

**FICHA IDENTIFICATIVA****DATOS DE LA ASIGNATURA**

Código: 35900
Nombre: Cross Cultural Management
Ciclo: Grado
Créditos ECTS: 6
Curso académico: 2025-26

TITULACIONES

Titulación	Centro	Curso	Periodo
1314 - Grado en Negocios Internacionales /International Business	Facultat d'Economia	3	Segundo cuatrimestre, Primer cuatrimestre

MATERIAS

Titulación	Materia	Carácter
1314 - Grado en Negocios Internacionales /International Business	Aspectos Culturales de los Negocios	OBLIGATORIA

COORDINACIÓN

LEON DARDER FIDEL

RESUMEN

Operar en los mercados internacionales se ha vuelto una actividad cotidiana para un elevado número de empresas de todos los tamaños y pertenecientes a cualquier sector de actividad. La globalización de la economía, fenómeno sobradamente conocido impulsado por los procesos de liberalización económica, la evolución tecnológica y la propia actividad empresarial obligan a las empresas a abordar procesos de negociación y gestionar actividades de las propias empresas en contextos muy alejados del país de origen. El hecho de que las actuales tensiones geopolíticas nos obliguen a hablar de desglobalización e, incluso, de proteccionismo, no hace más que incrementar la necesidad de contar con habilidades interculturales para comprender cómo las personas y las organizaciones se comportan en los distintos entornos. La asignatura Cross Cultural Management tiene por objeto formar al alumno para que adquiera los conocimientos básicos para interpretar las oportunidades y amenazas que presenta el escenario global, prepararle para abordar con éxito procesos de negociación en los que la multiculturalidad sea el eje dominante y estar preparado para diseñar y coordinar políticas de gestión internacional de los recursos humanos en las empresas. Así mismo, el alumno debe ser capaz de asimilar las dimensiones que marcan las diferencias culturales entre las distintas regiones del mundo, teniendo conocimiento de las particularidades de cada región en lo que afecta a la forma de comunicarse y hacer negocios.



CONOCIMIENTOS PREVIOS

RELACIÓN CON OTRAS ASIGNATURAS DE LA MISMA TITULACIÓN

No se han especificado restricciones de matrícula con otras asignaturas del plan de estudios.

OTROS TIPOS DE REQUISITOS

Los estudiantes parten de una formación completa sobre Fundamentos de Dirección de Empresas y, por tanto, conocen la empresa y sus áreas funcionales, su estructura organizativa y su vinculación con el entorno. Estos conocimientos previos son un punto de referencia para el desarrollo de la asignatura, y sobre ellos se profundizará y se adaptará al contexto intercultural.

- Los conocimientos desarrollados en la asignatura troncal del grado Dirección de Empresas Internacionales.
- Un mínimo nivel de inglés que permita al estudiante leer y comprender los abundantes materiales y la rica literatura en ese idioma.
- Conocimientos básicos de geografía que permitan al estudiante localizar cada país en su contexto regional.

COMPETENCIAS / RESULTADOS DE APRENDIZAJE

-

Aprender a detectar las desigualdades entre personas para diseñar, implementar y evaluar las políticas pertinentes que faciliten la eliminación de dicha discriminación en empresas e instituciones.

Comprender la estructura y funcionamiento de las empresas y organizaciones que operan en un contexto internacional.

Comprender y reflexionar sobre contextos socioeconómicos y políticos que afectan a la toma de decisiones empresariales y económicas en un entorno internacional.

Conocer distintos modelos de diferencias culturales y reconocer las distintas dimensiones culturales que afectan a los negocios.

Conocer los principales rasgos de la cultura de negocios en las distintas regiones del mundo.

Conocer los rasgos organizativos de las empresas en las distintas regiones del mundo.

Desarrollar la capacidad de evaluación y de análisis crítico de fenómenos y agentes económicos internacionales.

Desarrollar la capacidad para la elaboración y defensa de informes que contribuyan a la toma de decisiones de agentes públicos y privados.

Desarrollar la sensibilidad intercultural y la capacidad de adaptación a otros contextos geopolíticos.

Desarrollar una actitud ética en los negocios respetando los derechos humanos y el medio ambiente tanto



en el país de origen como en los distintos mercados en los que se opere.

Gestionar las relaciones entre las matrices de las empresas multinacionales y sus filiales.

Reconocer los modelos dominantes en la formación de la estrategia empresarial en las distintas regiones del mundo.

