

**PROGRAMA DE  
MANAGEMENT INTERCULTURAL  
GUIA DOCENTE**

**Preámbulo**

La asignatura Management Intercultural se integra en el Master Universitario en Internacionalización Económica: Gestión del Comercio Internacional por la Universitat de València (Estudi General). Su integración en la titulación se ha realizado teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- Previamente los estudiantes han cursado la asignatura obligatoria Estrategia de la Empresa Internacional en la que se profundiza en las estrategias de crecimiento y desarrollo al alcance de la empresa.
- La asignatura Management Intercultural se entiende como un complemento lógico a la asignatura Dirección de Empresas Internacionales que se centra en los aspectos estratégicos y organizativos de estas empresas.
- Se entiende que los estudiantes proceden mayoritariamente del Grado en Administración y Dirección de Empresas en el que han cursado los contenidos básicos de Fundamentos de Dirección de Empresas, en el marco de una o varias asignaturas troncales u obligatorias.
- En caso que la procedencia del estudiante sea distinta, será necesario contemplar la necesidad de establecer prerequisites formativos para acceder a la especialidad.

**Datos de identificación**

Nombre de la asignatura	Management Intercultural
Código asignatura	43730
Carácter	Obligatorio
Titulación	Master en Internacionalización Económica. Gestión del Comercio Internacional
Ciclo	Postgrado
Departamento	Direcció d'Empreses. Juan José Renau Piqueras
Profesor responsable	Fidel León Darder Facultat d'Economia Edifici Departamental Oriental Despacho: 1D11 <a href="mailto:fidel.leon@uv.es">fidel.leon@uv.es</a> Teléfono: 963 828 903

**Descriptor**

La asignatura Management Intercultural se concentra en los aspectos humanos y culturales de la estrategia internacional de la empresa, particularmente en la negociación intercultural, las prácticas internacionales de recursos humanos, el análisis de las diferencias culturales entre países, así como las particularidades en el estilo de hacer negocios en cada región del planeta.

**Introducción a la asignatura**

La asignatura Management Intercultural tiene un carácter obligatorio y semestral. Se imparte en el segundo semestre del primer año del Máster Universitario en Internacionalización Económica: Gestión del Comercio Internacional.

La carga lectiva de la asignatura es de 4 créditos ECTS, los cuales incluyen tanto las sesiones teóricas como las prácticas y el resto de actividades que se enumeran en la siguiente tabla.

El volumen de trabajo para el estudiante se ha estimado para un semestre de 15 semanas.

Actividad	Horas curso
Asistencia a sesiones teóricas	15
Asistencia a sesiones prácticas	15
Preparación de trabajos	30
Estudio y preparación de clases teóricas	10
Estudio y preparación de clases prácticas	10
Estudio y preparación de exámenes	20
Realización de exámenes	3
Asistencia a tutorías	4
Seminarios y conferencias	4
Total horas	111

La asignatura parte de la base de que el alumno ha cursado previamente asignaturas de Dirección de Empresas en el grado de ADE, que le aportan una base de habilidades y conocimientos sobre la empresa, sus partes y áreas funcionales y las condiciones en las que se desarrolla.

Así mismo, en el primer semestre del Master, el alumno habrá cursado la asignatura Estrategias de Empresas Internacionales, en la que habrá profundizado en las distintas etapas del proceso de Dirección Estratégica, las diferentes estrategias corporativas, competitivas y funcionales y las distintas técnicas de análisis interno y externo de la empresa.

### Objetivos de la asignatura

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. Comprender el fenómeno de la globalización en todas sus dimensiones se vuelve una necesidad para el empresario y el directivo. La asignatura Management Intercultural 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. Concretamente, se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Comprender el entorno global como la fuente de las que surgen las oportunidades y las amenazas que afectan a las empresas.
- Dotar al estudiante de los conocimientos necesarios para abordar una negociación con personas de diferentes culturas, así como la habilidad para obtener buenos resultados en el proceso y evitar conflictos culturales.

- Utilizar los distintos instrumentos de análisis de las diferencias culturales entre países para facilitar la toma de decisiones empresariales.
- Entender la gestión internacional de los recursos humanos como un proceso en el que las personas y su entorno familiar son el elemento fundamental.
- Conocer las diferencias entre las estructuras empresariales dominantes en las distintas regiones del mundo.
- Analizar la cultura de negocios en cada una de las regiones del mundo, centrándose en aquellos países más significativos en el actual escenario empresarial.

### **Contenido**

El programa de la asignatura se estructura en tres partes con contenidos relacionados:

Parte I: Entorno global de los negocios

Parte II: La empresa y las prácticas interculturales

Parte III: Empresa y negocios en el mundo

La primera parte, denominada *El entorno global de los negocios*, incluye dos temas en los que se abordan los factores que llevan a la empresa a considerar el entorno global como el marco de referencia en el que realiza sus operaciones, prestando especial atención a aquellos elementos que impulsan a las empresas a adoptar esta perspectiva global, el tipo de estrategias a seguir. En el primer tema también se plantean los retos éticos y de responsabilidad social que la empresa debe asumir en las actuales condiciones del entorno. Con el objeto de interpretar las diferencias culturales, pero sin llegar a conocer detalles específicos de cada país, en el tema 2 se introducen los distintos indicadores utilizados tanto en el ámbito académico como profesional para medir las diferencias entre países, así como las dimensiones que integran el concepto de cultura de país.

