



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**

## Programa de Curso

# DN-0507 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

### La Escuela de Administración de Negocios.

Fundada en 1943, es una de las escuelas con mayor trayectoria en Costa Rica y Centroamérica en la formación de profesionales de alto nivel en las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública. Cuenta con un equipo de docentes altamente capacitado, así como un currículum actualizado según las necesidades actuales del mercado. A partir de junio 2016, el SINAES otorgó acreditación de ambas carreras a la Sede Rodrigo Facio.

#### Misión

Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con ética y responsabilidad social, excelencia académica y capacidad de gestión global, mediante la docencia, la investigación y la acción social, para generar los líderes y los cambios que demanda el desarrollo del país.

#### Visión

Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad globalizada necesita para el logro del bien común.

#### Valores Humanistas

Ética      Tolerancia      Solidaridad  
Perseverancia      Alegría

#### Valores Empresariales

Innovación      Liderazgo      Excelencia  
Trabajo en Equipo      Emprendedurismo  
Responsabilidad Social

**Una larga trayectoria de excelencia...**





PROGRAMA DEL CURSO  
DN-0507 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

I CICLO 2023

I. INFORMACIÓN DEL CURSO

<b>Carrera (s):</b>	Dirección de Empresas		
<b>Curso del VI ciclo del Plan de Estudios.</b>			
<b>Requisitos:</b>	DN-0111 o DN-0406		
<b>Correquisitos</b>	No tiene		
<b>Créditos</b>	03		
<b>Horas de teoría:</b>	1,5 horas	<b>Horas de laboratorio:</b>	0
		<b>Horas de práctica:</b>	1,5

II. DOCENTE DEL CURSO

GR	Docente	Horario Lectivo	Modalidad <sup>1</sup>	Plataforma Oficial	Aula <sup>2</sup>	Horario de atención <sup>3</sup>
<b>SEDE RODRIGO FACIO</b>						
01	David Peralta Di Luca	M: 16 a 18:50	Bimodal	Mediación Virtual	AU 205	M: 14 a 15:30
02	Sonia Cisneros Zumbado (coordinadora de cátedra)	M: 19 a 21:50	Bimodal		AU 205	M: 14 a 15:30
<b>SEDES REGIONALES</b>						
01	Mauricio Pérez Madrigal, Guanacaste	K: 17:00 a 19:50	Presencial	Mediación Virtual		M: 17:30 a 19:00
01	Enos E. Brown Richards, Caribe	L: 17:00 a 19:50	Bimodal		Biblioteca	K: 17 a 18:30
01	Rodrigo Morera Arias, Occidente	M: 18:00 a 20:50	Bimodal		303	L: 18 a 19:30
<b>RECINTOS</b>						
21	José David Ulloa Soto, Paraíso	V: 18:00 a 20:50	Presencial	Mediación Virtual		V: 16 a 17:30

<sup>1</sup> El grado de virtualidad y presencialidad se establece en la resolución VD-11502-2020: Alto Virtual (75% virtual 25% y presencial), Bajo virtual (75% presencial y 25% virtual), Bimodal (50% virtual y 50% presencial), Virtual (100% virtual) y Presencial (100% presencial).

<sup>2</sup> En algunos casos cuando la modalidad es virtual o alto virtual no hay aulas previamente asignadas. La persona docente comunicará oportunamente el aula de las sesiones presenciales.

<sup>3</sup> La atención de las consultas a estudiantes se realiza de forma presencial y/o virtual, de acuerdo con la modalidad del curso, sin embargo, a solicitud del estudiante y previo acuerdo con la persona docente, se podrán atender consultas por otro medio y en otro día u hora para cada caso particular, dentro del marco de la normativa de la Universidad de Costa Rica.



### III. DESCRIPCIÓN DEL CURSO

Este curso de Estrategias y Tácticas de Negociación pretende que la persona estudiante desarrolle sus habilidades como negociador eficaz. Los gerentes en su práctica profesional negocian de muchas formas, con el propósito de encontrar apoyo al nuevo plan de mercadeo, para la definición del presupuesto del año siguiente, para definir con otros gerentes las responsabilidades del área, entre múltiples acciones más. En definitiva, la negociación es parte del trabajo diario del actuar gerencial.

El curso se ha diseñado de manera que permita a la persona estudiante reconocer y administrar adecuadamente la dimensión humana en las negociaciones, así como conocer y aplicar diferentes técnicas de negociación en el ámbito de los negocios.

