



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Gestión Intercultural
Código	E000011599
Título	<a href="#">Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso] Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Segundo 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
Responsable	Dánae Cortés Campanario (dcortes@comillas.edu)
Horario	Contactar vía email
Horario de tutorías	Contactar vía email
Descriptor	La asignatura busca que el alumno/a tome conciencia de las diferencias culturales nacionales y sea capaz de gestionar adecuadamente esas diferencias para sus propósitos en el mundo de los negocios. Del mismo modo, se estudia la cultura de las organizaciones y corporaciones con el fin de adecuar nuestro comportamiento en el seno de estas o en el trato con ellas. Por último, se analiza uno de los marcos metodológicos más actuales desarrollado para la comprensión de los diferentes comportamientos específicos de directivos de diferentes culturas nacionales.

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

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<p>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).</p> <p>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</p>



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.

### Prerequisitos

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

<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>RA01</b>	Conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente una diversidad de recursos bibliográficos y documentales.
	<b>RA02</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>RA01</b>	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.
	<b>RA02</b>	Estudia alternativas posibles valorando correctamente el alcance de cada una.
	<b>RA03</b>	Decide cuál es la alternativa más adecuada para resolver el problema.
	<b>RA04</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>RA01</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.
	<b>RA02</b>	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.
	<b>RA03</b>	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.



	<b>RA04</b>	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.
	<b>RA05</b>	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.
	<b>RA06</b>	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.
	<b>RA07</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>RA08</b>	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.
<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>RA01</b>	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y metodologías de trabajo.
	<b>RA02</b>	Asume una posición de evaluación crítica de teorías y métodos de trabajo, empleando un nivel de análisis adecuado.
	<b>RA03</b>	Reflexiona crítica e independientemente sobre problemáticas, teorías y métodos de trabajo
	<b>RA04</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>RA01</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.
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE06</b>		Aptitud y disposición para adquirir y desarrollar las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales.
	<b>RA01</b>	Conoce, comprende y aplica los más nuevos modelos y técnicas de desarrollo del liderazgo.
	<b>RA02</b>	Conoce, comprende y aplica las estrategias para construir comunicación oral, escrita, verbal y no verbal, efectiva, y las técnicas para construir relaciones interpersonales sólidas y constructivas.
	<b>RA03</b>	Conoce, comprende y sabe controlar los parámetros clave para una comunicación eficaz, más allá del mensaje (audiencia, medios, equipo, canales, redes)
	<b>RA03</b>	Conoce, comprende y sabe controlar los parámetros clave para una comunicación eficaz, más allá del mensaje (audiencia, medios, equipo, canales, redes)



## 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: **Estructuras organizativas**
- 2: **Cultura corporativa. Definición y dimensiones.**
- 3: **Poder y diplomacia para gestionar las diferencias culturales.**

#### BLOQUE 3: EL MAPA CULTURAL

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

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### 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



<p><b>Talleres.</b> 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.</p>	CG02, CG03, CG05
<p><b>Presentaciones orales.</b> Los alumnos realizarán presentaciones orales sobre diferentes temas (presentarán a los profesores, a los compañeros de clase y a otros participantes). Las presentaciones pueden ser tanto individuales como en grupo y versarán sobre ejercicios de clase, los talleres y trabajos específicos que se soliciten a los alumnos durante el curso (el proyecto global/de curso). -Se espera que los alumnos cuiden especialmente las presentaciones, la organización de los conceptos, la claridad, la síntesis, la calidad de sus trabajos (investigación previa, estructura, contenido, conclusiones) y, en caso de presentación en grupo, el espíritu colaborativo y la crítica constructiva.</p>	CG02, CG03, CG08, CG09

### Metodología No presencial: Actividades

<p><b>Lectura individual y preparación de materiales</b></p>	CG09
<p><b>Tutorías.</b></p> <p>Los profesores estarán a disposición de los alumnos para resolver dudas, aclarar conceptos, ayudar en las tareas y dar feedback.</p>	CG02, CG03, CG05, CG08, CE06
<p><b>Aprendizaje colaborativo</b></p> <p>Los alumnos estarán asignados a un grupo de trabajo para llevar a cabo una serie de proyectos. Se espera de ellos que compartan información, incrementen su colaboración, confianza y eficacia dentro del grupo de trabajo. Los resultados del trabajo colaborativo serán los que se presenten y evalúen en clase.</p>	CG05

### 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
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)</b>		

### EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN



Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Participación activa en el aula	Participación activa en el aula: pertinencia e interés de las preguntas, argumentación, sugerencias y comentarios sobre los temas presentados	15 %
Talleres	Evaluación individual y colectiva tanto de la calidad de los contenidos como de su presentación oral a la clase.	20
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.	20
Examen final	Evaluación individual	40
Autoevaluación y evaluación por los pares de las actividades grupales.	El alumno deberá evaluarse y evaluar a los integrantes de su equipo de trabajo en las actividades grupales.	5 %

## Calificaciones

Los alumnos **deberán aprobar (obtener una nota de 5 o superior) todas y cada una de las actividades de evaluación** (a excepción de la actividad "participación en clase" y la "auto-evaluación y co-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), a excepción de la actividad "Participación en el aula". Se mantendrán los porcentajes de ponderación de cada actividad. Las recuperaciones normalmente se programan para que tengan lugar al final del curso académico.

### 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



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**

**2022 - 2023**

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

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

Browaeyns, 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.