



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Responsabilidad social y cultura de la empresa
Código	E000003434
Título	<a href="#">Máster Universitario en Recursos Humanos por la Universidad Pontificia Comillas</a>
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
Responsable	Pedro César Martínez
Horario de tutorías	Disponibilidad continua vía mail

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Alfonso Saez Alonso-Muñumer
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	asaez@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Pablo Gómez Santos
Departamento / Área	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)
Correo electrónico	pgomezs@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Pedro César Martínez Morán
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	pmartinez@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Sonia Jadraque Cabanillas
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	sjadraque@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:** Resulta 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 la forma en que las personas aplican las normas o los reglamentos, constituyen junto con más ideas, lo que supone la cultura de esa organización.

El conocimiento de la cultura imperante nos hará entender qué tipo de **clima** se ha instaurado en la compañía. En este momento el clima laboral toma un papel preponderante en tanto en cuanto es el primer afectado de cualquier cambio alrededor (léase incertidumbre, Covid, teletrabajo...) todo esto ha tenido un gran impacto en el clima de las organizaciones

La cultura nos ayuda a describir y entender a una organización; nos permite interpretar, que no evaluar. Esto corresponde al Clima y a la capacidad de explotar la información que los empleados aportan para establecer planes de mejora en la empresa, con el objetivo de mejorar su satisfacción, su rendimiento y su compromiso.

**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 multidepartamental 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,	



	asi como de otras fuentes documentales de rigor, y fuentes primarias: recopilar información de otras personas	
	<b>RA1</b>	Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo
	<b>RA2</b>	Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo
	<b>RA3</b>	Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia
<b>A03</b>	Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada
	<b>RA2</b>	Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso
<b>A04</b>	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	
	<b>RA1</b>	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
	<b>RA2</b>	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
	<b>RA3</b>	Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución
	<b>RA4</b>	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
<b>A07</b>	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.	
	<b>RA1</b>	Habitarse a participar en jornadas, seminarios, foros profesionales
	<b>RA2</b>	Leer libros y revistas especializadas para estar al día de las últimas novedades en su área
<b>A08</b>	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.	
	<b>RA1</b>	Conocer el papel de la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética en los negocios
	<b>RA2</b>	Ser capaz de analizar e interpretar la Triple Cuenta de Resultados de una organización socialmente responsable
	Desarrollar una comunicación bidireccional eficiente, tomando en consideración las intenciones y necesidades de los	



<b>A09</b>	Desarrollar una comunicación profesional eficiente, tomando en consideración las intenciones y necesidades de los demás	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de practicar la escucha activa, interesándose y tratando de comprender lo que su interlocutor desea transmitir
	<b>RA2</b>	Cuidar los aspectos no verbales siempre que participe en un proceso comunicativo
	<b>RA3</b>	Asegurarse de que la otra persona le ha comprendido cada vez que es el emisor de la comunicación
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>B01</b>	Ser capaz de analizar la realidad empresarial como un todo indivisible, complejo e interrelacionado	
<b>B02</b>	Conocer qué es la gestión estratégica empresarial y tener la capacidad para analizar, diseñar y mejorar su aplicación	
	<b>RA1</b>	Conocer las técnicas de análisis estratégico que son más habituales en la actualidad.
	<b>RA2</b>	Conocer la importancia de una serie de factores, intrínsecos y extrínsecos, en el desarrollo e implantación de una determinada estrategia
	<b>RA3</b>	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
<b>B14</b>	Conocer la influencia de la cultura y el clima organizacional sobre el rendimiento y el bienestar de los trabajadores	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de analizar el clima y la cultura organizacional
	<b>RA2</b>	Desarrollar la capacidad de intervención sobre las distintas dimensiones del clima y la cultura organizacional
	<b>RA3</b>	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: conceptos básicos, tipologías culturales.
2. La cultura organizativa y el compromiso de los empleados.
3. Indicadores culturales.
4. El cambio cultural.
5. Dimensiones de la cultura.
6. Valores culturales: nacionales y globales.
7. Funciones de la cultura.
7. Aplicaciones: conciliación, diversidad, integración, teletrabajo.
9. Impacto del covid-19 en la cultura organizativa.
10. Trabajo del futuro. Automatización. Nuevas formas de cultura organizativa.
11. La cultura y los nuevos enfoques en la gestión de personas.

## 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

Ética de investigación y plagio.

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

Nuevo papel de la Acción Social y del Voluntariado Corporativo para los RRHH.

## Tema 2: Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa

El humanismo digital: Un denominador común para la Ciber Ética y la Ética de la Inteligencia Artificial

Problemas de agencia.