Se busca que la persona profesional de Dirección de Empresas sea además de preparada en las áreas técnicas de este curso, alguien con actitudes de emprendedurismo, con sentido de la ética y de responsabilidad social, que se desempeñe y genere decisiones tomando en cuenta valores como la solidaridad, la tolerancia y la perseverancia, y destrezas tales como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. La población estudiantil debe dirigir su actuar durante el curso acorde con dichos valores y competencias, y aplicarlos en su desarrollo del curso.

### IV. OBJETIVO GENERAL

Analizar diferentes estrategias de negociación, que permitan una mejor comprensión de los contextos para la toma de decisiones en diferentes situaciones de negocios, que a la larga contribuya al desarrollo del perfil gerencial de la persona estudiante.

### V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Integrar la ética y la responsabilidad social en el análisis del contenido programático del curso.
2. Profundizar en el diálogo reflexivo sobre los valores de solidaridad, tolerancia y perseverancia.
3. Desarrollar la aplicación de las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo.
4. Comprender el proceso de la negociación.
5. Examinar la dinámica humana en los procesos de negociación.
6. Facilitar la identificación de los estilos de resolución de conflictos.
7. Determinar los diferentes estilos de negociación.
8. Reconocer las barreras que pueden afectar el cierre de una negociación, así como algunas estrategias para superarlas.
9. Fortalecer la capacidad negociadora la persona estudiante a través de ejercicios prácticos.
10. Comprender la aplicación de un modelo de negociación en diferentes situaciones.
11. Reflexionar sobre la práctica de la ética en las negociaciones.
12. Desarrollar la aplicación de habilidades esenciales de un negociador tales como, la comunicación asertiva, persuasión, entre otros.
13. Fortalecer las posibilidades de mejora que posee la persona estudiante para la mejora de la habilidad negociadora.



## **VI. CONTENIDO PROGRAMÁTICO**

En el curso se desarrollarán los siguientes temas:

### **TEMA 1. El contexto de las negociaciones**

- Introducción a la negociación.
- Elementos en el proceso de negociación.
- Estilos de manejo de conflictos.
- Estilos de negociación distributiva versus negociación integrativa.

### **TEMA 2. El proceso de las negociaciones**

- La preparación en la negociación.
- Estrategias y tácticas de negociación distributiva.
- Estrategias y tácticas de negociación integradora.
- Negociación basada en principios. Generalidades.
- Desarrollo de Mejor Alternativa

### **TEMA 3. La dimensión humana de las negociaciones**

- La Comunicación empática y asertiva.
- Negociaciones virtuales.
- Barreras para lograr acuerdos.
- Errores en la negociación.
- Poder y estrategias de persuasión.
- La ética en las negociaciones

### **TEMA 4. La Negociación en las empresas y sus contextos.**

- Las relaciones en una negociación
- Casos de negociación en diferentes contextos.
- Negociaciones de múltiples partes
- Negociaciones complejas.

### **TEMA 5. La Negociación en entornos multiculturales**

- Aspectos culturales en la negociación internacional.
- Mejores prácticas de negociación



