



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Subject name	Managing Across Cultures and Organizational Behaviour
Subject code	E000006039
Main program	
Involved programs	Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas/Master in International Management [Primer Curso]
Level	Postgrado Oficial Master
Quarter	Semestral
Credits	6,0 ECTS
Type	Obligatoria
Coordinator	Oscar Pérez Zapata
Schedule	Typically on Tuesday and Thursday at 11:30 -13-30
Office hours	Appointment via email

Datos del profesorado	
Teacher	
Name	Óscar Pérez Zapata
Department	Departamento de Gestión Empresarial
Office	IBS 4th floor
E-Mail	opzapata@comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
Managing Across Cultures and Organizational Behaviour provides the students with an understanding of the critical role played by management of human capital with a specific attention on cultural differences within international organizations, both from an strategic point of view and from a human behaviour perspective. We aim for the development of people management and cross-cultural management skills which will be critical in their professional performance in international environments and global teams.

Competencias - Objetivos	
<b>Competencias</b>	
<b>GENERALES</b>	
CG01	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios globales y a problemáticas organizativas de gestión internacional



	<b>RA1</b>	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos y escenarios, así como de llevar a efecto síntesis de información y de datos
<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>	Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas
	<b>RA2</b>	Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes
	<b>RA3</b>	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias
	<b>RA4</b>	Incorpora la información a su propio discurso
	<b>RA5</b>	Cita adecuadamente las fuentes que utiliza
<b>CG03</b>	Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial multinacional, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio, así como entre los distintos mercados geográficos	
	<b>RA1</b>	Conoce y comprende las diferentes estrategias de internacionalización que puede poner en práctica una empresa global, identificando los dilemas éticos y de gobierno que se derivan de las misma
	<b>RA2</b>	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos, haciendo uso de información y datos, en muchos casos incompletos
	<b>RA3</b>	Identifica y define, adecuada y proactivamente, el problema y sus posibles causas
	<b>RA4</b>	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
<b>CG05</b>	Ejercicio de una mentalidad global aplicada a la escucha, la negociación y el trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en una organización internacional.	
	<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 universales y de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa, con especial sensibilidad ante la diversidad internacional.	
	<b>RA1</b>	Asume la deontología y los valores asociados al desempeño de la profesión
	<b>RA2</b>	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales
	<b>RA3</b>	Asume una actitud responsable hacia las personas, y con los medios y los recursos que se utilizan o gestionan en una organización
	<b>RA4</b>	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás
	<b>RA5</b>	Incorpora en su discurso y en sus propuestas de actuaciones, las consecuencias que las mismas pueden tener para los distintos stakeholders de una organización global
<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>	Es capaz de organizarse y cumplir con los plazos asignados a las tareas
	<b>RA2</b>	Jerarquiza tiempos y energías a la hora de llevar a efecto su estudio
<b>CG08</b>	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales multinacionales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección	
	<b>RA1</b>	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y teorías
	<b>RA2</b>	Identifica, establece y contrasta hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	<b>RA3</b>	Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de debate y de intercambio de opiniones
<b>CG09</b>	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose, en el desarrollo de las habilidades cognitivas y en la adquisición de los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial de un manager internacional	
	<b>RA1</b>	Es capaz de recopilar, preparar y ampliar información con carácter previo a su participación en actividades que implican la construcción de un discurso propio argumentado o la propuesta de soluciones innovadoras a un problema
	<b>RA2</b>	Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico, poniendo en práctica las habilidades necesarias para la investigación independiente
	<b>RA3</b>	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos



