



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Cultura empresarial y clima laboral
Código	E000003434
Título	Máster Universitario en Recursos Humanos
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	4,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Psicología Máster Universitario en Recursos Humanos (MRRHH 09 RD2007)
Responsable	Pedro César Martínez

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Alfonso Saez Alonso-Muñumer
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	asaez@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Pablo Gómez Santos
Departamento / Área	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Correo electrónico	pgomezs@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Pedro César Martínez Morán
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	pmartinez@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Sonia Jdraque Cabanillas
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	sjdraque@icade.comillas.edu



DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

En un entorno socioeconómico dinámico y cambiante como el actual, las decisiones tomadas en el seno de las empresas afectan, directa e indirectamente, a un conjunto amplio de personas que valoran la actuación empresarial desde una múltiple perspectiva. Más allá del propio mercado, la sociedad sustenta y legitima la existencia de la empresa a partir del modo en que se satisfagan sus preocupaciones económicas, sociales y medioambientales. Conocer y saber dar respuesta a estas expectativas resulta imprescindible para los profesionales llamados a dirigir las empresas del siglo XXI especialmente desde las áreas en las que se gestionan personas.

Responsabilidad Social y Ética en los Negocios. Es preciso cuestionarse el papel de la empresa en la sociedad actual, con sus características específicas, entender los fundamentos éticos que rigen la conducta empresarial y profundizar en planteamientos teóricos y prácticos que permitan la puesta en marcha de planes de actuación y políticas alineados con la estrategia empresarial. Todo ello, dentro del marco de lo que significa ser una empresa socialmente responsable.

Cultura empresarial y clima laboral: Para un profesional de los Recursos Humanos es indispensable tener una fina sensibilidad hacia aquellos aspectos menos tangibles de la organización, que por su importancia necesitan de un mayor esfuerzo comprensivo.

Son esos elementos entre otros: las costumbres, los valores imperantes, las actitudes de las personas, las creencias, que junto con que la forma en que las personas aplican las normas, reglamentos, constituyen junto con más ideas, lo que supone la cultura de esa organización.

Ese modo de hacer y pensar, esa manera particular de relacionarse entre todos manifiesta y define una determinada manera de operar y actuar por parte de esa empresa.

La cultura nos ayuda a describir y entender a una organización; nos permite interpretar, que no evaluar los componentes fundamentales de la empresa; nos facilita información sobre el modo en que se sustentan las relaciones interpersonales, nos llama la atención sobre posibles focos de conflicto y también nos permite sincronizar los deseos y los objetivos de todos y cada uno de sus integrantes.

El concepto cultural deviene prioritario para entender el funcionamiento de las organizaciones, sujetas a los irremediables cambios que en su entorno se suceden.

Debemos aspirar a estudiar, analizar los impactos de los cambios legislativos, demográficos, económicos que sufre la empresa y de qué modo ella reacciona; también se debe conocer como la empresa influye en su más inmediato entorno y qué tipo de empresa es.

Estrategia de empresa: Todo candidato a formar parte de la dirección de una compañía debe conocer las variables básicas que hacen que una empresa sea rentable a largo plazo y, en ese marco, debe entender las decisiones de la Dirección General para poder alinear sus propias decisiones en la estrategia general de la



empresa.

Lo anterior es especialmente interesante para la Dirección de Recursos Humanos que puede aportar una visión multidisciplinaria a la Dirección General que les es más difícil a otros actores.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

A01	Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño	
	RA1	Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución
	RA2	Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas
A02	Manejar eficientemente la información, sabiendo captarla de fuentes secundarias: bibliografía científica o especializada, así como de otras fuentes documentales de rigor, y fuentes primarias: recopilar información de otras personas	
	RA1	Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo
	RA2	Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo
	RA3	Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia
A03	Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto	
	RA1	Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada
	RA2	Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso
A04	Ser capaz de cooperar con otras personas y trabajar en equipo para el bien común, siendo a la vez capaz de liderar y conducir grupos cuando la situación lo requiera	
	RA1	Aprender a aceptar los puntos de vista de otras personas y modificar las propias ideas y convicciones cuando las alternativas propuestas por otros sean más adecuadas a la situación



