

Programa de asignatura Gestión Intercultural

1. Identificación:

Nombre Escuela:	Administración
Nombre Departamento:	Negocios Internacionales
Nombre Programa:	Negocios Internacionales
Nombre Programa Académico:	Gestión Intercultural
Nombre Programa Académico (En inglés):	Intercultural Management
Materia Prerrequisito	
Semestre de Ubicación:	6
Código:	NI0299
Intensidad Horaria Semanal	3 Horas
Intensidad Horaria Semestral	48 Horas
Créditos	3
Características	No suficienteable

2. Justificación:

La implementación de estrategias de internacionalización de organizaciones públicas y privadas ha convertido la interpretación de entornos internacionales relacionados con el campo cultural en una de las habilidades más complejas y desconocidas de los actores que coordinan, apoyan o gestionan este tipo de proceso.

Por lo tanto, la efectividad de las estrategias de internacionalización y la diversificación de las relaciones internacionales dependen en gran medida de la "inteligencia cultural", lo que significa el conocimiento de factores "implícitos" (mitos, creencias, valores, rituales) y "explícitos" (estilos de negociación, etiqueta de negocios, formas de organización, gestión) dentro de la cultura.

Este curso tiene como objetivo proporcionar a los estudiantes de Negocios Internacionales una sólida formación teórica para permitir la comprensión de las interacciones y comportamientos dentro y entre las organizaciones desde la perspectiva cultural. Además, enmarca las principales teorías de estudios culturales en el escenario internacional en el cual las acciones de las organizaciones trascienden las fronteras nacionales, llamando a los gerentes a comprender las implicaciones interculturales.

De esta forma, el curso se erige como un espacio fértil para el trabajo reflexivo que da vida a lo que podría llamarse una verdadera "hermenéutica cultural" al servicio de las organizaciones internacionales.

3. Propósito u objetivo general del curso:

A través de un análisis general de los rasgos culturales en las principales regiones del mundo (Europa, África, Asia, Oceanía y América) los estudiantes podrán poner en práctica teorías, conceptos e ideas para desarrollar un enfoque de pensamiento crítico sobre su propia cultura.

3.1 Competencias genéricas

- Análisis estratégico
- Negociación y solución de conflictos
- Comunicación multilingüe
- Adaptación a diferentes culturas

3.2 Resultados de Aprendizaje

Competencia específica: Analiza críticamente contextos internacionales desde perspectivas económicas, políticas, legales, sociales, tecnológicas, ambientales, geográficas y culturales, con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas para los procesos de internacionalización

Descriptor: Reconoce, clasifica y contrasta las principales fuentes de información

Resultado de aprendizaje: Conoce las diferentes fuentes de información en su lengua materna y en inglés mínimamente (Nivel Inicial)

Descriptor: Identifica actores, intereses, causas y consecuencias de situaciones en el entorno analizado

Resultado de aprendizaje: Distingue los diferentes actores que participan en un entorno (Nivel Inicial)

Descriptor: Analiza realidades y problemáticas teniendo en cuenta sus factores y causas, utilizando diferentes metodologías

Resultado de aprendizaje: Formula alternativas de solución a la situación problemática (Nivel Avanzado)

Descriptor: Interpreta entornos internacionales desde diferentes perspectivas para identificar en él oportunidades y amenazas

Resultado de aprendizaje: Clasifica las variables y aspectos que componen un entorno internacional por su naturaleza (económico, legal, social, cultural, tecnológico, ambiental, geográfico, político) (Nivel Medio)

Descriptor: Propone cursos de acción basados en el análisis crítico del entorno

Resultado de aprendizaje: Reconoce las opciones de cursos de acción existentes para un mejor desempeño de la organización en un entorno internacional (Nivel Inicial)

Competencia específica: Gestiona procesos de internacionalización, considerando factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, y apoyándose en sus habilidades de comunicación multilingüe

Descriptor: Hace seguimiento del proceso de internacionalización

Resultado de aprendizaje: Organiza un plan de seguimiento al proceso de internacionalización con asignación de acciones, recursos y cronogramas (Nivel Medio)

Descriptor: Soluciona problemas inherentes al proceso de internacionalización

Resultado de aprendizaje: Argumenta las causas y factores de situaciones problemáticas (Nivel Medio)

Descriptor: Evalúa los resultados obtenidos del proceso de internacionalización implementado

Resultado de aprendizaje: Interrelaciona los resultados del proceso de internacionalización, con los objetivos planteados (Nivel Medio)

Descriptor: Propone acciones de mejora al proceso de internacionalización

Resultado de aprendizaje: Asocia los elementos de mejora y riesgos con medidas preventivas, correctivas y de mejoramiento necesarias (Nivel Medio)

4. Contenidos:

UNIDAD 1. Contextualización

Introducción a las culturas y organizaciones, así como a la gestión intercultural.

