



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura

Nombre completo	Negociación/Negotiation
Código	E000009449
Título	Grado en Análisis de Negocios / Business Analytics por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics y Grado en Derecho [Cuarto Curso] Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics y Grado en Derecho [Quinto Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	David Hernández García
Horario	Consultar a tal efecto los horarios de los diferentes grupos y titulaciones en los que se imparte.
Horario de tutorías	a convenir, vía e-mail
Descriptor	La negociación en un entorno digitalizado y global: estilos de negociación; desarrollo de tácticas y estrategias de negociación según la situación y el contexto cultural y físico (concurrentia física vs virtualidad); desarrollo del proceso negociador (preparación, desarrollo, cierre y análisis de la negociación); el espacio y el tiempo en las negociaciones; actitudes y personalidad negociadoras; la gestión de conflictos a través de las habilidades de negociación; aplicación de herramientas de analítica

Datos del profesorado

Profesor

Nombre	David Hernández García
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	dhernandez@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

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 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 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



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

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.

Prerrequisitos

Ninguno. 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.

Temario y metodología 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

CG06	Habilidades interpersonales en la sociedad de la información: escuchar, argumentar y debatir	
	RA1	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones, escuchando las opiniones de los demás y estableciendo diálogos constructivos
	RA2	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada
	RA3	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales
CG09	Compromiso ético en la sociedad de la información	
	RA1	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales
	RA2	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás
	RA3	Incorpora en su discurso y en sus propuestas de actuaciones, las consecuencias que las mismas pueden tener para los distintos stakeholders de una organización global
CG11	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente en la sociedad de la información	
	RA1	Es capaz de recopilar, preparar y ampliar información con carácter previo a su participación en actividades que implican la construcción de un discurso propio argumentado o la propuesta de soluciones innovadoras a un problema
	RA2	Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico, poniendo en práctica las habilidades necesarias para la investigación independiente
	RA3	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos

ESPECÍFICAS

Identificar y resolver los dilemas éticos y de sostenibilidad que se presentan en los procesos de toma de decisiones



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

CE03	inherentes a la actividad empresarial, reconociendo la complejidad que en la respuesta a dichos dilemas aporta un entorno digitalizado y global, con base en valores éticos y morales universales que se materializan en instrumentos de gestión y planificación estratégica	
	RA1	Es capaz de conectar la Ética y la RSE con elementos tales como la Estrategia, el Marketing, la Dirección Financiera y la Gestión de Personas en la organización
	RA2	Es capaz de aplicar enfoques y herramientas de gestión para abordar el impacto social y ambiental de su actividad empresarial, tanto a escala local como global.
	RA3	Es capaz de reconocer los dilemas éticos esenciales relacionados con la analítica de datos masivos, con énfasis en aquellos aspectos vinculados con la protección de datos y la privacidad
CEO5	Conocer y comprender las técnicas de negociación profesional aplicadas a contextos digitalizados	
	RA1	Comprende y reconoce el valor de la gestión eficaz de conflictos en una organización, así como los diferentes tipos de negociación adecuados a cada situación y contexto
	RA2	Conoce en qué consiste la planificación y preparación de una negociación, sus fases esenciales y su proceso de cierre
	RA3	Es capaz de diseñar estrategias y tácticas de negociación según las circunstancias, que le permitan cerrar negociaciones llegando a acuerdos o acercando posiciones
	RA4	Conoce herramientas de analítica de datos orientadas a la identificación y evaluación de la capacidad de negociación dentro de una organización.
CEO6	Conocer y practicar las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales y la gestión del cambio en un mundo digitalizado	
	RA1	Comprende y aplica los modelos de liderazgo situacional y transformacional
	RA2	Reconoce nuevos modelos de liderazgo basados en competencias emocionales e interpersonales
	RA3	Conoce herramientas de analítica de datos orientadas a la identificación y evaluación de la capacidad de negociación dentro de una organizació
	RA4	Comprende las claves de la implantación exitosa del cambio en la organización y es capaz de diseñar actividades y procesos para lograrla

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

A.- 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:



1. El **proceso** de negociación como un proceso de generación de valor.
2. **Elementos** estructurales de la negociación: Las personas, los problemas y el proceso.
3. Los **7 elementos consustanciales** a todo proceso de negociación: Intereses, Opciones, BATNA, Legitimidad, Compromiso, Comunicación y Relación

Tema 2. Técnicas de negociación

1. **Tipos** de negociadores: el negociador duro, blando, win-win
2. **Técnicas** de negociación: Antes, durante, después
3. La importancia de la **preparación**

B.- MARCO CONCEPTUAL - EL MÉTODO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD.

- El método de negociación de Harvard o **metodo 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: 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:

1. El **juicio** prematuro. Criticar de entrada las opciones entorpece la imaginación.
2. La **mejor solución**. Cuando estamos pendientes de encontrar "la mejor respuesta" podemos cerrar el paso a múltiples buenas respuestas posibles.
3. La **presunción** de un pastel de tamaño fijo, y por tanto la necesidad de dividirlo.
4. 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:**

1. Desarrollar e integrar criterios o procedimientos objetivos para la negociación
2. La formulación de principios y 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



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2025 - 2026

cómo actuar y como gestionar este tipo de negociaciones de la manera más favorable para nosotros.

C.- DESARROLLO DE HABILIDADES PERSONALES Y ACTITUDES PARA LA NEGOCIACIÓN

Tema 1. Habilidades para tratar con las personas en la negociación: La percepción, La emoción y La gestión de conflictos

Tema 2. Habilidades de comunicación: *para conocer y gestionar los intereses de las partes y desarrollar la negociación*

1. Comunicación: verbal y no verbal
2. 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.

1. Brainstorming
2. Crear opciones: Inventar, juzgar y decidir
3. Problemas y soluciones

Tema 4. Actitudes en la negociación

1. Dar y recibir
2. El poder
3. El autocontrol
4. 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 bien vinculando aspectos teóricos y prácticos, artículos externos, análisis de situaciones reales externas, etc. y aportando su reflexión personal, con espíritu crítico que va más allá de la mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES				
Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	Exposición pública de temas o trabajos		
12.00	12.00	4.00		
HORAS NO PRESENCIALES				
Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Estudios individual y/o en grupo, y lectura organizada	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	Estudios individual y/o en grupo, y lectura organizada	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo
19.00	7.00	10.00	13.00	12.00
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (89,00 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.

Calificaciones

Requisitos para aprobar la 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 ha suspendido el examen final, tendrá que acudir a la convocatoria extraordinaria.*

Alumnos de con exención de escolaridad: alumnos de Intercambio:

- 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.**
- 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: 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%

NOTA: Con respecto al uso de herramientas de **inteligencia artificial generativa**, su uso indebido será considerado como falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e.

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

Bibliografía Complementaria



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

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

Michael Watkins, ***Negotiation***, Harvard Business School Publishing Corporation Objectives.

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

Roger Dawson, ***Secrets of Power Negotiating***, (Updated for the 21st Century) 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](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)