



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre Completo	Gestión Intercultural y Comportamiento Organizacional
Código	E000006039
Título	Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas / Master in International Management
Impartido en	Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas/Master in International Management [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas / Master in International Management
Responsable	Oscar Pérez Zapata
Horario	Typically on Tuesday and Friday at 11:30 -13-30
Horario de tutorías	Appointment via email

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Óscar Pérez Zapata
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	IBS 4th floor
Correo electrónico	opzapata@comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

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



Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios globales y a problemáticas organizativas de gestión internacional	
	RA1	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos y escenarios, así como de llevar a efecto síntesis de información y de datos
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	
	RA1	Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas
	RA2	Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes
	RA3	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias
	RA4	Incorpora la información a su propio discurso
	RA5	Cita adecuadamente las fuentes que utiliza
CG03	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	
	RA1	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
	RA2	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos, haciendo uso de información y datos, en muchos casos incompletos
	RA3	Identifica y define, adecuada y proactivamente, el problema y sus posibles causas
	RA4	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
CG05	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.	



	RA1	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones
	RA2	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos
	RA3	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros
	RA4	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales
	RA5	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación
	RA6	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada
	RA7	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo
	RA8	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente
CG06	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.	
	RA1	Asume la deontología y los valores asociados al desempeño de la profesión
	RA2	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales
	RA3	Asume una actitud responsable hacia las personas, y con los medios y los recursos que se utilizan o gestionan en una organización
	RA4	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás
	RA5	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
CG07	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	
	RA1	Es capaz de organizarse y cumplir con los plazos asignados a las tareas
	RA2	Jerarquiza tiempos y energías a la hora de llevar a efecto su estudio
CG08	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	



	RA1	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y teorías
	RA2	Identifica, establece y contrasta hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	RA3	Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de debate y de intercambio de opiniones
CG09	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	
	RA1	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
	RA2	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
	RA3	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos
CG10	Reconocimiento como ciudadanos globales, que valoran la diversidad y el diálogo intercultural como fuente de enriquecimiento humano	
	RA1	Respeto, valora y celebra la diversidad y tiene una mentalidad cosmopolita
	RA2	Se interesa por conocer y reflexionar críticamente sobre los problemas mundiales y sobre cómo interactúan en su vida y en las de los demás
	RA3	Se siente parte de una sociedad <i>«glocal»</i> , cada vez más plural y heterogénea, en la que coexisten diferentes identidades, culturas y religiones
	RA4	Participa activamente en aquellas actividades que le exponen a opiniones y realidades diferentes a las suyas propias
ESPECÍFICAS		
CE04	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	



	RA1	Define el comportamiento organizacional e identifica las variables asociadas a su estudio
	RA2	Distingue la diversidad y conoce sus efectos, en la fuerza laboral.
	RA3	Describe los factores que influyen en la formación de actitudes y la satisfacción en el trabajo
	RA4	Explica la relación entre rasgos de personalidad y el comportamiento individual
	RA5	Vincula la influencia de la cultura nacional y sus valores en el comportamiento organizacional
	RA6	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
	RA7	Conoce el impacto de la percepción y la atribución en el trabajo
	RA8	Conoce las principales teorías del aprendizaje y las técnicas de modificación de conducta
	RA9	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
	RA10	Explica los efectos del poder y del comportamiento político en las organizaciones
	RA11	Describe las principales teorías de la motivación, sus aplicaciones y relaciones con el desempeño organizacional
	RA12	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
	RA13	Comprende cómo la cultura influye en habilidades directivas básicas
CE05		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
	RA1	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
		Es capaz de diseñar un Departamento de RR HH, explicitando la estructura y



	RA2	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
	RA3	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.
	RA4	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
	RA5	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.
	RA6	Realiza el análisis y descripción de distintos puestos de trabajo, explicitando las fases y los elementos que se han de considerar a tal fin
	RA7	Diseña un Sistema Informatizado de Personal indicando su utilidad para la Gestión Integral de RRHH
CE10		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.
	RA1	Exhibe su interés por extender su formación y se muestra actualizado en sus intervenciones
	RA2	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
	RA3	Conoce y consulta de manera habitual los organismos, los foros profesionales y las publicaciones que le permitan mantenerse actualizado en la práctica profesional.
	RA4	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
CEOPT04		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