<b>CG10</b>	Reconocimiento como ciudadanos globales, que valoran la diversidad y el diálogo intercultural como fuente de enriquecimiento humano	
	<b>RA1</b>	Respetar, valorar y celebrar la diversidad y tener una mentalidad cosmopolita
	<b>RA2</b>	Se interesa por conocer y reflexionar críticamente sobre los problemas mundiales y sobre cómo interactúan en su vida y en las de los demás
	<b>RA3</b>	Se siente parte de una sociedad <i>¿glocal¿</i> , cada vez más plural y heterogénea, en la que coexisten diferentes identidades, culturas y religiones
	<b>RA4</b>	Participa activamente en aquellas actividades que le exponen a opiniones y realidades diferentes a las suyas propias
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE04</b>	Conocimiento y comprensión de los determinantes básicos del comportamiento humano en las organizaciones y del éxito directivo, sobre la base del entendimiento de las diferencias culturales y de los retos de la dirección internacional, y practicando su aplicación para permitir al alumno manejar satisfactoriamente las complejidades de las organizaciones internacionales	
	<b>RA1</b>	Define el comportamiento organizacional e identifica las variables asociadas a su estudio
	<b>RA2</b>	Distingue la diversidad y conoce sus efectos, en la fuerza laboral.
	<b>RA3</b>	Describe los factores que influyen en la formación de actitudes y la satisfacción en el trabajo
	<b>RA4</b>	Explica la relación entre rasgos de personalidad y el comportamiento individual
	<b>RA5</b>	Vincula la influencia de la cultura nacional y sus valores en el comportamiento organizacional
	<b>RA6</b>	Comprende que las cualidades que pueden conducir al éxito directivo en una cultura, pueden conducir al fracaso cuando la práctica profesional se realiza en un entorno intercultural
	<b>RA7</b>	Conoce el impacto de la percepción y la atribución en el trabajo
	<b>RA8</b>	Conoce las principales teorías del aprendizaje y las técnicas de modificación de conducta
	<b>RA9</b>	Explica los factores que influyen en la toma de decisiones individuales en las organizaciones y los procesos por los que se llegan a las mismas, haciendo especial hincapié en las diferencias culturales
	<b>RA10</b>	Explica los efectos del poder y del comportamiento político en las organizaciones
	<b>RA11</b>	Describe las principales teorías de la motivación, sus aplicaciones y relaciones con el desempeño organizacional
	<b>RA12</b>	Conoce y comprende las claves de los distintos modelos nacionales de dirección, así como sus implicaciones para la gestión de organizaciones que operan en diferentes contextos nacionales y/o regionales



	<b>RA13</b>	Comprende cómo la cultura influye en habilidades directivas básicas
<b>CE05</b>		Concepción y práctica de la función de gestión de personas desde una perspectiva estratégica y actual, orientada a la generación de valor en organizaciones globales mediante la aproximación más conveniente en la gestión de su capital humano allí donde estén localizadas
	<b>RA1</b>	Entiende la correcta gestión de los recursos humanos a nivel internacional como una fuente de ventaja competitiva, explicando la vinculación existente entre el capital humano y el valor de mercado de una compañía
	<b>RA2</b>	Es capaz de diseñar un Departamento de RR HH, explicitando la estructura y funciones básicas del mismo para una empresa global, la dependencia jerárquica y funcional dentro de la estructura organizativa, el perfil del director y el equipamiento humano y material necesario
	<b>RA3</b>	Formula las políticas básicas de gestión de recursos humanos atendiendo a los valores y cultura de la organización, y a las diferencias interculturales presentes en la organización.
	<b>RA4</b>	Valora 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>RA5</b>	Comprende cómo se desarrolla el proceso de análisis de puestos de trabajo y su utilidad para la Gestión Integral de los Recursos Humanos, así como su relevancia para una empresa internacionalizada.
	<b>RA6</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>RA7</b>	Diseña un Sistema Informatizado de Personal indicando su utilidad para la Gestión Integral de RRHH
<b>CE10</b>		Capacidad de identificar y de comprender las dinámicas y las prácticas más actuales en la dirección de empresas globales, aplicándolas llegado el caso a situaciones reales.
	<b>RA1</b>	Exhibe su interés por extender su formación y se muestra actualizado en sus intervenciones
	<b>RA2</b>	Muestra su interés por el contacto con profesionales, participando activamente en aquellas actividades que le permiten aproximarse a la práctica profesional de la dirección internacional
	<b>RA3</b>	Conoce y consulta de manera habitual los organismos, los foros profesionales y las publicaciones que le permitan mantenerse actualizado en la práctica profesional.
	<b>RA4</b>	Identifica mediante el contacto con profesionales, gracias a su participación en casos prácticos y eventos, y la asistencia a conferencias, entre otras actividades, los retos y las herramientas de gestión para las distintas áreas funcionales de una empresa global, siendo capaz de proponer actuaciones para la resolución de problemas reales
<b>CEOPT04</b>		Conocimiento y puesta en práctica de las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales y la gestión del cambio



