# Negociación multicultural (S.I.)

| ENGEP612 | 3 Créditos |
|---|---|
| Profesor (es) | *Lorena A. Palacios-Chacón* |
| Ayudantes | - |

## DESCRIPCIÓN DEL CURSO

En un entorno empresarial caracterizado por la creciente interdependencia de los mercados y la intensificación de las interacciones multiculturales, la comprensión de la cultura se posiciona como un elemento estratégico para la toma de decisiones y la generación de ventajas competitivas. La cultura influye tanto en los comportamientos individuales como en las estructuras organizacionales y estilos de liderazgo, convirtiéndose en un eje central de la gestión internacional (Hofstede et al., 2010; House et al., 2004).

El conocimiento de diversas culturas y de los mecanismos que las configuran constituye una competencia crítica para líderes que operan en entornos globales. Las diferencias culturales pueden generar barreras o facilitar oportunidades en procesos como la comunicación, la toma de decisiones y la negociación, por lo que su adecuada gestión resulta clave (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012; Meyer, 2014). En este sentido, el curso enfatiza el desarrollo de habilidades analíticas y prácticas para interpretar y gestionar estas diferencias, así como el diseño de estrategias de negociación intercultural efectivas, apoyadas en conceptos como la inteligencia cultural y la adaptación contextual (Brett, 2017; Earley & Ang, 2003).

Desde una perspectiva aplicada, el curso también aborda el liderazgo global y la gestión internacional de recursos humanos como herramientas para enfrentar tensiones interculturales en organizaciones multiculturales. Se espera que el estudiante participe activamente en estudios de caso, simulaciones y proyectos de investigación que evidencien un conocimiento avanzado de la negociación en diferentes regiones, así como una comprensión crítica de la cultura organizacional y transfronteriza. Asimismo, se integran dimensiones éticas y de sostenibilidad, fundamentales para la formación de líderes capaces de generar valor en entornos internacionales complejos (Dowling et al., 2017).

## I.- OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL CURSO

Este curso avanzado de negocios internacionales se orienta a desarrollar una visión integral del constructo cultural, abordando sus fundamentos, dimensiones y funciones en contextos organizacionales globales.

| | |
|---|---|
| **1.** Analizar los conceptos clave y los principales marcos teóricos de la cultura, con el fin de comprender su aplicación en contextos de negocios internacionales. | |

| | |
|---|---|
| **2.** Examinar el rol de los líderes y directivos globales en entornos y organizaciones multiculturales, considerando sus implicaciones para la gestión efectiva. | |
| **3.** Evaluar el impacto de las diferencias culturales en la gestión, así como en los individuos, equipos y organizaciones, reconociendo el papel crítico de la comunicación y la negociación. | |
| **4.** Comparar y aplicar distintos estilos y estrategias de negociación en contextos transfronterizos, con el propósito de diseñar interacciones más efectivas en entornos internacionales. | |

**II.- CONTENIDOS**

| Tema | Contenido | Lectura Obligatoria |
|---|---|---|
| 1 | **Definición y niveles de cultura**<br><br>• Definición de cultura desde la perspectiva de diversos autores<br><br>• Niveles de cultura y su influencia en el comportamiento y la toma de decisiones | "National cultures and work-related values: the Hofstede Study" HBR<br><br>Case: "Silvio Napoli" HBR |
| 2 | **Comunicación y la importancia del lenguaje e inteligencia cultural**<br><br>• El papel del lenguaje en la construcción de significado: definición, mensaje, lenguaje verbal y no verbal<br>• Comunicación intercultural en contextos organizacionales: culturas de alto y bajo contexto<br>• Inteligencia cultural (CQ) aplicada a la gestión internacional: definición y dimensiones (cognitiva, motivacional y conductual) y su aplicación en situaciones reales de interacción intercultural. | "Global business speaks English" HBR<br><br>"Cultural intelligence" HBR |
| 3 | **Negociación: definición y estrategias**<br><br>• Fundamentos conceptuales de la negociación: Se analizarán las principales definiciones y enfoques teóricos de la negociación<br>• Estrategias y tácticas de negociación: Dual Concern Model con énfasis en la negociación distributiva e integrativa.<br>• Negociación intercultural en entornos globales: elementos que modulan las negociaciones interculturales | "Investigative negotiation" HBR<br><br>"The hidden challenge of cross-border negotiation" HBR<br><br>“Getting to Si, Ja, Oui, Hai, and Da” HBR |
| 4 | **Liderando equipos y grupos multiculturales** | "Motivating and leading across cultures" HBR |

| | | |
|---|---|---|
| | • Liderazgo global en contextos multiculturales: Se analizarán los enfoques contemporáneos de liderazgo global y su adaptación a entornos culturalmente diversos<br>• Gestión de equipos multiculturales y dinámicas de colaboración: gestión de conflictos, construcción de confianza y coordinación intercultural<br>• Cohesión organizacional y desempeño en entornos diversos: estrategias para fortalecer la cohesión, el compromiso y la alineación de objetivos en equipos multiculturales | "Working with multicultural groups and teams" HBR |

## III.- METODOLOGÍA, EVALUACIÓN Y NORMATIVA BÁSICA

**3.1.- Metodología**:

Este curso comprende exposiciones magistrales, discusiones en clase, ejercicios interactivos y una presentación grupal. Si bien la mayoría de las sesiones inician con una exposición, el resto del tiempo se dedicará a discusiones, actividades grupales y análisis de casos. Se abordarán conceptos teóricos y metodológicos clave que los estudiantes deberán aplicar en tareas y proyectos prácticos basados en contextos reales. El éxito del curso depende de: i) la preparación previa del estudiante mediante la realización de las lecturas asignadas, ii) el análisis de casos y la participación en los ejercicios en clase, y iii) el desarrollo del proyecto final asignado.