La segunda parte explora las particularidades en la forma de hacer negocios en cada grupo de países y su estructura empresarial, profundizando en aquellos países más significativos en el actual escenario empresarial.

En la tercera parte se analizan los aspectos humanos que afectan a la actividad de la empresa internacional. Por una parte, se tratan las habilidades y las técnicas a utilizar para negociar con éxito en situaciones en las que los interlocutores tienen orígenes culturales diversos. En el siguiente tema se analiza de forma global el proceso de gestión internacional de los recursos humanos, desde la decisión de emplear directivos locales o expatriados hasta la gestión de la repatriación al culminar la asignación exterior de los expatriados.

### **Destrezas a adquirir**

Al finalizar el curso, el alumno deberá ser capaz de:

1. Comprender correctamente cómo el fenómeno de la globalización afecta a la actividad de las empresas, así como las oportunidades y amenazas que presenta a éstas.
2. Determinar qué tipo de instrumentos puede utilizar una empresa internacional para garantizar que su conducta es socialmente responsable.
3. Comprender los elementos que intervienen en un proceso de negociación internacional y los factores a tener en cuenta para evitar fracasos.
4. Diseñar estrategias de negociación intercultural.
5. Interpretar correctamente las distintas dimensiones que miden las diferencias culturales entre países.
6. Diseñar adecuadamente programas de expatriación para directivos.
7. Comprender los factores que afectan a la forma de hacer negocios en distintas áreas del planeta, especialmente en aquellas más alejadas culturalmente del país de origen.

## **Competencias y habilidades sociales**

### 1. Habilidades sociales

- i. Capacidad para trabajar en un equipo y enfrentarse a situaciones problemáticas de manera colectiva.
- ii. Capacidad para interpretar los gestos y las actitudes que pueden expresar los representantes de la otra parte en procesos de negociación intercultural.
- iii. Estímulo de la capacidad de adaptación a medios culturales distintos del del país de origen.
- iv. Capacidad para presentar en público las oportunidades y amenazas que presenta hacer negocios en países distintos del de origen, de manera clara y coherente y responder satisfactoriamente a críticas sobre los mismos, mediante juicios argumentados y defenderse con rigor y tolerancia.
- v. Desarrollo de la capacidad crítica ante los trabajos de los compañeros y de autocrítica ante los propios.

### 2. Competencias

- i. Diseñar programas de adaptación de las prácticas de negocio a países distintos del de origen.
- ii. Estar preparado para aceptar una asignación internacional en una empresa, siendo conscientes del impacto que ella puede tener en la vida personal del directivo.
- iii. Obtener y seleccionar información a través de bases de datos, medios de comunicación e internet.
- iv. Habilidad para argumentar desde criterios razonables.
- v. Capacidad para construir un texto escrito comprensible, organizado, bien documentado e ilustrado.
- vi. Capacidad de aplicar conocimientos teóricos a un problema práctico.
- vii. Capacidad de análisis y síntesis.
- viii. Promover el desarrollo de actitudes y valores que establezcan condiciones favorables para un comportamiento ético en el desarrollo de la actividad profesional.

## **Programa sintético**

### **Parte I: Entorno global de los negocios**

Tema 0. La empresa frente a la globalización de la economía

Tema 1. Cultura y diferencias culturales entre países

### **Parte II: La empresa y las prácticas interculturales**

Tema 2. Negociación intercultural

Tema 3. Gestión de los procesos de expatriación

### **Parte II: Empresa y negocios en el mundo**

Tema 4. Empresa y negocios en Europa

Tema 5. Empresa y negocios en Asia

Tema 6. Empresa y negocios en Norte América

Tema 7. Empresa y negocios en América Latina

Tema 8. Empresa y negocios en África

## Programa analítico

### Tema 0. La empresa frente a la globalización de la economía

- 0.1. Concepto y contenido de la globalización.
- 0.1. Factores impulsores de la globalización.
- 0.1. Globalización y la estrategia de las empresas.
- 0.1. Poder y responsabilidad social de las empresas ante la globalización.

#### *Bibliografía básica:*

- Pla y León (2016), cap. 1.

#### *Lecturas:*

- Contractor, F.J. (2017): "Global leadership in an era of growing nationalism, protectionism, and anti-globalization". *Rutgers Business Review*, 2(2), 163-185.
- Levitt, T. (1983): "The globalization of markets". *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Ghemawat, P. (2003): "Semiglobalization and international business strategy". *Journal of International Business Studies*, 34 (2), 138-152.
- Kraidy, M. (2017). *Hybridity, or the cultural logic of globalization*. Temple University Press.

