

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE AGRONOMÍA

PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN INTERDISCIPLINARIO

EN NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN

COORDINADORA:

Dra. Sara Rozenblum de Horowitz

Equipo docente:

Faltan completar los docentes que figuran en cada materia

1. FUNDAMENTACIÓN

El siglo XXI trae cambios de paradigmas comenzados a finales del siglo XX con el desarrollo de la web y el mundo globalizado. Las organizaciones verticales ya no son ni posibles ni deseables, el trabajo en equipo es necesario y perentoriamente utilizado. Las empresas y organismos profesionales, en general, necesitan de nuevas capacidades, tanto en el proceso diagnóstico de las situaciones, problemas y conflictos, como en la confección de abordajes y soluciones para acompañar los cambios y desafíos a los que nos enfrenta el siglo XXI.

En los últimos años, dado el aumento de los litigios y conflictos entre los habitantes, tanto los campos profesionales como privados conviven con el conflicto diariamente. Cuando comienza un conflicto, primero las personas intentan resolverlo de modo informal; si esto fracasa pueden recurrir a una negociación. La función del negociador es mantener libre los canales de comunicación y cuidar que las partes no interrumpen la negociación.

Es así que la formación profesional necesita dar respuesta a la necesidad de equipos de gestión, para que éstos puedan implementar las modificaciones necesarias y aprender nuevas herramientas de gestión, desarrollando capacidades que posibiliten la toma de decisión, aborden negociaciones efectivas y sean capaces de una gestión eficaz.

Buscamos dar al profesional de cualquier disciplina conceptos, teorías y herramientas y ayudarlo a desarrollar capacidades que lo habiliten a negociar conflictos y gestionar su trabajo de modo efectivo.

En los últimos años, dado el aumento de los litigios y conflictos entre los habitantes, tanto los campos profesionales como privados conviven con el conflicto diariamente.

“En el complejo mundo de las organizaciones, la gestión se constituye en un elemento vital. Nos ayuda, a través de objetivos, resultados identificados e indicadores, a sostener a la empresa en el rumbo que nos propusimos, a identificar riesgos y a enfrentarlos con la necesaria anticipación. La efectividad en los logros de una buena negociación se ve impactada positivamente por el apoyo de una buena gestión; negociar sabiendo que variables controlamos y cuáles no, cuáles son nuestras verdaderas posibilidades y cuáles nuestros límites, nos ayuda a definir estrategias sensatas y realistas de búsqueda de acuerdos, a la vez que ambiciosas y estimulantes.” (Schonfeld Rubén 2009)

Cuando comienza un conflicto, primero las personas intentan resolverlo de modo informal; si esto fracasa pueden recurrir a una negociación. La función del negociador es mantener libre los canales de comunicación y cuidar que las partes no interrumpen la negociación. Hay

distintos criterios; la cátedra propone seguir el esquema de la escuela de Leyes de Harvard en Negociación (Roger Fisher) y las líneas de trabajo propuestas por teóricos de la Universidad de Harvard: Jeffrey Rubin, Jeswald Salacuse y Michael Watkins; y del MIT: Lawrence Susskind y Patrick Field, entre otros.

Apoyamos teóricamente el Proyecto de Negociación de las Escuelas de Leyes y de Negocios de la Universidad de Harvard, como asimismo la Escuela de Gobierno de la citada Universidad, por basarse en un esquema sencillo y justo, aplicable a casi todos los tipos de conflictos. El mismo identifica y utiliza los siguientes siete elementos:

- 1) INTERESES: es necesario encontrar detrás de las posturas las necesidades, inquietudes, esperanzas y temores de las partes en conflicto.
- 2) OPCIONES: con este término se identifica la gama de posibilidades en que las partes pueden llegar a un acuerdo; se pone en juego así la creatividad del profesional.
- 3) ALTERNATIVAS: aquello de que disponen las partes en caso de que la negociación o mediación fracase.
- 4) LEGITIMIDAD: un acuerdo es bueno cuando es justo para todas las partes involucradas. La legitimidad remite a una referencia externa, criterio o norma establecida por parte del negociador o mediador, quien es responsable del proceso y de su resultado.
- 5) COMPROMISOS: son planteamientos verbales o escritos que implican la involucración de las partes en el proceso; el nivel de compromiso es el que permite la continuación del proceso de resolución del conflicto.
- 6) COMUNICACIÓN: es la que permite eficiencia sin perder tiempo ni esfuerzo. La negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral.
- 7) RELACIÓN: es parte fundamental del proceso que las partes mejoren su capacidad de relacionarse sin dañarse, en especial en los conflictos de familia, donde las partes necesitan continuar de algún modo en relación.

2. PERFIL DEL EGRESADO

Descripción detallada del perfil incluyendo competencias y habilidades a desarrollar en el estudiante, características del desempeño futuro acorde con la formación del proyecto de posgrado y posibles áreas / campos de inserción académico – profesional.

3. OBJETIVOS DEL POSGRADO

El programa busca capacitar a los participantes en el abordaje teórico y práctico en los temas de Negociación y Gestión. Se busca aprender y aplicar modos diferentes de negociación y gestión acordes a la situación, caso necesidad u objetivo. El énfasis estará puesto en la negociación como modo de abordar conflictos desde la interdisciplina. Los participantes serán alentados a aplicar el material a situaciones de su propio campo.

El programa específicamente tiende a:

- 1- Desarrollar una comprensión sobre la naturaleza del conflicto.
- 2- Desarrollar una conciencia de la variedad de métodos en la resolución de disputas, focalizando en la negociación
- 3- Identificar la estrategia preferida en cada uno en la resolución.
- 4- Desarrollar una conciencia de las estrategias para ayudar a otros a resolver conflictos.

4. CONTENIDOS

PARTE TEÓRICA

El programa consistirá en presentaciones de distintas teorías de resolución de conflictos en los temas de cada materia.