	RA2	Saber reconocer los puntos fuertes y puntos débiles de los demás integrantes de un grupo, para fomentar los primeros y fortalecer los segundos, de manera que cada persona aporte el máximo en beneficio del grupo
	RA3	Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución
	RA4	Apreciar el valor de la diversidad en los equipos de trabajo y las oportunidades de enriquecimiento del capital humano, social y cultural que esa diversidad aporta a las organizaciones
A07	Actualizar y desarrollar las propias competencias (conocimientos, destrezas) de acuerdo con los cambios en su área profesional y los estándares y requisitos de la profesión, las leyes nacionales y las normativas internacionales.	
	RA1	Habituarse a participar en jornadas, seminarios, foros profesionales
	RA2	Leer libros y revistas especializadas para estar al día de las últimas novedades en su área
A08	Reconocer los aspectos éticos de toda actuación empresarial, considerando las perspectivas e intereses de los diferentes grupos de interés o stakeholders y garantizando el respeto de los principios éticos en la toma de decisiones.	
	RA1	Conocer el papel de la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética en los negocios
	RA2	Ser capaz de analizar e interpretar la Triple Cuenta de Resultados de una organización socialmente responsable
A09	Desarrollar una comunicación bidireccional eficiente, tomando en consideración las intenciones y necesidades de los demás	
	RA1	Ser capaz de practicar la escucha activa, interesándose y tratando de comprender lo que su interlocutor desea transmitir
	RA2	Cuidar los aspectos no verbales siempre que participe en un proceso comunicativo
	RA3	Asegurarse de que la otra persona le ha comprendido cada vez que es el emisor de la comunicación
ESPECÍFICAS		
B01	Ser capaz de analizar la realidad empresarial como un todo indivisible, complejo e interrelacionado	
B02	Conocer qué es la gestión estratégica empresarial y tener la capacidad para analizar, diseñar y	



	mejorar su aplicación	
	RA1	Conocer las técnicas de análisis estratégico que son más habituales en la actualidad.
	RA2	Conocer la importancia de una serie de factores, intrínsecos y extrínsecos, en el desarrollo e implantación de una determinada estrategia
	RA3	Conocer la implantación práctica del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones, siendo capaz de definir los indicadores de rendimiento más adecuados en cada caso
B14	Conocer la influencia de la cultura y el clima organizacional sobre el rendimiento y el bienestar de los trabajadores	
	RA1	Ser capaz de analizar el clima y la cultura organizacional
	RA2	Desarrollar la capacidad de intervención sobre las distintas dimensiones del clima y la cultura organizacional
	RA3	Reconocer las buenas prácticas de las organizaciones en cuanto al respeto a la igualdad de los trabajadores, la conciliación con la vida familiar, y la sensibilización con las políticas de diversidad

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Estrategia de Empresa

Qué es la estrategia

Misión, Visión y Valores de una empresa

Análisis Estratégico

Análisis del entorno

Análisis DAFO

Generación de Modelos de negocio

Conceptos y terminología estratégica

Estrategia del Océano Azul

El Principio de Pareto



La Teoría de Juegos

La Pirámide de Maslow

Judo Strategy

El Cisne Negro

The long Tail

Examen final y presentaciones de los trabajos

Cultura de Empresa

Cultura empresarial

1. Que es la cultura empresarial: Concepto, tipología, entorno.
2. Indicadores: tipos.
3. Cultura nacional. Integración cultural
4. Las dimensiones culturales
5. Valores culturales
6. Condiciones de trabajo en el presente y futuro

Clima Laboral

Clima Laboral

Tema 1: Concepto y definición de clima, Elementos del clima

Tema 2: Medición del clima Instrumentos de medida Ejemplo Encuestas de clima. GPTW, Top Employers, Merco

Tema 3: Revisión de conceptos: engagement, satisfacción EVP, encuesta Gallup, motivación, satisfacción. Experiencia empleado

Responsabilidad Social y la Ética en los Negocios

Tema 1: Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa

Métodos de razonamiento en el pensamiento filosófico y traslación, a los dilemas éticos de nuestros días

Tema 2: Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa

Problemas de agencia.