Tener capacidad para abordar la diversidad como un elemento positivo.

Tener capacidad para trabajar en equipos multidisciplinares e interculturales.

DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS

1. Cultura y diferencias culturales entre países

- 1.1. Concepto de cultura. Cultura organizativa y cultura de país
- 1.2. Modelo de Hofstede de diferencias culturales
- 1.3. Modelo de GLOBE de diferencias culturales
- 1.4. Modelo de Gesteland de diferencias culturales
- 1.5. Modelo de Trompenaars de diferencias culturales
- 1.6. Contexto y comunicación intercultural: El modelo de Hall

2. Influencia de la cultura en los negocios internacionales

- 2.1. Liderazgo global: Conceptos clave
- 2.2. Cultura y comunicación
- 2.3. Cultura y negociación internacional
- 2.4. Equipos virtuales globales
- 2.5. Shock cultural y aculturación
- 2.6. Influencia de la Sharia en los negocios

3. Cultura de negocios en Europa

- 3.1. Europa: Diversidad y sinergia
- 3.2. Cultura de negocios en el Reino Unido
- 3.3. Cultura de negocios en Francia
- 3.4. Cultura de negocios en Alemania
- 3.5. Cultura de negocios en Italia



- 3.6. Cultura de negocios en Portugal
- 3.7. Cultura de negocios en Rusia

4. Cultura de negocios en Norte América

- 4.1. Cultura de negocios en Estados Unidos
- 4.2. Cultura de negocios en México

5. Cultura de negocios en América Latina

- 5.1. Cultura de negocios en América Latina: Introducción
- 5.2. Cultura de negocios en Venezuela
- 5.3. Cultura de negocios en Argentina
- 5.4. Cultura de negocios en Brasil
- 5.5. Cultura de negocios en Chile

6. Cultura de negocios en Asia

- 6.1. Cultura de negocios en China
- 6.2. Cultura de negocios en Japón
- 6.3. Cultura de negocios en Corea del Sur
- 6.4. Cultura de negocios en India
- 6.5. Cultura de negocios en Kazakstán

7. Cultura de negocios en África

- 7.1. Cultura de negocios en África: Introducción
- 7.2. Cultura de negocios en el Magreb: Marruecos
- 7.3. Cultura de negocios en África Subsahariana

VOLUMEN DE TRABAJO (HORAS)

**ACTIVIDADES PRESENCIALES**

Actividad	Horas
Teoría	30,00
Prácticas en aula	30,00
Total horas	60,00

ACTIVIDADES NO PRESENCIALES

Actividad	Horas
Asistencia a otras actividades	5,00
Elaboración de trabajos individuales o en grupo	30,00
Estudio y trabajo autónomo	18,00
Preparación de clases	10,00
Preparación de actividades de evaluación	15,00
Resolución de casos prácticos	12,00
Total horas	90,00

METODOLOGÍA DOCENTE

En el proceso de enseñanza-aprendizaje de Cross Cultural Management se utilizarán diferentes métodos docentes. Por una parte, se continuará haciendo uso de formas didácticas expositivas para el caso de las clases teóricas, aunque se utilizarán otros métodos docentes -formas didácticas de participación- que buscan la implicación del alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este segundo tipo de métodos favorecen la interacción tanto entre el profesor y el estudiante como entre los propios estudiantes, y son adecuados para el desarrollo de las competencias genéricas. La metodología será la siguiente:

- **Sesiones teóricas:** se hará uso, fundamentalmente, de la lección magistral para presentar los contenidos de la asignatura especificados anteriormente. Además, como los estudiantes tendrán un papel más activo en su proceso de enseñanza-aprendizaje y se les debe facilitar la autonomía en tal proceso, para cada tema dispondrán de un esquema-guía que les permitirá, a través de la consulta de la bibliografía, la construcción de sus propios materiales de estudio. Con ello se pretende desarrollar las siguientes competencias genéricas: análisis y síntesis de la información, capacidad crítica, y la capacidad de aprender y trabajar de forma autónoma.

- **Sesiones prácticas:** permiten poner en práctica los conocimientos adquiridos en las clases teóricas y poner de manifiesto la capacidad para trabajar en grupo y las habilidades de comunicación interpersonal. Asimismo, se pretende que estas sesiones contribuyan a mejorar la capacidad de organización y planificación del trabajo del estudiante. Normalmente, el desarrollo de las clases prácticas utilizará como método fundamental el método del caso, con la resolución, en primer lugar individual y posteriormente por grupos. También se hará uso de otras formas docentes, como el análisis y discusión de lecturas en clase mediante grupos pequeños. Además, se hará uso del video para la presentación de algunas prácticas.

