

## 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
Responsable	Francisco Javier Rivas Compains (frivasc@icade.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 a través de las habilidades de negociación. Estilos de negociación. Desarrollo de tácticas y estrategias de negociación según la situación. Desarrollo del proceso negociador: fases de preparación, desarrollo, cierre y análisis de la negociación. El espacio y el tiempo en las negociaciones. Actitudes y personalidad negociadoras.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Francisco Javier Rivas Compains
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Despacho profesores colaboradores de IBS (5ª planta edificio Rey Francisco)
Correo electrónico	frivasc@icade.comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<p>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 y role-plays, hace que el alumno pueda obtener una ventaja competitiva al desarrollar su capacidad negociadora.</p>
<b>Prerequisitos</b>
<p>La inclusión de la asignatura en un MBA presupone que el alumno ya está familiarizado con los distintos aspectos de la gestión y las</p>



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

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>CG02</b>	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales.	
	<b>RA01</b>	Conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente una diversidad de recursos bibliográficos y documentales.
	<b>RA02</b>	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información.
<b>CG03</b>	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.	
	<b>RA01</b>	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.
	<b>RA02</b>	Estudia alternativas posibles valorando correctamente el alcance de cada una.
	<b>RA03</b>	Decide cuál es la alternativa más adecuada para resolver el problema.
	<b>RA04</b>	Diseña e implanta un plan de acción para su aplicación.
<b>CG05</b>	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.	
	<b>RA01</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.
	<b>RA02</b>	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.
	<b>RA03</b>	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.
	<b>RA04</b>	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.
	<b>RA05</b>	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.
	<b>RA06</b>	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.
	<b>RA07</b>	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo.
	<b>RA08</b>	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.

Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de



<b>CG06</b>	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a conflictos éticos y de responsabilidad social corporativa.	
	<b>RA01</b>	Vela por los intereses y derechos humanos ante cualquier causa económica o empresarial.
	<b>RA02</b>	Enfoca los dilemas desde un punto de vista humanista respetando los derechos fundamentales en el marco de una cultura de paz y valores democráticos.
<b>CG07</b>	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.	
	<b>RA01</b>	Gestiona el tiempo de trabajo personal para realizar las actividades de aprendizaje, cumpliendo con los plazos establecidos de entrega.
	<b>RA02</b>	Establece prioridades seleccionando adecuadamente las estrategias y recursos en función de las demandas.
<b>CG08</b>	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.	
	<b>RA01</b>	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y metodologías de trabajo.
	<b>RA02</b>	Asume una posición de evaluación crítica de teorías y métodos de trabajo, empleando un nivel de análisis adecuado.
	<b>RA03</b>	Reflexiona crítica e independientemente sobre problemáticas, teorías y métodos de trabajo
	<b>RA04</b>	Toma posición: debate correctamente aportando argumentos y aceptando otros planteamientos alternativos.
<b>CG09</b>	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.	
	<b>RA01</b>	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.
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE04</b>	Conceptualizar la función de gestión del talento desde la perspectiva estratégica e integradora que genera valor en las organizaciones empresariales.	
	<b>RA01</b>	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.
	<b>RA02</b>	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.
		Diseña las estrategias fundamentales para la gestión del talento: su selección, su retención, su desarrollo



	<b>RA03</b>	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.
	<b>RA04</b>	Formula las políticas básicas de gestión de recursos humanos atendiendo a los valores y cultura de la organización.
<b>CE05</b>		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.
	<b>RA01</b>	Conoce las diferentes fuentes de poder en la organización y los estilos de influencia para manejarlo eficazmente.
	<b>RA02</b>	Desarrolla una visión global de las competencias para dirigir empresas y valora la importancia de cada una en el éxito empresarial.
	<b>RA03</b>	Practica la habilidad para manejar el poder en la organización.
<b>CE06</b>		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.
	<b>RA01</b>	Conoce, comprende y aplica los más nuevos modelos y técnicas de desarrollo del liderazgo.
	<b>RA02</b>	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.
	<b>RA03</b>	Conoce, comprende y sabe controlar los parámetros clave para una comunicación eficaz, más allá del mensaje (audiencia, medios, equipo, canales, redes)
	<b>RA03</b>	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

#### EL PROBLEMA: NO REGATEE CON LAS POSICIONES

1.1 Discutir las posiciones produce acuerdos poco aconsejables

1.2 Discutir sobre posiciones es ineficaz

1.3 Discutir sobre posiciones pone en peligro

#### EI MÉTODO

2.1 Separe a las personas del problema:

1. Los negociadores son ante todo personas

2. Separe la relación de la esencia



3. Percepción

4. Emoción

5. Comunicación

6. La prevención es lo que funciona mejor

### 2.2 Céntrese en los intereses, no en las posiciones

1. Concilie intereses, no las posturas

2. Cómo identificar intereses

3. Hable sobre sus intereses

### 2.3 Invente opciones en beneficio mutuo

1. Diagnóstico

2. Juicio prematuro

3. La respuesta única

4. Separar, inventar y decidir

5. Ensanche sus opciones

6. Busque un beneficio mutuo

7. Haga que se decidan fácilmente

### 2.4 Insista en utilizar criterios objetivos

1. Decidir basándose en la voluntad es caro

2. Desarrollar criterios objetivos

3. Negociar con criterios objetivos

## SÍ, PERO

### 3.1 ¿Qué pasa si los otros son más poderosos?- desarrolle su MAPAN

1. Protegerse a sí mismo

2. Sacando el máximo partido de lo que usted posee

3. Cuando la otra parte es poderosa

### 3.2 ¿Qué pasa si no quieren seguir el juego? Utilice el Jiu-Jitsu de negociación

### 3.3 ¿Qué pasa si juegan sucio? La forma de domesticar al negociador duro

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

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 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

CG02, CG03, CG05,  
CG06, CE04



**B2. Monografías de carácter teórico- práctico.** Al terminar el curso cada estudiante de forma individual debe presentar una reseña sobre su evolución y aprendizaje en la asignatura, vinculando aspectos teóricos y prácticos, artículos externos, análisis de situaciones reales externas, etc. La reflexión personal tiene que ir mucho más allá de la mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes.

CG02, CG03, CG05,  
CG06, CE04

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
Lecciones de carácter expositivo			
30.00			
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
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)</b>			

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen Final de negociación, consistente en la resolución de 2 casos prácticos	Capacidad comprensiva y relacional.	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, se realizarán no menos de 7 casos, se eliminará la mayor y la menor de las notas obtenidas. Estos casos pueden ser individuales o grupales.	Aplicación de los conocimientos teóricos obtenidos a un caso real Evaluación de las capacidades adquiridas	25 %

### Calificaciones

No se podrá aprobar esta asignatura si no se obtiene al menos un 4 en cada una de las actividades de evaluación reseñadas

#### Recuperación

Los alumnos que tengan que recuperar la asignatura, tendrán una nota basada al 100% en el examen final si tienen una nota inferior a 4 en la actividad de evaluación de casos, en otro caso se mantendrá el peso del 50%-50% entre el examen final y la valoración de los otros



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**

**2021 - 2022**

critérios Si el alumno tiene más de cuatro en todas las actividades de evaluación se realizará la media en los mismos términos que en la primera vez que se evaluó.

### **Dispensa de escolaridad**

Los alumnos con dispensa de asistencia tendrán una valoración basada en un 100% 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