	RA1	Aplica el modelo de liderazgo situacional
	RA2	Aplica el modelo de liderazgo transformacional
	RA3	Desarrolla y reflexiona sobre los nuevos modelos de liderazgo basados en competencias emocionales e interpersonales
	RA4	Se muestra flexible y proactivo al cambio
	RA5	Comprende las claves de la implantación exitosa del cambio en la organización y es capaz de diseñar actividades y procesos para lograrla
CEOPT05	Conocimiento y comprensión de las técnicas de negociación profesional aplicadas a contextos de diversidad internacional y cultura	
	RA1	Conocimiento de la gestión de conflictos y de los diferentes tipos de negociación adecuados a cada situación
	RA2	Comprende y maneja las diferencias interculturales dentro de las negociaciones
	RA3	Conocimiento de la planificación y preparación, fases y cierre de toda negociación
	RA4	Capacidad para diseñar estrategias y tácticas de negociación según las circunstancias
	RA5	Es capaz de argumentar las propias ideas, rebatir las de la otra parte y hacer concesiones
	RA6	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

HORAS PRESENCIALES	
Lecciones de carácter expositivo	Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos
30,00	10,00
HORAS NO PRESENCIALES	
Estudio individual, documentación y lectura organizada	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo
90,00	20,00
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)	

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
<p>WRITTEN FINAL EXAM:</p> <p>Content: everything covered in class. A pass grade is a requirement for the course</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ability to synthesize2. Ability to apply contents3. Ability to understand and integrate4. Ability to reason and communicate		50 %



FINAL PROJECT (REAL ORGANIZATION) Three milestones: 1. Exec Plan 2. Written report 3. Final presentation	.	30 %
INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES/PARTICIPATION Initiative, innovation and quality	.	10 %

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

- ADLER, N., GUNDERSEN A. (2008): International Dimensions of Organizational Behaviour (5th edition). Thompson
- MEYER, E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. Public Affairs. 2014
- 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., NARDON, L., SANCHEZ-RUNDE, C.J. (2016) Management across Cultures: Developing Global Competencies. Cambridge University Press (3rd 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. Simply Managing: What Managers Do # and Can Do Better. Berrett-Koehler



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2018 - 2019**

Publishers. 2013

- HILL, L., LINEBACK, K. Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader. Harvard Business Review Press. First Edition. 2011
- IBARRA, H. Act like a Leader, Think like a leader. Harvard Business Review Press. First Edition. 2015
- PFEFFER, J. Power: Why Some People Have It and Others Don't. HarperBusiness. 1st ed., 2010

MANAGING ACROSS CULTURES AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

Essential Information	
Name	Managing Across Cultures and Organizational Behavior
Degree	Master in International Management
Course	2018-2019
Term	Fall
Credits (ECTS)	6
Hours/week	2 h/s
Type	Compulsory. Basic training
Department	Business Administration. ICADE Business School
Area	Organizational Behaviour / Human Resources

Faculty	
Professor	
Name	Oscar Pérez Zapata
Department	Business Administration
Area	ICADE Business School
Office	4th floor
e-mail	opzapata@comillas.edu
Phone	91.542.28.00, Extension:
Tutorships	<i>appointment by email</i>

BACKGROUND INFORMATION

Context

Contribution to the Master in International Management

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.

Objectives

- To understand human behaviour in organizations: what happens inside organizations and why? by discussing critical individual level, group level and organizational level factors.
- To advance essential management skills: communication, collaborative problem solving, critical thinking and leading skills, among others.
- To understand how cultures vary and its effects on individuals, groups and organizations, looking for ways to effectively manage the cultural differences.
- To understand the strategic role of cultural diversity in multinational organizations.
- To understand how cultural differences can impact multinational management strategies looking at the cultures in the most relevant geographic regions.
- To establish the foundations for the growth of cross-cultural management and global leadership skills.

