

**FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA**

<b>Datos de la asignatura</b>	
<b>Nombre completo</b>	Managing across cultures
<b>Código</b>	0000012174
<b>Título</b>	<a href="#">Master in International Management</a>
<b>Impartido en</b>	Master in International Management
<b>Nivel</b>	Postgrado Oficial Master
<b>Cuatrimestre</b>	Semestral
<b>Créditos</b>	2,0 ECTS
<b>Carácter</b>	Obligatoria
<b>Responsable</b>	Dánae Cortés
<b>Horario de tutorías</b>	Disponibilidad continua vía email

<b>Datos del profesorado</b>	
<b>Profesor</b>	
<b>Nombre</b>	Dánae Cortés
<b>Departamento / Área</b>	Advantere
<b>Despacho</b>	Disponibilidad continua vía mail
<b>Correo electrónico</b>	d.cortes@advantere.com

## **DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA**

### **Contextualización de la asignatura**

### **Aportación al perfil profesional de la titulación**

El curso de Managing Across Cultures se enfoca en la gestión y motivación de personas en contextos organizativos globales buscando el desarrollo de competencias interculturales fundamentales en la gestión internacional. El curso explora las principales diferencias entre culturas y frameworks para trabajar y gestionar en distintas culturas, profundizando en las diferencias más importantes con las creencias, valores y asunciones culturales occidentales, que articulan la visión dominante en management / leadership.

<b>Competencias - Objetivos</b>	
<b>Competencias</b>	
<b>GENERALES</b>	
<b>CG01</b>	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>CG03</b>	Aprendizaje por proyectos: Capacidad para desarrollar y ejecutar en sus distintas fases proyectos en grupo basados situaciones reales, proponiendo soluciones reales y haciendo eficientes todas las interacciones con el equipo, clientes y cualquier otro participante.
<b>RA1</b>	Capacidad para comprometerse en el desarrollo de proyectos colectivos experimentales basados en el mundo real, gestionando y alineando las necesidades del cliente con los recursos disponibles, distribuyendo de manera óptima el trabajo, comunicando y proyectando sus distintas fases, proponiendo soluciones reales y haciendo eficientes todas las interacciones con el equipo, clientes y otros stakeholders.
<b>CG04</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 de 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 del equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo.
<b>RA8</b>	Lidera el trabajo en equipo, organizando y delegando tareas correctamente

<b>CG05</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>RA6</b>	Comprende y valora perspectivas culturales e ideológicas distintas.
<b>CG06</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>CG07</b>	Utilizar el pensamiento crítico para la toma de decisiones y la resolución de problemas en los procesos de gestión de empresas u organizaciones	
	<b>RA1</b>	Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de debate y de intercambio de opiniones.
<b>CG10</b>	Reconocimiento como ciudadanos globales, que valoran la diversidad y el diálogo intercultural como fuente de enriquecimiento humano.	
	<b>RA1</b>	Respeto, valora y celebra la diversidad y tiene 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 la de los demás.
	<b>RA3</b>	Se siente parte de una sociedad global, 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>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.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos
<b>Bloque I.- Diferencias culturales nacionales</b>
1: Conceptos de cultura, factores que la influyen y diversidad cultural 2: Efectos de las diferencias culturales en los negocios. 3: Framework de Diferencias Culturales Nacionales de Hofstede
<b>Bloque II.- Cultura organizativa y corporativa</b>
1: Estructuras organizativas 2: Cultura corporativa. Definición y dimensiones. Framework de Cultura Organizativa de Hofstede 3: Gestión de las diferencias culturales en las organizaciones y adaptación a la cultura corporativa de una organización
<b>Bloque III.- El mapa cultural</b>
1. Frameworks actuales en la gestión de las diferencias culturales: El Mapa Cultural de Erin Meyer 2. Aplicación práctica del framework de Erin Meyer.

## METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura
<b>Metodología Presencial: Actividades</b>
<p><b>Clases magistrales.</b> 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.</p> <p><b>Sesiones participadas de carácter expositivo.</b> Exposición en que el profesor explica 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. Incluirá presentaciones dinámicas y la participación reglada o espontánea de los estudiantes por medio de actividades diversas.</p> <p><b>Análisis y resolución de casos</b> propuestos por el profesor, a partir de una breve lectura, un material preparado para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y favorezcan el desarrollo de la capacidad argumentativa del alumno. Están basados en la selección de materiales profesionales adaptados a la asignatura, en la mayor medida posible, con el objeto de entrenar al alumno en la resolución de problemas reales y en la adquisición de reflejos de reacción a situaciones y planteamientos inesperados.</p> <p><b>Exposición pública de temas o trabajos.</b> Presentación y defensa ante el profesor y el resto de los compañeros. Tiene lugar de forma individual o colectiva. Se valorará la organización conceptual, dominio del asunto tratado, la claridad expositiva, el respeto y racionalidad</p>

de las distintas fases y, caso de ser colectivo el ejercicio, la colaboración activa de cada uno de los miembros del equipo.

### Metodología No presencial: Actividades

#### **Lectura individual y preparación de materiales.**

**Tutorías.** La profesora estará a disposición de los alumnos para resolver dudas, aclarar conceptos, ayudar en las tareas y dar feedback.