- 1) Presentación de teorías vigentes, y su implementación.
- 2) Identificación de los ítems que ayudan y que traban la resolución del conflicto.
- 3) La problemática de género.

PARTE PRÁCTICA

- 1) Se realizarán estudio de casos y simulaciones para ayudar a incorporar los nuevos abordajes y escenarios, se solicitará feedback
- 2) Se realizarán negociaciones buscando la ejercitación en la resolución de conflictos, que se analizarán con posterioridad.

- 3) Se abordarán situaciones diferentes en temas de gestión buscando la ejercitación, que se analizarán con posterioridad.
- 4) Se ofrecerá entrenamiento, con estudio de casos en distintos campos y situaciones.

ACTIVIDADES DEL PROGRAMA Y REQUERIMIENTOS

Los participantes deberán:

- 1- Leer el material entregado
- 2- Estar en condiciones de discutir el mismo, participando en ejercicios casos y simulaciones.
- 3- Preparar las negociaciones de conflictos que les serán entregados con anterioridad, abordar situaciones de gestión.
- 4- Analizar y resolver conflictos actuales

5. PLAN DE ASIGNATURAS

1. Negociación.

20 horas.

Dictada por: Dra. Sara R. de Horowitz

2. Comunicación en Negociación: Todo Negociador es un Comunicador.

20 horas.

Dictada por: Lic. Susana Garat

3. Negociaciones Complejas en las Organizaciones.

10 horas.

Dictada por: Dr. Carlos Altschul

4. Psicología en las Organizaciones.

10 horas.

Dictada por: Dr. Carlos Altschul

5. Negociaciones del Sector Agroindustrial. Commodities.

10 ó 20 horas.

Dictada por: Ing. Agr. Sebastián Senessi ó Ing. Agr. Raúl Pérez San Martín.

6. Mercado de Capitales.

10 horas.

Dictada por: Dr. Claudio Zuchovicki

- 7. Presentaciones Efectivas, Teoría de la Argumentación y Trabajo en Equipo.**
10 horas.

Dictada por: Lic. Pía Bouzas

- 8. Negociación Avanzada: Género, Cultura e Inteligencia Emocional.**
20 horas.

Dictada por: Dra. Sara R. de Horowitz y Lic. Susana Garat

- 9. Gerenciamiento del Cambio.**
20 horas.

Dictada por: Lic. Luis Karpf

- 10. Análisis de Escenarios FODA, Interpretar y Analizar.**
10 ó 20 horas.

Dictada por: Rubén Schonfeld

- 11. Liderazgo y Motivación.**
10 ó 20 horas.

Dictada por: Prof. Rubén Schonfeld

- 12. Trabajo en Equipo.**
10 horas.

Dictada por: Prof. Rubén Schonfeld

- 13. Formación de Formadores.**
10 ó 20 horas.

Dra. Rebecca Anijovich

- 14. Teoría de Juegos.**
10 horas.

Dictada por: Prof. Diego Urfeig

- 15. Coaching Ontológico.**
20 horas.

Dictada por: Lic. Gabriela Rodríguez Querejazu

- 16. Los Conflictos “Multi-Parte y Multi-Tema”. Facilitación.**
20 horas

Dictada por: Dr. Francisco Ingouville

- 17. Seminario Nacional e Internacional.**

PROGRAMA INTERDISCIPLINARIO DE ACTUALIZACIÓN EN NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN

EPG FAUBA

El Programa Interdisciplinario de Actualización en Negociación y Gestión se propone con modalidad presencial¹ de 128 horas, se presenta en módulos de 10 y 20 horas de duración.

Los participantes con título de grado de 4 años o más de extensión, que cumplieren las 128 horas y den un coloquio final, recibirán el certificado de aprobó el “Programa Interdisciplinario de Actualización en Negociación y Gestión” de FAUBA.

Aquellos que cumplieren y no tengan título de grado recibirán el certificado de asistió.

El Programa tiene 40 horas obligatorias (Negociación y Comunicación) y 88 horas optativas a ser elegidas entre materias de 10 y 20 horas.

Materias Obligatorias:

1. Negociación. 20 horas. Docente Dra. Sara Horowitz
1. Comunicación. 20 horas. Docente Lic. Susana Garat

Materias Optativas

3. Negociaciones Complejas. Modalidad de 10 o 20 horas. Profesor Carlos Altschul
4. Psicología de las Organizaciones. Modalidad 10 horas. Profesor Carlos Altschul
5. Negociaciones del Sector Agroindustrial, Commodities. Modalidad de 10 o 20 horas Profesor Sebastián Senessi o Profesor Raúl Pérez San Martín
- 6 Mercado de Capitales. Profesor: Claudio Zuchovichi. Modalidad 10 horas.
7. Presentaciones Efectivas y Teoría de la Argumentación. Lic. Pía Bouzas. Modalidad 10 horas.
8. Género, Cultura e Inteligencia Emocional aplicada a las Organizaciones. 20 horas. Profesoras: Sara Horowitz y Susana Garat
9. Gerenciamiento del Cambio. Modalidad 20 horas. Profesor Luis Karpf

¹ A ser dictado en los salones de FAUBA o como In House en empresas u organismos.

10. Análisis de Escenarios- FODA, Interpretar y Analizar. Modalidad de 10 hs.
Profesor Rubén Schonfeld
11. Liderazgo y Motivación. Modalidad de 10 o 20 hs. Profesor Rubén Schonfeld
12. Trabajo en Equipo. Modalidad de 10 o 20 hs. Profesor Rubén Schoenfeld
13. Formación de Formadores. Modalidad de 10 o 20 horas Profesora Rebeca Anijovich.
14. Teoría de Juego y Toma de Decisiones Estratégica. Modalidad de 10 horas
Profesor Diego Urfei
15. Coaching Ontológico. Modalidad: 10 y 20 horas. Dos equipos
Equipo A: Profesora Gabriela Rodríguez Querejazu.
Equipo B: Profesora Margarita Solari y equipo
16. Los Conflictos “Multi-parte y Multi-Tema”. Facilitación. Modalidad de 10 y 20 horas. Profesor Francisco Ingouville.

