



## PRESENTACIÓN

**Breve descripción:** La negociación gana cada vez más relevancia en las relaciones profesionales. Saber negociar puede ser determinante en el desarrollo de la trayectoria laboral y ser clave para el éxito de numerosos proyectos empresariales. Durante el día todos realizamos ejercicios de negociación más o menos complejos y su importancia aumenta cuando se asumen mayores responsabilidades de dirección y gestión dentro de la empresa. La negociación ha cambiado el rumbo de la vida de personas y naciones a lo largo de la historia. En la actualidad, a través del análisis de negociaciones que tuvieron lugar en el pasado podemos conocer y aplicar mejores técnicas que nos ayuden a alcanzar nuestros objetivos.

Considerar la negociación como un regateo o una simple resolución de conflictos es un error que puede perjudicar a la empresa y a la propia carrera profesional. En la actualidad, al estudiar las técnicas de negociación se deben tener en cuenta, entre otros aspectos, las habilidades comunicativas, analíticas, estratégicas o creativas. Esta asignatura, que cuenta con un componente práctico importante, ayudará al alumno a conocerse mejor, aprender técnicas e identificar las herramientas necesarias para mejorar su capacidad negociadora.

- **Titulación:** Máster Universitario en Gestión de Empresas de Comunicación.
- **Módulo/Materia:** 1. Capacidades y Herramientas directivas / 1.2 Comunicación y negociación
- **ECTS:** 1
- **Curso, semestre:** 2
- **Carácter:** Obligatorio
- **Profesorado:** Mercedes Asorey.
- **Idioma:** Castellano.
- **Aula, Horario:** Aula 4. Viernes de 15:15h a 21:00h y sábados de 09:00h a 13:30h.

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

### CONOCIMIENTOS

CTO-CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

CTO-CE5 - Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área del funcionamiento de los Mercados - desarrollo y funcionamiento de los mercados de recursos, bienes y servicios en el campo de las empresas de comunicación.

### HABILIDADES

En el módulo de negociación queremos desarrollar las siguientes habilidades de negociación:

**Espíritu analítico:** Resulta fundamental recabar el mayor número de datos objetivos que ayuden en el proceso de la negociación. Tener la mayor información posible y saber



# Universidad de Navarra

analizarla de forma óptima será una gran ventaja para conseguir el objetivo por el que se negocia (algo que también se debe conocer con claridad). Esta habilidad nos permitirá evitar, entre otras cosas, los sesgos que pueden perjudicar en el proceso negociador.

**Comunicación integral:** Aspectos como la escucha activa, la comunicación no verbal, saber preguntar, los diferentes estilos de comunicación personales o culturales o los distintos vehículos a través de los cuales nos comunicamos serán determinantes en cada fase de la negociación. Conocer la forma en que los utilizamos y son usados por las otras partes en la negociación puede determinar el éxito final.

**Creatividad:** Las negociaciones son cada vez más complejas en el ámbito empresarial, por lo que reducirlo todo a un regateo sería perder oportunidades. Para salir del escenario “yo gano y tú pierdes” es imprescindible la creatividad como la única forma de llegar a acuerdos más allá de una competición. Algunos autores hablan del “arte” de la negociación, que como toda actividad artística demanda un espíritu creador.

**Toma de decisiones:** Podríamos pensar que en una negociación solo hay una decisión final: aceptar o no aceptar el acuerdo. Sin embargo, un negociador debe tomar decisiones constantemente a lo largo del proceso negociador. Por ejemplo, se debe deliberar sobre si ofrecer información adicional, conceder concesiones, establecer acuerdos parciales, hacer o no la primera oferta económica. Contar con más conocimientos e instrumentos a la hora de decidir cómo actuar en cada momento favorecerá un buen resultado.

**Autodominio y evaluación:** Conocernos y conocer todas las partes implicadas en el proceso evitará que se tomen decisiones precipitadas. Todo buen negociador debe evitar dejarse llevar por los sesgos y procurar que no le condicionen. Pocas veces se tendrá la oportunidad de saber si hemos conseguido el mejor resultado posible en la negociación, pero sí podremos evaluar si hemos hecho todo lo que estaba en nuestra mano para conseguirlo. Como en toda capacidad y habilidad es necesario analizar nuestras actuaciones para continuar mejorando, implementar los cambios que veamos necesarios y practicar.