#### *Direcciones de interés en Internet:*

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas: <http://www.unglobalcompact.org>
- Transparency International: <http://www.transparency.org>
- Global Witness: <http://www.globalwitness.org>
- Artículos sobre globalización en The Economist: <http://www.economist.com/business/globalexecutive/>
- La globalización según el Banco Mundial: <http://www.worldbank.org/globalization>
- Fondo Monetario Internacional: <http://www.imf.org>
- Organización Mundial del Comercio: <http://www.wto.org>
- World Business Council for Sustainable Development: <http://www.wbcsd.org>

#### *Bibliografía complementaria:*

- |                                     |                            |
|-------------------------------------|----------------------------|
| • Stiglitz (2002).                  | • Habib y Zurawicki (2002) |
| • Transparency International (2006) | • Rugman y Verbeke (2004)  |
| • Yunus y Jolis (2003).             | • Ghemawat (2003)          |
| • Gupta y Govindarajan (2001)       | • Tulder y Kolk (2001)     |

#### *Contenidos básicos del capítulo:*

- 0.1. Qué es la globalización, qué dimensiones tiene y cómo se mide.
- 0.2. Elementos que han influido en el proceso de globalización de la economía: la liberalización económica, financiera y comercial; la estrategia de las empresas internacionales; la evolución tecnológica.
- 0.3. Respuesta de las empresas ante el proceso de globalización de la economía, diseño de una estrategia global.
- 0.4. Retos éticos y sociales que plantea la globalización a las empresas. Efectos de la corrupción sobre los negocios internacionales. Diseño de planes de responsabilidad social internacionales.

### Tema 1. Cultura y diferencias culturales entre países

- 1.1. Concepto de cultura.
- 1.2. El modelo de Hofstede.
- 1.3. El modelo de Gesteland.

#### 1.4. El modelo de Trompenaars.

##### *Bibliografía básica:*

- Pla y León (2016), cap. 8.
- Moran, Abramson y Moran (2014), cap. 1.
- Thomas (2008), cap. 2, 3.

##### *Lecturas:*

- Gordal, K. (2002): "Managing to learn: from cross-cultural theory to management education practice". En Warner y Joynt Ed. pp. 256 - 268.

##### *Prácticas:*

- Determinación del perfil cultural personal a partir de los indicadores de Hofstede (2001).

##### *Direcciones de interés en Internet:*

- Dimensiones culturales: <http://www.geerthofstede.com>
- Diferencias culturales: <gopher://hoshi.cic.sfu.ca:70/11/dlam/business>
- Diferencias de comportamiento: <http://www.webofculture.com/refs/gestures.html>

##### *Bibliografía complementaria:*

- Hofstede (2001)
- Trompenaars y Woolliams (2003)
- Sirmon y Lane (2004)
- Bennett (2013)
- Lane y Beamish (1990)
- Morosini et al. (1998)
- Lenartowicz y Johnson (2003)
- Schwartz (1999)
- Shenkar (2001)

##### *Contenidos básicos del capítulo:*

- 1.1. Concepto de cultura de país. Cómo afecta la cultura a los negocios. Características y elementos de la cultura de país; factores que la determinan.
- 1.2. Dimensiones culturales: distancia al poder, individualismo, aversión a la incertidumbre, masculinidad.
- 1.3. Dimensiones culturales: formalidad, orientación a corto – largo plazo, orientación al negocio – la relación, expresividad.
- 1.4. Dimensiones culturales: el modelo de Trompenaars.

## **Tema 2. Negociación intercultural**

- 2.1. Negociación intercultural: variables que intervienen.
- 2.2. El proceso de negociación intercultural.
- 2.3. Estrategias de negociación.
- 2.4. Tipos de relaciones en el exterior.
- 2.5. El uso de traductores.

### *Bibliografía básica:*

- Moran, Abramson y Moran (2014), caps. 2, 3 y 4.
- Thomas (2008), cap. 6.

### *Casos:*

- “Intercultural management in the Trivial Pursuit”, en Harris, Moran y Moran (2004).
- “ABB in China”, en Lasserre (2003).

### *Bibliografía complementaria:*

- |                              |                                     |
|------------------------------|-------------------------------------|
| • McCall y Hollenbeck (2001) | • Salacuse (2003)                   |
| • Llamazares y Nieto (2002)  | • Llamazares (2006)                 |
| • Ghauri y Usunier (2003)    | • Cavusgil, Ghauri y Agarwal (2002) |
| • Kumar y Worm (2011)        | • Ferraro y Briody (2017)           |

### *Contenidos básicos del capítulo:*

- 2.1. Elementos que intervienen en la negociación intercultural.
- 2.2. Preparación de las distintas etapas en el proceso de negociación intercultural.
- 2.3. Estrategias para mantener el poder negociador a lo largo de todo el proceso.
- 2.4. Enfoque del proceso negociador teniendo en cuenta el tipo de agente con el que se negocia: administración pública, cliente, socio potencial, etc.
- 2.5. Factores a tener en cuenta para hacer un uso eficaz de los traductores en la negociación internacional.



