



## TECHNICAL SHEET OF THE SUBJECT

Data of the subject	
Subject name	Cross Cultural Management
Subject code	E000004352
Main program	<a href="#">Official Master's Degree in Business Administration - MBA</a>
Involved programs	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Level	Postgrado Oficial Master
Credits	3,0 ECTS
Type	Obligatoria
Coordinator	Jose Manuel Lopez Garcia-Silva (jose.lopez@icade.comillas.edu)
Schedule	Contact by e-mail
Office hours	Contact by e-mail
Course overview	The course seeks for the student to become aware of national cultural differences and to be able to adequately manage those differences for their purposes, to their advantage, in the business world. In the same way, the culture of organizations and corporations is studied in order to adapt our behavior within them or in dealing with them. Finally, one of the most current methodological frameworks developed for understanding the different specific behaviors of managers from different national cultures is analyzed.

Teacher Information	
<b>Teacher</b>	
Name	Dánae Cortés Campanario
Department	Departamento de Gestión Empresarial
E-Mail	dcortes@icade.comillas.edu
<b>Teacher</b>	
Name	José Manuel López García-Silva
Department	Departamento de Gestión Empresarial
E-Mail	jose.lopez@icade.comillas.edu

## SPECIFIC DATA OF THE SUBJECT

Contextualization of the subject
<b>Contribution to the professional profile of the degree</b>
The course allows students to understand the importance of managing cultural differences in organizations that operate in international environments, both from a strategic point of view (identification of business opportunities, innovation and knowledge transfer) and from an operational point of view (effectiveness and efficiency in multicultural teamwork).



During the course, the student gets to know and applies tools for the management of cultural differences and the development of global talent that allow the development of competitive advantages based on organizational skills such as the configuration of multinational teams, the effective management of those teams, innovation, knowledge transfer and understanding of organizational cultures.

Likewise, the subject allows participants to begin to develop cross cultural skills (cultural intelligence, teamwork in multinational teams, communication and reporting, etc.) useful for their professional future in international environments and multicultural teams.

## Prerequisites

Having taken courses dealing with the fundamentals of organizational behavior, human resources management and strategic planning.

In addition, this subject is strongly connected with other subjects in the area of strategic management (Strategy in Action, Consulting) and Organizational Behavior (Leadership and Change, Negotiation and Conflict Management).

## Competencies - Objectives

### Competences

#### 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>CG07</b>	Capacidad de gestión del tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión	
	<b>RA1</b>	Gestiona el tiempo de trabajo personal para realizar las actividades de aprendizaje, cumpliendo con los plazos establecidos de entrega
	<b>RA2</b>	Establece prioridades seleccionando adecuadamente las estrategias y recursos en función de las demandas
<b>CG08</b>	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección	
	<b>RA1</b>	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y metodologías de trabajo
	<b>RA2</b>	Asume una posición de evaluación crítica de teorías y métodos de trabajo, empleando un nivel de análisis adecuado
	<b>RA3</b>	Reflexiona crítica e independientemente sobre problemáticas, teorías y métodos de trabajo
	<b>RA4</b>	Toma posición: debate correctamente aportando argumentos y aceptando otros planteamientos alternativos
<b>CG09</b>	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial	
	<b>RA1</b>	Busca, lee, depura, analiza, sintetiza y comprende críticamente materiales bibliográficos de referencia, así como materiales que presentan resultados de investigaciones, memorias, textos de supervisión profesional, y otros materiales de carácter aplicado

## ESPECÍFICAS

Conceptualizar la función de gestión de personas desde la perspectiva estratégica e integradora que genera valor en las



<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>CE05</b>	Capacidad de comprender y analizar las diversas actividades de gestión y dirección desde las distintas áreas funcionales y áreas de negocio de la empresa	
	<b>RA1</b>	Conoce las diferentes fuentes de poder en la organización y los estilos de influencia para manejarlo eficazmente
	<b>RA2</b>	Desarrolla una visión global de las competencias para dirigir empresas y valora la importancia de cada una en el éxito empresarial
	<b>RA3</b>	Practica la habilidad para manejar el poder en la organización
<b>CE06</b>	Aptitud y disposición para valorar los aspectos de la dirección general de una empresa y las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales	
	<b>RA1</b>	Aplica el modelo de liderazgo situacional
	<b>RA2</b>	Aplica el modelo de liderazgo transformacional



	<b>RA3</b>	Desarrolla y reflexiona sobre los nuevos modelos de liderazgo basados en competencias emocionales e interpersonales
<b>CEO1</b>	Capacidad para entender la importancia de la gestión del conocimiento y para aplicar las habilidades necesarias para fomentar su creación, y su transmisión	
	<b>RA1</b>	Saber las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos intangibles en una organización
	<b>RA2</b>	Conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso
	<b>RA3</b>	Saber planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno
<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
<b>CEO3</b>	Reconocer y valorar la existencia de la diversidad en la empresa y su impacto sobre dinámicas de grupo, valores, motivación, la gestión de conflictos y el estilo de comunicación	
	<b>RA1</b>	Conocer distintas estrategias de resolución de problemas laborales relacionados con la diversidad en la organización
	<b>RA2</b>	Entender la importancia de valores propios e ideas preconcebidos en el desarrollo de una sensibilidad hacia otros