Contabilidad, auditoria, reguladores y ética

RSC y la ley.



Tema 3: El trabajador y la Responsabilidad Social Corporativa

Obediencia jerárquica

Tema 4: Códigos Éticos

Cómo se elaboran.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

La asignatura se desarrollará a partir del análisis de casos prácticos mediante un método inductivo se desarrollarán los conceptos generales a partir de los casos concretos.

Exposición e introducción de los principales contenidos mediante explicaciones orales y apoyo de transparencias y gráficos y esquemas en pizarra

Lectura de artículos relacionados con los contenidos de la asignatura y análisis de preguntas relacionadas con los mismos para su posterior explotación en clase.

Debates abiertos

Realización de una presentación breve en grupo sobre un tema concreto de la asignatura

Metodología No presencial: Actividades

Lectura de artículos relacionados con los contenidos de la asignatura y análisis de preguntas relacionadas con los mismos para su posterior explotación en clase.

Trabajos cooperativos.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES

					Debates, en los que diferentes personas o grupos de personas presentan puntos de vista diferentes, y con frecuencia	
	Estudio de casos, en los que los estudiantes dan	Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños	Ejercicios y resolución de problemas	Seminario, en el que cada estudiante se		Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de



Lecciones de carácter expositivo en las que se presentan los principales temas de forma clara, estructurada y motivadora	respuesta a un problema profesional real o simulado. Se discute respecto a la mejor solución y se valora la presentación y defensa de los hallazgos que se han hecho. Las nuevas tecnologías pueden formar parte de proceso metodológico	grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Cuando el trabajo se hace por parejas se puede emplear la técnica de tutoría entre iguales	problemas planteados por el profesor a partir de una breve lectura, un material preparado para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que supongan un desafío intelectual para el alumno	encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros, bajo la supervisión del profesor. Las presentaciones pueden ser complementadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema	recuerda contrarios sobre una cuestión, y discuten con el fin de convencer al otro u otros y de ganar en la discusión. El debate requiere preparación previa por parte de los contendientes y búsqueda de información que soporte los propios argumentos así como el debilitamiento de los empleados por los adversarios	grupo, son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa como alguien que se pone en el lugar de otra persona. Se analizan las situaciones, se toman decisiones y se identifican y evalúan las consecuencias que de todo ello se derivan
12.50	8.00	5.00	5.00	2.50	5.00	2.00
HORAS NO PRESENCIALES						
Proyectos de carácter práctico y trabajos de	Trabajos de carácter teórico, generalmente individuales, que implican la lectura de artículos, revistas, informes de investigación, capítulos de libros, informaciones en Internet, etc. y la redacción de	Seminarios de trabajo, en los que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros, generalmente un número reducido, de forma que se genera el	Estudio individual que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con	Lectura individual de textos de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las		



aplicación	una reflexión personal (de diverso calado y extensión) que va más allá de la mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes	diálogo y la reflexión sobre la cuestión presentada. Puede contar con la supervisión de un profesor o de un alumno con más experiencia en el tema tratado	entrevistas con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión.	materias de estudio
20.00	15.00	8.00	12.50	10.00
CRÉDITOS ECTS: 4,0 (105,50 horas)				

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Valoración de trabajos individuales o colectivos, que pueden ser presentados públicamente.	<p>Adaptación y orientación a los objetivos propuestos</p> <p>Es necesaria la participación de TODOS los miembros del equipo en la presentación</p> <p>Entregas en plazo y cumpliendo con el resto de criterios o instrucciones facilitadas</p> <p>Acierto en los resultados</p>	30
Realización de exámenes orales o escritos, defensas públicas y pruebas de conocimientos tipo test. Resolución de casos prácticos a modo de examen.	<p>Al final de cada bloque de la asignatura se realizará un examen escrito o prueba final en el que se pondrá a prueba la solidez de los conceptos adquiridos.</p> <p>Es imprescindible haber aprobado el examen o prueba final de la asignatura y de cada bloque o apartado para que entren en consideración el resto de pruebas. Para aprobar la asignatura y sus bloques o apartados, se deberán superar los exámenes y pruebas finales de cada apartado de la asignatura, en el caso de</p>	50



