



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Negociación y gestión del conflicto
Código	E000011606
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Optativa
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Dánae Cortés (dcortes@comillas.edu)
Horario	Se indicará en la intranet
Horario de tutorías	Bajo petición, solicitar por email al profesor, habitualmente la hora previa a la clase
Descriptor	La gestión de conflictos y habilidades de negociación. Desarrollo de tácticas y estrategias de negociación según la situación. Actitudes y personalidad negociadoras. Importancia de sesgos y percepción en la negociación. Negociación en entornos multiculturales.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Dánae Cortés Campanario
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	dcortes@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
Esta asignatura persigue el desarrollo del auto-conocimiento, percepción, sesgos y prejuicios, para desarrollar una técnica adecuada en la gestión de conflictos y la negociación en entornos personales y profesionales. El objetivo es que los alumnos desarrollen las habilidades necesarias para enfrentarse con éxito a cualquier negociación. La aproximación a la asignatura es fundamentalmente práctica, donde a través de casos de negocio y role-plays los alumnos puedan desarrollar sus capacidades al mismo tiempo que logran un entendimiento de los principios explicados en clase.
Prerrequisitos
La inclusión de la asignatura en un MBA presupone que el alumno ya está familiarizado con los distintos aspectos de la gestión y las diferentes áreas funcionales de la empresa, supone un acierto y ofrece una oportunidad de llevar a la práctica conceptos y conocimientos



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

de otras asignaturas. Conviene tener curiosidad por distintos sectores de empresas, para actuar asimilando los papeles de los casos.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG02	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales.	
	RA01	Conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente una diversidad de recursos bibliográficos y documentales.
	RA02	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información.
CG03	Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio.	
	RA01	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.
	RA02	Estudia alternativas posibles valorando correctamente el alcance de cada una.
	RA03	Decide cuál es la alternativa más adecuada para resolver el problema.
	RA04	Diseña e implanta un plan de acción para su aplicación.
CG05	Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la organización empresarial.	
	RA01	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.
	RA02	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.
	RA03	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.
	RA04	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.
	RA05	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.
	RA06	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.
	RA07	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo.
	RA08	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

CG06	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa.	
	RA01	Vela por los intereses y derechos humanos ante cualquier causa económica o empresarial.
	RA02	Enfoca los dilemas desde un punto de vista humanista respetando los derechos fundamentales en el marco de una cultura de paz y valores democráticos.
CG07	Capacidad de gestión del tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión.	
	RA01	Gestiona el tiempo de trabajo personal para realizar las actividades de aprendizaje, cumpliendo con los plazos establecidos de entrega.
	RA02	Establece prioridades seleccionando adecuadamente las estrategias y recursos en función de las demandas.
CG08	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección.	
	RA01	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y metodologías de trabajo.
	RA02	Asume una posición de evaluación crítica de teorías y métodos de trabajo, empleando un nivel de análisis adecuado.
	RA03	Reflexiona crítica e independientemente sobre problemáticas, teorías y métodos de trabajo
	RA04	Toma posición: debate correctamente aportando argumentos y aceptando otros planteamientos alternativos.
CG09	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial.	
	RA01	Busca, lee, depura, analiza, sintetiza y comprende críticamente materiales bibliográficos de referencia, así como materiales que presentan resultados de investigaciones, memorias, textos de supervisión profesional, y otros materiales de carácter aplicado.
ESPECÍFICAS		
CE04	Conceptualizar la función de gestión del talento desde la perspectiva estratégica e integradora que genera valor en las organizaciones empresariales.	
	RA01	Justifica la función de personal en las organizaciones, su evolución en el tiempo, el cambio de una dirección de personal con una visión administrativa, a una dirección de recursos humanos con un enfoque estratégico.
	RA02	Conoce y comprende los procesos básicos de la conducta humana en el entorno organizativo: personalidad, emociones, aprendizaje, motivación, y actitudes ante el trabajo y la organización.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

