

### FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	Gestión Intercultural
Titulación	MBA
Curso	
Semestre	1º
Créditos ECTS	3
Carácter	Obligatoria
Departamento	Departamento de Gestión Empresarial
Área	Organización

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Mª Eugenia Ramos
Departamento	Departamento de Gestión Empresarial
Área	Organización
Despacho	OD-226
e-mail	ramos@icade.comillas.edu
Teléfono	915422800, Ext. 2250
Horario de Tutorías	Cita previa vía email
<b>Profesor</b>	
Nombre	José Manuel López García-Silva
Departamento	Departamento de Gestión Empresarial
Área	Estrategia
Despacho	
e-mail	Jose.lopez@comillas.edu
Teléfono	
Horario de Tutorías	Cita previa vía email

## 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 transferencia de conocimiento) 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 gestión de la diversidad cultural y desarrollo de talento global que permiten desarrollar ventajas competitivas basadas en capacidades organizativas como la transferencia de conocimiento, la innovación o el desarrollo de capital social y culturas organizativas globales.

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

#### Objetivos

- Entender qué es diversidad cultural y sus efectos en las organizaciones.
- Entender el rol estratégico de la gestión de las diferencias culturales en las organizaciones multinacionales como elemento clave para favorecer la innovación, la transferencia de conocimiento y el desarrollo de culturas corporativas globales.
- Aprender a identificar la diversidad cultural como una oportunidad para la organización y para el desarrollo profesional y personal de los participantes.
- Conocer las herramientas empresariales que facilitan el desarrollo de talento global.
- Promover la reflexión sobre la orientación cultural de cada uno de los participantes y la diversidad presente en el grupo.
- Sentar las bases para el desarrollo competencias interculturales y de liderazgo global

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### BLOQUE 1: GESTION DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

**Tema 1: Conceptos de cultura y diversidad cultural**

**Tema 2: Efectos de las diferencias culturales en los negocios**

**BLOQUE 2: ROL ESTRATEGICO DE LA GESTIÓN INTERCULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES**

**Tema 1: *Glocal Strategy***

**Tema 2: Transferencia de conocimiento**

**Tema 3: Capital social y cultura organizativa**

**BLOQUE 3: DESARROLLO DE COMPETENCIAS INTERCULTURALES Y TALENTO GLOBAL**

**Tema 1: Conceptos de talento internacional, inteligencia cultural y liderazgo global**

**Tema 2: Movilidad internacional y desarrollo de talento global**

**Tema 2: Comunicación y habilidades interculturales**

**Competencias**

**Competencias Genéricas del área-asignatura**

CG 2. Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales

CG 3. 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

CG 5. 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

CG 8. 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

CG 9. 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

**Competencias Específicas del área-asignatura**

CE5. Capacidad de comprender y analizar las diversas actividades de gestión y dirección desde las distintas áreas funcionales y áreas de negocio de la empresa

- RA1 Conoce las diferentes fuentes de poder en la organización y los estilos de influencia para manejarlo eficazmente.
- RA2 Desarrolla una visión global de las competencias para dirigir empresas y valora la importancia de cada una en el éxito empresarial.

CEO1. Capacidad para entender la importancia de la gestión del conocimiento y para aplicar las habilidades necesarias para fomentar su creación, y su transmisión.

- RA1 Saber las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos intangibles en una organización
- RA2 Conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso
- RA3 Saber planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno

CEO3. 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

- RA1 Conocer distintas estrategias de resolución de problemas laborales relacionados con la diversidad en la organización
- RA2 Entender la importancia de valores propios e ideas preconcebidos en el desarrollo de una sensibilidad hacia otros
- RA3 Comprende y maneja las diferencias interculturales dentro de las negociaciones.

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

**Lecciones de carácter expositivo.** En cada clase teórica se combinará la lección magistral con el debate y/o la discusión sobre el tema en cuestión. Esto requiere que el estudiante esté preparado para discutir sobre el tema en cuestión y sobre las lecturas que se habrán indicado como material bibliográfico para cada tema (conforme al cronograma). El profesor liderará la exposición de las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos, que discuten y debaten los puntos oscuros o los matices que les resulten pertinentes para la correcta comprensión de los contenidos.