Contabilidad, auditoría, reguladores y ética.

RSC y la ley.

## Tema 3: El trabajador y la Responsabilidad Social Corporativa

Obediencia jerárquica.

Teletrabajo y la nueva conciliación laboral.

## Tema 4: Uso de información privilegiada

Conflictos de intereses.

Códigos Éticos. Cómo se elaboran.

## Tema 5: Sostenibilidad, Ecología Integral y ODS

Relevancia de Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) en la "nueva normalidad".

## 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						
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
12.50	8.00	5.00	5.00	2.50	5.00	2.00
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	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	Estudio individual que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en	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		



	más allá de la mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes	puede contar con la supervisión de un profesor o de un alumno con más experiencia en el tema tratado	el ámbito de su profesión.	
20.00	15.00	8.00	12.50	10.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 4,0 (105,50 horas)</b>				

## 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 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.</p>	50
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



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.

**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, Ildefonso; 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)
- Fernández-Fernández, J. L. (2021). Hacia el Humanismo Digital desde un denominador común para la Ciber Ética y la Ética de la Inteligencia Artificial. *Disputatio. Philosophical Research Bulletin*, 10(17), 107-130.

### **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**

- Boonstra, J. A. A. P. (2018). Significado de las culturas en las organizaciones. *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW* Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com>.
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). Skill shift: Automation and the future of the workforce. *McKinsey Global Institute*. Retrieved on, 10.
- Campas, M. S. S., Álvarez-Medina, M. T., & del Carmen Vásquez-Torres, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-83.
- Castellanos, J. Q., & Arguello, M. B. (2018). Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 5(14 (2)), 286-302.
- Cubillos-Calderón, C. H., Reinoso-Lastra, J. F., & Vera-Calderón, J. A. (2018). Aproximaciones a un modelo integrado y sistémico de gestión del talento humano en las organizaciones. *Polo del Conocimiento*, 3(1 Esp), 332-355.
- Encalada, M. D. P. L., & Heredia, R. E. B. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 1-19.
- Gailey, R. y Peters, T. Excellence is the next five minutes. Heidrick and Struggles. [https://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/Excellence\\_is\\_the\\_next\\_five\\_minutes](https://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/Excellence_is_the_next_five_minutes)
- González-Limas, W. R., Bastidas-Jurado, C. F., Figueroa-Chaves, H. A., Zambrano-Guerrero, C. A., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Kaul, A., & Yadav, J. (2020). Impact on Organization Culture: A Comparative Analysis of Work From Home Versus Non Work From Home During Covid-19. *Tathapi with ISSN 2320-0693 is an UGC CARE Journal*, 19(33), 6-17.
- Ladino, O. O. M., Peña, A. D., & Burgos, R. D. (2017). Cultura organizacional y gestión del talento humano. *Revista Electrónica Impacto Contable y Financiero*, 1(1), 70-83.



- Lopez Duarte, C., & Vidal Suárez, M. M. (2012). Culturas y organizaciones: el software de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia (3a edición revisada y ampliada). *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 15(2), 103-104.
- Nakamoto, E. (2018). How company culture shapes employee motivation. *The applicant manager blog*. <https://www.tamrecruiting.com/blog/how-company-culture-shapes-employee-motivation>
- Pérez, A. M. S., Millán, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- PriceWaterhouseCoopers. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/women-in-work-index-2020.pdf>
- Seppala, E., & Cameron, K. (2015). Proof that positive work cultures are more productive. *Harvard Business Review*, 12(1), 44-50.
- Steinmetz, J., Xu, Q., Fishbach, A., & Zhang, Y. (2016). Being observed magnifies action. *Journal of personality and social psychology*, 111(6), 852.

### **Clima Laboral**

- Aguado, M. Jiménez A., Empresas que dejan huella: Employer branding en una sociedad conectada; Editorial Almuzara 2017
- Collins J., Empresas que caen y por qué otras sobreviven, Ediciones Deusto, 2011
- Garmenio, J.A. , "Desarrollo de la organización y cultura de empresa", Ed. ESIC, Madrid, 1990.
- 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.
- Gómez R., Trabajo y Felicidad, Random House Mondadori, 2012
- Morales, J.F. y Huici C., "Psicología Social", Ed. Mc Graw Hill, Madrid, 2002.
- Moskowitz, M. "Cultural practices of the '100 Best Companies to work for' , Great Place to Work Institute, 2004
- Sánchez, C. Valores generacionales: ¿Cambio o pérdida?, Revista AEDIPE, nº 10, Mayo 2006.

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>