	RA03	Diseña las estrategias fundamentales para la gestión del talento: su selección, su retención, su desarrollo (formación y desarrollo de carrera, gestión del desempeño), y su compensación.
	RA04	Formula las políticas básicas de gestión de recursos humanos atendiendo a los valores y cultura de la organización.
CE05	Capacidad de identificar los conceptos clave que condicionan y explican el comportamiento de las personas en los procesos de toma de decisiones de la organización y conocer las herramientas que ayudan a individuos y equipos a lograr los objetivos organizativos planteados.	
	RA01	Conoce las diferentes fuentes de poder en la organización y los estilos de influencia para manejarlo eficazmente.
	RA02	Desarrolla una visión global de las competencias para dirigir empresas y valora la importancia de cada una en el éxito empresarial.
	RA03	Practica la habilidad para manejar el poder en la organización.
CE06	Aptitud y disposición para adquirir y desarrollar las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales.	
	RA01	Conoce, comprende y aplica los más nuevos modelos y técnicas de desarrollo del liderazgo.
	RA02	Conoce, comprende y aplica las estrategias para construir comunicación oral, escrita, verbal y no verbal, efectiva, y las técnicas para construir relaciones interpersonales sólidas y constructivas.
	RA03	Conoce, comprende y sabe controlar los parámetros clave para una comunicación eficaz, más allá del mensaje (audiencia, medios, equipo, canales, redes)
	RA03	Conoce, comprende y sabe controlar los parámetros clave para una comunicación eficaz, más allá del mensaje (audiencia, medios, equipo, canales, redes)

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

¿QUÉ ES CONFLICTO? GESTIÓN DEL CONFLICTO.

1.1 Definición de conflicto. ¿Cuándo hay un conflicto?

1.2 Comunicación asertiva y feedback

1.3 Método de resolución de conflictos. Estrategia win-win

ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN

2.1 Habilidades para negociar con éxito

1. Los negociadores son ante todo personas

2. Separe la relación de la esencia



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

3. Percepción
4. Emoción
5. Comunicación

2.2 Las estrategias que nos permiten llegar a un acuerdo

1. Concilie intereses, no las posturas
2. Cómo identificar intereses
3. Hable sobre sus intereses

2.3 El proceso de negociación y sus etapas

1. Diagnóstico
2. Juicio prematuro
3. La respuesta única
4. Separar, inventar y decidir
5. Ensanche sus opciones
6. Busque un beneficio mutuo
7. Aplique el acuerdo

NEGOCIACIÓN EN UN CONTEXTO MULTICULTURAL

3.1 Aplicación de los principios de negociación a un contexto multicultural

3.2 Cómo superar las barreras culturales en un proceso negociador

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Debido a que la asignatura es fundamentalmente presencial y práctica, es imprescindible la presencia del alumno en el aula. Los casos prácticos y role-plays se desarrollarán en equipo, permitiendo un proceso de feedback entre los participantes. Después de cada práctica habrá una puesta en común en clase para anclar el aprendizaje y mejorar el resultado de futuros casos.

Al final del semestre el alumno podrá comprobar su evolución y mejora personal.

Metodología Presencial: Actividades

AF8. Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo: Análisis y resolución de casos de negociación reales en distintos entornos empresariales y personales. A partir de lectura individual del caso propuesto por el



