



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Negotiation techniques
Código	E000008092
Título	Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Grado en Administración y Dirección de Empresas con Mención en Internacional (E-4) [Cuarto Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Optativa (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	María Guadalupe Esteban Cerezo mgesteban@icade.comillas.edu
Horario	De 15:00 a 21:00 h en función del horario de los diferentes grupos
Horario de tutorías	A concertar por e-mail según el profesor
Descriptor	Esta materia hace hincapié en la importancia que conocer una metodología de negociación sistemática basada en una serie de principios, conocida como el Método Harvard. Para los alumnos que aspiren a dirigir y a administrar de manera profesional, así como a persuadir en su entorno personal, la asignatura de técnicas de negociación le ayudará a desarrollar las habilidades necesarias para enfrentarse con éxito a cualquier negociación. A través de una metodología, eminentemente práctica de la asignatura, el alumno desarrollará sus capacidades, aptitudes y competencias. La asimilación de la asignatura, desde un punto de vista experimental enfrentándose a distintas situaciones de negociación a través de casos, ejercicios, videos, charlas y role-plays, hace que el alumno pueda obtener una ventaja competitiva al desarrollar su capacidad negociadora.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Francisco Javier Rivas Compains
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 - sala de profesores colaboradores
Correo electrónico	frivasc@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Guillermo Aureliano Sánchez Prieto
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 - sala de profesores colaboradores
Correo electrónico	gsprieto@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Aportación al perfil profesional de la titulación

La aportación de la asignatura afecta no sólo al perfil profesional sino también al personal de cualquier persona, ya que en nuestro día a día negociamos de forma continua con nuestro entorno (familia, amigos, pareja).

A nivel profesional desde el punto de vista más genérico se necesita dominar el proceso de negociación ya que es continuo para la relación con colaboradores y stakeholders (clientes, proveedores, equipos, accionistas).

Para dirigir y administrar de manera profesional, así como a persuadir en su entorno personal, la asignatura de técnicas de negociación le ayudará a desarrollar las habilidades necesarias para enfrentarse con éxito a cualquier negociación.

A nivel funcional, es importante para personas en departamentos cuyo objetivo es llegar a acuerdos y compromisos con terceros. Desde departamentos comerciales, de compras, ejecución de inversiones, gestión de demandas legales a muchos otros negociaciones sindicales por los departamentos de RRHH.

La asignatura es transversal a cualquier posición profesional con gente a su cargo, que necesite gestionar intereses distintos y situaciones de conflicto.

En nuestra universidad mantenemos el compromiso de alinearnos con la ética ignaciana donde formemos líderes que sean capaces de tener éxito en sus negociaciones desarrollando habilidades como la honestidad, ética y alteridad.

Prerrequisitos

Nivel MÍNIMO imprescindible EN EL IDIOMA SELECCIONADO para poder cursar la materia: C1, pero **se recomienda** si se quiere tener **éxito real en la asignatura un C2 PROFICIENCY**.

NIVEL (CEFR)	CAMBRIDGE	TOEFL	IELTS	TRINITY	BULATS	NATO
C1 Upper intermediate	ADVANCED	91-104	6,5-8	10-11	75-89	SLP 4
C2 Advanced	PROFICIENCY	115-120	8-9	12	90-100	SLP 5

La inclusión de la asignatura en los últimos años de carrera cuando 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 de otras asignaturas. Conviene tener curiosidad por distintos sectores de empresas, para actuar asimilando los papeles de los casos.

El temario sufrirá las adaptaciones pertinentes según los destinatarios a los que va dirigida la asignatura para responder a la naturaleza del alumnado, sus conocimientos y perfil.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CE13	Reconocer la gestión de las personas en las organizaciones como una propuesta de valor para todos los stakeholders.
CG1	Adquirir una base de conocimientos sólida y relevante sobre la disciplina científica y empresarial



CG3	Capacidad para la resolución de problemas y toma de decisiones empresariales seleccionando y aplicando adecuadamente las técnicas pertinentes de análisis de datos
CG4	Capacidad para liderar de manera positiva personas y equipos de trabajo que, impulsen proyectos empresariales innovadores dando respuesta así, a las nuevas oportunidades de negocio, mediante soluciones creativas
CG5	Desarrollar habilidades interpersonales que refuercen el aprendizaje de un trabajo autónomo, bien organizado y planificado y que esté orientado a la acción y a la calidad.
CG6	Pronunciarse de manera ética y comprometida sobre asuntos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo que regulan un nuevo escenario empresarial.
CG7	Reconocer la riqueza de la diversidad y multiculturalidad de personas y enfoques de la realidad empresarial, siendo capaces de elaborar y comunicar en contextos diversos ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas, en un clima constructivo y de respeto al otro.
CG8	CG8 Reforzar la capacidad de gestión del cambio que apoye la transformación digital de la sociedad contemporánea con Tecnologías de la Sociedad de la Información, nuevas formas de organización del trabajo y nuevos modelos de negocio.
ESPECÍFICAS DE OPTATIVIDAD	
CEOPT1(RH)	Conocer y poner en práctica habilidades directivas de negociación, liderazgo y gestión de personas y equipos para desempeñar eficazmente la dirección de organizaciones

