



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre Completo	Negociación y gestión del conflicto
Código	E000004354
Título	<a href="#">Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)</a>
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0
Carácter	Optativa
Departamento / Área	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)
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</p>



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.

## Prerrequisitos

**Ninguno.** 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 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>RA1</b>	Conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente una diversidad de recursos bibliográficos y documentales
	<b>RA2</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>RA1</b>	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas
	<b>RA2</b>	Estudia alternativas posibles valorando correctamente el alcance de cada una
	<b>RA3</b>	Decide cuál es la alternativa más adecuada para resolver el problema
	<b>RA4</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>RA1</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones
	<b>RA2</b>	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos
	<b>RA3</b>	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros



	<b>RA4</b>	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales
	<b>RA5</b>	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación
	<b>RA6</b>	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada
	<b>RA7</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>RA8</b>	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente
<b>CG06</b>		Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa
	<b>RA1</b>	Vela por los intereses y derechos humanos ante cualquier causa económica o empresarial.
	<b>RA2</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>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE04</b>		Conceptualizar la función de gestión de personas desde la perspectiva estratégica e integradora que genera valor en las organizaciones empresariales
	<b>RA1</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>RA2</b>	Demuestra cómo una correcta gestión de los recursos humanos influye en la empresa siendo una ventaja competitiva explicando la vinculación existente entre el capital humano y el valor de mercado de una compañía
	<b>RA3</b>	Diseña un Departamento de RR HH explicitando la estructura y funciones básicas del mismo, la dependencia jerárquica y funcional dentro de la estructura organizativa, el perfil del director y el equipamiento humano y material necesario
	<b>RA4</b>	Formula las políticas básicas de gestión de recursos humanos atendiendo a los valores y cultura de la organización
	<b>RA5</b>	Estima las ventajas de integrar la planificación de recursos humanos y la planificación estratégica, explicando por qué la planificación de RRHH es importante tanto para la empresa como para el empleado, analizando los diferentes enfoques y los objetivos que persiguen



	<b>RA6</b>	Comprende cómo se desarrolla el proceso de análisis de puestos de trabajo y su utilidad para la Gestión Integral de los Recursos Humanos
	<b>RA7</b>	Realiza el análisis y descripción de distintos puestos de trabajo, explicitando las fases y los elementos que se han de considerar a tal fin.
	<b>RA8</b>	Diseña un Sistema Informatizado de Personal indicando su utilidad para la Gestión Integral de RRHH
<b>CEO2</b>	Conocimiento y comprensión de las técnicas de negociación profesional	
	<b>RA1</b>	Conocimiento de la gestión de conflictos y de los diferentes tipos de negociación adecuados a cada situación
	<b>RA2</b>	Conocimiento de la planificación y preparación, fases y cierre de toda negociación
	<b>RA3</b>	Capacidad para diseñar estrategias y tácticas de negociación según las circunstancias
	<b>RA4</b>	Comprende y maneja las diferencias interculturales dentro de las negociaciones
	<b>RA5</b>	Domina argumentar las propias ideas, rebatir las de la otra parte y hacer concesiones
	<b>RA6</b>	Es capaz de cerrar negociaciones llegando a acuerdos o acercando posiciones

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### Tema 1: 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 la relación existente
- 1.4 Cuando intervienen muchas partes, la negociación posicional es aún peor
- 1.5 Ser amable y simpático no es la respuesta

#### Tema 2: EL 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**

## **Tema 3: SI, 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.

**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.

**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

CG02, CG03,  
CG05, CG06,  
CE04, CE02

CG02, CG03,  
CG05, CG06,  
CE04, CE02

CG02, CG03,  
CG05, CG06,



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	CE04, CE02
---	------------

### Metodología No presencial: Actividades

<b>B1. Estudio y documentación.</b> 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, CE02
<b>B2. Monografías de carácter teórico- práctico.</b> Al terminar el curso cada estudiante de forma individual debe presentar una recensión 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, CE02

### RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
Lecciones de carácter expositivo			
15.00			
HORAS NO PRESENCIALES			
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Estudio individual y lectura organizada	Tutoría académica	Aprendizaje colaborativo
40.00	15.00	5.00	15.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (90,00 horas)</b>			

### EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
	Capacidad comprensiva y relacional.  No se podrá aprobar esta asignatura si no se obtiene al menos un 4 en cada una de las actividades de evaluación reseñadas  Los alumnos con dispensa de asistencia	



<p>Examen Final de negociación, consistente en la resolución de 2 casos prácticos</p>	<p>tendrán una valoración basada en un 100% en el examen final</p> <p>Los alumnos en segunda convocatoria 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 criterios</p>	<p>50 %</p>
<p>Realización de un estudio individual sobre un caso real de negociación. 10%</p> <p>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. 40%</p>	<p>Aplicación de los conocimientos teóricos obtenidos a un caso real</p> <p>Evaluación de las capacidades adquiridas</p> <p>No se podrá aprobar esta asignatura si no se obtiene al menos un 4 en cada una de las actividades de evaluación reseñadas</p>	<p>50 %</p>

## Calificaciones

Si el alumno tiene más de cuatro en todas las actividades de evaluación se realizará la media en los mismos términos que en la convocatoria ordinaria

Si el alumno tiene en alguna actividad de evaluación menos de un 4, la nota final será de 100% basada en el examen de segunda convocatoria

## Calificación en Convocatoria Ordinaria

Los alumnos obtendrán una nota basada en un 50% del examen final, 10% en el análisis de un caso real y un 40% de la nota de los casos (se eliminará la nota más baja de entre todos los casos realizados)

No se podrá aprobar en los siguientes casos:

- Obtener una nota inferior a 5 en la media de notas
- Obtener una nota inferior a 4 en cualquiera de las actividades de evaluación
- Detección de un plagio superior al 20% en cualquiera de los trabajos presentados

## 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.





**COMILLAS**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2018 - 2019**

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