### **Tema 3. Gestión de los procesos de expatriación**

- 3.1. Política internacional de recursos humanos: expatriación frente a contratación local.
- 3.2. El proceso de expatriación.
- 3.3. La expatriación en las empresas multinacionales españolas.

#### *Bibliografía básica:*

- Pla y León (2016), cap. 9.
- Moran, Abramson y Moran (2014), cap. 8.

#### *Lecturas:*

- Harzing, A.W. y Christensen, C. (2004): "Expatriate failure: time to abandon the concept?", *Career Development International*, 9(7), pp. 616-626.
- Winkelman, M. (1994): "Cultural shock and adaptation" *Journal of Counseling and Development*, 73(2), 121-126.

#### *Casos:*

- "Eva se instala en Puerto Rico", en Pla y León (2016).

#### *Direcciones de interés en Internet:*

- Expatriados: <http://www.webexpat.com> <http://www.outpostexpat.nl>  
[http://www.expatriation.com/country\\_information](http://www.expatriation.com/country_information)

#### *Bibliografía complementaria:*

- Briscoe y Schuler (2004)
- Harzing y Ruysseveldt (2004)
- Scullion y Linehan (2005)
- Ferraro y Briody (2017)
- Sparrow, Brewster y Harris (2004)
- Tayeb (2005)
- Dowling et al. (2008)

#### *Contenidos básicos del capítulo:*

- 3.1. Concepto de expatriado y de directivo local. Ventajas e inconvenientes de cada figura. Funciones estratégicas del expatriado.
- 3.2. Etapas en el proceso de expatriación, desde la selección de las fuentes de reclutamiento hasta la puesta en práctica del plan de repatriación.
- 3.3. Experiencia de la empresa multinacional española frente a la expatriación, prácticas habituales.

## Tema 4. Empresa y negocios en Europa

- 4.1. Empresa y negocios en Europa.
- 4.2. Cultura de negocios en Europa.
- 4.3. Especificidades de países:
  - 4.3.1. Gran Bretaña.
  - 4.3.2. Francia.
  - 4.3.3. Alemania.
  - 4.3.4. Italia.
  - 4.3.5. Rusia y países del Este no miembros de la Unión.
- 4.4. Estrategia de las empresas españolas en Europa.

### *Bibliografía básica:*

- Moran, Abramson y Moran (2014), cap. 14.
- Gesteland, R. R. (2005), Parte II, gr. 5, 6, 7.

### *Lecturas:*

- Hofstede, G. (2002): "Images of Europe: past, present and future". En Warner y Joynt Ed. pp. 89 – 102.
- Edwards, V. (2002): "Management evolution in Central and Eastern Europe: the impact of cultural resources and restraints". En Warner y Joynt Ed. pp.124 - 136.
- Molinero, E., Serrano, A. y Arteta, A. (2004): "España no sabe trabajar". Actualidad Económica, 8 de enero.

### *Caso:*

### *Direcciones de interés en Internet:*

- Hacer negocios en Europa: [http://www.buyusa.gov/europe/doing\\_business.html](http://www.buyusa.gov/europe/doing_business.html)
- Información de negocios en Europa: <http://www.ibrc.bshool.ukan.edu/country/europe>
- Noticias sobre industrias y países en Europa: <http://www.eubusiness.com>
- Información sobre países en Europa: <http://www.ciber.bus.msu.edu/busres/europe.htm>

### *Bibliografía complementaria:*

- Warner (1999)

### *Contenidos básicos del capítulo:*

- 4.1. Estructura empresarial predominante en Europa.
- 4.2. Papel de la cultura de negocios en Europa.
- 4.3. Rasgos culturales que afectan a las costumbres y la relación entre las personas a tener en cuenta al hacer negocios en Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia y los países del Este de Europa.
- 4.4. Situación de las empresas españolas que han invertido en Europa, con especial atención a las formas de operación escogidas, el modo en el que encajan las operaciones europeas en la estrategia de las empresas y las principales dificultades que han encontrado éstas.

## Tema 5. Empresa y negocios en Asia

- 5.1. Empresa y negocios en Asia.
- 5.2. Cultura de negocios en Asia.
- 5.3. Especificidades de países:
  - 5.3.1. Japón.
  - 5.3.2. China.
  - 5.3.3. India.
  - 5.3.4. Corea.
- 5.4. Estrategia de las empresas españolas en Asia.

### *Bibliografía básica:*

- Moran, Abramson y Moran (2014), cap. 12 y 13.
- Gesteland, R. R. (2005), Parte II, gr. 1, 2.

