



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Contexto organizacional
Código	E000003435
Título	Máster Universitario en Recursos Humanos por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	5,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Remigio Abad
Horario de tutorías	Disponibilidad continua vía email

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	Enrique Díaz-Plaza Sanz
Departamento / Área	Departamento de Telemática y Computación
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	ediazp@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Iciar Civantos Gómez
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	icivantos@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	José María Ortiz Lozano
Departamento / Área	Universidad Pontificia Comillas
Correo electrónico	jmortiz@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Juan Marcelo Leporati



Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	mleporati@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Remigio Raúl Abad Sánchez
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	rabad@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Víctor Nalda Castellet
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	vnalda@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

Estructura de las Organizaciones

La forma de organizar a las personas en una empresa es un factor relevante para su éxito. En este sentido, hay una clara interrelación entre la estrategia de la empresa, su organización y sistemas de gestión. Los responsables de Recursos Humanos son, junto con la Dirección General, actores relevantes en el diseño de dicha organización y en la gestión de sus cambios.

La forma de gobernar una empresa (Gobierno Corporativo) es determinante como estrategia de creación de valor y como elemento de subsistencia en el largo plazo de las compañías. La dirección de Recursos Humanos junto con el área de Cumplimiento debe de velar por que se cumplan todos las recomendaciones de "Buen Gobierno" y por qué los comportamientos ETICOS sean la luz que ilumine todas sus decisiones.

Marketing/innovación (orientación cliente presente y futuro), **Dirección de Operaciones** (orientación producto/servicio) y **Calidad Total** (excelencia en todo) son áreas muy relevantes interesantes y demandas en cualquier currículo empresarial. En esta parte de la asignatura se exploran las decisiones estratégicas de estas áreas que toman los directivos de las empresas y el papel que juegan en el incremento de la productividad.

Dirección de Operaciones y Calidad. Paralelamente incide en el rol que los departamentos de Recursos Humanos deben jugar en las decisiones anteriormente mencionadas y cómo, tanto el área de Producción como la de RRHH, deben trabajar alineados para conseguir sentar bases sólidas que permitan obtener una ventaja competitiva sostenida en sus empresas para evitar la disrupción de las cadenas de suministro en entornos cada vez más volátiles e inciertos.

Función Comercial y Marketing. Se pretende entender la actual transformación producida en la función por los cambios del entorno y las dinámicas competitivas, así como el recorrido que realiza la oferta de valor de la empresa (definición, traslado al mercado y ejecución o venta), que son las labores básicas de las funciones de Marketing y Ventas. Y siempre teniendo en el centro a las personas, tanto los clientes como los integrantes de la organización comercial.



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
	Actualizar y desarrollar las propias competencias (conocimientos, destrezas) de acuerdo con los cambios en su área	



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	Habitarse 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	
	RA1	Manejar con soltura y conocimiento el vocabulario empresarial básico actual
	RA3	Entender las consecuencias económico-financieras de las decisiones operativas y saber utilizar estos criterios en los procesos de toma de decisiones
	RA4	Poseer un esquema completo y organizado para la integración de la política de Recursos Humanos dentro de una realidad denominada empresa
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
B03	Comprender la relación entre la Estrategia de la Empresa y su Organización, las diferentes Estructuras de Organización, su diseño y funcionamiento, así como los principales Procesos en la empresa	



RA1	Conocer todos los departamentos que conforman habitualmente una organización empresarial, reconociendo las relaciones de interdependencia con el departamento de Recursos Humanos
RA2	Conocer los aspectos estratégicos de la Dirección de Operaciones, tanto para empresas industriales como para las que desarrollan su actividad en el sector servicios
RA3	Conocer los Principios de Calidad que son de aplicación en las empresas, para mejorar su eficiencia y competitividad, orientándolas hacia la consecución de la excelencia empresarial
RA4	Conocer los principales fundamentos y elementos del Marketing, así como la comprensión de los mismos a través de las estrategias básicas de distribución, ventas y publicidad

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Estructura de las Organizaciones

Estructura de las Organizaciones

Introducción a la estructura de las organizaciones

Organización formal vs organización informal

Tipos de organización

Relación entre estrategia y organización

Las organizaciones exponenciales

El Gobierno Corporativo

Concepto de Gobierno corporativo. Fundamentos económicos y legales del gobierno corporativo.

- ¿Resulta útil la aplicación de los principios de gobierno corporativo para las empresas? Causas de la evolución del concepto de Gobierno corporativo desde el año 2000.

El Código Unificado de buen gobierno.