## THEMATIC BLOCKS AND CONTENTS

### Contents - Thematic Blocks

#### Topic 1 National Cultural Differences

##### Topic 1 - National Cultural Differences

##### 1. The concept of culture, what influences culture and cultural diversity



2. **Impact of the different cultures on how businesses are conducted**

3. Hofstede framework - National Cultural Differences

## Topic 2 - Corporate Cultures

Topic 2 - Corporate Cultures

1. **Organizing and Organizational Structures**

2. **Corporate Culture. Definition, influences, dimensions. Hofstede's Organizational Culture Framework**

3. **Managing corporate culture differences and adapting to them**

## Topic 3: The Culture Map

Topic 3 - The Culture Map

1. **Current frameworks in cross cultural management. Prof. Erin Meyer's Culture Map**

2. **Application of the framework to business cases and situations**

## TEACHING METHODOLOGY

### General methodological aspects of the subject

#### In-class Methodology: Activities

**Lectures.** Lectures will be combined with group discussion about topics. The students' preparedness about issues and readings assigned for each session is essential. The instructor will introduce the basic concepts and will facilitate students' understanding of the materials prior to the discussion in class.

CG02, CG03, CG05, CG08, CG09, CEO1 CE03

**Cases and exercises (individual and in groups).** The instructor will assign different cases to be analyzed and resolved by the students in class. The cases will allow the collaborative application of theoretical knowledge discussed. Every student is responsible of preparing adequately the materials planned for every class session.

CG02, CG03, CG05, CG08, CG09, CEO1 CE03

**Work-shops.** There will be activities scheduled around real (professional) materials (if not possible, the materials will be adapted). In some occasions, those activities will require the previous work of students with specific surveys. The goal of this task is the practice of cross-cultural skills through the development of cultural awareness and the discussion of real issues in organizations. The students will experience and react to the diversity of responses, building their own dictionary of cultural reactions to everyday challenges.

CG02, CG03, CG05, CEO3 CE05



<p><b>Oral presentations.</b> Students will deliver oral presentations about different issues (to the instructor, their peers, and other participants). Presentations can be either individual or in groups. Command of topics, conceptual organization, clarity, research and (if the presentation is a group task) collaborative and active spirit will be valued. These sessions will include the peers' assessment of the presentation.</p>	<p>CG02, CG03, CG05, CG08, CG09, CEO1 CE03 CE05</p>
---	---

## Non-Presential Methodology: Activities

<p><b>Individual Reading</b> and preparation of materials by the students.</p>	<p>CG2, CG3, CG5, CG8, CG9, CE1, CE3, CG5</p>
--	---

<p><b>Office Hours Attendance.</b> Instructors will be available to solve doubts, clarify topics, elaborate on tasks, or give feedback.</p>	<p>CG02, CG03, CG05, CG08, CG09, CEO1 CE03 CE05</p>
---	---

<p><b>Collaborative learning activities.</b> Students will be assigned to group teams to work in projects. They will be expected to share information, increase collaboration, trust and effectiveness within their working teams. Outcomes of this activity will be presented and assessed in class. Outcomes of projects will be presented in class.</p>	<p>CG02, CG03, CG05, CG08, CEO1, CE03</p>
--	---

## SUMMARY STUDENT WORKING HOURS

CLASSROOM HOURS		
Lecciones de carácter expositivo		
30.00		
NON-PRESENTIAL HOURS		
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo
10.00	15.00	20.00
<b>ECTS CREDITS: 3,0 (75,00 hours)</b>		

## EVALUATION AND CRITERIA

Evaluation activities	Evaluation criteria	Weight
-----------------------	---------------------	--------



Class Participation	Active participation in the classroom: relevance and interest of the questions, argumentation, suggestions and comments on the topics presented	20 %
Workshops	Individual and collective evaluation of both the quality of the content and its oral presentation to the class	25 %
Class Exercises	Individual and team exercises in the classroom. Evaluation of the quality of the content, the research / documentation carried out and the conclusions obtained by applying the concepts and methodologies explained in the sessions.	25 %
Final Exam	Individual final exam	30 %

## Ratings

**Students will have to pass (get a mark of 5 or higher) each and every assessment activity** shown in the table above (except for the "Class participation" activity).

### Re-sits

In case of failure, students can re-sit each failed activity (except for the "Class participation" activity). The final grade weighting will be kept. Re-sits are usually scheduled at the end of the academic year.

### Students with attendance waiver

For this subject, class attendance is paramount. If exceptionally and with the agreement of the School Direction and the Master Direction a student were to get an attendance waiver, he/she will have to participate, within a group, in a Workshop, complete an individual assignment set by the Professor and take an individual exam comprehensive of the entire subject. The final grade of the course will be 100% the average grade of those for activities.

## BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES

### Basic Bibliography

Meyer, E. 2014. The Culture Map, 1st Edition. PublicAffairs, Perseus Books Group.

Thomas, D. C. & Inkson, K. 2017. Cultural Intelligence, 3rd Edition. Berrett-Koehler Publishers.

Browaeyes, M-J. & Price, R., 2011. Understanding Cross Cultural Management, 2nd Edition. Pearson Prentice Hall FT.





# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**Syllabus**  
**2020 - 2021**

## Complementary Bibliography

Professors will provide students with other bibliographic references, both scientific and informative.

It is recommended to regularly read the press on the key topics of the subject.

In compliance with current regulations on the **protection of personal data**, we would like to inform you that you may consult the aspects related to privacy and data that you have accepted on your registration form by entering this website and clicking on "download"

<https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792>