

## 1. FICHA TÉCNICA

---

CURSO ACADÉMICO: 2017-2018

ASIGNATURA: Cultura de las Organizaciones

PROFESOR(ES): D. Alberto González Pascual

CURSO: 2

TPO: OB

CÓDIGO: 019803704

CRÉDITOS ECTS: 6,0

PLAN DE ESTUDIOS: 2017

UNIVERSIDAD: CES Villanueva

FACULTAD O ESCUELA: Área de Comunicación

TITULACIÓN: Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

ÁREA DE CONOCIMIENTO: -

ÚLTIMA REVISIÓN: 03/11/2017 14:11:04

## 2. DATOS GENERALES

---

### OBJETIVOS GENERALES

#### Teóricos

---

La cultura es un factor decisivo para el éxito de cualquier organización empresarial. Si bien el fenómeno en sí de la *cultura organizacional*, a la hora de definirlo con precisión, es cierto que no resulta fácil hacerlo de una manera sucinta, de lo que no cabe duda es que ha sido aceptada como certeza histórica la idea de que resulta vital adquirir una conciencia estratégica de ella (tanto de su naturaleza como de su funcionamiento). Lo que implica asentar una comprensión profunda de la importancia, alcance y significado que tiene el posicionamiento cultural (incluidos los valores, principios, formas de hacer y procesos operativos centrales que estructuran a una empresa y que determinan en una gran proporción el desarrollo de sus negocios) para que cualquier modelo de organización humana pueda materializar sus objetivos.

Por consiguiente, la cultura hay que concebirla como un pilar central para que cualquier futuro profesional, emprendedor, consejero, director general, gerente, accionista y el conjunto del mercado pueda predecir cómo será capaz una compañía de responder a diferentes situaciones y coyunturas. Es decir, cómo será capaz de innovar, evolucionar y transformarse, y con qué velocidad, a medida que el resto de estructuras de la sociedad, la ciencia y la economía vayan cambiando y progresando.

El hecho de dar esta importancia a la cultura dentro de una empresa facilita a largo plazo asegurar la mejora constante de su adaptabilidad ante las transformaciones sectoriales, las fluctuaciones en los hábitos de consumo de la sociedad, y las consecuencias derivadas de las fases de crecimiento y crisis habituales en la dimensión económica, así como también permite impulsar como una competencia indispensable el saber diseñar e implementar procesos culturales con los que fortalecer la capacidad de reacción y el nivel de resiliencia organizativa ante contingencias, especialmente cuando una compañía o un sector productivo en su conjunto (como pueda ser actualmente el de los medios de comunicación) se enfrenta a un futuro competitivo ultra veloz y global, donde predomina la inestabilidad y el desequilibrio, es decir, donde la innovación para generar nuevos modelos de negocio y la penetración de tecnologías emergentes ( las cuales afectan directamente a la arquitectura de una empresa, volviendo obsoletas determinados elementos de su organización e exigiendo renovaciones ágiles) son fenómenos materiales que necesariamente han de ser absorbidos culturalmente, encauzados como costumbres normalizadas por todos los líderes, equipos de trabajo, procesos organizativos, metodologías y mentalidades sobre los que descansa el funcionamiento de una organización, cuantificando en última instancia sus efectos sobre la percepción que el cliente final interpreta al comprar sus productos y servicios, y así decidir fidelizarse a ellos.

En el transcurso de la impartición de la asignatura quedará clarificado que una cultura organizacional afecta y regula el comportamiento de todos los miembros de una compañía en cuanto a sus maneras de pensar, sentir y actuar en el marco productivo y relacional en el que dicha organización desarrolla su actividad. La cultura queda sinterizada como el resultado emergente de las experiencias de aprendizaje en común. Porque la cultura se convierte en la base de la identidad de grupo y del pensamiento compartido, correlacionando la creencia con el sentimiento (todos ellos ingredientes que construyen las funciones y responsabilidades más importantes de los líderes). Y en particular, quedará demostrado mediante múltiples casos prácticos que una de las metas principales que deben asumir los fundadores de cualquier empresa, grande o pequeña, es la creación, gestión y sostenibilidad de su cultura a lo largo del tiempo.

En síntesis, este curso se ocupará de los modos más eficientes mediante los cuales se puede, primero, planificar y, después,

gestionar los procesos relacionales puramente sociales dentro de una compañía (con especial atención a la conducta humana que acontece habitualmente en los diferentes tipos de organizaciones), y los procesos metodológicos puramente organizativos, de comunicación y de desarrollo de negocio (con especial atención a los factores que facilitan crear, transformar y comunicar una cultura empresarial basada en la innovación constante, la creatividad y la producción de bienestar para el conjunto de la sociedad). De esta forma, el alumno del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas podrá desarrollar sus aptitudes profesionales para planificar, organizar, dirigir y medir cómo es y cómo se desenvuelve una cultura corporativa y la dependencia mutua que se establece entre esta y el modelo organizativo que adopta cada compañía.