### *Lecturas:*

- Minbaeva, D.B. y Muratbekova-Touron, M. (2013): "Clanism: Definition and Implications for Human Resource Management". *Management International Review*, 53(1), 109–139.
- Tung, R. (2002): "Managing in Asia: cross-cultural dimensions". En Warner y Joynt Ed. pp. 132 - 142.
- Hampden-Turner, C.M. y Trompenaars, F. (2002): "A mirror-image world: doing business in Asia". En Warner y Joynt Ed. pp. 143- 167.
- 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.
- Tsang, E.W.K. (1998): "Can guanxi be source of sustained competitive advantage in China?", *Academy of Management Executive*, 12 (2), pp. 64-73.
- Ordoñez, 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.
- Burt, R. S. y Burzynska, K. (2017): "Chinese entrepreneurs, social networks, and guanxi". *Management and Organization Review*, 13(2), 221-260.

### *Casos / videos:*

- Lafarge in China: Cross-national HRM", en Lasserre (2003).
- Globalspeak Market Brief China: <http://www.globalspeak.com/china/china.htm>

### *Direcciones de interés en Internet:*

- Casa Asia: <http://www.casaasia.es>
- Grupo de Estudios Económicos de Asia Oriental, Universidad Complutense de Madrid: <http://www.ucm.es/info/eid/geeao.htm>
- Asia Now: <http://www.buyusa.gov/asianow/enews.html>
- Cómo comportarse en Japón: <http://www.japan-guide.com/e/e622.html>
- Empresas asiáticas, Asia Worldwide Web: <http://www.asiawww.com>
- Información sobre Asia: <http://globaledge.msu.edu/ibrd.asp?RegionID=6>
- Oportunidades de negocio en India: <http://www.india-invest.com>
- Oportunidades de negocio en Corea: <http://www.accesscorea.com>
- Noticias sobre negocios en Asia: <http://www.asiabusinessdaily.com>
- Prensa de negocios *online* sobre Asia: <http://www.asia1.org.sg>
- Ministerio de Comercio de la R.P. China: <http://spanish.mofcom.gov.cn/index.shtml>

### *Bibliografía complementaria:*

- Wai-Chung Yeung (2002)
- Chen (2003)
- Haghirian (2020)
- Chen (2004)
- Tipton (2006)

*Contenidos básicos del capítulo:*

- 5.1. Estructura empresarial predominante en Asia.
- 5.2. Papel de la cultura de negocios en Asia.
- 5.3. Rasgos culturales que afectan a las costumbres y la relación entre las personas a tener en cuenta al hacer negocios en Japón, China, Corea e India.
- 5.4. Situación de las empresas españolas que han invertido en Asia, con especial atención a las formas de operación escogidas, el modo en el que encajan las operaciones asiáticas en la estrategia de las empresas y las principales dificultades que han encontrado éstas.

## **Tema 6. Empresa y negocios en Norte América**

- 6.1. Empresa y negocios en Norte América.
- 6.2. Cultura de negocios en Norte América.
- 6.3. Especificidades de países:
  - 6.3.1. Estados Unidos.
  - 6.3.2. Canadá.
- 6.4. Estrategia de las empresas españolas en Norte América.

### *Bibliografía básica:*

- Moran, Abramson y Moran (2014), cap. 11 y 16.
- Gesteland, R.R. (2005), Parte II, gr. 8.

### *Lecturas:*

- Luthans, F. y Hodgetts, R. (2002): "Managing in North America". En Warner y Joynt Ed. pp. 59 – 72.

### *Direcciones de interés en Internet:*

- Información de país: <http://www.ibrc.bschool.ukans.edu/country/northA/northa.htm>
- Información de país: <http://www.ciber.bus/msu.edu/busres.htm>

### *Contenidos básicos del capítulo:*

- 6.1. Estructura empresarial predominante en Norte América.
- 6.2. Papel de la cultura de negocios en Norte América.
- 6.3. Rasgos culturales que afectan a las costumbres y la relación entre las personas a tener en cuenta al hacer negocios en Canadá y Estados Unidos.
- 6.4. Situación de las empresas españolas que han invertido en Norte América, con especial atención a las formas de operación escogidas, el modo en el que encajan las operaciones norteamericanas en la estrategia de las empresas y las principales dificultades que han encontrado éstas.

## Tema 7. Empresa y negocios en América Latina

- 7.1. Empresa y negocios en América Latina.
- 7.2. Cultura de negocios en América Latina.
- 7.3. Especificidades de países:
  - 7.3.1. México.
  - 7.3.2. Colombia
  - 7.3.3. Venezuela
  - 7.3.4. Brasil.
  - 7.3.5. Argentina.
  - 7.3.6. Chile.
- 7.4. Estrategia de las empresas españolas en América Latina.

### *Bibliografía básica:*

- Moran, Abramson y Moran (2014), cap. 11.
- Gesteland, R. R. (2005), Parte II, gr. 3.

### *Lecturas:*

- Venezuela: Country profile. En: [http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/americas/country\\_profiles/1229345.stm](http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/americas/country_profiles/1229345.stm)
- Arruda, C.A. y Hickson, D.J. (2002): "Managerial decisión-making: an Anglo – Brazilian comparison". En Warner y Joynt Ed. pp. 73 - 88.
- Castillo, R. (2004): "Managing the risks of doing business in Latin America". The Alta group.