Con el objetivo de desarrollar algunas de las competencias genéricas y específicas establecidas anteriormente se realizarán trabajo consistentes en analizar situaciones en las que el profesional se tenga que enfrentar a retos interculturales relacionados con conceptos estudiados en la asignatura.

Como norma general, los estudiantes entregarán las prácticas utilizando el módulo tareas del **Aula**



Virtual. No se aceptarán entregas fuera de plazo ni por ningún otro medio. Algunas prácticas requerirán adicionalmente la defensa oral de los contenidos presentados o la respuesta a mano de preguntas adicionales sobre la tarea.

Política de uso de Inteligencia Artificial en clase

Aprender a utilizar la IA es una habilidad emergente y proporcionaremos formación sobre cómo utilizarlas. Los estudiantes deben tener en cuenta los límites de las IA, como los siguientes:

- Si se proporcionan *prompts* de mínimo esfuerzo, se obtienen resultados de baja calidad. Se deben perfeccionar las indicaciones para obtener buenos resultados. Esto requiere trabajo.
- Los estudiantes son responsable de los errores u omisiones que te proporcione la herramienta. Se deben comprobar las fuentes
- Las IA son una herramienta, se debe pensar bien cuándo es útil. No se debe utilizar si no es apropiada para el caso o la circunstancia.

Se debe incluir un párrafo al final de cualquier tarea que utilice Inteligencia Artificial explicando para qué se ha utilizado y qué instrucciones has aplicado para obtener los resultados. De no hacerlo se estará infringiendo la política de honestidad académica y será considerado plagio.

EVALUACIÓN

La asignatura de Cross Cultural Management se evaluará a partir de la consideración de los siguientes aspectos:

- **Prueba de síntesis** (60% de la nota final). La principal función de la prueba de síntesis (examen) es evaluar la consecución de los objetivos formativos. Las pruebas escritas pueden combinar tanto pruebas de carácter objetivo (test) como pruebas de ensayo o desarrollo. En cualquier caso, las cuestiones pueden referirse tanto a contenidos teóricos como prácticos. Preferentemente se formularán preguntas que exijan que el estudiante relacione diversos conceptos de la materia. El examen se realizará en la fecha oficial que la Facultat d'Economia habilite para ello dentro del calendario académico del curso. Será requisito **necesario obtener cinco puntos** sobre diez en la prueba escrita para poder sumar la evaluación continua que se plantea a continuación.

- **Evaluación continua** (40% de la nota final). En esta parte se valorará la evolución del alumno en su adquisición de las destrezas o competencias específicas, las competencias genéricas y habilidades sociales propuestas en este programa docente. A lo largo del curso se solicitará a los alumnos la entrega de casos prácticos para evaluarlos que se realizarán individualmente y/o en grupo y que irán asociados a las clases prácticas. Asimismo, se valorará la participación en las diferentes actividades propuestas por el profesor tales como el análisis y discusión de lecturas, de noticias o de videos o, si fuera el caso, la asistencia a conferencias o seminarios. Las fechas de entrega de todas las tareas de evaluación continua



se determinarán al inicio del curso y se informará de las mismas a través del Aula Virtual. No se aceptará ninguna entrega fuera de plazo. Esta parte de la evaluación es de carácter formativo, ya que permite un proceso de retroalimentación tanto para el profesor como para el alumno.

En cumplimiento del artículo 6.9 del Reglamento de Evaluación y Calificación de la Universitat de València, **las clases prácticas son de asistencia obligatoria**. Se considerará que el estudiante ha cumplido con la asistencia si ha asistido a un mínimo del 80% de las horas de estas sesiones y si ha justificado adecuadamente la imposibilidad de asistir a las sesiones restantes por causa de fuerza mayor.

La calificación final del estudiante será la resultante de la suma ponderada de las notas obtenidas en la prueba de síntesis y en la evaluación continua, siempre y cuando se haya alcanzado en dicha prueba (examen) un mínimo de 4,5. En caso de no alcanzar 4,5 puntos en la prueba de síntesis la calificación máxima será de 4,5.

