



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Gestión Intercultural y Comportamiento Organizacional / Managing Across Cultures and Organizational Behaviour
Código	E000006039
Título	Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas/Master in International Management por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas/Master in International Management [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Oscar Pérez Zapata
Horario	En general Lunes y Miércoles de 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
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
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
	RA2	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
		Formula las políticas básicas de gestión de recursos humanos atendiendo a los



	RA3	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	Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos
28.00	28.00	3.00
HORAS NO PRESENCIALES		
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
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
WRITTEN FINAL EXAM: Content: everything covered in class. A pass grade is a requirement for the course 1. Ability to synthesize 2. Ability to apply contents 3. Ability to understand and integrate 4. Ability to reason and communicate		50
FINAL PROJECT (REAL ORGANIZATION)		



Three milestones: 1. Exec Plan 2. Written report 3. Final presentation	.	25
INDIVIDUAL AND GROUP ACTIVITIES/PARTICIPATION Initiative, innovation and quality	.	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. 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



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2020 - 2021**

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 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

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)