- Cultura como unidad de análisis.
- Perspectivas para la gestión intercultural.
- Sensibilidad y conciencia cultural.
- Inteligencia cultural (CQ).

UNIDAD 2. Marcos de análisis cultural

Contextos culturales y marcos analíticos.

- Modelos culturales:
 - Kluckhohn & Strodtbeck
 - Edward T. Hall
 - Geert Hofstede
 - Fons Trompenaars
 - Martin Gannon
 - GLOBE Study
 - Richard Lewis
 - Erin Meyer

UNIDAD 3. El individuo y la cultura

Personalidad, percepción y atribución.

- Variables individuales en un contexto organizacional
 - La personalidad, sus características clave y la influencia en el comportamiento organizacional.
 - Percepción como determinante en las relaciones y los comportamientos dentro y entre las organizaciones.
 - Relación entre variables individuales y estilos de liderazgo.
 - Papel de la cultura en las actitudes y comportamientos organizacionales individuales.

Actitudes y emociones en el lugar de trabajo.

- Implicaciones gerenciales de las actitudes y emociones en el lugar de trabajo.
 - Estudios sobre los antecedentes y las consecuencias de las actitudes en el lugar de trabajo.
 - Corrientes de investigación actuales sobre las emociones dentro de las organizaciones.

Comportamiento ético y negocios internacionales.

- Influencia de los contextos culturales en la ética individual y organizacional.
 - Dinámica de la toma de decisiones grupales en diferentes entornos culturales.
 - Significado de la ética en escenarios culturalmente diversos.

Comportamiento organizacional.

- Relevancia del comportamiento organizacional en un escenario comercial internacional.
 - Las organizaciones: sus objetivos, los propósitos a los que sirven y cómo emergen.
 - Diferentes enfoques teóricos de las organizaciones.
 - Implicaciones gerenciales de las interacciones entre y dentro de las organizaciones desde una perspectiva de comportamiento organizacional.

- Antecedentes y consecuencias del comportamiento organizacional.

UNIDAD 4. Cultura y organización

La cultura como variable interna en la organización.

- Diferencias mentales entre occidente y orientales

La cultura como variable externa a la organización.

- Pensamiento hermenéutico.
- Marketing internacional.
- Juicios de valor en los mercados.
- Interpretaciones culturales sobre bienes y servicios.

UNIDAD 5. La organización multicultural

Liderazgo

- Prácticas y expectativas frente al liderazgo
- Estilos de liderazgo

Motivación

- Teorías de la motivación.
- Actitudes culturales frente a las teorías de motivación.
- Prácticas en la gestión de recursos humanos a través de las culturas.

Equipos de trabajo diversos

- Equipos multiculturales
- Equipos virtuales
- Expatriados

5. Estrategias metodológicas y didácticas:

Las estrategias metodológicas y didácticas que se proponen utilizar en clase contemplan dos dimensiones, como se muestra a continuación:

Para la enseñanza del profesor	Para el aprendizaje del estudiante	
Mapas conceptuales por contenido	Revisión documental previa a clase	Consultas e investigaciones Escritura de ensayos
Clase magistral	Registro de notas	
Talleres	Análisis Argumentación Presentaciones y trabajo en grupos	
Análisis de casos Simulaciones Juegos de roles	Desempeño de roles Discusión	
Exámenes orales y escritos	Estudio independiente Revisión colectiva	

5.1 Metodología docente y estimación de volumen de trabajo del estudiante

La presentación se centrará en las clases magistrales y en el aprendizaje activo. Se presentará al estudiante toda la información necesaria en materia de gestión intercultural mediante recursos locativos, tecnológicos, didácticos y bibliográficos, para que el estudiante pueda prepararse para tomar

decisiones en un entorno organizacional culturalmente diverso.

Las sesiones de trabajo se complementarán con talleres, estudios de casos y trabajos de investigación para fortalecer el proceso de aprendizaje.

La asignatura es de 3 créditos, y está diseñada para una clase semanal de tres horas, lo que equivale a un tiempo de 48 horas de dedicación presencial con acompañamiento directo del profesor. El estudiante, para alcanzar los resultados de aprendizaje propuestos para el curso, debe asignar al menos 96 horas adicionales de trabajo independiente, para un total de 144 horas de trabajo académico para la asignatura.