**3.2.- Evaluación**:

1. Participación en clase

La asistencia y participación en clase son fundamentales para el éxito del estudiante en este curso. Este se encuentra diseñado bajo los principios del aprendizaje activo, por lo que se espera que los estudiantes contribuyan de manera significativa al proceso de aprendizaje. La asistencia será registrada diariamente. Se fomenta la participación activa en las actividades en clase, así como la realización de aportaciones sustantivas. En caso de inasistencia, el estudiante deberá presentar una justificación formal para poder recuperar las actividades en una fecha posterior.

2. Actividades en clase

La segunda parte de cada sesión será dedicada a ejercicios prácticos en los que los estudiantes aplicarán conceptos específicos a diversas tareas orientadas al fortalecimiento de su comprensión intercultural.

3. Análisis de casos de enseñanza

Se asignarán casos de negocios internacionales para su discusión. A través de estos, los estudiantes aplicarán los conceptos abordados en cada sesión y desarrollarán habilidades de resolución de problemas y pensamiento crítico.

4. Proyecto final

A cada equipo se le asignará una empresa y un país específicos a analizar y deberá aplicar los temas vistos en clase a una situación en particular. Los resultados se presentarán a la profesora y a los compañeros durante la última sesión de clase.

| ACTIVIDADES EVALUADAS | PORCENTAJES | OBSERVACIONES |
|---|---|---|
| Análisis del caso Silvio Napoli | 30% | Incluye la discusión en clase y la entrega de un reporte final |
| Actividades en clase y participación | 30% | Incluye los aportes que se brindan en el desarrollo de la misma clase. |
| Proyecto final | 40% | Consolidación de aprendizajes en el análisis de un caso dentro de un país específico |

**3.3.- Normativa Básica**

1. Los/las estudiantes deberán tener al menos un 75% de asistencia en el curso para poder aprobarlo.
2. Las clases serán los días y horas indicados por la dirección del programa.
3. Para cada clase los/las estudiantes deberán haber leído y estudiado anticipadamente la bibliografía correspondiente.
4. La calificación de todas las evaluaciones se hará con nota de 1 a 7.
5. El/la profesor/a se reserva el derecho de agregar, eliminar o reemplazar bibliografía durante el transcurso del programa si así lo estimara conveniente para la buena marcha de la asignatura.
6. La ausencia injustificada de un/a estudiante a una exigencia será calificada con nota 1.
7. Es importante enfatizar que cada estudiante debe asumir su propia responsabilidad en el cumplimiento del programa, especialmente en lo relativo a:
    a. Estar al día en el desarrollo de la materia y de las diversas indicaciones que entregue tanto el/la profesor/a como la coordinación del curso. Por ejemplo, la ausencia a una sesión de clases no lo exime de las obligaciones académicas señaladas ese día.
    b. Velar por el fiel cumplimiento de las fechas y plazos establecidos para las distintas actividades de evaluación. Una vez fijadas y conocidas no se procederá a modificarlas.
    c. Obtener el material de apoyo indicado para la cátedra cuando corresponda.
8. Todos los trabajos que se presenten en el transcurso del programa solo tendrán valor en la medida en que su autor sea capaz de explicar y respaldarlos personalmente. No se aceptan entregas que contradigan lo anterior. Toda justificación médica correspondiente a la inasistencia a una exigencia debe ser presentada a través de los canales regulares establecidos por la Universidad.
9. Toda forma de **copia y/o plagio** está penalizada y en caso de identificarse esta situación, se seguirá el procedimiento disciplinario respectivo.

## IV.- BIBLIOGRAFÍA

**Lecturas**


- David C. Thomas, Kerr Inkson (2009). Working with multicultural groups and teams. Harvard Business Review,
- Erin Meyer, E. (2015). Getting to Si, Ja, Oui, Hai, and Da. Harvard Business Review, 93(12), 74–81.
- Ibarra, H. (1996). National Cultures and Work-Related Values, The Hofstede Study. Harvard Business Review Press (China Case Studies).
- Jeanne M. Brett, J. M. (2001). The hidden challenge of cross-border negotiation. Harvard Business Review, 79(3), 137–146.
- Jeff Weiss, J., & Jonathan Hughes, J. (2005). Investigative negotiation. Harvard Business Review, 83(9), 92–101.
- P. Christopher Earley, P. C., & Elaine Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. Harvard Business Review, 82(10), 139–146.
- Robert House, R. J., Mansour Javidan, M., Paul Hanges, P. J., & Peter Dorfman, P. W. (2002). Motivating and leading across cultures. Harvard Business Review, 80(4), 52–61.
- Tsedal Neeley, T. (2012). Global business speaks English. Harvard Business Review, 90(5), 116–124.
- Yoshino, M. Y., & Fagan, P. L. (2003). Silvio Napoli at Schindler India (A). Harvard Business School.


**Referencias**


- Brett, J. M. (2017). Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). International human resource management (7th ed.). Cengage Learning.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Stanford University Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage Publications.
- Meyer, E. (2014). The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business. PublicAffairs.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business (3rd ed.). McGraw-Hill.


*Programa sujeto a cambios