## Prácticos

Se aplicarán marcos conceptuales, discusiones de casos y actividades prácticas orientados a impulsar la estimulación intelectual y la destreza crítica del alumno a la hora de asimilar todos los temas del curso, entre los que se incluyen aspectos como: la motivación, el desarrollo profesional, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, la influencia, la gestión del cambio, la diversidad, el diseño organizacional y finalmente, la fundamentación sociológica de la cultura empresarial en el sector de las empresas de medios de comunicación y de la Sociedad de la Información. Así es como las sesiones en clase y las tareas desplegadas en ellas estarán destinadas a que los alumnos adquieran habilidades prácticas y conceptos analíticos con los que poder mejorar las relaciones sociales, la eficacia comunicativa y el valor añadido que una cultura compartida suministra a una organización, tanto internamente como en lo referido a su impacto y valorización en el mercado competitivo.

### COMPETENCIAS QUE SE DESARROLLAN

El alumno adquirirá al final de cuatrimestre las siguientes competencias:

#### GENERALES:

- Identificar situaciones concretas a partir de las teorías y los modelos estudiados.
- Aprender los mecanismos generadores de cultura en las organizaciones para saber cómo resolver problemas reales. Lo que implica conocer los elementos esenciales de la cultura empresarial y comprender su proceso de formación y de modificación.
- Capacidad de abstracción y análisis para realizar un diagnóstico a partir de la recopilación de datos aislados. Por consiguiente, aprender a diagnosticar la cultura de una organización y a proponer actuaciones de mejora.

#### TRANSVERSALES

- Manejar información empresarial desde una perspectiva comunicativa.
- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
- Habilidad en la búsqueda de información e investigación para reunir e interpretar datos relevantes con los que emitir juicios.

#### ESPECÍFICAS

- Diseñar un estudio pormenorizado de la cultura organizacional de una empresa real, para plantear una implementación y mejora de la misma.
- Aprender a interpretar ejemplos reales de la incidencia de la cultura en el éxito/fracaso empresarial.
- Reconocer y analizar nuevos problemas en el ámbito de la cultura en las organizaciones y saber planear estrategias para solucionarlos.
- Demostrar conocimiento y comprensión de los hechos, conceptos, principios y teorías expuestos a lo largo del curso en relación con la gestión del valor intangible de la cultura organizacional.
- Relacionar los fundamentos de la cultura organizacional con sus aplicaciones prácticas en la vida profesional,
- Habilidad para manejar textos académicos en español e inglés- con los que argumentar ideas, posturas y poder defenderlos con solidez por escrito y verbalmente.
- Consultar y utilizar información científica de forma eficaz.
- Elaborar y presentar correctamente un informe tanto de forma oral como escrita.
- Conocer la empresa como un sistema global e identificar en ella las áreas funcionales, comprendiendo la importancia de entender la interrelación entre ellas y el entorno para poder dirigir, gestionar, plantear y proponer soluciones en las empresas y organizaciones.
- Adquirir un conocimiento de la responsabilidad ética y social, y de la sensibilidad tanto hacia lo humano como hacia una actitud emprendedora en la empresa.

CONTENIDOS DEL PROGRAMA

1. LA ORGANIZACIÓN Y LA SOCIEDAD.

- El marco conceptual de esta parte primera seguirá la escuela de pensamiento de Clayton M. Christensen y Edgar Schein (ambos catedráticos de la Harvard Business School).

1. La entidad y la sociedad: el sistema socio-cultural.
2. Demarcación conceptual de la cultura organizacional.
3. Componentes y niveles de la cultura corporativa.
4. Funciones de la cultura en las empresas.

2. DISEÑO, GESTIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.

- El marco conceptual de esta parte segunda seguirá la escuela de pensamiento de John P. Kotter (catedrático de la Harvard Business School), Robert S. Kaplan (catedrático de la Harvard Business School), Clayton M. Christensen y Gary Hamel (profesor de la London Economics School).

1. Diagnóstico de una cultura corporativa.
2. Herramientas de diagnóstico.
3. El cambio cultural como diseño estratégico.
4. La innovación como disrupción cultural.
5. Arquitectura y metodología organizativas. El “nuevo” rol de RRHH.
6. Fases y componentes de una transformación cultural.
7. La comunicación interna para la integración del cambio cultural.
8. Gestión del valor intangible de la cultura organizacional. El reto de la Responsabilidad Social Corporativa en el siglo XXI.

3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO.

- El marco conceptual de esta parte tercera seguirá la escuela de pensamiento de Michael L. Tushman (catedrático de la Harvard Business School), y de Ronald A. Heifetz y Marty Linsky (catedráticos de la JFK School of Government at Harvard University).

1. Liderazgo y cultura.
2. Liderazgo estratégico. Motivación intrínseca y extrínseca.
3. Liderazgo y personalidad. La toma de decisiones y el trabajo en equipo.
4. Liderazgo adaptativo para transformar una cultura.