5.2 Temporalización o cronograma

UNIDAD 1 Contextualización	2 semanas
UNIDAD 2 Marcos de Análisis Cultural	3 semanas
UNIDAD 3 El Individuo y la Cultura	4 semanas
UNIDAD 4 Cultura y Organización	4 semanas
UNIDAD 5 La Organización Multicultural	3 semanas

6. Recursos:

6.1 Locativos:

Aula de clase. Eventualmente se utilizarán otros espacios como el aula invertida, sala de aprendizaje experiencial entre otros del campus, para la realización de las actividades tipo taller o simulaciones.

6.2 Tecnológicos:

Se requiere computador, videobeam, reproductores de multimedia e internet. Softwares básicos con los que cuenta la Universidad.

6.3 Didácticos:

Acceso constante a la internet para el desarrollo de las clases. Utilización de Interactiva 2020 y de la plataforma TEAMS. Se requerirá el uso de casos del repositorio de Harvard.

7. Criterios y políticas de seguimiento y evaluación académica:

Criterios:

- A. El estudiante conoce diferentes autores y fuentes de información en su lengua materna y en inglés mínimamente en relación con los marcos teóricos fundamentales para la gestión intercultural.
- B. El estudiante distingue los diferentes actores culturales que participan e influyen en entornos diversos. d
- C. El estudiante formula alternativas de solución desde la inteligencia cultural a situaciones problemáticas propias de la gestión intercultural.
- D. El estudiante clasifica las variables y aspectos (económicos, legales, sociales, culturales, tecnológicos, ambientales, geográficos, políticos) que componen un entorno culturalmente diverso.
- E. El estudiante reconoce las opciones de cursos de acción existentes para un mejor desempeño de la organización en un entorno culturalmente diverso.

- F. El estudiante organiza las acciones que, desde la gestión intercultural, se hace necesario alinear con los procesos de internacionalización, asignando acciones, recursos y cronogramas.
- G. El estudiante argumenta las causas y factores de situaciones problemáticas en entornos culturalmente diversos.
- H. El estudiante interrelaciona los resultados del proceso de internacionalización, con las premisas de la gestión intercultural.
- I. El estudiante asocia los elementos de mejora y riesgos con medidas preventivas, correctivas y de mejoramiento necesarias desde las premisas de la gestión intercultural.

Los procedimientos y criterios de evaluación se relacionan como se muestra a continuación:

N°	Tipo de evaluación	Porcentaje	Criterios
1	Actividad de seguimiento 1	10%	A – D – H
2	Examen parcial 1	20%	A – C – D – E – G – H – I
3	Examen parcial 2	20%	E – G
4	Actividad de seguimiento 2	20%	A – B – D – G – H
5	Proyecto final	30%	A – B – C – D – E – F – G – H – I

Los procedimientos de evaluación que se utilizarán en el curso se rigen por las disposiciones establecidas en el Reglamento Académico de la Universidad EAFIT, y son los siguientes:

- Actividad de seguimiento (en formato hetero-evaluación) realizada durante la semana 5 para diagnosticar el manejo de la literatura del curso y un modelo teórico cualitativo.
Equivalente al 10% de la nota final del curso.
- Exámenes parciales (hetero-evaluación) (2) escritos para medir la formación de los conceptos aprendidos en las primeras tres unidades y el nivel de argumentación de los estudiantes al respecto, realizados durante las semanas 5 y 9.
Equivalente al 40% de la nota final del curso (20% cada examen).
- Actividad de seguimiento (en formato hetero-evaluación y co-evaluación) realizada durante la semana 10 a la 16 para diagnosticar la comprensión de lecturas asignadas.
Equivalente al 20% de la nota final del curso.
- Proyecto final de investigación para evaluación sumativa y procesual de un caso de estudio que analice la capacidad y los criterios de decisión de los estudiantes para tomar decisiones en entornos organizacionales culturalmente diversos.
El proyecto se desarrollará en dos fases, así:
 - Análisis individual
 - Análisis grupal
 Este proyecto incluirá un esquema hetero, co y auto-evaluación para determinar la aplicación de los conceptos y las habilidades de investigación y análisis crítico desarrolladas por cada estudiante.
Equivalente al 30% de la nota final del curso.