PROGRAMAS DE LAS MATERIAS PROPUESTAS

(Van numeradas acorde a los números de las materias propuestos en la hoja anterior)

1. Materia: Negociación.

20 Horas

Dictada por: Dra. Sara R. de Horowitz.

Contenidos Mínimos

Conflicto. Conceptualización. Vinculación con competencia, cooperación, individualismo e interdependencia. El rol del negociador. Habilidad para negociar tratos, interactuar con pares, persuadir inversores, evitar conflictos inútiles, litigios costosos, mejorar los términos financieros e influir en las decisiones de otros. Diferentes tipos de negociación. Escalada de conflicto. Teoría de la Negociación efectiva. Los 7 elementos del Proyecto de Negociación de la Escuela de Leyes de Harvard. Negociación justa: Transformación de diferencias en mutuas ganancias.

Introducción

Esta materia consiste en mejorar la habilidad para negociar tratos, interactuar con pares, persuadir inversores, evitar conflictos inútiles y litigios costosos, mejorar los términos financieros e influir en las decisiones de otros.

El Proyecto de Negociación de la Escuela de Leyes de Harvard ofrece un abordaje a la negociación ejecutiva que combina la teoría de una negociación efectiva y las estrategias de éxito empleadas por negociadores experimentados.

Este programa le permite:

1. aumentar su capacidad negociadora
2. separar a las personas del problema

3. transformar diferencias en ganancias mutuas

4. ganar siendo justo

Programa

Módulo 1:

- Conflicto: Conceptualización, niveles y valor positivo
- Ejercicio: “Peplator” o “clips” o “win as much as you can”
- Conflicto – Competencia - Cooperación – Individualismo - Interdependencia
- Plenario y Análisis
- El rol del Negociador
- Los 7 elementos de Harvard:
- Intereses - Opciones - Legitimidad - Relaciones - Alternativas - Compromisos
- Ejercicio. Plenario

Módulo 2:

- Diferentes tipos de Negociación
- Análisis de las negociaciones
- Estilos de Negociación
- Ejercicio. Plenario
- Juego sucio
- Video de la Universidad de Harvard : Prof. Roger Fisher
- Ejercicio. Plenario y análisis

Módulo 3:

- La negociación comercial
- Diferencia de intereses entre Principal y Agente
- Ejercicio: Sally Soprano
- Plenario
- Percepción y conflicto
- Empatía, simpatía y rechazo
- Relaciones de confianza y desconfianza
- PNL. ejercicios
- Caso y análisis

Módulo 4:

- La negociación dificultades en la comunicación
- Escalada: prevención
- Video del Prof. J. Rubin Univ. de Harvard
- Generación de opciones
- Ejercicio. Plenario
- Transformaciones que ocurren en la escalada
- Entrampamiento
- Ejercicio: “Remate del dólar”
- Repaso de los conceptos del Proyecto de Negociación de Harvard
- Síntesis del curso

2. Materia: Comunicación en Negociación: Todo Negociador es un Comunicador. 20 Horas

Dictada por: **Lic. Susana Garat.**

Contenidos Mínimos

Importancia de la palabra en el proceso de negociación. Palabra, gesto y contexto. Distinciones y mundos interpretativos: mapas y filtros, palabras y significados. Creencias y valores. Escucha efectiva. Preguntas. Feedback. Herramientas de PNL. El cuerpo como aliado. Las emociones. Competencias comunicativas. Principio de una comunicación efectiva. Construcción de un marco común.

Introducción

“La Negociación es una forma de intentar resolver mediante la palabra, los problemas que surgen, bien entre individuos bien entre las colectividades de las que ellos forman parte”. (P. Laurent)

Siendo la Negociación un proceso comunicacional requiere de sus actores un buen manejo de recursos y competencias vinculadas al decir, al escuchar y al retroalimentar el circuito.

Todo negociador es un comunicador y desde ese rol ha de optimizar su propio estilo tendiendo a la congruencia entre las palabras, el cuerpo y la emoción. Los objetivos de esta materia son los de:

- Desarrollar habilidades de escucha activa para entender el punto de vista del otro
- Incorporar recursos efectivos que faciliten el diálogo y la satisfacción de los intereses
- Trabajar el rol de Negociador/ a desde la óptica comunicacional: preparar, planificar y hacer de la Comunicación una tarea en la Negociación
- Aprender y entrenar herramientas de la PNL (Programación Neuro Lingüística) aplicadas a la Negociación.

Programa

1. Dinámica de la Negociación y la Comunicación

- Negociación y comunicación como procesos inseparables.
- Palabra, gesto y contexto.
- La escucha efectiva, una herramienta valiosa.
- Manejando el feedback en la comunicación.
- El cuerpo como aliado.
- Ejercicios y análisis

2. Comunicación e Interacción

- Emociones y negociación
- El manejo apropiado de las emociones en la mesa negociadora.
- Barreras a la Comunicación eficaz.
- La efectividad de un Mensaje creíble
- Principios de la Comunicación efectiva.
- Encontrar un marco común donde trabajar los intereses mutuos.

3. Programación Neuro Lingüística (PNL) aplicada a la Negociación

- Distinciones y mundos interpretativos: mapas y filtros, palabras y significados.
- El Metamodelo. ¿Es fácil convencer?
- Creencias y valores.
- Las objeciones como trampolines.
- Congruencia y buenos resultados.

4. Todo es Comunicación.

- El lenguaje: describiendo y creando y realidades.
- Las preguntas: propósitos y encuadres.
- Frases inconvenientes en la comunicación.
- La sintaxis de una proposición.
- Proposiciones: prioridad de intereses y objetivos claros.
- Construyendo un lenguaje común que facilite el diálogo.