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

PROCESO Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Tema 1: La negociación como proceso

Este tema tiene como objetivo introducir al alumno en la negociación como un proceso a manejar con una serie de elementos y factores

- El proceso de negociación como un proceso de generación de valor.
- Elementos estructurales de la negociación: Las personas, los problemas y el proceso.
- Los 7 elementos consustanciales a todo proceso de negociación:

1. Intereses
2. Opciones
3. Legitimidad
4. Alternativas
5. Compromiso
6. Comunicación
7. Relación

Tema 2. Técnicas de negociación

- Tipos de negociadores: competitivos y colaborativos



- Técnicas de negociación: Antes, durante, después
- La importancia de la preparación

MARCO CONCEPTUAL - EL MÉTODO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD.

El método de negociación de Harvard o método win-win desarrolla el arte de negociar sin ceder. Para ello el principio básico es ser duro con el problema y blando con la persona. Para dominar esta metodología el alumno necesita conocer el marco teórico dominando los 4 principios básicos del método, que practicará a través de actividades y tareas prácticas

Tema 1. Separar a la persona del problema

Separe a las personas del problema: a menudo, y especialmente en las situaciones de conflicto prolongado o intenso, cada parte tiende a identificar a la otra persona como "el problema", lo que empeora notablemente la relación y la posibilidad de acuerdos. **Los negociadores son, ante todo, personas.** Si olvidamos esto podemos hacer fracasar de antemano la búsqueda de una solución negociada.

Tema 2. Céntrese en los intereses, no en las posiciones

Los intereses definen el verdadero problema. Las posiciones en conflicto son como la punta del iceberg debajo están las necesidades, intenciones, deseos y temores de cada lado. Para cada interés suele haber varias opciones que podrían satisfacerlo. Cuando miramos más allá de las posturas opuestas podemos encontrar con frecuencia una posición alternativa que satisface los intereses de ambas partes. Detrás de posiciones opuestas suelen existir muchos más intereses de los que aparentemente se hallan en conflicto. Muchos de ellos podrían ser compartidos y compatibles.

Tema 3. Invente opciones en beneficio mutuo.

La **habilidad para buscar o inventar opciones** ventajosas para las dos partes es una de las **más valiosas herramientas** que puede poseer un negociador. Los obstáculos principales que inhiben la invención de opciones abundantes son los cuatro siguientes

- El juicio prematuro. Criticar de entrada las opciones entorpece la imaginación.
- La mejor solución. Cuando estamos pendientes de encontrar "la mejor respuesta" podemos cerrar el paso a múltiples buenas respuestas posibles.
- La presunción de un pastel de tamaño fijo, y por tanto la necesidad de dividirlo.
- El egoísmo. Será mucho más fácil llegar a un acuerdo si éste satisface también las necesidades e intereses del otro. La mejor solución es aquella suficientemente buena para ambas partes.

Tema 4. Insista en utilizar criterios objetivos

La negociación basada en **principios aceptables para ambas partes suele dar lugar a acuerdos juiciosos, de una forma amistosa y eficaz.** Dichos criterios pueden ser legales, normativos, profesionales, científicos, éticos o morales, económicos (presupuestarios o de disponibilidad), de eficiencia, de reciprocidad, de mercado. En algunas negociaciones es conveniente dejar claros los principios objetivos desde el primer momento, como marco que no podrá sobrepasarse en ningún caso.

El objetivo de este principio es lograr:

- Desarrollar e integrar criterios o procedimientos objetivos para la negociación
- La formulación de principios
- Aprender a hacer concesiones

Tema 5 . El juego sucio

No todos los negociadores quieren llegar a un acuerdo beneficioso para todas las partes, hay negociadores abusadores, poderosos, que no quieren seguir el juego de la negociación win-win y juegan sucio. En estos casos también hay que saber cómo actuar y como gestionar



este tipo de negociaciones de la manera más favorable para nosotros.

DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES Y ACTITUDES PARA LA NEGOCIACIÓN

Tema 1. Habilidades para tratar con las personas en la negociación

- La percepción
- La emoción
- La comunicación

Tema 2 . Habilidades de comunicación

Para conocer y gestionar los intereses de las partes y desarrollar la negociación

- Comunicación: verbal y no verbal
- Escucha activa

Tema 3. Habilidades para la toma de decisiones y la generación de opciones

Para crear opciones del tipo "todos ganan", primero generar, después decidir.

- Brainstorming
- Crear opciones: Inventar, juzgar y decidir
- Problemas y soluciones

Tema 4 . Actitudes en la negociación

- Dar y recibir
- El poder
- El autocontrol
- Ética de la negociación

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

La metodología aplicada en esta asignatura, se basa en el método del caso que consta de una fase de preparación en equipo para su posterior negociación. Los observadores que han supervisado la negociación realizan un proceso de feedback a los participantes. Posteriormente se revisa el caso en clase por el profesor y se ponen en común los resultados y temas técnicos relativos a esa negociación. El alumno finalmente realiza tras la revisión una reflexión sobre lo que ha vivido y sus posibilidades de mejora en futuros casos. Por estos motivos resulta imprescindible la presencia del alumno en el aula, ya que no sólo deja de aprender un aspecto concreto y distinto en cada negociación, si no que además puede perjudicar a sus compañeros de equipo. Así al final del semestre, el alumno es capaz de ver su evolución y mejora personal. En paralelo se introduce la metodología y conceptos teóricos desarrollados en Harvard y se realizan una serie de ejercicios, para desarrollar y asimilar los elementos de la negociación.

Metodología Presencial: Actividades

AF8. Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo: Análisis y resolución de casos y ejercicios 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.

Con estos datos podrá elaborar la recensión final sobre su aprendizaje real del curso.

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.

Se incluyen videos ilustrativos, artículos y charlas de expertos para profundizar en cualquier tema de la asignatura

Metodología No presencial: Actividades

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

B2. Monografías de carácter teórico- práctico. Al terminar el curso cada estudiante de forma individual debe presentar una trabajo final de la asignatura con una reflexión personal sobre su evolución durante el cuatrimestre siguiendo un esquema propuesto por el profesor.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	Lecciones de carácter expositivo	
24.00	24.00	8.00	
HORAS NO PRESENCIALES			
Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
38.00	14.00	42.00	25.00
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (175,00 horas)			

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

El uso de IA para crear trabajos completos o partes relevantes, sin citar la fuente o la herramienta o sin estar permitido expresamente en la descripción del trabajo, será considerado plagio y regulado conforme al Reglamento General de la Universidad.

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen final	Prueba individualizada que puede dividirse en distintas pruebas de evaluación individual del alumno. Capacidad comprensiva y relacional de conceptos y práctica.	50
Trabajo final	Claridad de presentación y rigor bibliográfico y estilístico, así como originalidad en la temática del trabajo escrito.	10
Resolución de casos prácticos y actividades diversas evaluables (análisis de videos, exposiciones, ejercicios, dinámicas, reflexiones escritas).	Evaluación de las capacidades adquiridas	25
Asistencia y participación activa en clase. Presentación de los casos negociados	Participación y rigor ante la asignatura. Proactividad y excelencia. Ir más allá.	15

Calificaciones

Requisitos para evaluación en convocatoria ordinaria

Para la evaluación global de la asignatura de negociación es necesario aprobar cada uno de los epígrafes evaluables y tener como mínimo un 4 en el examen individual final.

Si el alumno ha tenido más de dos faltas de asistencia no justificables o no autorizadas por la Jefatura de Estudios, o ha suspendido el examen final, tendrá que acudir a la convocatoria extraordinaria.

Alumnos de con exención de escolaridad: alumnos de Intercambio

a. Será de entera responsabilidad del alumno para acogerse a esta adaptación curricular, comunicar su situación por mail al profesor correspondiente en el primer mes de curso.

b. Examen Ordinario teórico-práctico con un valor del 100%. Para optimizar su resultado en dicho examen, el alumno encontrará en el espacio reservado para la asignatura en la plataforma Moodle, la documentación pertinente al efecto.

Alumnos suspensos en la convocatoria ordinaria:

1.- Alumno que haya suspendido el examen, pero que haya aprobado el resto de los elementos:



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

- Examen con dos partes: Aplicación del conocimiento teórico (25%) en la resolución de problemas de negociación (25%) = 50% (Y se le hace la media con el resto de las notas del curso (50%)).

2.- Alumno que no ha superado alguno de los otros elementos de evaluación, pero sí han superado el examen:

- Deberán presentar las actividades pertinentes que establezca el profesor de la asignatura para compensar ese gap previa validación de la coordinadora de la materia.