#### Competencias

**CG2, CG3, CG5, CG8, CG9  
CE5, CEO 1, CEO3**

<p><b>Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos.</b> Se trata de análisis y resolución de casos propuestos por el profesor. Estos casos estarán orientados de manera que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos. En todos los casos, se discutirá de forma participativa su solución en el aula. Es fundamental que, con carácter previo a cada clase de trabajo dirigido, cada estudiante lea y prepare el material bibliográfico indicado para cada sesión</p>	<p><b>CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3</b></p>
<p><b>Seminarios y talleres.</b> Actividades organizadas, con fijación previa de calendario o esquema temporal, plazos o fases, equipos, objetivos y resultados previstos. Están basados en la selección de materiales procedentes del mercado profesional (o adaptados al mismo en la</p>	<p><b>CG2, CG3, CG5, CE5, CEO3</b></p>
<p>mayor medida posible) y, en algunos casos, exigirá la cumplimentación de cuestionarios previamente. El objetivo es desarrollar habilidades interculturales y entrenar al alumno en la resolución de problemas reales y en la adquisición de reflejos de reacción a situaciones y planteamientos inesperados. Comúnmente se trabaja en grupo, aunque este último rasgo no es imprescindible.</p>	
<p><b>Exposición pública de trabajos.</b> Presentación ante el profesor, el resto de los compañeros y cualquier otro público invitado o participante. Tiene lugar de forma individual o colectiva. Se valorará el dominio del asunto tratado, la organización conceptual, la claridad expositiva, el esfuerzo de investigación y, caso de ser colectivo el ejercicio, la colaboración activa de cada uno de los miembros del equipo. Estas sesiones finalizarán con la aportación crítica y constructiva del resto de los alumnos, cuya participación será evaluada</p>	<p><b>CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3</b></p>
<p><b>Metodología No presencial: Actividades</b></p>	<p><b>Competencias</b></p>
<p><b>Estudio individual y lectura organizada</b> que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión. Lectura individual de textos y otros materiales relacionados con la materia de estudio.</p>	<p><b>CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3</b></p>
<p><b>Tutoría académica.</b> El equipo docente estará a la disposición del alumno, en los horarios, fechas y lugares designados, para solucionar las dudas y problemas que origine el estudio de los contenidos, el trabajo en las distintas actividades de la asignatura, o cualquier otro tema vinculado directamente o indirectamente con la asignatura</p>	<p><b>CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3</b></p>

<p><b>Aprendizaje colaborativo.</b> Asignación de los alumnos a grupos de trabajo y planteamiento de una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Los trabajos en grupo serán presentados en las sesiones de exposición pública.</p>	<p><b>CG2, CG3, CG5, CG8, CEO 1, CEO3</b></p>
--	---

#### EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
Participación activa en el aula	Preguntas, argumentaciones, ejemplos aportados durante las lecciones expositivas	10%
Trabajos individuales ( <i>One minute papers</i> y resúmenes, monografías, ejercicios y resolución de problemas en clase)	CG2, CG3, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3	20%
Trabajos en grupo (Talleres, informes y trabajos colaborativos realizados en clase)	CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3	20%
Trabajo final (en grupo)	CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3	25%
Presentación oral del trabajo final	CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3	25%

En caso de necesitar recuperación de la asignatura el alumno tendrá que elaborar un trabajo individual.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO *			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
10	10	Las mismas que las clases prácticas	10
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
15	5	20	5

**BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS \*****Bibliografía Básica****Libros de texto**

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

**Capítulos de libros**

El equipo docente indicará a los alumnos referencias a capítulos de libros disponibles en la Biblioteca de Comillas.

**Artículos**

El equipo docente indicará a los alumnos las referencias a artículos académicos y divulgativos elaborados por instituciones académicas y empresariales de referencia. Asimismo, llegado el caso, se proporcionarán en clase materiales de actualidad para su trabajo en el aula.

## ENGLISH VERSION

### SYLLABUS

Subject profile	
Name	Cross-cultural Management
Degree	MBA
Course	2016-17
Semester	1º
Credits ECTS	3
Status	Core curriculum
Department	Management
Area	Organization

Professors contact data	
Professor	
Name	Mª Eugenia Ramos
Department	Management
Area	Organization
Room	OD-226
e-mail	ramos@icade.comillas.edu
Phone	915422800, Ext. 2250
Timetable	Appointment via email
Professor	
Name	Jose M. Lopez
Department	Management
Area	Strategic Planning
Room	
e-mail	<a href="mailto:Jose.lopez@comillas.edu">Jose.lopez@comillas.edu</a>
Phone	
Timetable	Appointment by e-mail



## SUBJECT SPECIFICS

### Context of the subject within the curriculum

Cross-cultural Management provides the students with an understanding of the critical role played by management of cultural differences within international organizations, both from an strategic point of view (identifying business opportunities, targeting innovation and achieving *know-how* transfer) and from an operational perspective (effectiveness and efficiency in multicultural work teams).

During the course, students identify and apply the tools that foster cultural diversity and global talent development. As a result, competitive advantage based in organizational capabilities (knowhow transfer, innovation and the creation of social capital and global organizational cultures) are reached.

In addition to this, the subject allows the students the development of cross-cultural management skills (cultural quotient, global perspective) which will be critical in their professional performance in international environments and global teams.

### Objectives

- To gain an understanding of what is cultural diversity and its effects within organizations.
- To understand the strategic role of cultural diversity in multinational organizations as a key element to foster innovation, transfer of knowledge and the development of a global corporate culture.
- To learn how to identify cultural diversity as an opportunity for the organization, geared towards professional and personal development of its members.
- To know those business skills that make global talent development possible, fostering cultural awareness of individuals and work teams alike.
- To establish the foundations for the growth of cross-cultural management and global leadership skills.