3. Materia: Negociaciones Complejas en las Organizaciones

10 horas

Dictada por: Dr. Carlos Altschul

1. Fundamentos

La emergencia de modelos alternativos para la resolución de conflictos y el desarrollo de la negociación es quizás una de las consecuencias más claras del cambio de paradigmas en la actividad profesional e institucional actual.

La competencia global, y la precariedad de los resultados obtenidos a través de los mecanismos tradicionales han impulsado a los agentes económicos y políticos a investigar los sustentos teóricos y las consecuencias prácticas de nuevos abordajes para incrementar beneficios y reducir costos en temas de arbitraje, mediación, negociación, y el establecimiento de relaciones extendidas.

Más aún, recientemente se han desarrollado numerosas experiencias, internacionalmente y en cada país, en los ámbitos público y privado, que permiten analizar criterios y evaluar “cartas de navegación” para la consecución de la práctica de la negociación.

2. Objetivos

Permitir al participante

- = Comprender las prácticas de la de negociación contenciosa, distributiva, y constructiva;
- = Analizar los beneficios y consecuencias de la aplicación de cada uno de los modelos en diferentes ámbitos y contingencias;
- = Aplicar tales desarrollos a situaciones problemáticas, conflictivas y / o dilemáticas actuales; y
- = Desarrollar prescripciones para la actividad profesional y docente.

3. Contenidos

Orientación general al tema de la resolución de conflictos.

La naturaleza del problema. El uso de la fuerza. Posiciones, intereses y divisas. Características de una situación con intereses encontrados. Interdependencia. Percepciones alteradas. Encubrimiento y transparencia. Abordajes tácticos y estratégicos. Situaciones típicas. Elementos culturales en la resolución de los conflictos. Marco analítico para la comprensión de la problemática. Análisis del conflicto y elucidación de vías alternativas.

Experiencias en ámbitos público y privado. Ética en negociación. Elementos disruptivos y polémicos. Legitimidad del otro. Las restricciones al establecimiento del vínculo. El peso del pasado: suspicacia y rencor. Cooperación y competencia.

Negociadores duros.

Componentes racionales. Reclamar valor. Acercamientos técnicos a situaciones con intereses enfrentados. Contenidos y el papel de los expertos.

Cartas de navegación para el desarrollo de una negociación. Temas de preparación y planeamiento.

Elementos a tener en cuenta en el establecimiento de metas y objetivos.

Los actores en la negociación. Ignorancia, tensión y aprensión.

Construcción de credibilidad y confianza.

4. Duración

10 horas

5. Pre requisitos

Se entiende que los participantes han asistido al Taller de Negociaciones Complejas en las Organizaciones, del Posgrado de "NEGOCIACIÓN Y CAMBIO" de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, o similares.

6. Bibliografía sugerida

Altschul, C. y Altschul, M. Construir tratos. Granica, Buenos Aires. 2009.

Colaiácovo, J. L. Negociación moderna: Teoría y práctica, Ediciones Jurídicas Cuyo, Mendoza. 1998.

Colaiácovo, J. L. Técnicas de negociaciones, Buenos Aires, Macchi, 1994.

Fischer, R., Kopelman, E. y Kupfer Schneider, A. Más allá de Maquiavelo.

Herramientas para afrontar conflictos. Granica, Buenos Aires. 1994.

Fischer, R. y Shapiro, D. Las emociones en la negociación. Norma, Bogotá. 2007.

Lax, D. y Sebenius, J. Negociación Tridimensional: Herramientas poderosas para cambiar el juego en sus negociaciones más importantes. Norma, Bogotá. 2007.

Schoenfield, M. K. y Schoenfield, R. M. The McGraw Hill 36-hour Negotiating course, McGraw Hill, New York. 1991.

Zartman, I. W. y Rubin, J. Power and negotiation. (Eds) The University of Michigan Press, Ann Arbor, MI. 1994.

4. Materia: Psicología en las Organizaciones

1. Fundamentos

La emergencia de modelos pacíficos para la resolución de conflictos y el desarrollo de las organizaciones singulares es una consecuencia del cambio de paradigmas en la actividad gerencial. Su desarrollo efectivo requiere de un conocimiento de la Psicología de las Organizaciones

La competencia global, y la precariedad de los resultados obtenidos a través de los mecanismos tradicionales han impulsado a los agentes económicos y políticos a investigar las consecuencias prácticas de nuevos abordajes para incrementar beneficios y reducir costos en temas de diseño y negociación.

Más aún, recientemente se han desarrollado numerosas experiencias, internacionalmente y en cada país, en los ámbitos público y privado que permiten analizar criterios y evaluar “hojas de ruta” para desarrollar prácticas de fortalecimiento interno previas a la de la negociación.

2. Objetivos

Permitir al participante

- = Familiarizarse con los temas centrales de los procesos sociales y psicológicos previsible en las organizaciones;
- = Lograr una comprensión acabada del comportamiento humano en empresas, y en otros emprendimientos;
- = Comprender las prácticas de la negociación contenciosa, distributiva, y constructiva;
- = Analizar los beneficios y consecuencias de la aplicación de cada uno de los modelos en diferentes ámbitos y contingencias;
- = Debatir los beneficios alternativos de los abordajes tácticos y estratégicos en el campo de la negociación; y
- = Desarrollar prescripciones para la actividad profesional y docente.

3. Contenidos

Poder, cultura y comunicación: Ejes de los procesos psicológico sociales en las organizaciones.

Liderazgo y seguidazgo. Prácticas de gestión, conducción y facilitación en el desempeño del responsable inclusivo.

Sugerencias operativas en procesos de Comunicación, Motivación y Trabajo en

Equipo.

Aspectos críticos en cuestiones de satisfacción y desempeño.

Procesos de esclarecimiento, consolidación y cambio en organizaciones complejas.

Características de una situación con intereses encontrados. Interdependencia.

Percepciones alteradas. Encubrimiento y transparencia. Abordajes tácticos y estratégicos. Situaciones típicas.