3.- Alumno que No ha superado ninguno de los elementos de la evaluación suspendiendo el examen o no habiéndose presentado al mismo:

- Trabajo monográfico individual (30%) y defensa pública del mismo ante el profesor (20%) = 50%
- Examen con dos partes: Aplicación del conocimiento teórico (25%) en la resolución de problemas de negociación (25%) = 50%

Normas generales a observar en el desarrollo de las clases

A efectos del normal desarrollo de las sesiones de trabajo en el aula, el equipo docente de esta asignatura valora positivamente que el estudiantado mantenga una actitud activa de escucha y participación, que favorezca la conexión con las reflexiones compartidas en torno a los contenidos de la materia. En este sentido, se considerará negativamente el uso de dispositivos electrónicos fuera de los momentos expresamente reservados para ello en el contexto de la clase.

Asimismo, se recuerda que el plagio será penalizado conforme a lo establecido en el Reglamento General de la Universidad, artículo 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico." Se considerará que existe plagio cuando

- No se incluyen referencias bibliográficas ni se citan adecuadamente las fuentes consultadas para la elaboración del trabajo (cualquiera que sea la fuente, siempre debe ser citada).
- No se aprecia una diferencia clara entre la información original y la reelaboración realizada por la persona que presenta el trabajo.
- Se sustituyen algunas palabras del texto original sin que exista una verdadera reformulación del contenido.

Con respecto al uso de herramientas de inteligencia artificial generativa (IA), su utilización indebida será considerada una falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, artículo 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Cualquier uso fraudulento o no declarado de inteligencia artificial en tareas no autorizadas, especialmente en entregas finales o evaluaciones individuales, será considerado como una falta grave de honestidad académica. Las consecuencias de ello, tras evidenciar y abrir el correspondiente expediente disciplinario, supone la calificación de suspenso (0) en la asignatura y la imposibilidad de presentarse en la siguiente convocatoria de la misma. En el caso de trabajos en grupo, se advierte que la detección de un uso indebido de estas herramientas implicará la aplicación de las sanciones correspondientes (art. 168.2.e del Reglamento General de la Universidad) a todas las personas integrantes del grupo.

De manera específica, en la asignatura de TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS se aplicará el Nivel 2 de la escala AI Assessment Scale (Perkins, Furze, Roe & MacVaugh, 2024), correspondiente a la categoría AI Planning. En concreto, se autoriza el uso de herramientas de inteligencia artificial (por ejemplo, Elicit, ChatGPT, Scholar AI o LMNotebook) exclusivamente en fases concretas e iniciales de los diferentes procesos de trabajo grupal, relacionadas con la búsqueda preliminar de información para desarrollar las preguntas e hipótesis iniciales, generación de ideas, facilitar la comprensión de textos complejos y diseñar presentaciones para la comunicación de resultados.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

El profesorado podrá requerir entregas parciales del trabajo/actividades de aprendizaje/informe de consultoría, así como la defensa oral de los proyectos, con el fin de verificar la autoría real de los contenidos y asegurar el aprendizaje por parte del grupo. En las tareas en las que esté permitido utilizar IA, el alumnado deberá documentar de forma clara y detallada:

- El nombre de la herramienta utilizada (por ejemplo, GPT, Elicit, Scholar AI);
- El prompt o consulta realizada
- La sección del trabajo en la que se empleó la IA;
- El modo en que se reformuló o reelaboró el contenido generado.

IMPORTANTE: No se permite incorporar texto generado por IA directamente en los productos finales evaluables. La IA puede utilizarse como herramienta de apoyo durante el proceso de elaboración, pero no puede sustituir la producción académica propia. Este enfoque tiene como finalidad que el alumnado desarrolle no solo habilidades técnicas en el uso de herramientas de IA, sino también competencias críticas, éticas y reflexivas para su aplicación en el ámbito académico y profesional en el área de TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

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

ROGER FISHER - WILLIAM URY - BRUCE PATTON: "Getting to yes. Negotiating an Agreement without giving in", RH Business Books. Edition 2012.

BAZERMAN, MAX – MALHOTRA, DEEPAK. "El negociador genial" 2013. Colección Empresa Activa. Ed. Urano

Bibliografía Complementaria

Never Split the Difference: Negotiating as If Your Life Depended on It [Christopher Voss](#) (2016) Harper Collins

Getting Ready to Negotiate (The Getting to Yes Workbook), Roger Fisher & Danny Ertel, Penguin (1995) Books.

Shaping the Game: The New Leader's Guide to Effective Negotiating, Michael Watkins. (2006) Harvard Business Review Press

Give &Take. The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics, Dr. Chester L. Karrass, (2016) HarperCollins.

Secrets of Power Negotiating. Updated for the 21st Century, Roger Dawson, (2010) Career press.

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

<https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792>