las distintas miradas, saberes y contextos presentes en el grupo.

Cada encuentro combinará fundamentos conceptuales con actividades prácticas que permitan poner las herramientas en acción, compartir experiencias, generar nuevas preguntas y construir aprendizajes transferibles a la vida cotidiana, profesional, laboral e institucional.

| Contenido

Encuentro 1 | LAS PERSONAS: nuestros mapas y maneras de negociar

Temática

La manera en que percibimos una situación

¿Cómo negociar mejor?

influye en cómo la interpretamos y en las decisiones que tomamos frente a ella. Este primer encuentro propone explorar nuestros propios mapas y reconocer diferentes maneras de percibir, comprender y actuar frente a una negociación.

Preguntas que exploraremos

- ¿Cómo influye nuestra manera de percibir en la forma en que negociamos?
- ¿Qué sucede cuando perspectivas diferentes intentan comprender una misma situación?
- ¿Cómo solemos actuar cuando nuestros intereses o necesidades se encuentran con los de otras personas?

Contenidos

Percepción y construcción de realidad: el mapa no es el territorio. Paradigmas y diferentes puntos de vista. Estilos de negociación. Patrones y modos de actuar frente a las diferencias.

Encuentro 2 | COMUNICACIÓN: lo que decimos, escuchamos e interpretamos

Temática

La comunicación atraviesa todo proceso de negociación. Explorar cómo construimos nuestros mensajes, qué escuchamos, qué interpretamos y cómo indagamos permite reconocer aquello que facilita o dificulta el encuentro con otras perspectivas.

Preguntas que exploraremos

- ¿Qué sucede entre lo que queremos comunicar y aquello que la otra persona interpreta?
- ¿Cómo escuchar y preguntar para comprender otras perspectivas?
- ¿Cómo expresar lo que pensamos, sentimos y necesitamos de manera asertiva?

Contenidos

Comunicación y lenguaje. Escuchar y Preguntar como herramientas poderosas de comunicación. Comunicación asertiva. Lenguaje Yo como herramienta para expresar percepciones, emociones, necesidades e intereses.

Encuentro 3 | INTERESES: descubrir qué hay detrás de lo que pedimos

Temática

Cuando negociamos, las posiciones muestran una parte de aquello que está en juego. Explorar los intereses, necesidades y preocupaciones de cada persona permite ampliar la mirada, comprender qué resulta importante para cada una y abrir nuevas posibilidades para la negociación.

Preguntas que exploraremos

- ¿Qué hay detrás de aquello que pide cada parte?
- ¿Cómo podemos explorar intereses propios y ajenos?
- ¿Qué cambia cuando dejamos de centrarnos en las posiciones y comenzamos a explorar y comprender los intereses?

Contenidos

Negociación colaborativa y aportes del Proyecto de Negociación de Harvard. Personas, problema y proceso. Posiciones e intereses. Identificación, exploración y priorización de intereses.

Encuentro 4 | POSIBILIDADES: crear antes de decidir

Temática

Comprender los intereses abre el espacio para imaginar alternativas diferentes. La

¿Cómo negociar mejor?

creatividad permite ampliar el campo de una negociación, salir de respuestas conocidas y construir opciones que contemplen aquello que resulta importante para las partes.

Preguntas que exploraremos

- ¿Cómo ampliar las posibilidades frente a una diferencia?
- ¿Qué nos ayuda a crear opciones antes de decidir?
- ¿Cómo construir propuestas que integren diferentes intereses?

Contenidos

Generación creativa de opciones. Separación entre creación y decisión. Construcción de opciones de beneficio mutuo. Obstáculos para la creatividad en la negociación. Herramientas para ampliar posibilidades.

Encuentro 5 | ACUERDOS: decidir, evaluar y prepararnos para negociar

Temática

Construir un acuerdo implica evaluar las posibilidades disponibles, reconocer nuestras alternativas y tomar decisiones conscientes acerca de aquello que estamos dispuestos a acordar.

Preguntas que exploraremos

- ¿Qué hace que un acuerdo resulte adecuado para quienes participan?
- ¿Qué necesitamos considerar antes de aceptar o rechazar una propuesta?
- ¿Cómo podemos prepararnos estratégicamente para una negociación?

Contenidos

Criterios de legitimidad. Alternativas y MAAN. Compromisos. Evaluación de opciones y acuerdos. Elementos del Método Harvard

como herramienta de análisis y preparación estratégica.

Encuentro 6 | CONVERSACIONES DIFÍCILES: comprender lo que sucede

Temática

Hay conversaciones que nos resultan especialmente difíciles porque ponen en juego emociones, interpretaciones diferentes y aspectos importantes para cada persona. Comprender su estructura permite reconocer qué sucede cuando una conversación comienza a tensionarse.

Preguntas que exploraremos

- ¿Qué hace que una conversación se vuelva difícil?
- ¿Qué sucede cuando las emociones en juego?
- ¿Cómo influyen nuestras suposiciones sobre las intenciones de la otra persona?

Contenidos

Conversaciones difíciles desde los aportes del Proyecto de Negociación de Harvard. Gestión asertiva de las emociones. Datos, interpretaciones y supuestos. Diferentes versiones de lo ocurrido. Intención e impacto.

Encuentro 7 | CONVERSACIONES DIFÍCILES: herramientas para gestionar las diferencias

Temática

El último encuentro integra el recorrido realizado para poner en práctica herramientas que permitan preparar y transitar conversaciones difíciles de manera constructiva, aun cuando existen desacuerdos, emociones intensas o perspectivas diferentes.

Preguntas que exploraremos

¿Cómo negociar mejor?

- ¿Cómo pasar de la culpa a comprender nuestra participación en lo ocurrido?
- ¿Cómo expresar y recibir aquello que resulta difícil escuchar?
- ¿Qué herramientas podemos integrar para preparar y gestionar una conversación difícil?

Contenidos

De la culpa a la responsabilidad personal. Identidad y feedback. Preparación de conversaciones difíciles. Herramientas para gestionar conversaciones constructivamente. Integración de los aprendizajes desarrollados durante el curso.

Equipo docente

Carolina Yacuzzi

Magister en Mediación, Especialista en Mediación Familiar, Abogada, Escribana, Profesora Superior Universitaria, Practitioner en PNL, Diplomada en Mediación Educativa y Cultural, Artista con formación en canto. Fundadora de Rondas de MATE; organización que integra arte, mediación y educación. Docente de Postgrado en la UCU. Consultora y asesora en organizaciones de salud

Costo total

\$8.000 pesos uruguayos

Financiación hasta en 6 cuotas con tarjetas de crédito. Pago en efectivo a través de redes de cobranza o transferencia bancaria. Beneficios: Estudiantes UCU 25% - Alumni UCU 25% - Personal docente y administrativo UCU consultar. Consultar por convenios con otras instituciones.

Bibliografía

- Manzanal, M. N. (2022). La negociación desde una perspectiva colaborativa: el método Harvard. Centro de Estudios de Administración, 6(1), 77-87.
<https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/3743>
Es la mejor del conjunto para este curso. Publicado bajo licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0, de acceso abierto, revista de la Universidad Nacional del Sur. Cubre el modelo colaborativo con la estructura que Carolina trabaja en los encuentros 3 a 5. Doce páginas, lectura razonable para un curso de educación continua. [Estudios Económicos](#)
- Método Harvard de negociación como eje transversal en la estrategia gerencial. Disponible en Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8287427>