	existir varios exámenes en un mismo apartado de una asignatura, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	
Participación en las clases y aprovechamiento de las actividades formativas	<p>Cuando hablamos de participación es claro que se cuentan las positivas y las negativas y que la calidad de la participación es tan importante como la cantidad.</p> <p>La participación en clase de los alumnos, la calidad y oportunidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia.</p>	20

Calificaciones

El detalle de la evaluación de cada uno de los desarrollos específicos o bloques se encontrará en la planificación que entrega cada profesor.

Notas a los criterios de evaluación:

1. Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia en el conjunto de la asignatura y en cada uno de sus bloques o apartados para aprobar la asignatura y sus bloques o apartados.
2. Para que los ejercicios sean tenidos en cuenta han de ser entregados en el plazo y formato previsto.
3. Si al combinar los criterios la calificación final fuera igual o superior 5, pero no hubiera superado la calificación mínima de los exámenes o pruebas finales, se reducirá la calificación final a un máximo de 4,0 puntos.
4. En el caso de que el alumno no obtenga una calificación de 5,0 o superior en el conjunto de la asignatura o en alguno de sus bloques o apartados tras la aplicación de los criterios del sistema de evaluación, el alumno podrá realizar un examen extraordinario, en cuyo caso la calificación final de la asignatura, o del apartado del que se examine, no podrá superar el 6,0
5. Si el alumno no cumple con todas las actividades de evaluación y deja de cumplir con alguna de ellas, no se aplicarán los porcentajes anteriores y suspenderá el conjunto de actividades correspondientes.

En el caso de alumnos que se matriculan de una asignatura por segundo año consecutivo, el esquema de evaluación aplicable a la asignatura será el siguiente:



Actividades de Evaluación	Criterio de evaluación	Ponderación
---------------------------	------------------------	-------------

Trabajo Individual	El alumno para aprobar la asignatura deberá 0% entregar todas las tareas encargadas por el profesor	
--------------------	---	--

Realización de exámenes escritos, pruebas tipo test, exámenes y pruebas finales, en el caso de existir pruebas de conceptos y dos o más exámenes, la media ponderada de los resolución de casos prácticos a ellos debe ser superior a 4,90 como condición modo de examen	Para aprobar el bloque se deberán superar los 70% necesarios para aprobar la asignatura.	
--	--	--

Participación	Oportunidad en las intervenciones, generar debate constructivo para la asignatura	30%
---------------	---	-----

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año consecutivo, siempre que quede justificado por atender necesidades laborales, podrá excusar su asistencia a clase en un porcentaje máximo del 50% de las sesiones programadas.

En los casos de dispensa de escolaridad, siempre que el alumno lo justifique debidamente, el criterio de calificación será, 70% examen (si la asignatura lo permite se desarrollarán dos exámenes, 35% cada uno) y 30% para trabajos individuales. Los trabajos individuales servirán para controlar la evolución del aprendizaje del alumno. En los casos en los que al alumno no le resulte posible contestar por escrito, y aporte evidencias que lo justifiquen, solo en esos casos el examen podrá ser oral y se transcribirá el contenido de las respuestas del alumno.

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega
<i>Lectura y presentación sobre best place to work companies, presentación en grupo, aprendizajes, innovación, impacto, testimonios, "lado oscuro"</i>	segunda sesión	tercera sesión

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Responsabilidad Social y Ética en los Negocios

- ARGANDOÑA, Antonio: "La ética en los negocios". *Occasional Paper*. Cátedra "La Caixa" de RSC y Gobierno Corporativo, OP nº 08/10, 2008