Las actividades realizadas en la evaluación continua van más allá de la adquisición de conocimientos. El trabajo en equipo y la participación en actividades permiten también el desarrollo de la sensibilidad intercultural, la capacidad de comunicación y la adaptación del comportamiento a contextos culturales diversos. La adquisición de estas habilidades no se puede evaluar mediante pruebas escritas. **El 20% de la nota final lo constituyen actividades de evaluación continua no recuperables en segunda convocatoria** debido a que su diseño (participación en el aula, trabajo en equipo, etc.) impide la valoración de los resultados del aprendizaje en contextos diferentes de aquellos para los que fueron diseñadas. El 20% de la nota final serán actividades recuperables en segunda convocatoria.

De acuerdo con el artículo 28 del Reglamento de usos lingüísticos de la Universitat de València (ACGUV 167/2014, de 30 de septiembre, modificado por ACGUV 146/2023), los enunciados de los exámenes y ejercicios se presentarán **en la lengua en la que se haya ofrecido oficialmente el grupo de la asignatura**.

El uso de la Inteligencia Artificial, y cualquier otro tipo de herramienta similar, estará permitido para ser aplicada, tanto en el trabajo en el aula como en el autónomo, siempre y cuando el estudiante incorpore a estas tareas una declaración de uso responsable, indicando, en cada caso, la fuente y las partes del trabajo afectadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdul Rahim, A.W.; Lewis, M.K. & Hassan, M.K. (2007): Islamic takaful: Business models, shariah concerns, and proposed solutions, *Thunderbird International Business Review*, 49(3), 371-396.
- Alston, J.P. (1989): Wa, guanxi and inhwa: Managerial principles in Japan, China and Korea. *Business Horizons*, 32(2), 26-31.
- Axtell, R.E. (2007): *Essential dos and taboos*. Hoboken: Wiley.
- Barmeyer, C.; Bausch, M. & Mayrhofer, U. (2021): *Constructive intercultural management*.



- Chentelham: Edward Elgar.
- Becker, T.H. (2004): *Doing business in the new Latin America: a guide to cultures, practices and opportunities*, Westport: Praeger.
 - Bhasin, M.L. (2010): Dharma, corporate governance and transparency: an overview of the Asian markets. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 56-73.
 - Cavusgil, S.T., Ghauri, P.N. & Akcal, A.A. (2012): *Doing business in emerging markets*. Sage.
 - Chen, M. (2004): *Asian management systems*, London: Thompson.
 - Chen, M. (2003): *Inside Chinese business: a guide for managers worldwide*, Boston: Harvard Business School Press.
 - Dheer, R.J., Lenartowicz, T. & Peterson, M.F. (2015): Mapping India's regional subcultures: Implications for international management. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 443-467.
 - Dowling, P.J., Festing, M. & Engle, A.D. (2016): *International Human Resource Management: Managing people in a multinational context*, London: Thomson.
 - Gesteland, R.R. (2012). *Cross-cultural business behavior: A guide for global management*. Copenhagen Business School Press.
 - Ghauri, P. & Usunier, J.C. (2003): *International Business Negotiations*, Oxford: Elsevier.
 - Haghirian, P. (2019): *Japanese business concepts*. Sophia University Tokio.
 - Hofstede, G. (2001): *Cultures consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across cultures*, Londres: Sage.
 - Ledeneva, A. (2008): Blat and Guanxi: informal practices in Russia and China. *Comparative Studies in Society and History*, 50(1), 118-144.
 - Llamazares, O. (2006): *How to negotiate successfully in 50 countries*. Madrid: Global Marketing.
 - Minbaeva, D.B. & Muratbekova-Touron, M. (2013): Clanism: Definition and Implications for Human Resource Management. *Management International Review*, 53(1), 109-139.
 - Moran, R.T., Abramson, N.R. & Moran, S.V. (2014): *Managing cultural differences*. Routledge.
 - Ordóñez, P. (2004): La importancia del Guanxi, Renqing y Xinyong en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas. *Información Comercial Española*, nº 818, 221-234.
 - Pla, J. & León, F. (2016): *Dirección Internacional de la Empresa*, Madrid: McGraw-Hill.
 - Ronen, S. & Shenkar, O. (1985): "Clustering countries on Attitudinal Dimensions". *Academy of Management Journal*, Setembre, pp. 440-452.
 - Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2012): *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. 3ª Ed. New York: McGraw-Hill.
 - Warner, M. & Joynt, P. (2002): *Managing across cultures: issues and perspectives*, Londres: Thomson.