## VII. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. El personal docente y la población estudiantil desarrollarán las clases dentro de un ambiente de tolerancia, respeto y comunicación asertiva. El profesorado promoverá el trabajo en equipo, en un plano de igualdad de oportunidades y sin discriminación de ninguna especie de forma tal que se garantice un ambiente de diálogo y libre expresión de las ideas y opiniones.
2. El curso de tenderá a un proceso de enseñanza aprendizaje bajo el enfoque constructivista, donde la persona docente actuará facilitando el proceso de aprendizaje del estudiantado, en procura de motivar y orientar los procesos de reflexión personal, fomentar el aprendizaje colaborativo y fortalecer el trabajo en equipo. Además, se realizarán actividades acordes a atender las necesidades y los cambios del entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones.
3. Se incentivará tanto la participación individual como grupal, donde se desarrolle el análisis crítico y las habilidades de comunicación verbal, escrita y el trabajo colaborativo. Además, se buscará que en los grupos exista diversidad de género y que en la medida de lo posible sean multidisciplinarios. Se busca desarrollar habilidades investigativas, de análisis, de comunicación asertiva entre estudiantes, negociación y búsqueda de fuentes confiables y recientes.
4. La persona docente contará con diversas estrategias didácticas de carácter sincrónico y asincrónico<sup>4</sup>, para lograr involucrar a la persona estudiante en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que las personas estudiantes se preparen con la lectura y análisis del material indicado en el programa del curso y con materiales adicionales asignados. Asimismo, se requiere que investigue por su propia cuenta (videos, notas técnicas, lecturas, entre otros), que le permitan participar activamente y enriquecer la lección. Se tomará en consideración la participación individual y grupal.
5. El curso se impartirá bajo la modalidad indicada en la información general del curso. Se utilizará la plataforma institucional Mediación Virtual como medio oficial para poner a disposición de los estudiantes todos los materiales, comunicados, recibir asignaciones y cualquier otro de los entregables que se evalúan en el curso. Se podrá utilizar alguna otra plataforma complementaria para facilitar la interacción entre la persona docente y el estudiando, durante el horario de lecciones y la atención de consultas sin que ésta sustituya total ni parcialmente el uso de la plataforma oficial. Las personas estudiantes deberán de velar en la medida de sus posibilidades por recibir las lecciones en un ambiente que le permita su mayor beneficio académico.
6. Es posible realizar la grabación de las clases virtuales sincrónicas en formatos de audio y video, en cuyo caso la persona docente lo deberá indicar al inicio de cada sesión, con la finalidad de que las personas estudiantes decidan si desean o no ingresar a la sesión con su audio y/o video.
7. Como parte de las lecturas de apoyo a los temas que se desarrollan en cada clase, se utilizarán al menos dos actividades (de lectura o visuales) en idioma inglés, con el objetivo de fortalecer la

---

<sup>4</sup> Según la Resolución VD-11489-2020, "...el docente podrá utilizar estrategias de carácter sincrónico, mediante la convergencia espacial y temporal de las personas participantes del curso; o bien, de carácter asincrónico, cuando la interacción de las personas participantes está marcada por la divergencia espaciotemporal."



comprensión en este idioma. Debido a que en los grupos hay personas estudiantes con diferente nivel lingüístico, la discusión de los temas, reportes o presentaciones acerca del material leído se realizará en idioma español.

8. Las personas estudiantes deberán aprender a hacer uso eficiente de las fuentes de información y de las metodologías de investigación planteadas por la persona docente, tendientes a elaborar un trabajo final relacionado con el ámbito de las negociaciones en diversos contextos.

#### **Objetivos de los aspectos metodológicos**

- Fomentar el aprendizaje colaborativo.
- Comprender y aplicar los conceptos teóricos clave.
- Afianzar la capacidad de investigación bibliográfica.
- Fortalecer las competencias de trabajo en equipo y comunicación.
- Fomentar el desarrollo del pensamiento crítico y la generación de insumos de información empresariales y organizacionales como insumo para la toma de decisiones.
- Fortalecer la comprensión de materiales técnicos en otro idioma.

#### **Objetivos de las competencias Éticas**

- Fomentar el respeto entre los compañeros, en la relación docente-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.
- Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.
- Alentar procesos de toma de decisiones que contribuyan al consumo responsable y el desarrollo sostenible.

### **VIII. SISTEMA DE EVALUACIÓN**

A través de los siguientes componentes de la evaluación, en lo que resulte pertinente en cada uno de los temas, se integrarán aspectos sobre ética, responsabilidad social y emprendimiento. También se tomará en consideración la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso.

<b>Rubro</b>	<b>Porcentaje</b>
Pruebas cortas individuales (3 pruebas)	<b>30%</b>
Asignaciones:	<b>15%</b>
- Tareas individuales sobre material en inglés (2 tareas)	10%
- Investigación grupal de negociaciones en diversos contextos	5%
Simulaciones y participación en clase	<b>35%</b>
Trabajo de investigación de país asignado	<b>20%</b>
<b>NOTA FINAL</b>	<b>100%</b>



### Notas aclaratorias de la evaluación:

- Todas las actividades evaluadas se deben entregar en la fecha y forma establecida en el cronograma del curso usando sin excepción la plataforma de Mediación Virtual.
- No se repetirán evaluaciones, a excepción de los casos justificados conforme lo establecido por la normativa universitaria según el Art. 24 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil.
- La persona estudiante que obtenga una nota final del curso igual o superior a 6.0 pero inferior a 7.0, tiene derecho a efectuar un examen de ampliación en la fecha establecida en el cronograma, en el cual se evaluará todo el contenido visto en el curso.

