



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre completo        | Gestión Intercultural                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Código                 | IBS-MBA-621                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Título                 | <a href="#">Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas [MBA 21]</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Impartido en           | Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]<br>Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Mást. Univ. en Administración de Empresas [Segundo Curso]<br>Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Segundo Curso]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Nivel                  | Posgrado Oficial Master                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Cuatrimestre           | Semestral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Créditos               | 3,0 ECTS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Carácter               | Optativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Departamento / Área    | Departamento de Gestión Empresarial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Responsable            | José Manuel López García-Silva (jose.lopez@icade.comillas.edu)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Horario                | Contactar vía e-mail                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Horario de tutorías    | Contactar vía e-mail                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Descriptor             | En el contexto actual de la actividad empresarial, caracterizado por una creciente globalización, interconexión y diversidad de los mercados, la gestión adecuada de las diferencias culturales constituye un factor determinante para el desempeño y la competitividad de las organizaciones. Esta asignatura proporciona a los alumnos un marco conceptual y metodológico riguroso para el análisis del impacto de las diferencias culturales en la estrategia empresarial, los procesos de toma de decisiones y la dirección de equipos de trabajo. Se estudian los principales marcos teóricos de referencia en la disciplina, entre ellos los propuestos por Geert Hofstede y Erin Meyer, aplicados al análisis de casos reales relacionados con el trabajo en contextos internacionales y multiculturales. |

| Datos del profesorado |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Profesor              |                                     |
| Nombre                | María Paloma Bilbao Calabuig        |
| Departamento / Área   | Departamento de Gestión Empresarial |
| Despacho              | Alberto Aguilera 23 [OD-413]        |
| Correo electrónico    | pbilbao@icade.comillas.edu          |
| Teléfono              | 2453                                |
| Profesor              |                                     |
| Nombre                | José Manuel López García-Silva      |
| Departamento / Área   | Departamento de Gestión Empresarial |
| Correo electrónico    | jose.lopez@icade.comillas.edu       |



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

### Contextualización de la asignatura

#### Aportación al perfil profesional de la titulación

La asignatura de Gestión Intercultural permite a los alumnos entender la importancia de la gestión de las diferencias culturales en las organizaciones que operan en entornos internacionales, tanto desde un punto de vista estratégico (identificación de oportunidades de negocio, innovación y desarrollo de proyectos internacionales) como desde un punto de vista operativo (eficacia y eficiencia en equipos de trabajo multiculturales).

Durante el curso, el alumno conoce y aplica herramientas de análisis y gestión de la diversidad cultural que permiten desarrollar ventajas competitivas basadas en capacidades organizativas como la configuración de equipos multinacionales, la gestión de dichos equipos, la innovación, la comunicación, la gestión vertical y horizontal, el desarrollo de capital social y la gestión de culturas organizativas/corporativas.

Asimismo, la asignatura permite a los participantes empezar a desarrollar competencias interculturales (inteligencia cultural, trabajo en equipos multinacionales, comunicación y reporte, etc.) de utilidad para su futuro profesional en entornos internacionales y equipos de trabajo multiculturales.

#### Prerrequisitos

Es importante haber cursado asignaturas que versan sobre los fundamentos del comportamiento organizacional, la gestión de recursos humanos (Dirección de Recursos Humanos) y la Dirección Estratégica (Planificación Estratégica).

Esta asignatura, además, se conecta fuertemente con otras asignaturas de las áreas de dirección estratégica (La Estrategia en Acción, Consultoría) y de Comportamiento Organizacional (Liderazgo y Cambio, Negociación y Gestión del Conflicto).

### Competencias - Objetivos

#### Competencias

##### GENERALES

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CG02 | Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales.                                                                                                       |
| CG03 | 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.                                               |
| CG05 | 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. |
| CG08 | 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.                                                                  |
| CG09 | 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.                                                                      |



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**  
**2026 - 2027**

## ESPECÍFICAS DE OPTATIVIDAD

|                   |                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CEO03-COOR</b> | Reconocer y valorar los beneficios y retos de la gestión de la multiculturalidad en el lugar de trabajo, y en las operaciones y estrategias de la organización. |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### CONTENIDOS - Bloques temáticos

##### BLOQUE 1: CULTURA

- 1: El concepto de cultura. Determinantes de la cultura.
- 2: Impacto de las diferencias culturales en los negocios. Diversidad. Gestión de la diversidad.
- 3: Consideraciones éticas desde la perspectiva del liderazgo ignaciano en la gestión de las diferencias culturales.

##### BLOQUE 2: DIFERENCIAS CULTURALES NACIONALES - HOFSTEDE

- 1: Diferencias culturales nacionales.
- 2: Marco metodológico y herramientas de análisis del Instituto Hofstede.
- 3: Aplicación a casos prácticos reales y situaciones específicas en el entorno de los negocios internacionales.