- Resultados de la aplicación de este código a las sociedades cotizadas españolas. Influencia en las cotizaciones de dichas sociedades.
- Good Corporate Governance

Entorno Digital

Sesión 1

Introducción a la Transformación Digital y Transformación Organizacional: Conceptos básicos e impacto en las organizaciones. Tecnologías exponenciales: Identificación y visión general. Modelos de gestión y desarrollo (Lean Startup, Agile, Scrum, Kanban, Design Thinking).

Sesión 2



Ejemplo de aplicación de la transformación digital a un sector industrial. Impacto y nuevas aproximaciones apoyadas en la transformación digital y organizacional en el área de RH

Sesión 3

Contexto Big Data y Data Science:

- Introducción al contexto Big Data y Data Science.
- Tecnologías y tendencias basadas en el uso de datos.
- Situación actual de implantación de Data Analytics en diferentes sectores de industria.

Sesión 4

Data Project management:

- El ciclo de vida de un proyecto Big Data y Data Science. Fases requeridas para definir, desarrollar e implementar una empresa data driven.

Sesión 5

Entorno Digital. Aplicaciones del BD y analítica de datos a los Recursos Humanos, People Analytics

- Big Data y Recursos Humanos.
- Smart Data en Recursos Humanos.
- People Analytics: orígenes, beneficios y modelo de madurez.
- Metodología: datos, tecnología y skills.
- Casos reales de negocio y análisis del desarrollo.
- Retos actuales en People Analytics.

Dirección de Operaciones y Calidad.

La estrategia de las operaciones y cadenas de suministro

Definición de operaciones y cadenas de suministro

Evolución y tendencias

Ventajas competitivas en las operaciones

Productividad

Coste

Calidad

Tiempo

Personalización

Decisiones de localización

Capacidad

Localización



Outsourcing

Gestión cadenas de suministro

Lean Manufacturing

Global sourcing

Green Supply Chain management

Gestión de la Calidad

Gestión de la Calidad

Costes de la Calidad

Control y aseguramiento de la Calidad

Agile

-Introducción a entornos ágiles.

-Principios Agile.

-Herramientas Agile.

Función Comercial y Marketing

Tema 1: Escenario competitivo

Cambios culturales, sociopolíticos y tecnológicos

La transformación de la función comercial

Mercado y competencia

Digitalización

Tema 2: Fundamentos de Marketing I. Definir la oferta (producto y precio)

Oferta de valor

Pricing

Customer Experience

Tema 3: Fundamentos de Marketing II: Conocer la oferta (publicidad y distribución)

Medios tradicionales y digitales

Las Redes Sociales

Canales de Distribución

Tema 4: Vender la oferta

Estrategia comercial

Valor de cliente

Planificación y control comercial

Organización comercial

Fases de la venta

Tema 5: Las personas en la función comercial

Perfiles

Selección y formación comercial

Remuneración comercial

Liderazgo comercial

Motivación

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea, caso o supuesto que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Fundamentada en el método del caso, estudiados por cada alumno y discutidos por cada grupo antes de las intervenciones individuales de cada sesión general.

El método del caso estimula el aprendizaje inductivo. Del análisis de ejemplos concretos se construyen las distintas herramientas de análisis y se inducen normas generales de aplicación a todo tipo de empresas y sectores. Por ello, es imprescindible el estudio previo de los casos y la participación activa en las discusiones de las sesiones generales.

Exposiciones sobre sus competencias y habilidades para conseguir un empleo.

Las presentaciones deben ser evaluadas y criticadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema.

Lecciones de carácter expositivo.

Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual.

Lectura individual de textos de diferente tipo (casos, libros, revistas, artículos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio.

Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO



HORAS PRESENCIALES

Lecciones de carácter expositivo en las que se presentan los principales temas de forma clara, estructurada y motivadora	Estudio de casos, en los que los estudiantes dan 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	Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños 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	Ejercicios y resolución de 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	Seminario, en el que cada estudiante se 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	Debates, en los que diferentes personas o grupos de personas presentan puntos de vista diferentes, y con frecuencia 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	Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de 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
20.00	7.50	5.00	5.00	5.00	5.00	2.50

HORAS NO PRESENCIALES

Proyectos de carácter práctico y trabajos de aplicación	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 una reflexión personal (de diverso calado y extensión) que va más allá de la mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes	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 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	Estudio individual que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión.	Lectura individual de textos de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio
30.00	20.00	10.00	15.00	15.00



EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Valoración de los trabajos individuales o colectivos realizados por los alumnos, algunos de ellos presentados en clase.	Adecuación del trabajo a los objetivos planteados Entrega en plazo Adecuación y orientación a los objetivos. Resultados alcanzados. Cumplimiento de plazos. Es necesaria la participación de TODOS los miembros de cada equipo en las presentaciones y elaboraciones.	30
Realización de exámenes orales, escritos, defensas públicas y pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen	A lo largo del programa se realizarán exámenes o pruebas escritas en los que se pondrá a prueba la solidez de los conceptos adquiridos. Para aprobar la asignatura se deberán superar los exámenes y pruebas finales de cada apartado de la asignatura, en el caso de existir varios exámenes en un mismo apartado o bloque de una asignatura, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	50
Participación y aprovechamiento de las clases	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. 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.	20

Calificaciones

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.
2. Para que los ejercicios sean tenidos en cuenta han de ser entregados en el plazo y formato previsto, en caso contrario la valoración será de no entregado con calificación de 0.



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, el alumno podrá realizar un examen extraordinario, en cuyo caso la calificación final de la asignatura podrá superar el 5,0.

5. Si el alumno no cumple entregando en plazo con al menos el 75% de las actividades de evaluación y trabajos encargados por el profesor del bloque que esté siendo evaluado, no podrán aplicarse las ponderaciones de la tabla del sistema de evaluación, y la máxima nota final será de 4,0.

6. Para aprobar una asignatura, habiendo suspendido el alumno más de un bloque comprendidos en la misma, la media ponderada de todos ellos debe ser superior a 5,00, y no suspender más de:

1,5 crédito en asignaturas de 3 créditos

2 créditos en asignaturas de 4 créditos

2,5 créditos en asignatura de 5 créditos

3 créditos en asignaturas de 6 créditos

Además, para alcanzar el aprobado se debe también dar la circunstancia de que la media ponderada por créditos de los exámenes/pruebas finales de todos los bloques debe ser superior a 4,9.

Criterios de evaluación para aplicar a la segunda matrícula:

Actividades de Evaluación	Criterio de evaluación	Ponderación
Trabajo individual	El alumno para aprobar la asignatura deberá entregar todas las tareas encargadas por el profesor	15%
Realización de exámenes escritos, pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen, individuales o en grupo	Para aprobar el bloque se deberán superar los exámenes y pruebas finales, en el caso de existir dos o más exámenes, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	70%
Participación	Oportunidad en las intervenciones, generar debate constructivo para la asignatura	15%

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 65% de las sesiones programadas, aunque deberá cumplir con todas las actividades evaluativas presenciales y también presencialmente con los exámenes parciales y finales.

Criterios de evaluación para aplicar en el caso de dispensa de escolaridad:

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.

Criterios en alerta sanitaria:

El alumno debe estar permanentemente identificado, en clase con cartel identificativo y en remoto con su nombre completo. Los alumnos no deben cambiar los espacios que ocupen en el aula, hasta que lo indique un profesor o la dirección del programa.

El incumplimiento de cualquiera de las recomendaciones sanitarias durante las sesiones lectivas puede implicar el suspenso en la asignatura.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

- Alvarez, J.L., Ricart, J.E. (1997). *Como prepararse para las Organizaciones del Futuro*. Ed. Folio. Barcelona
- Andreu, R. (1996). *La Organización en la Era de la Información*. Ed. McGraw Hill. Madrid.
- Barnard C.I. (1968) *The Functions of the Executive*. Harvard Univ. Press. Cambridge, Massachusetts.
- Bartley, J. For better governance, the Shareholder Value Review. Madden, Bartley J. *Journal of applied Corporate Finance*. Volume 19, Nº 1. Pags. 102-114.
- A. Berlinches Cerezo. CALIDAD. Thomson Paraninfo
- Beson P. Shapiro and Jhon J. Sviokla. Seeking customers. A Harvard Business Review Book, 1993. Boston USA. *Part IV: Energize the Selling Effort*.
- Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. revisado en junio 2020.*
- David Clutterbacuck & Desmond Dearlove. Cómo aumentar el Prestigio. Marketing de la Función de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000, S.A. Aedipe. Barcelona, 1995. *Todo el libro es altamente recomendable.*
- García, A. D. (2018). HR Analytics. *Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. ESIC.
- Gerald Zaltman: Cómo piensan los consumidores. Ediciones Urano. Barcelona, 2003. *Prefacio*.
- Guenole, N., Ferrar, J., & Feinzig, S. (2017). *The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics to Improve Business Performance (Illustrated ed.)*. Pearson FT Press
- Heizer, J.; Render, B.; Munson, Ch.; "Operations management: Sustainability and Supply Chain Management". 12 th ed. Pearson, 2017
- Isson, J. P., Harriott, J. S., & Fitz-Enz, J. (2016). *People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent*. Wiley
- Khan, N., Millner, D., & Marr, B. (2020). *Introduction to People Analytics: A Practical Guide to Data-Driven HR*. Kogan Page
- Krajewski, L.;Ritzman, L.;Malhotra, M.;"Operations management. Processes and supply chains". 10 th ed. Pearson, 2013