### *Casos / videos:*

- "Grupo Softland Internacional (SP)", en Pla y León (2004).
- "La internacionalización de la banca española", en Pla y León (2004).
- "Cisa-Vencerámica", en Pla y León (2004).

### *Direcciones de interés en Internet:*

- Economía y negocios en América Latina: <http://www.lanic.utexas.edu>
- Prácticas de negocios en América Latina: <http://www.latinworld.com>

### *Bibliografía complementaria:*

- Durán (1999)
- Becker (2004)
- Morrison y Connaway (1997)
- Crane y Rizowi (2005)

### *Contenidos básicos del capítulo:*

- 7.1. Estructura empresarial predominante en América Latina.
- 7.2. Papel de la cultura de negocios en América Latina.
- 7.3. Rasgos culturales que afectan a las costumbres y la relación entre las personas a tener en cuenta al hacer negocios en México, Argentina, Brasil y Chile.
- 7.4. Situación de las empresas españolas que han invertido en América Latina, con especial atención a las formas de operación escogidas, el modo en el que encajan las operaciones latinoamericanas en la estrategia de las empresas y las principales dificultades que han encontrado éstas.

## **Tema 8. Empresa y negocios en África**

- 8.1. Empresa y negocios en África.
- 8.2. Cultura de negocios en África.
- 8.3. Especificidades de países:
  - 8.3.1. Marruecos y el Magreb.
  - 8.3.2. Sudáfrica.
- 8.4. Estrategia de las empresas españolas en África.

### *Bibliografía básica:*

- Moran, Abramson y Moran (2014), cap. 15.
- Joynt y Warner (2002), Parte II, gr. 4, 9.

### *Lecturas:*

- Jackson, T. (2002): "Managing empowerment in South Africa". En AfricaManagement.org.

### *Caso:*

### *Direcciones de interés en Internet:*

- Negocios en África: <http://globaledge.msu.edu/IBRD/region.asp?RegionID=5>
- Estudios sobre management en África: <http://www.africamanagement.org>
- Colección sobre África, Universidad de Yale: <http://www.library.yale.edu/african/internet.html>
- Información sobre África: <http://globaledge.msu.edu/ibrd.asp?RegionID=5>
- Noticias de negocios en África: <http://www.africanews.com>

### *Bibliografía complementaria:*

- Gray y Amine (2002)
- Zoubir (2000)
- Debrah (2002)
- Lutz (2009)
- Toroitich y Debrah (2003)
- Van Wyk (2004)
- Cavusgil, Ghauri y Agarwal (2002)

### *Contenidos básicos del capítulo:*

- 8.1. Estructura empresarial predominante en África.
- 8.2. Papel de la cultura de negocios en África.
- 8.3. Rasgos culturales que afectan a las costumbres y la relación entre las personas a tener en cuenta al hacer negocios en el Magreb y Sudáfrica.
- 8.4. Situación de las empresas españolas que han invertido en África, con especial atención a las formas de operación escogidas, el modo en el que encajan las operaciones africanas en la estrategia de las empresas y las principales dificultades que han encontrado éstas.

## Cronograma de la asignatura Management Intercultural

El cronograma de la asignatura se publicará en el Aula Virtual de la asignatura

### Bibliografía básica

Gesteland, R.R. (2012): *Cross-cultural business behaviour: A guide for global management*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Moran, R.T., Abramson, N.R. y Moran, S.V. (2014). *Managing cultural differences*. Routledge.

Hofstede, G.; Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition: Intercultural Cooperation and Its Importance for survival, McGraw-Hill

### Bibliografía complementaria

Abdul Rahim, A.W.; Lewis, M.K. y 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 do's and taboos*. Hoboken: Wiley.

Ball, D.A. et al. (2004) : *International Business : the challenge of global competition* 9ª ed., N.York, Mc Graw-Hill.

Becker, T.H. (2004): "Doing business in the new Latin America: a guide to cultures, practices and opportunities", Westport: Praeger.

Bennett, M.J. (2013): *Basic Concepts of intercultural communication: Paradigms, principles and practices*. Intercultural Press.

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.

Bonache, J. y Cabrera, A. (2002): *Dirección Estratégica de personas*, Madrid: Prentice Hall – Financial Times.

Bonache, J. y Pla, J. (2002): "La selección de directivos en las multinacionales: un análisis de la lógica de la teoría de la internalización", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12: 337-353.

Briscoe, D.R. y Schuler R.S. (2004): "*International Human Resource Management*": Routledge.