**RUBRO 1. PRUEBAS CORTAS INDIVIDUALES (30%).** Se realizarán tres pruebas cortas en las que se evaluará lo visto en clase y las lecturas asignadas. La duración máxima será de 60 minutos y se llevarán a cabo en las fechas establecidas en el cronograma. Deberá realizarse y ser entregado en la plataforma Mediación Virtual. Los exámenes de reposición se regirán según el Art. 24 del Reglamento Académico Detalle de examen de reposición.

**RUBRO 2. ASIGNACIONES (15%).** Se solicitarán dos tareas individuales entre los cuales podrá ser ensayos argumentativos, análisis de películas y/o videos, debates, foros u otras herramientas didácticas de carácter individual; a presentarse ambas en idioma español y de acuerdo con las especificaciones que se facilitarán en la plataforma oficial.

La investigación corta consiste en una presentación grupal con al menos tres ejemplos de aplicación práctica de negociaciones del tema asignado. La persona docente fijará de previo a cada grupo, el contexto específico a investigar, tal como, deportivo, alianzas público privada, internacionales, laborales, históricas, corporativas, gubernamentales, emprendedores, entre otros.

**RUBRO 3. SIMULACIONES Y PARTICIPACIÓN EN CLASE (35%).** Se realizarán simulaciones de negociaciones mediante la técnica del juego de roles, algunas serán de práctica y otras calificadas, en las cuales se tomará en consideración el desenvolvimiento personal y grupal, así como los resultados obtenidos. La persona docente llevará un registro de la participación del estudiantado en las actividades realizadas en cada una de las sesiones, así como, en las diversas formas asincrónicas definidas. Ver ANEXO 2 Pautas para la evaluación de simulaciones.

**RUBRO 4. TRABAJO DE INVESTIGACION (20%).** El trabajo de investigación se hará en grupos de máximo 5 personas estudiantes, el cual deberá reunir diversos elementos característicos de la negociación y entorno cultural de un país asignado por la persona docente. Se podría incluir una aplicación práctica mediante una negociación específica. Ver ANEXO 1 Pautas para el trabajo de investigación de negociaciones multiculturales. Para la presentación oral del trabajo de investigación únicamente se evalúa la persona estudiante presente en la sesión respectiva de manera virtual o presencial en la exposición.



**IX. CRONOGRAMA**

SESIÓN	SEMANA	ACTIVIDADES
<b>TEMA 1. El contexto de las negociaciones</b>		
1	13 al 18 de marzo	<p style="text-align: center;"><b>Introducción a las negociaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación del programa.</li><li>- Explicación del trabajo de investigación. Anexo 1: Pautas para el trabajo final de investigación de negociaciones multiculturales.</li><li>- Formación de grupos de trabajo.</li><li>- Revisión de material Anexo 2: Guía práctica para preparar una negociación autoevaluada.</li><li>- Introducción a la negociación. Principales conceptos y motivación sobre la importancia de fortalecer la habilidad de negociar.</li> <li>- Actividad sincrónica: Completar <b>Test de Actitudes, creencias y comportamientos de los negociadores</b>. Los resultados se analizarán en clase.</li></ul>
2	20 al 25 de marzo	<p style="text-align: center;"><b>Manejo de conflictos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lecturas asignadas: Capítulo 1. La naturaleza de una negociación.</li><li>- Lectura complementaria: <i>Dealing with difficult people.</i></li> <li>- Actividad asincrónica: Completar <b>Encuesta sobre estilos de manejo de conflictos</b>. Los resultados se analizarán en clase.</li><li>- Actividad sincrónica: Simulación de práctica.</li></ul>
<b>TEMA 2. El proceso de las negociaciones</b>		
3	27 de marzo al 01 de abril	<p style="text-align: center;"><b>La preparación en la negociación, estrategias y tácticas, negociación basada en principios y desarrollo del MAPAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lectura asignada: Capítulo 4. Negociación. Estrategia y planificación.</li><li>- Lectura complementaria: <i>BATNA Basics: Boost Your Power at the Bargaining Table.</i></li></ul>
4	<b>SEMANA SANTA 03 al 08 de abril</b>	<b>No hay actividades programadas</b>