#### **Aprendizaje colaborativo.**

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.

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES					
Lecciones de carácter expositivo en las que se presentan los principales temas de forma clara, estructurada y motivadora	Estudio de casos, en los que los estudiantes dan respuesta a un problema profesional real o simulado. Se discute respecto a la mejor solución y se valora la presentación y defensa de los hallazgos que se han hecho. Las nuevas tecnologías pueden formar parte de proceso metodológico	Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Cuando el trabajo se hace por parejas se puede emplear la técnica de tutoría entre iguales	Ejercicios y resolución de problemas planteados por el profesor a partir de una breve lectura, un material preparado para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que supongan un desafío intelectual para el alumno	Debates, en los que diferentes personas o grupos de personas presentan puntos de vista diferentes, y con frecuencia contrarios sobre una cuestión, y discuten con el fin de convencer al otro u otros y de ganar en la discusión. El debate requiere preparación previa por parte de los contendientes y búsqueda de información que soporte los propios argumentos así como el debilitamiento de los empleados por los adversarios	Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de grupo, son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa como alguien que se pone en el lugar de otra persona. Se analizan las situaciones, se toman decisiones y se identifican y evalúan las consecuencias que de todo ello se derivan
15.00	3.00	2.50	2.50	2.00	2.00
HORAS NO PRESENCIALES					
Proyectos de carácter práctico y trabajos de aplicación	Trabajos de carácter teórico, generalmente individuales, que implican la lectura de artículos, revistas, informes de investigación, capítulos de libros, informaciones en Internet, etc. y la redacción de una reflexión personal (de diverso calado y extensión) que va más allá de la mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes	Seminarios de trabajo, en los que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros, generalmente un número reducido, de forma que se genera el diálogo y la reflexión sobre la cuestión presentada. Puede contar con la supervisión de un profesor o de un alumno con más experiencia en el tema tratado	Estudio individual 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 de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio	
5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	

**CRÉDITOS ECTS: 2,0 (50,00 horas)**

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
<p>Valoración de los trabajos individuales o colectivos realizados por los alumnos, algunos de ellos presentados en clase.</p>	<p>Adecuación del trabajo a los objetivos planteados</p> <p>Entrega en plazo</p> <p>Adecuación y orientación a los objetivos.</p> <p>Resultados alcanzados.</p> <p>Cumplimiento de plazos.</p> <p>Es necesaria la participación de TODOS los miembros de cada equipo en las presentaciones y elaboraciones.</p>	<p>30</p>
<p>Realización de exámenes orales, escritos, defensas públicas y pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen</p>	<p>A lo largo del programa se realizarán exámenes o pruebas escritas en los que se pondrá a prueba la solidez de los conceptos adquiridos.</p> <p>Para aprobar la asignatura se deberán superar los exámenes y pruebas finales de cada apartado de la asignatura, en el caso de existir varios exámenes en un mismo apartado o bloque de una asignatura, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.</p>	<p>45</p>
<p>Participación y aprovechamiento de las clases</p>	<p>Cuando hablamos de participación es claro que se cuentan las positivas y las negativas y que la calidad de la participación es tan importante como la cantidad. La participación en clase de los alumnos, la calidad y oportunidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia.</p>	<p>25</p>

## Calificaciones

Los criterios de evaluación de la asignatura se rigen por la siguiente normativa:

1. Todos los alumnos deben de cumplir con el 100% de asistencia en los días fijados para esta asignatura. Cualquier ausencia deberá ser justificada.
2. La nota final se corresponde a la suma de las actividades de evaluación, criterios de evaluación y peso descritos en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.
3. Se tienen que entregar los trabajos, individuales y en grupo, en el tiempo y la forma prevista por el profesor de la asignatura.
4. Una nota final por debajo de 5 implica la realización de una prueba extraordinaria. La nota final en este examen no podrá ser superior a la mediana de los aprobados en convocatoria ordinaria.

Criterios de evaluación para aplicar a la segunda matrícula

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año deberá de cumplir con las tareas individuales y de grupo fijadas por el profesor de la asignatura. Se mantendrán los mismos criterios de evaluación expresados en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.

Para aquellas circunstancias no previstas en esta Guía Docente, se aplicará el Reglamento de Advantere School of Management y el Reglamento general de Comillas.

### **Criterios en alerta sanitaria:**

El alumno debe estar permanentemente identificado, en clase con cartel identificativo y en remoto con su nombre completo. Los alumnos no deben cambiar los espacios que ocupen en el aula, hasta que lo indique un profesor o la dirección del programa.

El incumplimiento de cualquiera de las recomendaciones sanitarias durante las sesiones lectivas puede implicar el suspenso en la asignatura.

## **BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS**

### **Bibliografía Básica**

Meyer, E. 2014. The Culture Map, 1st Edition. PublicAffairs, Perseus Books Group.  
Thomas, D. C. & Inkson, K. 2017. Cultural Intelligence, 3rd Edition. Berret-Koheler Publishers.  
Browaey, M-J. & Price, R., 2011. Understanding Cross Cultural Management, 2nd Edition. Pearson Prentice Hall FT.

### **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.

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)