8. Bibliografía:

- Barna, L. M. (2008). Stumbling Blocks in Intercultural Communication. In L. A. Samovar, R. E. Porter, & E. R. McDaniel (Eds.), *Intercultural Communication: A Reader* (pp. 337–346). Cengage Learning.
- Branine, M. (2011). *Managing Across Cultures: Concepts, Policies and Practices*. SAGE Publications Ltd.
- Brett, J., Behfar, K., & Sanchez-Burks, J. (2013). How to argue across cultures. *Harvard Business Review*, (December), 17–19. Retrieved from <https://hbr.org/2013/12/how-to-argue-across-cultures>

- Buller, P., Kohls, J., & Anderson, K. (2000). When ethics collide: Managing conflicts across cultures. *Organizational Dynamics*, 28(4), 52-66. doi: 10.1016/s0090-2616(00)00005-x.
- Comaford, C. (2017). This Is What Generation Z Wants From The Workplace. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2017/04/22/what-generation-z-wants-from-the-workplace-are-you-ready/#e1a732153efd>.
- Ferrazi, K. (2014). Getting Virtual Teams Right. *Harvard Business Review*, (December).
- Hammer, M. R. (2009). Solving Problems and Resolving Conflict Using the Intercultural Conflict Style Model and Inventory. In M. A. Moodian (Ed.), *Contemporary Leadership and Intercultural Competence* (pp. 219–232). Thousand: SAGE.
- Gannon, Martin. (2004). *Understanding global cultures*. Sage Publications.
- Grant, A. (2015). Friends at Work? Not So Much. Available at: <http://www.nytimes.com/2015/09/06/opinion/sunday/adam-grant-friends-at-work-not-so-much.html>
- Hofstede. Geert (2005). *Cultures and organizations*. Mc Graw Hill.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Hoppe, M. (2007). Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies - Summary by M. Hoppe. Retrieved from <https://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769. doi:10.1002/job.2019.
- Jackson, T. (2018). What makes cross-cultural management scholarship critical? It depends on how we understand 'culture.' *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(3), 267–270. <https://doi.org/10.1177/1470595818816414>.
- Lewis, Richard D. (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, Third Edition. Nicholas Brealey International. Boston, MA.
- Luthans, F. & Doh, J. P. (2018). *INTERNATIONAL MANAGEMENT: Culture, strategy, and behavior*. Place of publication not identified: MCGRAW-HILL.
- Malhotra, A., & Majchrzak, A. (2014). Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies. *Human Relations*, 67(4), 389–411. <https://doi.org/10.1177/0018726713495284>.
- Meyer, E. (2014). Navigating the Cultural Minefield. *Harvard Business Review*, (May). Retrieved from <https://hbr.org/2014/05/navigating-the-cultural-minefield>
- Meyer, E., & Gupta, S. (2009a). *Leading Across Cultures at Michelin (A)*.
- Meyer, E., & Gupta, S. (2009b). *Leading Across Cultures at Michelin (B)*.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Goad, E. A., & Rivera Pesquera, M. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68(3), 623-630. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.009>.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2015). *ORGB: Organizational Behavior 5th edition*. Cengage Learning.
- Phillips, K. W. (2014). How Diversity makes us smarter. Retrieved February 12, 2019, from <https://www.scientificamerican.com/article/how-diversity-makes-us-smarter/>
- Pronin, E., Puccio, C., & Ross, L. (2002). Understanding Misunderstanding: Social Psychological Perspectives. *Heuristics and Biases*, (January 2002), 636–665. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.038>.
- Roll, M. (2014). Culture can make or break strategy. INSEAD Knowledge.

- Santamaria-Alvarez, S. M., Muñoz-Castro, D. C., Sarmiento-González, M. A., & Marín-Zapata, S. I. (2018). Fragmented networks and transnational entrepreneurship: Building strategies to prosper in challenging surroundings. *Journal of International Entrepreneurship* (Vol. 16). *Journal of International Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/s10843-017-0215-2>.
- Schyns, B. (2015). Dark Personality in the Workplace: Introduction to the Special Issue. *Applied Psychology*, 64(1), 1-14. doi: 10.1111/apps.12041.
- Symons, J., & Stenzel, C. (2007). Virtually borderless: An examination of culture in virtual teaming. *Journal of General Management*, 32(3), 1–17. <https://doi.org/10.1177/030630700703200301>.
- Thomas, D. C. (2003). *Readings and Cases in International Management. A Cross-Cultural Perspective*. SAGE Publications, Inc.
- Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2015). The Challenge of International Assignments. In *Cross-Cultural Management: Essential Concepts* (pp. 205–227). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

9. Requisitos del proceso de aseguramiento de la calidad:

Versión número: 1

Fecha elaboración: Junio de 2020

Responsables: Beatriz Bedoya y María Alejandra Jiménez