SESIÓN	SEMANA	ACTIVIDADES
5	10 al 15 de abril	<b>Negociaciones distributivas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lecturas asignadas: Capítulo 2. Estrategia y tácticas de una negociación distributiva.</li><li>- Docente realiza la asignación de países para el trabajo final.</li><li>- Actividad sincrónica: Simulación calificada #1, (con base en el Anexo 2 e instrucciones del docente) – 5%</li></ul>
6	17 al 22 de abril	<b>Negociaciones integradoras</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lectura asignada: Capítulo 3. Estrategia y tácticas de una negociación integradora.</li><li>- Lectura complementaria: <i>Negotiation Skills</i></li><li>- Material visual complementario: El poder de la escucha   William Ury TEDx San Diego disponible en el enlace: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=saXfavo1OQo">https://www.youtube.com/watch?v=saXfavo1OQo</a></li></ul> <p>Actividad sincrónica: Simulación calificada #2, (con base en el Anexo 2 e instrucciones del docente) – 5%</p>
<b>TEMA 3. La dimensión humana de las negociaciones</b>		
7	<b>Semana Universitaria</b> 24 al 29 de abril	<b>Negociaciones virtuales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lecturas asignadas: Negociaciones virtuales, Roy Campos Retana. ¿Cómo aplicar los sesgos cognitivos en las negociaciones?</li><li>- Lectura complementaria: <i>Make the most of online negotiations.</i></li></ul>
8	01 al 06 de mayo	<b>La comunicación en las negociaciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lecturas asignadas: Capítulo 6. La comunicación asertiva en una negociación.</li><li>- Actividad sincrónica: Simulación calificada #3, (con base en el Anexo 2 e instrucciones del docente) – 7,5%</li><li>- Examen Corto #1 (Incluye todos los temas correspondientes a las <u>sesiones 1, 2, 3, 5 y 6</u>) – 10%</li></ul>



SESIÓN	SEMANA	ACTIVIDADES
9	08 al 13 de mayo	<p><b>El poder y la ética en el negociador</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lecturas asignadas: Capítulo 7. Obtención y utilización del poder Capítulo 8. La ética en la negociación</li><li>- Lectura complementaria: <i>Salary negotiation</i></li><li>- Asignación individual #1 basada en el video en inglés: <i>Heels at Work</i> – disponible en el enlace: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=HDWX8x9GAzA">https://www.youtube.com/watch?v=HDWX8x9GAzA</a> Se entrega en español de acuerdo con las instrucciones definidas por la persona docente, 5%</li></ul>
<b>TEMA 4. La Negociación en las empresas y sus contextos.</b>		
10	15 al 20 de mayo	<p><b>Negociaciones en diversos contextos</b></p> <p>Asignación grupal: Presentación de Investigaciones cortas con los temas asignados por la persona docente – 5%</p>
11	22 al 27 de mayo	<p><b>Actividad de cátedra</b> <b>Miércoles 24 de mayo - 7 a 9 p.m. (*)</b> Conversatorio <b>Tema: “Mi experiencia negociando en entornos emprendedores”</b></p> <p>(*) La actividad será grabada para que pueda ser consultada por todos los grupos en sus horarios.</p> <p>Asignación individual #2 basada en lectura en inglés: <i>Rethinking Negotiation</i> Se entrega en español de acuerdo con las instrucciones definidas por la persona docente, 5%</p>
12	29 de mayo al 03 de junio	<p><b>Las relaciones en la negociación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lectura asignada: Capítulo 9. Las relaciones en una negociación</li><li>- Examen Corto #2 (Incluye todos los temas correspondientes a las <u>sesiones 7, 8, 9 y 10</u>) – 10%</li></ul>



SESIÓN	SEMANA	ACTIVIDADES
13	05 al 10 de junio	<p style="text-align: center;"><b>Negociaciones grupales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lectura asignada: Capítulo 10: Múltiples partes y equipos. Consensos para lograr acuerdos colectivos.</li><li>- Actividad sincrónica: Simulación calificada #4, (con base en el Anexo 2 e instrucciones del docente), 7,5%</li></ul>
<b>TEMA 5. La negociación en entornos multiculturales</b>		
14	12 al 17 de junio	<p style="text-align: center;"><b>Negociaciones multiculturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lectura asignada: Capítulo 11. Negociaciones internacionales y transculturales.</li><li>- Lectura complementaria: <i>Overcoming Cultural Barriers in negotiations</i></li><li>- Material visual complementario: <i>Cross Cultural Communication   Pellegrino Riccardi   TEDxBergen</i> en el siguiente enlace <a href="https://www.youtube.com/watch?v=YMyofREc5Jk">https://www.youtube.com/watch?v=YMyofREc5Jk</a></li><li>- Actividad asincrónica: Simulación calificada #5, (con base en el Anexo 2 e instrucciones del docente), 10%</li><li>-</li></ul>
15	19 al 24 junio	<p style="text-align: center;"><b>Trabajo Final de Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Todos los grupos entregan el documento en formato digital, 20%</li><li>- Presentaciones ejecutivas de las investigaciones.</li></ul>
16	26 de junio al 01 de julio	<p style="text-align: center;"><b>Las mejores prácticas de negociación</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lectura asignada: Capítulo 12. Las mejores prácticas en las negociaciones</li><li>- Realimentación de los aprendizajes del curso.</li><li>- Examen Corto #3 (Incluye todos los temas correspondientes a las <u>sesiones</u> 7, 8, 9, 11 y 12) – 10%</li></ul>
17	03 al 08 julio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrega y revisión de promedios</li></ul>
18	10 al 15 julio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Examen de ampliación</li></ul>