El peso del pasado: cooperación y competencia. Prácticas efectivas ante negociadores duros.

Cartas de navegación para el desarrollo de una negociación. Temas de preparación y planeamiento.

Los actores en la negociación. Ignorancia, tensión y aprensión. Construcción de credibilidad y confianza.

6. Bibliografía sugerida

Altschul, C. y Altschul, M. Construir tratos. Granica, Buenos Aires. 2009.

Altschul, C. Transformando: Prácticas de cambio en empresas argentinas. Eudeba, Buenos Aires. 2003.

Colaiácovo, J. L. Técnicas de negociaciones, Buenos Aires, Macchi, 1994.

Etkin, J. Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Granica, Buenos Aires. 2005.

Davenport, T. H. y Prusak, L. Conocimiento en acción. Prentice Hall, Buenos Aires. 2001.

Fischer, R., Kopelman, E. y Kupfer Schneider, A. Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos. Granica, Buenos Aires. 1994.

Fischer, R. y Shapiro, D. Las emociones en la negociación. Norma, Bogotá. 2007.

Lax, D. y Sebenius, J. Negociación Tridimensional: Herramientas poderosas para cambiar el juego en sus negociaciones más importantes. Norma, Bogotá. 2007.

Pfeffer, J. y Sutton, R. I. La brecha entre el saber y el hacer. Granica. Buenos Aires. 2005.

Schoenfeld, M. K. y Schoenfeld, R. M. The McGraw Hill 36-hour Negotiating course, McGraw Hill, New York. 1991.

5. Materia: Negociaciones del Sector Agroindustrial, Commodities.

10 o 20 horas

Dictada por: Prof. Sebastián Senessi o Prof. Raúl Pérez San Martín

1. Perspectiva histórica del sector. La evolución de las sociedades, de la producción agrícola, la comida y la relación entre personas.
2. La evolución del sector agroalimentario argentino. El rol que cumple en la coyuntura actual. Las perspectivas.
3. Negocios agroalimentarios. Commodities vs. especialidades. Mitos y realidades. Los consumidores. Su comportamiento y ubicación social.
4. El comercio de agroalimentos. Las barreras y las negociaciones.
5. Las perspectivas del sector agroalimentario argentino.

1. El Sistema Agroalimentario

A lo largo de esta unidad se analiza la transformación y evolución que el sector agrario experimentó en los últimos años. Se realiza una breve descripción cuyo eje es el cambio en los modos de producción y se profundiza en diversas teorías de economía de la organización con el objetivo de poder favorecer el reconocimiento de las ventajas competitivas que permitan liderar el sector.

Temas: Transformaciones en el sector agroalimentario, Innovaciones tecnológicas, Sistemas organizacionales, Nuevas Teorías Económicas.

2. Mesosistemas

Esta unidad tiene su eje en el desarrollo del concepto de Mesosistemas en relación con el análisis de las estrategias competitivas de las empresas. Se analizan las cadenas agroalimentarias, los distritos industriales y las redes de empresas. Con el análisis de los mesosistemas se procura integrar a los agentes individuales en los mesosistemas como entidades coherentes y se analiza la relación de mesosistemas entre si. Este análisis está relacionado con la articulación de estos conceptos con la economía global.

Temas: – Mesosistemas, Cadenas Agroalimentarias, Distritos Agroindustriales y Redes de Empresas. Formas de Coordinación Horizontal y Vertical. Integración Vertical. Análisis de Gobernanca.

3. Negocios de Commodities y de especialidades

En la unidad se analizan las estrategias competitivas para negocios de commodities y de especialidades.

Temas: Definición de Commodities y Especialidades. Estrategias competitivas en cada caso. Estrategias de Diferenciación. Mercado de Especialidades. Tendencia a la commoditización.

6. Materia: Mercado de Capitales.

10 Horas

Dictada por: Dr. Claudio Zuchovicki

El Mercado de Capitales y su relación con la economía mundial. Tasa de interés. *Commodities*. Tipos de cambio. Globalización Inversiones en países centrales y países emergentes. El contexto de América Latina. Riesgo país. Controles del sistema. Papeles de negocios. Análisis de riesgo y de valor. Instrumentos del Mercado de capitales., sistema financiero., Controles Comisión Nacional de Valores. Formas de negociación. .INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO: EXPLICACIÓN DE BONOS Y ACCIONES. - Armado de carteras de inversión La administración de carteras y su objetivo. Decisiones, criterios. Construcción de la frontera eficiente. Portafolios. Interpretación de cuadros financieros. Lectura e interpretación de cuadros con información relevante del mercado. Mercados de Derivados. Futuros y Opciones. Valuación y estrategias de cobertura.

Mercado de Capitales.

Herramientas para financiarse por medio del mercado de capitales. Finanzas personales. Como ahorrar en él.

1- Contexto. Relaciones económicas.

El mercado de capitales y su relación con la economía mundial. Tasa de interés. Commodities. Tipos de cambio. Globalización.

Inversiones en países centrales y países emergentes.

América latina como contexto. Tamaños y expectativas.

Riesgo País.

Estructura del mercado de capitales y su relación con la economía real. Como los mercados se nutren de los indicadores económicos.

2- INSTRUMENTOS DEL MERCADO DE CAPITALES.

Mercado de Capitales y el sistema financiero.

Controles del sistema: Comisión Nacional de Valores.

Formas de negociación...

Títulos de renta variable, Títulos públicos, y privados.

Bonos. Obligaciones negociables. Fideicomisos. Cheques diferidos.

Renta variable: Acciones. Emisión de capital. Tipos de Análisis.

3-INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO: EXPLICACIÓN DE BONOS Y ACCIONES

Mercado de Capitales y el sistema financiero.

Estructura del mercado de capitales y su relación con la economía real. Como los mercados se nutren de los indicadores económicos.