CONTENT

Program

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

Competencies
Generic Competencies (master)
Instrumental
<p>CGI 1. Ability to analyse and synthesize applied to global business and international management</p> <p>CGI 2. Problem solving and decision making at strategic, tactical and operations level at multinational organizations.</p> <p>CGI 4. Ability to manage information from different sources as key inputs for decision making, identification, formulation and problem solving.</p> <p>CGI 5. Basic knowledge of the area</p>
Interpersonal
<p>CGP 9. Interpersonal and leadership skills linked to a global mindset: listening, arguing, debating in the context of multicultural teams.</p> <p>CGP 11. Questioning and Self-Questioning abilities relevant to understanding of multinational organizational, context and management</p> <p>CGP 12. Ethical commitment in the application of moral and organizational values and corporate social responsibility in a context of diverse cultural sensibilities.</p> <p>CGP 13. Recognition and respect to dialogue, diversity and cultural diversity</p>
Systemic
<p>CGS 14. Ability to learn and work autonomously developing cognitive abilities and knowledge acquisition relevant for an international manager.</p> <p>CGS 17. Ability to elaborate and communicate ideas, projects, reports, solutions and problems</p> <p>CGS 18. Initiative and Entrepreneurial spirit</p>
Specific Competencies (Knowledge area-course)
<p>CE 1. Knowledge and understanding of basic determinants of human behaviour and managerial success in international and cultural diverse organizations, including applied activities to allow the student improving their abilities to navigate international organizations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • RA 1. Defines Organizational Behaviour and identifies relevant variables • RA 2. Understands diversity and its effects in the workforce • RA 3. Describes factors driving attitudes and job satisfaction • RA 4. Explains the relationship between personal traits and individual behaviour • RA 5. Links national culture with organizational behaviour • RA 6. Understands that successful skills in one culture are not necessary successful in a cross-cultural context • RA 7. Knows perception and attribution theories in the workplace • RA 8. Knows main learning theories and strategies to influence behaviour • RA 9. Explains the factors involved in decision making in diverse cultural setups • RA 10. Explains impact of power and political behaviour in organizations across different cultural contexts • RA 11. Describes the main theories on motivation, their applications and relation with performance in diverse cultural setups • RA 12. Knows best practices related to groups and teams in multinational organizations • RA 13. Describes main factors involved in effective communication across cultures <p>CE 2. Abilities to understand and analyze the different management activities from the perspective of the different business divisions and functional areas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • RA1. Understands sources of power and influence for effective management • RA2. Develops a global vision on management competencies and its specific contribution to business <p>CE3. Understands and applies strategic insights in cross-cultural and multinational contexts</p> <ul style="list-style-type: none"> • RA1. Understands cultural differences in different regions and notes strategic guidelines for doing business in each • RA2. Summarizes and applies main approaches for global leadership in multinationals

TEACHING METHODS

General methods	
<p>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:</p>	
Methods (classroom): Activities	Competencies
<p>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</p>	<p>CGI 1. Ability to analyse and synthesize CGI 5. Basic knowledge of the area CE1, CE2, CE3</p>
<p>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.</p>	<p>CGI 4. Ability to manage information from different sources CGI 5. Basic knowledge of the area CE1, CE2, CE3</p>
<p>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.</p>	<p>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</p>
<p>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.</p>	<p>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</p>
<p>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.</p>	<p>CGP 12. Ethical commitment CGP 11. Questioning and Self-Questioning abilities CE1, CE2, CE3</p>
Methods (outside classroom): Activities	Competencies
<p>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...) <i>Some materials will be uploaded.</i></p>	<p>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</p>
<p>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.</p>	<p>CGI 4. Ability to manage information from different sources CGI 1. Ability to analyse and synthesize</p>

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

GRADING

Grading activities	Key criteria	WEIGHT
WRITTEN FINAL EXAM: <ul style="list-style-type: none"> Content: everything covered in class A pass grade is a requirement for the course 	<ol style="list-style-type: none"> Ability to synthesize Ability to apply contents Ability to understand and integrate Ability to reason and communicate 	50%
Final project (real organization)	Three milestones: <ol style="list-style-type: none"> Exec Plan Written report Final presentation 	25%
Individual and Group activities/participation	Initiative, innovation and quality	25%

APPROXIMATE DEDICATION (HOURS)

Summary			
CLASSROOM = 59h.			
Lectures	Seminars	Guided activities	Final Exam 2 hours <i>Exam revision 1 hour</i>
28 hours	28 hours	Included in Seminars	3 hours
OUTSIDE CLASSROOM = 91h.			
Working on theoretical content	Working on practical content	Final project	Self-study
30 horas	30 horas	20 horas	11 horas
ECTS 6: 6*25 hours =150 h TOTAL WORK			

GRADING (RETAKE)

Written final exam 100%: Exam content: References, Slides and Moodle materials.

REFERENCE AND MATERIALS

Basic Reference
Textbook
ADLER, N., GUNDERSEN A. (2008): International Dimensions of Organizational Behaviour (5th edition). Thompson

MEYER, E. The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. Public Affairs. 2014
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., NARDON, L., SANCHEZ-RUNDE, C.J. (2016) Management across Cultures: Developing Global Competencies. Cambridge University Press (3rd edition).
THOMAS, D. C., PETERSON, M.F. (2017) Cross-Cultural Management: Essential Concepts SAGE Publications, Inc; (4th Edition)
Book chapters / Articles / Additional materials
Depending on the specific topic
Additional References
Textbook
<ul style="list-style-type: none"> • 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. Simply Managing: What Managers Do # and Can Do Better. Berrett-Koehler Publishers. 2013 • HILL, L.,LINEBACK, K. Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader. Harvard Business Review Press. First Edition. 2011 • IBARRA, H. Act like a Leader, Think like a leader. Harvard Business Review Press. First Edition. 2015 • PFEFFER, J. Power: Why Some People Have It and Others Don't. HarperBusiness. 1st ed., 2010