## X. BIBLIOGRAFÍA

### Libro de Texto base:

Roy Lewicki, Bruce Barry, David Saunders. (2012). *Fundamentos de Negociación*. México, D.F.: McGraw Hill.

### Bibliografía:

Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (December 2021). Rethinking, a smarter way to split the pie. *Harvard Business Review*, 110-119.

Retana, R. (2020). *Negociaciones virtuales*. San José, Costa Rica.

Ulloa, José. (2023). Cómo aplicar los sesgos cognitivos en las negociaciones. *Harvard Deusto Business Review (Management & Innovation)*, 8 - 16.

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson.

Roger Fisher, William Ury. (2012). *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. México: Norma.

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton. (1993). *Si... ¡de acuerdo! cómo negociar sin ceder*. México: Editorial Norma.

Ury, W. (2012). *Supere el No. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*. Barcelona: Gestión 2000.

PON. (2019). *Dealing with Difficult people*. Boston: Harvard University.

PON. (2019). *Make the most of online negotiations*. Boston: Harvard University.

PON. (2019). *Salary Negotiation*. Boston: Harvard University.

PON. (2019). *Overcoming Cultural Barriers in negotiations*. Boston: Harvard University.

PON. (2019). *Managing multiparty negotiations*. Boston: Harvard University.

PON. (2019). *Negotiation Skills*. Boston: Harvard University

PON. (2012). *BATNA Basics: Boost Your Power at the Bargaining Table*. Boston: Harvard University

Meyer, H. (2015). Getting to Sí, Ja, Oui, Hai and Da. How to negotiate across cultures. *Harvard Business Review*, 8.

Board, H. N. (2012). Training Women to be Leaders: Negotiating Skills for Success. *Program on Negotiation at Harvard Law School*.



**XI. INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LOS DOCENTES**

SEDE RODRIGO FACIO		
GR	Docente	Correo
01	David Peralta Di Luca	<a href="mailto:david.peralta@ucr.ac.cr">david.peralta@ucr.ac.cr</a>
02	Sonia Cisneros Zumbado ( <b>coordinadora</b> )	<a href="mailto:sonia.cisneros@ucr.ac.cr">sonia.cisneros@ucr.ac.cr</a>
SEDES REGIONALES		
01	Mauricio Pérez Madrigal, Guanacaste	<a href="mailto:mauricio.perezmadrigal@ucr.ac.cr">mauricio.perezmadrigal@ucr.ac.cr</a>
01	Enos E. Brown Richards, Caribe	<a href="mailto:enos.brown@ucr.ac.cr">enos.brown@ucr.ac.cr</a>
01	Rodrigo Morera Arias, Occidente	<a href="mailto:jose.moreraarias@ucr.ac.cr">jose.moreraarias@ucr.ac.cr</a>
RECINTOS		
21	José David Ulloa Soto, Paraíso	<a href="mailto:jose.ulloasoto@ucr.ac.cr">jose.ulloasoto@ucr.ac.cr</a>