- Kotler, P y Keller, K. (2008) Dirección de Marketing. Pearson
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.R. (1987) *La Empresa y su Entorno*. Ed. Plaza & Janés, Barcelona.
- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel: Management it's NOT what you think! AMACOM books in 2010. New York, USA. *Chapter 7. Metamorphosing Management*
- Mintzberg, H. et al (1998) *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall. Madrid.
- Mintzberg, H. (2000). *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel Economía. Barcelona.
- Moss Kanter, R. (1990). *Cuando los Elefantes aprenden a bailar*. Ed. P & J. Barcelona.
- Ouchi, W. (1985) *Teoría Z*. Ed. Orbis. Barcelona.
- Pérez López, J.A. (2006) *Fundamentos de la Dirección de Empresas* Ed. Rialp. Madrid.
- Peter F. Drucker with Joseph A. Maciariello: "Management. Revised Edition". New York, 2008. HarperCollins Publishers. *Chapter 9: The Purpose and Objectives of a Business*.
- Peter F, Drucker: La empresa en la sociedad que viene. Ediciones Urano, SA. Barcelona, 2002. *Capítulo 6. El director general en el nuevo milenio. Capítulo 8. No son empleados, son personas. Capítulo 9. Servicios financieros. Innovar o morir*.
- Peter F. Drucker: El *management* del Siglo XXI. Los desafíos de un mundo sin fronteras. Editorial Edhasa. Barcelona, 2000. *Capítulo 3: El líder del Cambio*.
- Project Management Institute (2017). Agile practice guide. Project Management Institute, Inc.
- Ricart, J.E. (1997). *Diseño de Organizaciones*. Ed. Folio. Barcelona.
- Rodríguez Carrasco, J.M. et. al. (2002) *Estrategia y Política de Empresa*. Ed. Pirámide. Madrid.
- C. Rodrigo Illera; A. Gancedo Prieto. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A
- Saratxaga, Koldo, (2007) *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- Simon, H.A. (1997) *Administrative Behavior* Ed. Free Press. New York.
- Theodore Levitt: The marketing Imagination. The Free Press, 1986. New York. USA. *Chapter 8. Marketing Myopi*
- Tricker, B. *Corporate Governance, Principles, Policies and Practices*, Bob Tricker, Oxford University Press (Book)
- Waber, B. (2013). *People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work*. FT Press.

Recursos web

- <http://www.arearh.com/>
- <http://www.cnmv.es>
- <http://www.equipostrytalento.com/>
- <http://www.fororecursoshumanos.com/>
- <http://www.gestiopolis.com/>
- <http://www.humanresources.com/index.html>
- <http://www.hr.com>
- <http://www.hrmagazine.co.uk/>



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2021 - 2022

- <http://www.hrillage.com/>
- <http://www.monografias.com/>
- http://www.psicologia-online.com/profesionales/index_industrial.shtml
- <http://www.reclutando.net/comunidad-de-directivos-de-rrhh/>
- <http://www.revistasumma.com/>
- <http://www.rrhhdigital.com/>
- <http://www.rrhmagazine.com/>
- <http://www.senderosdeproductividad.com/>
- <http://www.k2kemocionando.com/>
- <https://www.informs.org/Publications/.../Organization-Science>
- <http://www.iasplus.com>
- <http://www.fasb.org>
- <http://www.sec.edgar.gov>
- <http://www.iasb.org>

Bibliografía Complementaria

Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Comisión Nacional del Mercado de Valores, Junio 2020.

Corporate Governance and the Goal of the firm: In Defense of Shareholder Wealth Maximization, Diane Denis, Forthcoming in the Financial Review.

Corporate governance in the 2007-2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide, David Erkens, Journal of Corporate Finance nº 18 (2012) pp 389-441.

Behind the Scenes: The Corporate Governance Preferences of Institutional Investors. Joseph McCahery, Journal of Finance forthcoming (jun 2015).

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)