¿Qué es la Bolsa? ¿Cómo funciona?, ¿Qué es el Mercado de Valores? ¿Cómo funciona? Caja de Valores y Banco de Valores.

Controles del sistema: Comisión Nacional de Valores.

Formas de negociación. Sinac, piso y continuo.

Instrumentos del Mercado de capitales.

Bonos. Títulos Públicos en Default y títulos públicos performing.

Badenes. Análisis de riesgo y de valor. TIR de los bonos

4- Armado de carteras de inversión.

La administración de carteras y su objetivo.

Tomando decisiones en función al criterio de la media-varianza.

Métodos para la construcción de la frontera eficiente.

Aspectos operativos de la construcción de portafolios.

Análisis de casos prácticos

5- INTERPRETACIÓN DE CUADROS FINANCIEROS

Interpretación de Cuadros Financieros: Los diarios especializados en economía y finanzas publican cuadros que reflejan la información relevante del mercado. El objetivo de este módulo es desarrollar habilidades de lectura e interpretación de la información publicada por los diarios *Ámbito Financiero*, *Cronista Comercial* e *Infobae*.

Cuadros de Acciones; Cuadros de Bonos; Cuadros de Índices; Cuadro de Derivados y Futuros.

6- Mercado de Derivados. (Dos Horas)

Futuros y Opciones. Valuación y estrategias de cobertura.

7. Materia: Presentaciones Efectivas, Teoría de la Argumentación y Trabajo en equipo.

10 Horas

Dictada por: Lic. Pía Bouzas

Descripción

El arte de hablar y convencer al presentar proyectos o discutir resultados se ha hecho clave en la vida empresarial actual. Incide en la toma de decisiones y en el trabajo en equipo. De esta realidad surge la pregunta: ¿Cómo podemos hacer de un acto de lenguaje un elemento diferenciador del trabajo personal? Este curso desarrolla las habilidades de argumentación y comunicación oral, pues da herramientas de distintas disciplinas lingüísticas que permiten organizar, preparar y realizar presentaciones efectivas.

Objetivos específicos

- ❑ Realizar presentaciones elocuentes y persuasivas en reuniones formales e informales, con interlocutores directos o audiencias más numerosas.
- ❑ Conocer los recursos lingüísticos y retóricos que nos permiten organizar un discurso sólido, coherente y efectivo.
- ❑ Utilizar los principios de la teoría de la argumentación para construir eslabones de adhesión con el auditorio.
- ❑ Desarrollar las actitudes de colaboración para realizar trabajos en equipo

Programa

El orador y el auditorio en la oratoria profesional empresarial

1. Las presentaciones en la oratoria profesional empresarial: convenciones, lenguaje, auditorio, estilos de argumentación.
2. El orador: la planificación del discurso. La autoridad del “sujeto” que habla.
3. El auditorio: Estrategias de argumentación para cada tipo de público. Técnicas para “trabajar” la oposición del público en el discurso.

El discurso

1. Cómo organizar un discurso: estructura de exposición.
2. Recursos discursivos: conectores, organizadores, apelaciones.
3. La fuerza de los argumentos y los recursos retóricos: la definición, la comparación, la ilustración, la explicación.
4. El plan textual del discurso: temático, analítico, cronológico, oposicional. Cómo elegir el más apropiado según la actitud del auditorio.

Teoría de la argumentación

1. Los acuerdos previos: de auditorio, de discusión, de objeto
2. Eslabones de adhesión. Cómo sellar el “sí” del auditorio a lo largo del discurso.
3. Patrones argumentativos: tipos de argumentos y refutaciones. Técnicas para leer el razonamiento argumentativo del oponente.
4. De la exposición a la comunicación institucional: presentación de resultados, proyectos e institucionales. Representación visual de la información

La comunicación: un trabajo en equipo

1. El diálogo: un trabajo de cooperación. Del sobreentendido a la acción.
2. El rol del colaborador.
3. Trabajo en equipo con orientación a resultados: complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso.

Bibliografía

- ARISTÓTELES, *Retórica*, Centro de Estudios Constitucionales, Buenos Aires, 1990
- DA SILVEIRA, *Cómo ganar discusiones*, Taurus, Buenos Aires, 2004
- DI STEFANO (coord), *Metáforas en uso*, Editorial Biblos 2006
- MARAFIOTI (comp), *Recorridos semiológicos. Signos, enunciación y argumentación*, Eudeba, Buenos Aires, 2004
- PERELMAN, OBRECHTS-TYTECA, *Tratado de la argumentación*, Gredos, 1994
- REALE, VIALE, *La argumentación*, Editorial Ars, Buenos Aires, 1995
- VERDERBER, *Comunicación oral efectiva*, Thomson Editores, 2000

www.escritura-oratoria.blogspot.com

8) Negociación Avanzada: Género , Cultura e Inteligencia Emocional

20 horas

Dictada por: Profesoras Sara Horowitz y Susana Garat

Contextos sociales de las negociaciones

Contextos relacionales de la negociación

Estilos y abordajes femeninos y masculinos

Distintos niveles de análisis de género

Niveles de Liderazgo

Problemática de género

Diferencias de género

Expectativas según el género

Análisis de la práctica según el género

Cultura en las Negociaciones.

Diferencias Culturales.

Globalización y Comercio.

Diferencias en las negociaciones Internacionales.

Micro, meso, macro y mega en las negociaciones

Inteligencia Emocional: Autoconciencia, Autorregulación, Motivación, Empatía y Habilidades Sociales.

Desarrollo de: habilidades necesarias para el liderazgo;

Estrategias para mejorar el diálogo y ser efectivo.

Manejo Emocional, destrezas técnicas, habilidades cognitivas

Motivación, Liderazgo, Trabajo en equipo.