## OBJETIVOS

Para el módulo de negociación se proponen los siguientes objetivos:

- Conocer el proceso, elementos y principios aplicables a la negociación
- Conocer y practicar las habilidades necesarias para mejorar la capacidad negociadora
- Reflexionar y realizar un autoanálisis sobre la forma de enfrenarse a las negociaciones
- Entender las características específicas de diversos escenarios de negociaciones en el ámbito empresarial

## METODOLOGÍA

La asignatura se imparte utilizando las siguientes herramientas pedagógicas:

- Lectura previa de los casos prácticos (antes de las clases)
- Exposiciones en clase sobre los temas



# Universidad de Navarra

- Participación y debate sobre los temas expuestos en clase
- Utilización del método del caso: estudio y simulaciones a través de casos prácticos
- Ejemplos y ejercicios prácticos durante la clase

## PROGRAMA

### Tema 1: Proceso de la negociación

1. Preparación
2. Planteamiento y concesiones
3. Cierre y acuerdo
4. Gestión de situaciones de bloqueo

### Tema 2: Elementos básicos en la negociación

1. MAAN (Mejor alternativa a un acuerdo negociado)
2. Zone of Possible Agreement (ZOPA)
3. Anclajes y expectativas
4. Intereses y necesidades

### Tema 3: Comunicación y psicología en la negociación

1. La escucha activa
2. Preguntar para obtener información
3. Sesgos y empatía
4. Comunicación no verbal
5. Estilos de negociación e interacción
6. Características del negociador

### Tema 4: Tipos de acuerdos y principios de negociación

1. Distintas formas de acuerdos
2. Negociación competitiva vs colaborativa
3. Principios de la negociación
4. Dilema del negociador

### Tema 5: Distintos escenarios de negociación

1. Negociación en equipo
2. Negociación entre múltiples partes
3. Negociaciones internacionales
4. Negociación multicanal
5. Negociación de condiciones laborales



## PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

El programa se divide en tres bloques diferenciados con los siguientes títulos:

1. Dos clases de una duración de 1,15 h. cada clase bajo el título: "Dibujar el tablero de juego". Previamente los alumnos deber leer el caso "Energetics meets Generex" para realizar la simulación en el aula.
2. Dos clases de una duración de 1,15 h. cada clase bajo el título: "Ser un buen negociador". En estas sesiones se realizará una práctica con el juego "Peplator", se entregará el documento durante la clase.
3. Dos clases de una duración de 1,15 cada clase bajo el título: "Distintos escenarios de negociación". En estas sesiones se realizará también una simulación como resumen de las sesiones para asentar los conceptos y principios de la negociación con el caso práctico "Sally Soprano". Los alumnos deben prepararse el caso previamente para realizar la simulación en el aula.

## ACTIVIDADES FORMATIVAS

Clases presenciales. 50 horas. 100% presencialidad.

Discusión de casos.50 horas. 100% presencialidad.

Trabajo individual 112.5 horas. 0% presencialidad.

Reuniones de grupo 50 horas. 0% presencialidad.

Tutorías 2.5 horas. 100% presencialidad.

Seminarios 12.5horas. 100% presencialidad.

Evaluación 22.5 horas. 100% presencialidad.

## PREPARACIÓN

**Lecturas previas.** Antes de asistir a clase se entregarán diferentes documentos para la preparación previa. Los alumnos deben leer y preparar los casos para realizar la dinámica de negociación en clase y su posterior análisis. Cada alumno recibirá la documentación correspondiente a su papel a desarrollar en la negociación y no debe compartir el contenido con sus compañeros.

## EVALUACIÓN

### CONVOCATORIA ORDINARIA

Los alumnos serán evaluados por su participación en la clase y en los ejercicios prácticos que se propongan. Se recomienda a los alumnos su contribución activa en el desarrollo de las simulaciones y en clase desde el primer momento para facilitar la evaluación.

50% intervenciones en clase.



Universidad  
de Navarra

50% casos prácticos.

#### CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

A determinar con el alumno de forma individual.

## HORARIOS DE ATENCIÓN

Dra Mercedes Asorey ([asorey@icam.es](mailto:asorey@icam.es))

- Horario de tutoría: A determinar por correo electrónico. Sala de reuniones. Edificio alumni. Universidad de Navarra (Madrid).

## BIBLIOGRAFÍA

#### Bibliografía básica y recomendada:

William Ury y Roger Fisher "Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder". (2011). Ed. Gestión.  
Deepak Malhorta. "Negociar lo imposible" (2016) Ed. Empresa Activa. [Localízalo en la biblioteca](#)

Deepak Malhorta. "Negociar lo imposible" (2016) Ed. Empresa Activa. Deepak Malhotra y Max H. Bazerman. "El negociador genial". (2013) Ediciones Urano [Localízalo en la biblioteca](#)

Kandarp H. Mehta y Guido Stein. "Negotiate good, negotiate well. The power of ambidexterity". (2021). Ed. McGraw-Hill/Interamericana de España [Localízalo en la biblioteca](#) (Formato electrónico)

Chris Voss. "Rompe la barrera del no". (2016) Ed. Conecta

J.B. Roure. "Negociación : resolución de problemas y creación de valor". (1997) Ed. Folio [Localízalo en la biblioteca](#)

José Luis Martín Ovejero. "Tú habla que yo te leo". (2019) Las claves de la comunicación no verbal. Ed. Penguin Random House