



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Técnicas de Negociación y Gestión de Conflictos
Código	E000013650
Título	Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas
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	Conocimiento y práctica de la metodología de negociación basada en una serie de principios, conocida como el Método Harvard. Esta metodología basada en la técnica win-win, desarrolla el arte de negociar sin ceder. Énfasis en la preparación sistemática de todos los elementos de la negociación: intereses, opciones, MAPAN, comunicación, relación, compromiso y legitimidad. La negociación como solución a la resolución de conflictos. Comunicación verbal y no verbal en la negociación. Importancia de la escucha activa en la negociación. Consideraciones antes el juego sucio en la negociación, el jiu-jitsu- Conversaciones difíciles: asertividad, peticiones de cambio de comportamiento y recepción de críticas. Los contenidos se adquieren fundamentalmente en práctica a través de ejercicios de role play y ejercicios prácticos, que se realizan en clase.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	María Guadalupe Esteban Cerezo
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	mgesteban@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Sara María Santos Ugarte
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	smsantos@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 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

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	NA
C1 Upper intermediate	ADVANCED	91-104	6,5-8	10-11	75-89	SLP
C2 Advanced	PROFICIENCY	115-120	8-9	12	90-100	SLP

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.	
	1	Explicar el valor añadido de una gestión integrada de todos los procesos de recursos humanos reforzándose así la propia función.
	2	Describir las políticas de atracción y selección vinculándolas a la estrategia empresarial
	3	Reconocer la importancia de las políticas de alto rendimiento: formación, desarrollo, gestión del desempeño y compensación como procesos motivacionales en la fidelización y retención del empleado.



CG1	Adquirir una base de conocimientos sólida y relevante sobre la disciplina científica y empresarial	
	RA1	Identifica, define y explora las problemáticas concretas del área de estudio de manera lógica y coherente dentro de un marco analítico adecuado
CG3	Capacidad para la resolución de problemas y toma de decisiones empresariales seleccionando y aplicando adecuadamente las técnicas pertinentes de análisis de datos	
	RA1	Identifica, captura y analiza de forma eficiente datos de fuentes primarias y secundarias que sean necesarios para el análisis del entorno competitivo de la empresa
	RA2	Aplica los conceptos matemáticos y técnicas cuantitativas y cualitativas de análisis de datos necesarios para la resolución de problemas empresariales y apoyar el diagnóstico y toma de decisiones en la empresa.
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	
	RA1	Lidera positivamente personas y equipos de trabajo generando soluciones innovadoras para los problemas y oportunidades empresariales detectadas
	RA2	Pone en práctica estrategias y tácticas creativas requeridas en los procesos de innovación, en las que participan todos los miembros del equipo, tratando siempre de alcanzar acuerdos y objetivos comunes.
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.	
	RA1	Desarrolla habilidades académicas, interpersonales e instrumentales necesarias para la investigación independiente, relacionando los conocimientos adquiridos con las distintas aplicaciones profesionales o prácticas reales
CG6	Pronunciarse de manera ética y comprometida sobre asuntos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo que regulan un nuevo escenario empresarial.	
	RA1	Identifica en los ejercicios y casos prácticos las actuaciones profesionales que se corresponden con valores éticos.
	RA2	Establece los límites del comportamiento íntegro que regulan el 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.	
	RA1	Argumenta de manera independiente y crítica sobre conceptos y teorías diversas apreciando la amplitud y el valor de las diferentes perspectivas con conciencia intercultural y perspectiva global.
	RA2	Elabora proyectos e informes profesionales con rigor y precisión, transmitiéndolos con fluidez y claridad, en distintos ámbitos empresariales y culturales.



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.	
	RA1	Identifica necesidades y recursos tecnológicos a la hora de resolver problemas conceptuales y técnicos a través de medios digitales
	RA2	Se comunica eficazmente y de manera proactiva en entornos digitales, compartiendo recursos a través de herramientas en línea, colaborando con otros a través de herramientas digitales, e interactuando en comunidades y redes profesionales.
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	
	RA1	Aplicar las técnicas de negociación profesional a la planificación y preparación, a las distintas fases y al cierre de un proceso de negociación.
	RA2	Diseñar estrategias y tácticas de negociación según las circunstancias.
	RA3	Cerrar negociaciones llegando a acuerdos o acercando posiciones.
	RA4	Comprender sus propias fortalezas y debilidades como líder.
	RA5	Aplicar los modelos de liderazgo situacional y de liderazgo transformacional.
	RA6	Desarrollar y reflexionar sobre los nuevos modelos de liderazgo basados en competencias emocionales e interpersonales.

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 colaborativas
- 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 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

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
- Etica 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 un reflexión sobre loque 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

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:

- 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%

Sobre el uso indebido por parte del alumnado del Chat GPT y/o cualquier otra IAG en todas las actividades de evaluación:

Será considerado como falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Las consecuencias de ello serán "la expulsión temporal de hasta tres meses o la prohibición de examinarse en la siguiente convocatoria a la imposición de la sanción, en una o en varias asignaturas de las que se encuentre matriculado el alumno, [...] aparte de suponer la calificación de suspenso (0) en la respectiva asignatura, [...] [y] la



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

prohibición de examinarse de esa asignatura en la siguiente convocatoria”.

Si algún profesor del Equipo Docente permite en su grupo el uso de cualquier herramienta de IAG, se exigirá a los alumnos que en un documento interno de Moodle quede reflejado dicho uso siguiendo las reglas que el profesor exponga para que sea acorde con el reglamento de la universidad.

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.