9. Materia: Gerenciamiento del Cambio.

20 Horas

Dictada por: Lic. Luis Karpf

Introducción

Los objetivos de la materia son:

- Transferir a los participantes un marco conceptual que permita describir, comprender y explicar los fenómenos y procesos psicosociales que ocurren en las organizaciones.
- Dotar a los participantes de modelos que les permitan conceptualizar los procesos de cambio en las organizaciones
- Transferir conocimiento y analizar las diferentes estrategias y programas de cambio organizacional
- Capacitar a los participantes para planificar, liderar y administrar procesos de cambio en sus organizaciones.

Las clases serán dictadas por medio de exposiciones dialogadas e ilustradas con casos propios de los alumnos que serán escritos y entregados al docente durante las dos primeras reuniones.

Asimismo, para cada clase se les solicitará a los alumnos lectura previa y un análisis conceptual de la misma, iniciándose las clases con una revisión y análisis críticos de los conceptos del autor.

La cátedra solicita a los participantes la entrega, cada dos casos, de una pequeña monografía sobre conceptos desarrollados en clase que deben ser re-elaborados “originalmente” y aplicados a procesos de cambio en los cuales estén involucrados, administrándolos o liderándolos.

El método de evaluación utilizado por la cátedra contempla las monografías presentadas, la participación en clase y un trabajo final sobre análisis de un caso suministrado por la cátedra.

Programa

1. Las organizaciones, sus funciones y procesos

- La noción de organización. Definición del fenómeno
- El surgimiento y la representación del fenómeno organizacional
- Dimensiones y niveles para el análisis de las organizaciones: individual, grupal, organizacional, institucional
- Los aspectos hard y soft de las organizaciones
- Dimensiones para analizar la organización, sus fenómenos y procesos

2. Conceptualización del cambio.

- ¿Que es el cambio?
- El cambio visto como proceso.
- Características básicas del proceso de cambio.
- Niveles del cambio: individual, grupal, organizacional e institucional.
- Cambio planificado y no planificado. Crisis organizacional
- Cambio, alineación y aprendizaje organizacional

3. Análisis de investigaciones realizadas sobre cambio organizacional

Presentaciones de investigaciones nacionales e internacionales sobre cambio organizacional

4. Cambios e intervenciones organizacionales estructurales (hard)

- Planeamiento estratégico
- Diseño, estructura y arquitectura organizacional
- Tecnología y sistemas
- Reingeniería y procesos

5. Cambios e intervenciones soft

- Cultura
- Alineamiento organizacional
- Recursos humanos
- Equipos
- Individuo

6. Etapas del cambio

- Diagnóstico
- Planificación
- Consolidación
- Evaluación

7. Liderazgo y gestión del cambio

- El proyecto de cambio, ¿de quién es?
- Involucramiento y compromiso de la totalidad de la organización: sponsorship, leadership, ownership.
- Asimilación.
- Adaptación y consolidación del cambio.
- Herramientas para el cambio.
- Metodologías y herramientas para el cambio
- El impacto del cambio sobre el individuo y la cultura

10. Materia: Análisis de Escenarios FODA, Interpretar y Analizar.

10 y 20 Horas

POSIBLEMENTE Dictada por: Prof. Rubén Schonfeld

FALTA PROGRAMA

11. Materia: Liderazgo y Motivación.

10 o 20 Horas

POSIBLEMENTE Dictada por: Prof. Rubén Schonfeld

FALTA PROGRAMA

12. Materia: Trabajo en Equipo.

10 Horas

Dictada por: Prof. Rubén Schonfeld

FALTA PROGRAMA

13. Materia: Formación de Formadores.

10 o 20 Horas

Dictada por: Dra. Rebeca Anijovich

FALTA PROGRAMA

14. Materia: Teoría de Juegos.

10 Horas

Dictada por: Diego Urfeig

Objetivo: Lograr que los alumnos incorporen herramientas de análisis para poder estudiar correctamente situaciones complejas de interacción estratégica evaluando niveles óptimos, a través de juegos lógicos.

Contenidos Mínimos:

- Introducción a las teorías de la decisión.
- Introducción a la Teoría de Juegos.
- Esquematización de problemas – Matriz de Pagos.
- Métodos de eliminación de estrategias.
 - Estrategias Estrictamente Dominadas.
 - Racionalización.
 - Equilibrio de Nash.
- Concepto amplio de Equilibrio de Nash.
- Aplicaciones concretas de la teoría.
- Modelización intuitiva.

Modalidad:

El seminario se dividirá en 4 módulos en las cuales se irán incorporando conceptos, a través de ejemplos, gradualmente aumentando la dificultad. A su vez, se hará hincapié en la participación en el proceso de aprendizaje, con juegos interactivos, tanto durante clase, como después de ella.

El seminario se dictará en una o varias clases presenciales, las cuales tendrán énfasis en la participación activa del alumnado. Se incluirán juegos a resolver en el momento, con posteriores análisis a través de la Teoría.

Por otro lado, se incorporará una metodología a distancia, a través de internet, utilizando material desarrollado por profesionales de la New York University (NYU) y la Tel-Aviv University. Los materiales interactivos constarán de juegos lógicos online cuyos resultados son enviados al equipo docente de manera automática, permitiendo una evaluación de lo transmitido en tiempo real (<http://gametheory.tau.ac.il/>).

Planificación por Módulo:

1er Módulo: Explicación de los conceptos básicos tanto en general de las Teorías de la Decisión, como así también de la Teoría de Juegos. La estructura de su planteo (Matriz de Pagos). Explicación del funcionamiento del sitio <http://gametheory.tau.ac.il/> para la resolución de ejercicios online para la próxima clase.

2do Módulo: Explicación general de la Teoría de Juegos: orígenes, objetivo, y aplicaciones básicas. Métodos básicos de eliminación iterativa de estrategias. Ejemplos didácticos.

3er Módulo: Presentación y justificación del Equilibrio de Nash. Conceptos básicos, implicaciones, y aplicaciones. Modelización. Resolución de ejercicios a distancia a través de la modalidad online.

4to Módulo: Aplicaciones económicas, políticas, sociales y académicas. Presentaciones de resultado de los juegos por internet. Modelización avanzada.