4. CASOS PRÁCTICOS DE CULTURA ORGANIZATIVA.

- Serán utilizados para ilustrar y comentar críticamente los marcos conceptuales a lo largo de todo el temario los casos de las siguientes empresas y figuras públicas con entidad histórica (estos casos serán ilustrados mediante presentaciones del profesor, artículos de análisis y recursos audiovisuales que se irán exponiendo en clase):

1. Apple.
2. Google.
3. Pixar.
4. Microsoft.
5. Uber.
6. Vogue.
7. Christian Dior.
8. NASA.
9. New York Times.
10. Grupo PRISA.
11. El liderazgo de Steve Jobs.
12. El liderazgo de Barak Obama.

- Además, se utilizarán dos casos prácticos desarrollados por la Harvard Business School para que el alumno trabaje en clase:

*Martha Rinaldi: Should She Stay or Should She Go?* Por Linda A. Hill & Mark Rennella (2011).

*Stone Finch, Inc: Young Division, Old Division.* Por Richard G. Hamermesh & Elisabeth Collins (2008).

*Monte Everest.* Por Michael A. Roberto & Gina Carriogia (2003).

#### BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS BÁSICOS

Alberto González Pascual. *La existencia resiliente. Cultivar el sentido del todo para mejorar las organizaciones*, Harvard Deusto Business Review, Mayo de 2017.

Alberto González Pascual. *El flujo del liderazgo dentro del racionalismo de los sistemas industriales*, Harvard Deusto Business Review, Septiembre de 2016.

Alberto González Pascual. *Innovación Organizativa para relanzar la economía productiva: Competitividad digital e itinerarios profesionales horizontales*, Revista Capital Humano. Madrid. 2012.

Clayton M. Christensen. *What is an Organization's Culture?*, Harvard Business Review Press, 2006.

Clayton M. Christensen & Michael E. Raynor. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business Review Press 2003.

Clayton M. Christensen & James Allworth. *How Will You Measure Your Life?*, Harvard Business Review Press, 2012

Curtis R. Carlson & William Wilmot. *Innovation. The Five Disciplines for Creating What Customers Want*, Crown Business, 2006.

Dan Heath & Chip Heath. *Decídete. Cómo tomar mejores decisiones en la vida y el trabajo*, Planeta, 2013.

Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 4 edition, 2010.

Fernando Giner de la Fuente & María de los Ángeles Gil Estallo. *La organización de empresas. Hacia un modelo de futuro*, editorial ESIC, 2014.

Gary Hamel. *Lo que ahora importa. Cómo asegurar el futuro de una empresa y otros consejos esenciales del mayor experto en estrategia empresarial*, Deusto, 2012.

John P. Kotter. *Leading Change*, Harvard Business Review Press, 2012.

John P. Kotter. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, Harvard Business Review Press, 2014.

José Carlos Losada Díaz, *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, Ariel, 2004.

Justo Villafaña. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pirámide 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.

Michael Tushman & Charles O'Reilly. *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books, 2016.

Laszlo Bock. *La nueva fórmula del trabajo*, Conecta, 2015.

Robert S. Kaplan, *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, Deusto, 2008.

Ronald A. Heifetz & Marty Linsky. *Liderando sin límites. Manual de supervivencia para managers*, Paidós, 2003.

Richard Gerver. *El cambio. Aprende a quererlo y liderarlo*, Conecta, 2013.

#### METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

Exposición y análisis de los conceptos y modelos teóricos básicos que afectan a la asignatura por parte del profesor.

Análisis crítico de casos reales que ilustren todo el marco teórico. Se hará uso de recursos documentales, tanto escritos como audiovisuales, así como se practicará la resolución de casos de estudio oficiales de Harvard y se trabajará con un conjunto de artículos de actualidad empresarial relevantes. Todos estos análisis serán facilitados y resueltos, en última instancia, por el profesor, pero estarán sustentados en el desarrollo de una participación y debate crítico activo por parte de los alumnos, los cuales tendrán que trabajar sus aportaciones previamente y exponerlas en las clases diariamente.

Los alumnos realizarán un trabajo grupal para la evaluación final con el fin de demostrar el dominio técnico y creativo de todo lo aprendido.

#### CRITERIOS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN

- El 60% de la nota se obtendrá por un examen final.
- El 40% de la nota se obtendrá por un trabajo en equipo.
- Se obtendrá por la entrega de tareas individuales y la intervención en las clases hasta un máximo de un 1% adicional sobre la nota final.
- Es obligatorio acumular el 80% de la asistencia a las clases para poder presentar el trabajo en equipo y realizar el examen final.
- Es obligatorio aprobar el examen final para hacer la media con la nota del trabajo y poder sumar lo obtenido por las tareas realizadas en clase.
- Es obligatorio hacer entrega del trabajo en grupo para hacer la media con la nota del examen final.

#### MATERIAL Y RECURSOS TECNOLÓGICOS UTILIZADOS

RECURSO