profesor, los alumnos sintetizan la información y datos que cada uno considera relevante para la toma de decisiones y resolución de problemas. Posteriormente estos datos se ponen en común dentro del equipo de trabajo, tratando de desarrollar una estrategia y enfoque de actuación ante el equipo contrario. Deberán planificar qué temas deben ser o no vistos, ser creativos generando ideas y propuestas a ser debatidas y decidir quién y cómo liderará la negociación. Durante la preparación, el equipo debe interiorizar y asumir el papel del personaje, la empresa y situación en la que la negociación se desarrolla, valorando su actuación conjunta y a la aportación de los distintos miembros del equipo. Durante la negociación tienen que manejar situaciones de comunicación, percepción y emociones y están sometidos a la supervisión bien del profesor o de un equipo de observadores, que evaluarán el desarrollo de la negociación y darán al terminar feedback a los participantes, tanto de sus habilidades como de su comportamiento (ética) o no de cómo han llevado el caso. Tras el feedback del observador y la revisión del caso, cada alumno debe ejercer un análisis autocrítico, identificando los aspectos y puntos en los que tiene que mejorar y que podría haber hecho mejor y lo recoge en su diario de negociación, así como el feedback recibido.

CG02, CG03, CG05,
CG06, CE04

AF2. Sesiones participadas de carácter expositivo: a partir del caso y en el momento de la revisión el profesor explica las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos, que discuten los puntos oscuros o los matices que les resulten pertinentes para la correcta comprensión de contenidos. Incluirá presentaciones dinámicas y la participación reglada o espontánea de los estudiantes por medio de actividades diversas

CG02, CG03, CG05,
CG06, CE04

AF4. Ejercicios. Se realizan una serie de ejercicios prácticos que se centran en desarrollar un elemento concreto de la negociación y su forma de preparación. No es un caso como tal, si no un ejercicio que simula también una situación real y se centra en un aspecto concreto de la negociación (intereses, opciones, alternativas, legitimidad, comunicación, relación, compromiso). Con su realización el alumno adquiere herramientas y modelos que le fijen los aspectos adquiridos desde el punto de vista conceptual. Es un trabajo individual, que se pone en común por el profesor con toda la clase, a la vez que se repasan los marcos conceptuales que corresponden al ejercicio, mediante soporte audiovisual

CG02, CG03, CG05,
CG06, CE04

Metodología No presencial: Actividades

B1. Estudio y documentación. Estudio individual que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener el marco estructural de negociación basada en los principios, de la que se le examinará desde el punto de vista teórico

CG02, CG03, CG05,
CG06, CE04

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos	
10.00	15.00	5.00	
HORAS NO PRESENCIALES			
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Estudio individual y lectura organizada	Tutoría académica	Aprendizaje colaborativo
20.00	10.00	5.00	10.00
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)			



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen Final de negociación.	Capacidad comprensiva y relacional. Una nota mínima de 5 sobre 10 es imprescindible para superar la asignatura	50
Realización de un estudio individual sobre un caso real de negociación.	Aplicación de los conocimientos teóricos obtenidos a un caso real Evaluación de las capacidades adquiridas	25
Resolución de casos prácticos en clase, o bien de manera no presencial. Estos casos pueden ser individuales o grupales.	Aplicación de los conocimientos teóricos obtenidos a un caso real Evaluación de las capacidades adquiridas	25

Calificaciones

A fin de superar la asignatura durante el periodo ordinario de clases, el alumno deberá obtener una calificación mínima de 5 en todos los sistemas de evaluación definidos.

Aquellos alumnos que no superen esta primera evaluación, podrán repetir el examen individual y/o el proyecto/actividades definido por el docente en el periodo de recuperación de junio/julio.

Las calificaciones alcanzadas por los estudiantes en el resto de componentes de la evaluación - con sus correspondientes ponderaciones en la calificación final - se mantendrán en esta segunda evaluación.

Aquellos alumnos que tengan dispensa de escolaridad, serán calificados atendiendo a la nota obtenida en el examen final

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

ROGER FISHER - WILLIAM URY - BRUCE PATTON (1991): "Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder", Gestión 2000. Edición 2011.

ROGER FISHER - DANNY ERTEL (1995): "Obtenga el sí en la práctica", Gestión 2000. Edición 2007

BAZERMAN, MAX - MALHOTRA, DEEPAK. "El negociador genial" 2014. Colección Empresa Activa. Ed. Urano

CHRIS VOSS. "Romper la barrera del NO". 2016. Ed. Conecta.