## TOPICS

<b>Contents</b>
<b>MODULE 1: MANAGEMENT OF CULTURAL DIVERSITY</b>
<b>1: Definitions of culture and cultural diversity</b>
<b>2: The effects of cultural diversity in business</b>
<b>MODULE 2: STRATEGIC ROLE OF CROSS-CULTURAL MANAGEMENT WITHIN ORGANIZATIONS</b>
<b>1: <i>Glocal Strategy</i></b>
<b>2: Transfer of Knowledge</b>
<b>3: Social capital and cultural organization</b>
<b>MODULE 3: DEVELOPMENT OF CROSS-CULTURAL AND GLOBAL TALENT SKILLS</b>
<b>1: Definitions of international talent, cultural quotient, and global talent</b>
<b>2: International mobility and global talent development</b>
<b>3: Cross-cultural skills and communication</b>

<b>Skills and abilities to be developed</b>
<b>Generic competencies</b>
<p>CG 2. Information and data management as a key ability to identify, formulate and solve business problems, that is, to make decisions in organisations</p> <p>CG3. Problem solving and decision making at strategic, tactic and operational level, connecting functional areas and business units</p> <p>CG 5. Interpersonal skills: listening, negotiating, persuading, team work and leadership</p> <p>CG 8. Critical thinking and debating skills</p> <p>CG 9. Autonomous learning skills</p>

## Subject specific skills

CE5. Understanding and analyzing management activities and the direction set from the different functional areas and business units

- RA1 Knows sources of power within the organization and influencing styles to manage them appropriately
- RA2 Develops a global vision of key competencies required to manage businesses and understands the importance of each of them in business success

CEO1. Understanding of the importance of Knowledge Management and application of the skills required to Foster its creation and dissemination

- RA1 Get familiar with the strategies required for administering intangible resources within an organisation
- RA2 Get to know and lead activities related to knowledge (creation, capture, codification, dissemination, usage)
- RA3 Plan, coordinate and control knowledge flows within the company

CEO3. Recognise and give value to diversity within an organization and its impact on team dynamics, values, motivation, conflict management and communication

y valorar la existencia de la diversidad en la empresa y su impacto sobre

- RA1 Understand problema solving strategies to solve conflicts arising from diversity
- RA2 Understand the importance of values and stereotypes when developing sensitivity towards others
- RA3 Understands and manages cross cultural differences within organizations

## TEACHING METHODOLOGY

TEACHING METHODOLOGY	
In-class activities	Competencias
<p><b>Lectures.</b> 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.</p>	<p><b>CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3</b></p>
<p><b>Cases and exercises (individual and in groups).</b> 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.</p>	<p><b>CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3</b></p>

<p><b>Seminars and work-shops.</b> 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.</p>	<p><b>CG2, CG3, CG5, CE5, CEO3</b></p>
<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><b>CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3</b></p>
<p><b>Out of class activities</b></p>	<p><b>Competencias</b></p>
	<p><b>CG2, CG3, CG5, CG8, CG9</b></p>
<p><b>Individual Reading and preparation of materials</b> by the students.</p>	<p><b>CE5, CEO 1, CEO3</b></p>
<p><b>Office Hours Attendance.</b> Instructors will be available to solve doubts, clarify topics, elaborate on tasks, or give feedback.</p>	<p><b>CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3</b></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><b>CG2, CG3, CG5, CG8, CEO 1, CEO3</b></p>

#### GRADE ASSESSMENT

Assessment	CRITERIOS	PESO
<b>Active and regular participation in class activities</b>	Questions, arguments, knowledgeable suggestions and comments about issues presented in lectures	10%
<b>Individual reports, essays and exercises</b>	CG2, CG3, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3	20%
<b>Group Tasks</b> (work-shops, reports, collaborative papers)	CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3	20%
<b>Final Project</b> (group project)	CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3	25%
<b>Oral Presentation of Final Project</b>	CG2, CG3, CG5, CG8, CG9 CE5, CEO 1, CEO3	25%

STUDENT'S USUAL WORK LOAD*			
IN-CLASS HOURS			
Lectures	workshops	In-class supervised work	Evaluation
10	10	10	10
OUT OF CLASS			
Individual reading	Individual practical cases	Collaborative projects	Follow-up study
15	5	20	5
CRÉDITOS ECTS:			75

#### BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES \*

Basic references
<b>Textbooks</b>
Browaeyns M-J. & Price, R., 2011. Understanding Cross Cultural Management. 2nd Edition. Pearson Prentice Hall FT
<b>Book chapters</b>
Instructors will provide the students with specific chapters of Works available at Comillas Library
<b>Articles</b>
Instructors will provide the students with the reference of sources, both scientific and informational. Regular press articles about the topics covered will also be suggested regularly