- Burt, R.S. y Burzynska, K. (2017): "Chinese entrepreneurs, social networks, and guanxi". *Management and Organization Review*, 13(2), 221-260.
- Cavusgil, S.T., Ghauri, P.N. y Agarwal, M.R. (2002): "Doing business in emerging markets: entry and negotiation strategies", Thousand Oaks, Sage.
- Chen, M. (2004): *Asian management systems*, London: Thompson.
- Chen, M.J. (2003): "Inside Chinese business: a guide for managers worldwide", Boston: Harvard Business School Press.
- Contractor, F.J. (2017): "Global leadership in an era of growing nationalism, protectionism, and anti-globalization". *Rutgers Business Review*, 2(2), 163-185.
- Crane, R. y Rizowy, C. (2005): "Latin America business cultures", New Jersey: Prentice Hall.
- Debrah, Y.A. (2002): "Doing business in Ghana", *Thunderbird International Business Review*, 44 (4): 495-514.
- Dheer, R.J., Lenartowicz, T. y 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. y Engle, A.D. (2008): "International Human Resource Management: Managing people in a multinational context", London: Thomson.
- Durán, J. J. (1999): "Multinacionales Españolas en Iberoamérica: valor estratégico", Madrid: Ed. Pirámide.
- Gesteland, R.R. (1999): "Cross-cultural business behaviour: marketing, negotiating and managing across borders", Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Gesteland, R.R. (2012): "Cross-cultural business behaviour: negotiating, selling and managing across borders", Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Gesteland, R.R. y Gesteland, M.C. (2010): "India cross cultural business behaviour". Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Ghauri, P. y Usunier, J.C. (2003): "International Business Negotiations", Oxford: Elsevier.
- Ghemawat, P. (2003): "Semiglobalization and international business strategy". *Journal of International Business Studies*, 34 (2), 138-152.
- Gray, K.R. y Amine, L.S (2002): "Doing business in Morocco", *Thunderbird International Business Review*, 44 (3): 379-398.
- Guillén, M.F. (2006): "El auge de la empresa multinacional española", Madrid: Fundación Rafael del Pino.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2001): "The quest for global dominance: transforming global presence into global competitive advantage". San Francisco: Jossey Bass.
- Habib, M. y Zurawicki, L. (2002): "Corruption and foreign direct investment". *Journal of International Business Studies*, 33 (2), 291-307.

- Haghirian (2020): *Japanese business concepts you should know*. Tokio: Sophia University
- Harzing, A.W. y Van Ruysseveldt, J. (2004) "International Human Resource Management", Londres: Sage.
- Hofstede, G. (2001): "Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across cultures", Londres: Sage.
- House, R.J.; Hanges, P.J.; Javidan, M.; Dorfman, P.W. y Gupta, V. (2004): *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
- Kedia, B. et al. (1992): "Dimensions of national culture and productivity of R&D units". *Journal of High Technology Management Research*, 3 (1), 1-18.
- Kraidy, M. (2017). *Hybridity, or the cultural logic of globalization*. Temple University Press.
- Kumar, J. y Worm, V. (2011): "International negotiation in China and India: A comparison of the emerging business giants", Nueva York: Palgrave-Macmillan.
- Lane, H.W. y Beamish, P.W. (1990): "Cross-cultural cooperative behaviour in joint ventures in LDC's". *Management international Review*, 30, 87-102.
- Lasserre, P. (2003): "Global Strategic Management". Palgrave.
- Ledeneva, A. (2008): "*Blat* and *Guanxi*: informal practices in Russia and China". *Comparative Studies in Society and History*, 50(1), 118-144.
- Lenartowicz, T. y Johnson, J.P. (2003): "A cross-national assessment of the values of Latin America managers: contrasting hues or shades of gray?". *Journal of International Business Studies*, 34 (3), 266-281.
- Llamazares, O. (2006): "Cómo negociar con éxito en 50 países". Madrid: Global Marketing.
- Llamazares, O. y Nieto, A. (2002): "Negociación Internacional: estrategias y casos". Madrid: Pirámide.
- Lutz, D.W. (2009): "African *ubuntu* philosophy and global management". *Journal of Business Ethics*. 84(3), 313-328.
- McCall, M.W. y Hollenbeck, G.P. (2001): "The lessons of international experience developing global executives". Boston: Harvard Business School Press.
- Minbaeva, D.B. y Muratbekova-Touron, M. (2013): "Clanism: Definition and Implications for Human Resource Management". *Management International Review*, 53(1), 109-139.
- Morosini, P. et al. (1998): "National cultural distance and cross-border acquisition performance". *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 137-158.
- 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. y León, F. (2016): "Dirección Internacional de la Empresa", Madrid: McGraw - Hill.
- Ronen, S. y Shenkar, O. (1985): "Clustering countries on Attitudinal Dimensions". *Academy of Management Journal*, Setembre, pp. 440-452.
- Rugman, A.V. y Verbeke, A. (2004): "A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises". *Journal of International Business Studies*, 35 (1), 3-18.
- Salacuse, J.W. (2003): "The global negotiator: making, managing and mending deals around the world in the twenty-first century", New York: Palgrave Macmillan.
- Schwartz, S.H. (1999): "A theory of cultural values and some implications for work". *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.
- Scullion, H. y Linehan, M. (2005): "International Human Resource Management", Londres: Macmillan.
- Shenkar, O. (2001): "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences". *Journal of International Business Studies*, 32 (3), 519-535.
- Sirmon, D.G. y Lane, P.J. (2004): "A model of cultural differences and international alliance performance". *Journal of International Business Studies*, 35 (4), 845-864.
- Sparrow, P., Brewster, C. y Harris, H. (2004): "Globalizing Human Resource Management", Routledge, 2004.
- Stiglitz, J.E. (2002): "El malestar en la globalización", Madrid: Taurus.
- Tayeb, M. (2005): "International Human Resource Management", Oxford: Oxford University Press.
- Thomas, D.C. (2008): "Cross-cultural management: essential concepts", Thousand Oaks: Sage.
- Tipton, B. (2006): "The Asian firm", Northampton: Edward Elgar.
- Toroitch, O.K. y Debrah, Y.A. (2003): "Doing business in Kenya", *Thunderbird International Business Review*, 45 (3): 313-335.
- Transparency International (2006): "Global Corruption Report", Londres: Pluto Press.
- Trompenaars, F. y Hampden-Turner, C. (2012): *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. 3ª Ed. New York: McGraw-Hill.
- Tulder, R. y Kolk, A. (2001): "Multinationality and corporate ethics: codes of conduct in the sporting industry". *Journal of International Business Studies*, 32 (2), 267-283.
- Van Wyk, J. (2004): "Doing business in South Africa", *Thunderbird International Business Review*, 46 (4): 419-442.
- Wai-Chung Yeung, H. (2002): "Entrepreneurship and internationalisation of Asian firms", Northampton: Edward Elgar.
- Warner, M. (1999): "Management in Europe", Londres: Thomson.