- BAJO SANJUÁN, Anna: "Breve manual sobre RSE", 2011.
- CAMACHO, Ildelfonso; FERNÁNDEZ, José L.; GONZÁLEZ, Raúl y MIRALLES, Josep: *Ética y Responsabilidad Empresarial*, Desclée de Brower, Bilbao, 2013.
- COHEN, Elaine: *CSR for HR*, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK, 2010.
- FRANCÉS, Pedro: *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*. Desclée, 2004.
- FREEMAN, Edward R.: "La teoría del stakeholder en la empresa moderna", 1984.
- FRIEDMAN, Milton: "La responsabilidad social de la empresa consiste en incrementar sus beneficios", 1970
- GARCÍA LEAL, Carmen: *RRHH y la responsabilidad social corporativa*, McGraw Hill, 2012.
- MONTSERRAT, "La Cultura en las Organizaciones tradicionales ¿Obstáculo para la Responsabilidad Social Empresarial?". En Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Nº 4. Universidad de Carabobo. Valencia -Venezuela, pp 349-371, 2008.
- The MBA Oath: <http://www.mbaoath.com/> (visto en septiembre 2014)

Estrategia

- Jarillo, J. C. (2002) *La Lógica Estratégica*- Ed. Deusto. Barcelona
- Grant, R.M. (2004) *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas Ediciones. Madrid.
- COMPLEMENTARIAS
- Boston Consulting Group. (1998) *Ideas sobre Estrategia*. Ediciones Deusto. Barcelona
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1999) *Compitiendo por el futuro*. Ed. Ariel. Barcelona
- Johnson, G.y Scholes, K. (2007) *Dirección Estratégica* – Prentice Hall. Madrid
- Mintzberg, H. et al. (1999) *El Proceso Estratégico*. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- Porter, Michael E. (1999). *Ser Competitivo*. Nuevas aportaciones y conclusiones. Deusto. Barcelona.
- Porter, Michael E. (2005). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Deusto. Barcelona. GRANT,

Cultura Empresarial

- Adizes, I. *Ciclos de vida de la organización*. Ed. DIAZ DE SANTOS, 1994
- García Echevarría, S. y Val Núñez. *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. ED. DIAZ DE SANTOS, 1993
- Garmendia, J.A. *Tres culturas. Organización y recursos humanos*. ESIC EDITORIAL, 1994
- Goffee, R. y Jones, G. *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. ED. GRANICA, 2001
- Lessem, R. *Gestión de la cultura corporativa*. Ed. DIAZ DE SANTOS, 1992
- Gan, Federico. *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Ed. APOSTROFE
- Gasalla, J.M. *La nueva dirección de personas*, Ed. PIRAMIDE, 1993
- Mateos, Petra *Dirección y objetivos de la empresa actual*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid, 2001.
- Mayntz, Renate *Sociología de la Organización*, Ed. Alianza Universidad, México, 1989.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2019 - 2020**

Clima Laboral

- Milton Moskowitz, "Cultural practices of the '100 Best Companies to work for', Great Place to Work Institute, 2004
- José A. Garmenioa, "Desarrollo de la organización y cultura de empresa", Ed. ESIC, Madrid, 1990.
- Petra Mateos, "Dirección y objetivos de la empresa actual", Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid, 2001.
- Sánchez, Carlos. Valores generacionales: ¿Cambio o pérdida?, Revista AEDIPE, nº 10, Mayo 2006.
- José Manuel Rodríguez Carrasco y Santiago Garrio Buv, "Fundamentos de dirección estratégica: lecturas." Ed. Pirámide, Madrid, 1998.
- Gasalla, J.M. La nueva dirección de personas, La dirección por confianza. 10ª edición, Ed. PIRAMIDE, 2009 "Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos", Gibson, Ivancevich y Donnely, Ed. Irwin, Madrid, 1996.
- J. Francisco Morales y Carmen Huici, "Psicología Social", Ed. Mc Graw Hill, Madrid, 2002.
- Renate Mayntz, "Sociología de la Organización", Ed. Alianza Universidad, México, 1989. Desarrollo del talento. Biblioteca AEDIPE, 2009
- Krieger, Mario- Sociología de las organizaciones- Prentice Hall, Pearson Educación , 2001

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)