##### BLOQUE 3: DIFERENCIAS CULTURALES NACIONALES - MEYER - EL MAPA CULTURAL

1. Impacto de las diferencias culturales en los comportamientos y actividades directivas (generación de confianza, persuasión, comunicación, toma de decisiones, liderazgo de equipos, gestión de las discrepancias, evaluación)
2. Marco metodológico y herramientas de análisis de Erin Meyer
3. Aplicación a casos prácticos reales y situaciones específicas en el entorno de los negocios internacionales.

##### BLOQUE 4: CULTURAS CORPORATIVAS

1. Definición de cultura corporativa.
2. Dimensiones culturales de las organizaciones. Framework de Hofstede. Otros frameworks utilizados en la industria de la consultoría de organización.
3. Cómo perfilar de manera cualitativa el perfil cultural de una organización. Casos prácticos.
4. Consideraciones éticas relacionadas con la compatibilidad o no con la cultura de una organización.



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

En la asignatura se emplearán una variedad de metodologías docentes alineadas con los objetivos específicos de aprendizaje, incluyendo:

- Exposiciones teóricas del profesor.
- Investigación por parte de los alumnos de cuestiones específicas y de geografías/países de su particular interés, seguidas de su exposición al resto de la clase.
- Seguimiento y análisis de la actualidad de empresas destacadas a nivel internacional.
- Análisis de casos prácticos y situaciones del día a día, típicas de los entornos multinacionales.
- Charlas de ponentes invitados con experiencia en esas geografías/países de particular interés para los alumnos.

Se combinará trabajo individual con trabajo de equipo y se fomentará la discusión en clase, sin descuidar consideraciones éticas derivadas del liderazgo ignaciano que esperamos informen la toma de decisiones de los alumnos, futuros directivos, en la gestión de personas de diferentes nacionalidades que sin duda tendrán a su cargo, o con las que trabajarán en un futuro no muy lejano.

#### USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

Se aplicará el Nivel 2 de la escala AI Assessment Scale (Perkins, Furze, Roe & MacVaugh, 2024), correspondiente a la categoría AI Planning. Esto significa que se autoriza el uso de herramientas de inteligencia artificial Chat GPT, Gemini, Claude, LM Notebook) exclusivamente en fases concretas e iniciales de los diferentes procesos de trabajo, individual o grupal, relacionadas con la búsqueda preliminar de información, la gestión de grandes volúmenes de contenido, la comprensión de textos complejos o la estructuración y el diseño de presentaciones para la comunicación de los resultados de la investigación y el análisis de los alumnos.

El profesor podrá requerir entregas parciales del trabajo/actividades de aprendizaje, así como la defensa oral de los mismos, con el fin de verificar la autoría real de los contenidos y la aportación de los alumnos. El uso de la IA para crear trabajos completos o partes relevantes, sin citar la fuente o la herramienta o sin estar permitido expresamente en la descripción del trabajo, será considerado plagio y regulado conforme al Reglamento General de la Universidad.

En las tareas en las que esté permitido utilizar IA, el alumnado deberá documentar de forma clara y detallada: El nombre de la herramienta utilizada, el prompt o consulta realizada, la sección del trabajo en la que se empleó la IA, el modo en que se reformuló o reelaboró el contenido generado, y la aportación de valor del alumno (conclusiones, implicaciones, aprendizaje).

**IMPORTANTE:** No se permite incorporar texto generado por IA directamente en los productos finales evaluables. La IA puede utilizarse como herramienta de apoyo durante el proceso de elaboración, pero no puede sustituir la producción académica propia, el juicio crítico de los alumnos, y su toma de decisiones .

### Metodología Presencial: Actividades

**Clases magistrales.** Se combinarán con el debate en grupo sobre los temas relevantes. Es importante que el alumno esté debidamente preparado para cada sesión por lo que debe haber leído previamente el material relativo a las mismas. En estas clases, el profesor introduce los conceptos básicos y ayuda a los alumnos a entenderlos. Se espera la participación activa de los alumnos en las discusiones de clase.

CG02, CG03, CG05,  
CG08, CG09



**Casos y ejercicios de investigación (individuales y en grupo).** El profesor propondrá diferentes casos y situaciones de negocio para ser analizadas y resueltas por los alumnos en clase. Estos casos permitirán la aplicación colaborativa del conocimiento teórico discutido en las sesiones magistrales. Cada alumno es responsable de preparar adecuadamente los materiales asociados a esta actividad. En ocasiones algunos de estos ejercicios de clase serán calificados. En la misma línea, el profesor podrá solicitar de los alumnos ejercicios de investigación y análisis de países de su especial interés o de la actividad de empresas destacadas a nivel internacional.