Warner, M. y Joynt, P. (2002): "Managing across cultures: issues and perspectives", Londres: Thomson.

Yunus, M. y Jolis, A. (2003): "Banker to the poor: the story of the Grameen Bank", Aurum Press.

### Conocimientos previos

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.

- 1 Los conocimientos desarrollados en las asignaturas troncales del Master Estrategia de la Empresa Internacional y Dirección de Empresas Internacionales.
- 2 Nivel mínimo de inglés que permita la asistencia a las sesiones y el visionado de videos en inglés, la lectura de los abundantes materiales y bibliografía disponible en este idioma.
- 3 Conocimientos mínimos de geografía que permitan ubicar cada país en su contexto regional.

### Metodología

El método empleado en las clases teóricas será la lección magistral participativa. El profesor expondrá los distintos contenidos del programa utilizando los medios tecnológicos que le permitan la proyección de documentos digitalizados así como el acceso en línea a los contenidos actualizados que se encuentren en la red.

En cada uno de los temas los recursos docentes están estructurados de la siguiente manera:

- *Bibliografía básica*, recoge aquellos materiales que permiten abordar el tema en conjunto. Dado el dinamismo que presenta el mercado editorial es posible plantearse la conveniencia de reducir el número de manuales de bibliografía básica con el objeto de facilitar la tarea del estudiante, recomendando, en la medida en que sea posible, manuales que se ajusten a los contenidos globales de la asignatura.
- *Bibliografía complementaria*, incluye manuales especializados que profundizan en aspectos que la bibliografía básica trata de forma más superficial.
- *Lecturas*, se trata de artículos especializados para aquellos alumnos que deseen alcanzar un conocimiento más amplio sobre algún aspecto del programa.
- *Direcciones de internet*, en el ámbito de los negocios internacionales existen abundantes recursos *online* al alcance del estudiante. Desde páginas web de otras universidades hasta organizaciones internacionales que ofrecen material docente, datos artículos y direcciones de interés.

Respecto de las sesiones prácticas, se trata de utilizar los medios a nuestro alcance para fomentar un aprendizaje dinámico y participativo que permita consolidar los conocimientos teóricos impartidos y desarrollar las habilidades directivas, de comunicación intercultural y de trabajo en equipo establecidas en los objetivos del módulo:

- *Lecturas*, que a partir de planteamientos teóricos o aplicados permitan el análisis y la discusión de cuestiones relacionadas con el management intercultural.
- *Casos prácticos*, que pongan de relieve aspectos relacionados con los objetivos, a partir de situaciones reales de empresas.

- *Material audiovisual*, la visualización y análisis de material videográfico relacionado con la asignatura permite asimilar conceptos de forma sencilla, reforzando el uso de otros métodos didácticos.
- *Ejercicios prácticos*, ejercicios y trabajos prácticos que a partir de la recolección de información por parte del estudiante permitan presentar informes que contribuyan a asentar los conocimientos adquiridos y desarrollar las habilidades interculturales de utilidad para la práctica internacional.

### **Evaluación**

La evaluación consta de dos partes que han de ser superadas por separado: Un examen escrito y la evaluación continua:

- El examen constituirá el 50% de la calificación final y estará formado por preguntas cortas de desarrollo.
- La evaluación continua supondrá el 50% de la calificación final. Este porcentaje se repartirá de la siguiente manera: 30% trabajo individual y 20% trabajo en equipo.