	<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>RA4</b>	Se muestra flexible y proactivo al cambio
	<b>RA5</b>	Comprende las claves de la implantación exitosa del cambio en la organización y es capaz de diseñar actividades y procesos para lograrla
<b>CEOPT05</b>		Conocimiento y comprensión de las técnicas de negociación profesional aplicadas a contextos de diversidad internacional y cultura
	<b>RA1</b>	Conocimiento de la gestión de conflictos y de los diferentes tipos de negociación adecuados a cada situación
	<b>RA2</b>	Comprende y maneja las diferencias interculturales dentro de las negociaciones
	<b>RA3</b>	Conocimiento de la planificación y preparación, fases y cierre de toda negociación
	<b>RA4</b>	Capacidad para diseñar estrategias y tácticas de negociación según las circunstancias
	<b>RA5</b>	Es capaz de 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

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

- Management, Organizational Behaviour and Data-driven management
- Management skills: Self-awareness and Emotional Intelligence
- Diversity and learning in Organizations
- Managing Cultural Diversity
- Personality, Attitudes and Values
- Perception and Decision Making
- Motivation and Engagement
- Across-cultures understanding and Multinationals
- Communication across cultures
- Managing Groups and Teams across cultures

- Leadership across cultures
- Power and Politics across cultures
- Managing Organizational Culture and Change across cultures

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

## General methods

The approach to the course is practical, focused on the student, promoting his/her autonomy and active participation, looking for advancing the necessary professional competencies for their future career. To develop contents and competencies, we will be involved in the following activities:

### Methods (classroom): Activities

**AF1. Lectures** where the professor will present the main contents in a clear, structured and motivating way, supported by audiovisual resources. Essential aspects to promote individual learning. Student feedback and doubts are welcome

**CGI 1.** Ability to analyse and synthesize

**CGI 5.** Basic knowledge of the area

**CE1, CE2, CE3**

**AF2. Lectures with participation.** Presentations where the professor explains the basic knowledge with active participation from the students that discuss and debate nuances and challenging points, looking for the correct understanding of the content. Dynamic presentations and structured or spontaneous participation of students are expected. Additional forums based on multimedia.

**CGI 4.** Ability to manage information from different sources

**CGI 5.** Basic knowledge of the area

**CE1, CE2, CE3**

**AF6. Case analysis and discussion.** Professor's proposals based on a brief lecture and/or specific material that enable application of theoretical knowledge and promote discussion skills. Based on professional materials adapted to the course, it is expected to train students in problem solving abilities together with practicing agile responses to unexpected situations. It is typically a team activity.

**CGP 9.** Interpersonal abilities: listening, arguing, debating Leadership and Teamworking abilities

**CGP 12.** Ethical commitment

**CGI 2.** Problem solving and decision making

**CGP 11.** Questioning and Self-Questioning abilities

**CE1, CE2, CE3**

**AF7. Simulations, role plays, group dynamics.** Learning activities where students act like other would do. They involve situational analysis, taking decisions and identification and evaluation of consequences.

**CGP 9.** Interpersonal abilities: listening, arguing, debating Leadership and Teamworking abilities

**CGP 13.** Recognition and respect to diversity and cultural diversity

**CGP 11.** Questioning and Self-Questioning abilities

**CE1, CE2, CE3**

**AF8. Presentations.** Individual or Group based. Structured and well prepared content, clear delivery, respect, good reasoning and active participation of all members are some of the key landmarks.

**CGP 12.** Ethical commitment

**CGP 11.** Questioning and Self-Questioning abilities

**CE1, CE2, CE3**

## **Methods (outside classroom): Activities**

**AF10. Self-study and additional research** that students involve in to better understand and remember specific scientific content looking for a potential application in his/her future professional career. Individual readings (references) and further materials (books, magazines, papers, press, Internet, reports, etc...) *Some materials will be uploaded.*

**CGI 1.** Ability to analyse and synthesize

**CGI 4.** Ability to manage information from different sources

**CGI 5.** Basic knowledge of the area

**CGS 14.** Ability to learn and work autonomously

**CE1, CE2, CE3**

**AF11. Tutorships** (individual or in small groups), to deal with potential problems in learning process, in development of competencies and/or to review student progress with individual assignments.