CG02, CG03, CG05,  
CG08, CG09

**Talleres.** Estas actividades se programarán con materiales profesionales. En algunos casos, estas actividades requerirán trabajo previo por parte de los alumnos que deberán llevar a cabo determinados estudios. El objetivo de estas actividades es ganar conciencia de la importancia de gestionar las diferencias culturales en el seno de las organizaciones a través de trabajos reales sobre directivos internacionales y empresas que operen en un contexto internacional y multicultural. Los alumnos se expondrán y reaccionarán a una variedad de situaciones, construyendo así su propio acervo de habilidades y reacciones culturales a los retos de nuestros días.

CG02, CG03, CG05

**Charlas de ponentes invitados.** El profesor invitará como ponentes a directivos que hayan desarrollado parte de su carrera en las geografías de particular interés para los alumnos con el fin de que compartan con ellos su experiencia, validen o maten los contenidos teóricos explicados en clase y las informaciones derivadas de los marcos metodológicos utilizados (Hofstede y Meyer), y les enriquezcan con sus consejos de cómo conducirse en dicha(s) geografías si los alumnos son destinados a ellas.

CG02, CG05, CG08,  
CG09, CEO03-COOR

## Metodología No presencial: Actividades

### Lectura individual, investigación y preparación de materiales

CG09

**Tutorías.** Los profesores estarán a disposición de los alumnos para resolver dudas, aclarar conceptos, ayudar en las tareas y dar feedback.

CG02, CG03, CG05, CG08

**Lectura y preparación de casos prácticos y situaciones de negocio para su posterior discusión activa en clase.**

CG03, CG08

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

| HORAS PRESENCIALES                                                     |                                                                        |                          |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Lecciones de carácter expositivo                                       | Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos |                          |
| 20.00                                                                  | 10.00                                                                  |                          |
| HORAS NO PRESENCIALES                                                  |                                                                        |                          |
| Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos | Estudio individual y lectura organizada                                | Aprendizaje colaborativo |
| 10.00                                                                  | 15.00                                                                  | 20.00                    |
| CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)                                       |                                                                        |                          |

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

El uso de IA para crear trabajos completos o partes relevantes, sin citar la fuente o la herramienta o sin estar permitido



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**

**2026 - 2027**

expresamente en la descripción del trabajo, será considerado plagio y regulado conforme al Reglamento General de la Universidad.

| Actividades de evaluación                                                                                                                                                                | Criterios de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Peso |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Participación activa en las discusiones de clase, la resolución de casos prácticos, la gestión de situaciones de negocio planteadas y las preguntas realizadas a los ponentes invitados. | Evaluación individual tanto de la frecuencia como de la calidad de las aportaciones de los alumnos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 20 % |
| Trabajos de investigación individuales o colectivos.                                                                                                                                     | <p>Ejercicios individuales y en equipo dentro del aula. Evaluación de la calidad del contenido, la investigación/documentación llevada a cabo y las conclusiones obtenidas aplicando los conceptos y metodologías explicados en las sesiones.</p> <p>En la evaluación de los trabajos individuales y grupales que se entreguen por escrito se tendrá en cuenta el uso por parte de los alumnos de las herramientas de IA, como ChatGPT, Claude, Gemini, etc., y su aportación de valor por encima de los contenidos generados por la IA.</p> | 30 % |
| Examen final                                                                                                                                                                             | Evaluación individual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 50 % |

## Calificaciones

Los estudiantes deberán aprobar (obtener una calificación de 5 o superior) todas y cada una de las actividades de evaluación indicadas en la tabla anterior (excepto las actividades de «Participación en clase» y «Autoevaluación y coevaluación»).

### Recuperaciones

En caso de no superar alguna actividad, los estudiantes podrán presentarse a la recuperación de cada una de las actividades suspendidas (excepto la actividad de «Participación en clase»). Se mantendrá la ponderación de la calificación final. Las recuperaciones suelen programarse al final del curso académico.

### Estudiantes con dispensa de asistencia

En esta asignatura, la asistencia a clase es fundamental. Si, de manera excepcional y con la aprobación de la Dirección de la Escuela y de la Dirección del Máster, un estudiante obtuviera una dispensa de asistencia, deberá participar en un taller dentro de un grupo, realizar un trabajo individual asignado por el profesor y realizar un examen individual que abarque la totalidad de la asignatura.

La calificación final de la asignatura corresponderá al 100 % de la nota media obtenida en dichas actividades.



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**  
**2026 - 2027**

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

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

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

Harvard Business Review. (2016). *HBR's 10 must reads on managing across cultures*. Harvard Business Review Press.

### Bibliografía Complementaria

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

STEERS, R.M.; OSLAND J.S. 2020. Management across Cultures: Challenges, Strategies, and Skills. Cambridge University Press (4th edition)

Los profesores proveerán a los alumnos de otras referencias bibliográficas, tanto científicas como divulgativas.

Se recomienda leer regularmente la prensa sobre los temas relacionados con la asignatura.