**XII. ANEXOS**



ANEXO 1

PAUTAS PARA EL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN DE NEGOCIACIONES MULTICULTURALES

1. La investigación debe presentar una descripción de los rasgos culturales más importantes del país seleccionado y destacar en qué se diferencia la cultura seleccionada de la cultura costarricense.
2. El trabajo requiere una presentación ejecutiva, la cual se deberá hacer en formato .PPT u otro similar.
3. Los temas que se deben abordar (cfr. Llamazares, O.) son:
  - a. **Datos Básicos.** Población, PIB per cápita, forma de Estado, divisa, idioma oficial y negocios, religión, principales ciudades, problemáticas sociales, extensión territorial, mapa y ubicación geográfica, etc.
  - b. **Entorno Empresarial.** Marco geopolítico, situación económica, principales sectores, oportunidades de negocio, barreras a empresas extranjeras, etc.
  - c. **Estrategias de Negociación.** Forma de acceso al mercado, argumentación, margen de negociación y cultura del regateo, pautas sobre contratos, modos de crear confianza en ese entorno, etc. Estrategias (competitiva, cooperativa) y tácticas más apropiadas (regateo, concesiones, etc.)
  - d. **Normas de Protocolo.** Saludos y presentaciones, nombres y títulos, temas inapropiados, comportamientos en la mesa, gestos y comunicación no verbal, regalos, etc.
  - e. **Páginas Web de referencia.** Ministerios, organismos de comercio exterior e inversión extranjera, aduanas, institutos de estadística, cámaras de comercio, directorios de empresas, ferias y exposiciones, prensa general y de negocios, etc.
  - f. **Información práctica que sea de utilidad.** Por ejemplo: diferencias horarias, prefijos telefónicos y códigos de Internet, clima, tabla de conversión de medidas, etc.
4. Debe incluir otros temas de interés específicos, tales como los siguientes:
  - a. **Lenguaje.** Pautas lingüísticas, lenguaje no verbal, costumbres y connotación cultural.
  - b. **Estilos de Comunicación.** Directa o indirecta, tono de voz, uso del contacto visual y otros tipos de comunicación verbal ¿cuál es la conducta de las personas hacia los demás? ¿Cortés y amable, o sobrio y empresarial? ¿Se lleva a cabo la comunicación ante todo por escrito, o boca en boca?
  - c. **Normas sociales.** Entendidas como reglas del “adecuado comportamiento”.
  - d. **Elementos de puntualidad.** Formalidad versus informalidad.
  - e. **Toma de decisiones.** ¿Qué implicaciones tiene decir o no la verdad? Actitud frente a los superiores: ¿Es el jefe una deidad en miniatura o un colega dotado de autoridad? Estilos de liderazgo y de solución de problemas.
  - f. **Cultura.** ¿Es la cultura más individualista que colectiva? ¿Qué se puede considerar ofensivo? ¿Cómo se representa el poder de quien negocia?
  - g. **Prioridades en el estilo de vida.** ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir?
  - h. **Religión.** ¿Cuál es el papel desempeñado por la religión?



- i. **Expectativas de roles.** ¿Cuál es el papel de las mujeres, por ejemplo, en la sociedad? ¿Son esposas y madres, o colegas de pleno derecho? ¿Desempeñan un papel preponderante en la vida empresarial o prácticamente ninguno?
  - j. **Relaciones interpersonales.** ¿Llamar por el apellido o por el nombre? ¿En la primera reunión o solamente entre antiguos compañeros?
  - k. **Contacto inicial y tipo de relación.** ¿Es oficial o informal? ¿Con una copa de cerveza tras una jornada de trabajo, o de otra manera?
  - l. **Motivación.** ¿Tiene sus raíces en la empresa, en la familia, o en ambos? ¿Qué es lo que motiva a la gente dentro de un determinado contexto cultural, en términos generales? ¿Ritmo de trabajo relajado o acelerado?
  - m. **Estilo de negociación.** ¿Se llega fácilmente a la confrontación o es que son más comunes el consenso y el término medio? ¿Se vuelven a negociar los contratos una vez que cambiaron las condiciones, o se respetan pase lo que pase?
5. Con respecto a la presentación, deberá considerarse:
- a. **Duración.** La exposición deberá extenderse como máximo 20 minutos.
  - b. **Documentación.** El material por entregar a los compañeros quedará a discreción de cada grupo. Si es un documento puede hacerse en manera digital.
  - c. **Calificación.** La evaluación del estudio se efectuará principalmente basado en la presentación que se haga en clase.
6. Se evaluarán los siguientes aspectos:
- a. **Creatividad y calidad de la presentación.** Visual, verbal, interacción con las personas estudiantes, medios audiovisuales, ejemplos de negociación, entre otros. (2,5 puntos)
  - b. **Profundidad en los contenidos.** Ir más allá de la bibliografía y páginas Web que se ofrecen como base. (15 puntos)
  - c. **Actualidad y realismo.** Entregar información práctica y de utilidad, adecuada a la situación nacional e internacional presente. (2,5 puntos)



**ANEXO 2  
PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS SIMULACIONES**

**GUÍA PRÁCTICA PARA LA PREPARACIÓN DE UNA NEGOCIACIÓN**

Caso:

Rol:

Nombre de la persona estudiante:

Fecha:

**I. PLANEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIACION**

1. Escoja la estrategia de negociación que mejor se adapte a sus objetivos:

<i>a) Distributiva</i>	<i>b) Integrativa</i>
Competitiva, ganar-perder, suma cero, proteger información.	Cooperativa, ganar-ganar, compartir información, colaborar

2. ¿Desea construir una relación de corto o largo plazo con la otra parte? ¿Por qué?