**CGI 4.** Ability to manage information from different sources

**CGI 1.** Ability to analyse and synthesize

**AF12. Monographic research.** Cooperative learning activity involving a research assignment in teams. Interdependence is high and individual goals would depend on everybody else in the team achieving their individual objectives.

**CGP 12.** Ethical commitment

**CGS 17.** Ability to elaborate and communicate ideas, projects, reports, solutions and problems

**CE1, CE2, CE3**

**AF15. Organized reading.** Reading and articles to evaluate understanding individually or group based.

**CGP 11.** Questioning and Self-Questioning abilities

**CGP 12.** Ethical commitment

**CE1, CE2, CE3**





## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

CLASSROOM HOURS		
Lecciones de carácter expositivo	Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos	Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos
28.00	28.00	3.00
NON-PRESENTIAL HOURS		
Estudio individual, documentación y lectura organizada	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos
41.00	20.00	30.00
<b>ECTS CREDITS: 6,0 (150,00 hours)</b>		

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Evaluation activities	Evaluation criteria	Weight
<p><b>WRITTEN FINAL EXAM:</b></p> <p>Content: everything covered in class. A pass grade is a requirement for the course</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ability to synthesize</li> <li>2. Ability to apply contents</li> <li>3. Ability to understand and integrate</li> <li>4. Ability to reason and communicate</li> </ol>		50
<p><b>FINAL PROJECT (REAL ORGANIZATION)</b></p> <p>Three milestones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exec Plan</li> <li>2. Written report</li> <li>3. Final presentation</li> </ol>		25
<p><b>INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES/PARTICIPATION</b></p> <p>Initiative, innovation and quality</p>		25

### Calificaciones

STUDENTS WITH SCHOOLING EXEMPTION

Students with schooling exemption are not required to attend to class, so the course grade will consist on a Final Exam (100%).

### **EVALUATION IN EXTRA EXAM**

After the Final exam:

Students failing the ordinary Final Exam will have the opportunity of an Extraordinary Exam, whose minimum qualification required= 5.00 points (from a max. of 10.00). Weights will be applied only if Extraordinary Exam qualification is equal or higher than the minimum required.

Students passing the ordinary Final Exam but failing the course, will have the opportunity of an Extraordinary Exam. Course grade will consist on the Extraordinary Exam grade (100%).

## **BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS**

### **Bibliografía Básica**

ADLER, N. ; GUNDERSEN, A. (2008). International Dimensions of Organizational Behaviour (5th edition). Thompson

MEYER, E. (2014). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. Public Affairs

ROBBINS, S.P. ; JUDGE, T.A. (2017). Organizational Behaviour (17th Global Edition). Pearson Education

MOLINSKY, A. (2013). Global Dexterity: How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process. Harvard Business Review Press

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

THOMAS, D. C. ; PETERSON, M.F. (2017). Cross-Cultural Management: Essential Concepts SAGE Publications, Inc; (4th Edition)

### **Bibliografía Complementaria**

BROWAEYS, M.J. ; PRICE, R. (2011). Understanding Cross-Cultural Management (2nd edition). Pearson Prentice Hall FT.

SAMOVAR, L.A. ; PORTER, R.E. ; MCDANIEL E.R. ; ROY, C.S. (2013). Communication Between Cultures (8th edition). Wadsworth, Cengage Learning

HUCZYNSKI, A.A. ; BUCHANAN, D.A. (2013). Organizational Behaviour (8th edition). Pearson

LUTHANS, F. ; DOH, J.P. (2012). International Management. Culture, Strategy and Behaviour (11th or 12th edition)

MINTZBERG, H. (2013). Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better. Berrett-Koehler Publishers

HILL, L. ; LINEBACK, K. (2011). Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader. Harvard Business Review Press. First Edition

IBARRA, H. (2015). Act like a Leader, Think like a leader. Harvard Business Review Press. First Edition

PFEFFER, J. (2010). Power: Why Some People Have It and Others Don't. HarperBusiness. First Edition



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**Syllabus**  
**2021 - 2022**

"download"

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