



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2025 - 2026

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Gestión Intercultural
Código	IBS-MBA-621
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Mást. Univ. en Administración de Empresas [Segundo Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Optativa
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Dánae Cortés Campanario (dcortes@comillas.edu)
Horario	Contactar vía e-mail
Horario de tutorías	Contactar vía e-mail
Descriptor	Cultura y estrategia: drift de la estrategia (importancia de la historia y la cultura en el desarrollo de la estrategia); análisis de la cultura nacional, institucional y organizativa y su influencia en la estrategia; estrategias especialmente sensibles a la interculturalidad; formas de cultura organizativa; creación, transmisión y cambio de la cultura; diversidad cultural y toma de decisiones (empoderamiento, comunicación, networking, compromiso organizativo, prejuicios, estrés, entre otros).

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Dánae Cortés Campanario
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	dcortes@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Miguel Fernando Morillas García
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	mfmorillas@icade.comillas.edu

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.	
	RA01	Conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente una diversidad de recursos bibliográficos y documentales.
	RA02	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información.
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.	
	RA01	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.
	RA02	Estudia alternativas posibles valorando correctamente el alcance de cada una.
	RA03	Decide cuál es la alternativa más adecuada para resolver el problema.
	RA04	Diseña e implanta un plan de acción para su aplicación.
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.	
	RA01	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.
	RA02	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.



	RA03	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.
	RA04	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.
	RA05	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.
	RA06	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.
	RA07	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo.
	RA08	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.
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.	
	RA01	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y metodologías de trabajo.
	RA02	Asume una posición de evaluación crítica de teorías y métodos de trabajo, empleando un nivel de análisis adecuado.
	RA03	Reflexiona crítica e independientemente sobre problemáticas, teorías y métodos de trabajo
	RA04	Toma posición: debate correctamente aportando argumentos y aceptando otros planteamientos alternativos.
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.	
	RA01	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 DE OPTATIVIDAD		
CEO03-COOR	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.	
	RA01	Conocer distintas estrategias de identificación, evaluación y gestión de la multiculturalidad en las estrategias de la empresa.
	RA02	Entender la importancia de valores propios e ideas preconcebidos en el desarrollo de una sensibilidad hacia otros.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Contenidos – Bloques Temáticos

CONTENIDOS - Bloques temáticos

BLOQUE 1: DIFERENCIAS CULTURALES NACIONALES

- 1: Conceptos de cultura, factores que la influyen y diversidad cultural
- 2: Efectos de las diferencias culturales en los negocios.
- 3: Entendimiento entre diferentes culturas y nacionalidades. Comunicación inter-cultural.

BLOQUE 2: CULTURA ORGANIZATIVA Y CORPORATIVA

- 1: Cultura corporativa. Definición y dimensiones
- 2: Motivación y feedback
- 3: Gestión de conflictos en entornos multiculturales

BLOQUE 3: EL MAPA CULTURAL

1. Diferencias en el liderazgo entre culturas.
2. Frameworks actuales en la gestión de las diferencias culturales (Hofstede, Erin Meyer).
3. Aplicación de los frameworks a distintos casos y situaciones.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

El enfoque de la asignatura es eminentemente centrado en el alumno, fomentando su autonomía y su participación en su propio aprendizaje con el fin de ayudarle a desarrollar las competencias necesarias para poder desenvolverse con soltura en su futuro profesional.

Uso de IA generativa y herramientas digitales

Los alumnos pueden utilizar IA y otras herramientas digitales en esta clase. Aprender a utilizar la IA es una habilidad emergente necesaria para el futuro.

- Los alumnos pueden utilizar IA para completar tareas específicas en su curso (nivel 5: uso creativo e integrado según la escala <https://aiassessmentscale.com/>). Cualquier contenido creado con IA debe ser citado. La IA es una herramienta y se debe indicar si se ha hecho uso de ella y para qué se ha hecho uso. Los alumnos deben incluir un párrafo al final de cada trabajo en el que la hayan utilizado explicado para qué se utilizó y qué indicaciones (prompts) se utilizaron para obtener los resultados. No hacerlo supone una violación de la política de honestidad académica.



Animamos a los alumnos a comprobar los resultados que obtengan con el uso de estas herramientas. Si proporciona un dato, el estudiante debe asumir que es incorrecto a menos que conozca la respuesta o pueda comprobarlo con otra fuente. El estudiante es responsable de cualquier error u omisión que proporcione la herramienta.

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 (individuales y en grupo). El profesor propondrá diferentes casos para ser analizados y resueltos 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.

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

Metodología No presencial: Actividades

Lectura individual 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, CE06

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2025 - 2026

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 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
Ejercicios individuales	Evaluación individual tanto de la calidad de los contenidos como de su presentación oral a la clase.	30
Ejercicios de clase	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. 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, mediante la herramienta de control proporcionada por la Universidad.	25
Examen final	Evaluación individual	45

Calificaciones

Los alumnos **deberán aprobar (obtener una nota de 5 o superior) todas y cada una de las actividades de evaluación.**

Recuperación.

Los alumnos dispondrán de una segunda oportunidad para recuperar aquellas actividades de evaluación que no hayan superado (nota superior o igual a 5). Se mantendrán los porcentajes de ponderación de cada actividad. Las recuperaciones normalmente se programan para que tengan lugar al final del curso académico.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Dispensa de escolaridad.

La asistencia a clase en esta asignatura es esencial. Si excepcionalmente algún alumno hubiera obtenido de las autoridades académicas competentes una dispensa de escolaridad, entonces tendrá que participar en el proyecto final de la asignatura, siendo asignado a un grupo de trabajo, y tendrá que completar un trabajo individual que el profesor determinará, y finalmente tendrá que realizar un examen final sobre los conceptos de la asignatura.

La nota final de la asignatura en este caso será la media aritmética de las notas de las tres actividades mencionadas.

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-Koehler Publishers.

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)

Bibliografía Complementaria

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

Se recomienda leer regularmente la prensa sobre los temas clave de la asignatura.