15. Materia: Coaching Ontológico.

20 Horas

Dictada por: Prof. Gabriela Rodríguez Querejazu

FALTA PROGRAMA

16. Materia: Los Conflictos “Multi Parte y Multi Tema”. Facilitación.

20 Horas

Dictada por: Dr. Francisco Ingouville

Introducción

Cualquier actividad relacionada con el medio ambiente y los recursos naturales se verá a menudo envuelta en conflictos que afecten a diversos sectores sociales e involucren varios temas al mismo tiempo.

Inundaciones, aftosa, desertificación, contaminación, abigeato, transgénicos, uso del agua, son algunos de los problemas más visibles en el sector público y privado. En muchos de estos casos funcionarios de gobierno (Nacional, Provincial y Municipal) deben adoptar políticas que afectan un amplio espectro de grupos sociales diferentes. En las últimas décadas, y bajo el concepto general del desarrollo sustentable, ha crecido la convicción de que esas políticas y medidas deben responder a procesos de participación y decisiones consensuadas. Diversos autores como Susskind, Carpenter, Kennedy, Moore han hecho grandes aportes al tema y organizaciones como la Fundación Futuro Latinoamericano (Ecuador) o Resolve (USA) y FARN (Argentina) han desarrollado modelos prácticos para obtener resultados efectivos. Casos resonantes como el conflicto entre bananeros y camaroneros del Ecuador demuestran la importancia de dominar estas disciplinas y tener un modelo en mente para aplicar en caso de necesidad.

Las 20 horas tienen como objetivos:

- Identificar situaciones en que sea conveniente recurrir a un proceso de construcción de consenso multi parte multi tema asistido por neutrales.
- Capacitar a profesionales que se desempeñen en roles de liderazgo para la conducción de un proceso de construcción de consenso multi parte multi tema.
- Capacitar a participantes de un conflicto multi parte multi tema en la mejor manera de contribuir a llevar a cabo un proceso exitoso y valerse de él para lograr sus objetivos.
- Que los participantes desarrollen tanto un marco teórico y habilidades personales prácticas para enfrentar situaciones conflictivas y poder construir consensos en forma eficiente.

Las herramientas y modelos a tratar en esta capacitación y sobre todo las habilidades personales a ejercitar son aplicables a situaciones de organismo oficiales, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales. En el sector privado un ejemplo típico es la planificación estratégica de la empresa proveedora de insumos agropecuarios en la que participa desde producción hasta ventas pasando por todos los demás departamentos. En el sector privado hay prácticas comunes como la de “Calidad total” que responden al mismo criterio general de que las buenas decisiones se toman con participación de todos los involucrados.

El curso se dividirá en 5 clases de 4 horas cada una.

Cada clase tendrá una parte teórica a cargo del profesor con participación de los alumnos y una práctica en la que se harán ejercicios. Luego se analizarán los ejercicios para sacar conclusiones y referirlas a la teoría. Habrá lecturas obligatorias y optativas para cada clase.

Los participantes deben llevar un diario sobre sus experiencias en el curso que intercambiarán con otro estudiante para recibir *feed back* y que será supervisado por el profesor.

Programa

Clase 1:

- Modalidad del curso (reglas de juego, presentaciones, evaluaciones, etc.)
- Adaptación y aplicación de los conocimientos básicos de la negociación, mediación y facilitación a los conflictos de varias partes y varios temas.
- Adaptación del esquema de los 7 elementos de Fisher y las tres tensiones de Mnookin.
- Ejercicios prácticos de negociación empleando esas herramientas.
- El rol de la escucha activa en este tipo de negociaciones multi parte.
- Ejercicio práctico de comunicación

Clase 2:

- Características de los conflictos multi parte con temas ambientales.
- Sus elementos.
- Rol de los líderes. Perfiles de líderes latino americanos.
- Cómo hacer un análisis de situación
- El documento base. Cómo prepararlo.
- Elección y debate de un caso.
- Ejercicio práctico de análisis. Entrevistas.

- Componente endógeno y componentes exógenos. Los roles principales: Convocante, Organizador, Facilitador, Relator. Participantes (líderes y asesores). Prensa.
- Convocatoria. Cómo cuándo y a quién se invita.
- La logística. Lugar, reglamento, contención y tiempo.
- Ejercicio de simbolización de sus características.

Clase 3:

- Discursos de apertura del Convocante, Organizador y Facilitador.
- Ejercicios de presentación de cada uno de esos roles.
- La facilitación. Objetivos, métodos y código de ética.
- Herramientas del Facilitador
- Ejercicios de facilitación.
- El modelo de la Fundación Futuro Latinoamericano.
- Las reuniones privadas
- El ejercicio de cruzar la línea.

Clase 4:

- negociación que involucre temas sanitarios.
- Presentación (a cargo de un experto)
- Análisis a la luz de los conceptos y habilidades adquiridos (a cargo de los estudiantes).
- Clínica de casos: aplicación del método en relación con otros casos aportados por estudiantes.
- La negociación intercultural. Negociadores de alto y bajo contexto en la comunicación.
- Análisis y planificación de un caso para la clase siguiente. Descripción, distribución de roles para todos los estudiantes, preparación de cada uno.

Clase 5:

- Simulación del caso final.
 - Análisis en función de todos los puntos vistos en clases anteriores: el análisis de situación, el documento base, la convocatoria, la logística, el convocantes, el organizador, el facilitador, la facilitación, la participación, el proceso de la FFLA, el acuerdo.
 - Conclusiones generales.
 - A quién recurrir en caso de necesitar ayuda en un conflicto o en un proceso de construcción de consenso.
 - Una guía paso a paso para evaluar la situación, entender el rol que uno juega y las posibilidades que tiene. Cómo conseguir asesoramiento y montar el proceso adecuado.
 - Evaluación oral y escrita
- Ejercicio de cierre.