**II. PUNTOS DE NEGOCIACION**

1. Indique los puntos de negociación de ambos actores.

<i>Punto:</i>	<i>Suyo</i>	<i>De la otra parte (estímelos, si los desconoce)</i>
Inicial		
Objetivo		
De resistencia		

2. ¿Cuál es su MAPAN (*Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado*)? Si no lo tiene, desarróllelo.





3. ¿Qué concesiones estaría dispuesto a hacer para llegar a un acuerdo satisfactorio? ¿Por qué?

**III. TACTICAS DE NEGOCIACION**

1. Escoja las tácticas de negociación que utilizará, según su estrategia y estilo personal.

<i>Al cierre del acuerdo</i>	<i>Tácticas de presión</i>	<i>Cómo enfrentarlas</i>
a) Ofrecer alternativas b) Suponer el cierre c) Dividir la diferencia d) Ofertas a punto de estallar e) Endulzantes f) Otra _____	a) Hombre bueno /malo b) Ofertas bajas /altas c) Fingimiento d) El tanteo e) Retiro f) Intimidación... g) Atosigamiento h) Conducta agresiva i) Otra _____	a) Ignorarlas b) Analizarlas c) Responder igual d) Acercarse a la otra parte e) Otra _____

**IV. RESULTADOS DE LA NEGOCIACION**

**V. CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION POST-NEGOCIACION**

- ¿Su preparación antes de la negociación lo alistó bien para la interacción?
- ¿Anticipó las necesidades, fortalezas y debilidades de la otra parte de manera adecuada y precisa?
- ¿Estableció un objetivo optimista o modesto? ¿Lo alcanzó?
- ¿Hizo usted la primera oferta? ¿Era necesario?
- ¿Cuáles tácticas le resultaron cómodas? ¿Cuáles le funcionaron mejor?
- ¿Su patrón de concesiones fue efectivo? ¿Los incrementos fueron demasiado grandes? ¿Hizo usted concesiones muy a menudo?
- ¿Qué aprendió acerca de su propia personalidad y temperamento?
- ¿Qué haría diferente si pudiese rehacer la negociación?
- Considerando todas las circunstancias, ¿pudo haberlo hecho mejor?



**ANEXO 3  
DISTRIBUCIÓN DE LAS SESIONES SEGÚN MODALIDAD<sup>5</sup>**

Sesión	Semana	Rodrigo Facio Bimodal	Caribe Bimodal	Occidente Bimodal	Guanacaste Presencial	Paraíso Presencial
1	13 al 18 de marzo	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
2	20 al 25 de marzo	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
3	27 de marzo al 01 de abril	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial	Presencial
4						
5	10 al 15 de abril	Presencial	Presencial	Virtual – Asincrónica	Presencial	Presencial
6	17 al 22 de abril	Presencial	Presencial	Virtual	Presencial	Presencial
7	24 al 29 de abril Semana Universitaria	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual
8	01 al 06 de mayo	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
9	08 al 13 de mayo	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial	Presencial
10	15 al 20 de mayo	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
11	22 al 27 de mayo Actividad de Cátedra	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual
12	29 de mayo al 03 de junio	Virtual	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
13	05 al 10 de junio	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
14	12 al 17 de junio	Virtual	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
15	19 al 24 junio	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
16	26 de junio al 01 de julio	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual
17	03 al 08 julio Promedios	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual
18	10 al 15 julio Ampliación	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual	Virtual

<sup>5</sup> El porcentaje de virtualidad y presencialidad según la modalidad se establece en la Resolución VD-11502-2020: Alto Virtual 75% (virtual y 25% presencial), Bajo Virtual (75% presencial y 25% virtual), Bimodal (50% virtual y 50% presencial), Virtual (100% virtual) y Presencial (100% presencial).