

## Asignatura

Nombre Asignatura	Cultura de las Organizaciones
Código	100000247
Créditos ECTS	6.0

## Plan/es donde se imparte

Titulación	Grado en Publicidad y Relaciones Públicas (Plan 2020)
Carácter	OBLIGATORIA
Curso	2

## Profesores

Nombre	Alberto González Pascual
--------	--------------------------

## Datos Generales

### » CONOCIMIENTOS RECOMENDADOS

No son necesarios conocimientos previos.

### » OBJETIVOS 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 ser definido es cierto que no resulta fácil de ser realizado 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. 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 comprometerse con ellos.

**En el desarrollo 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, lo que se correlaciona con 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,** los objetivos teóricos de este curso se centran en mostrar 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 materializar el propósito del 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 y sostenibilidad 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. 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).

## ➤ OBJETIVOS 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 y heurísticos con los que poder mejorar las relaciones sociales, la eficacia comunicativa y aumentar el valor añadido que suministra una organización, tanto internamente como en lo referido a su impacto sobre el mercado competitivo.

## ➤ **COMPETENCIAS QUE SE DESARROLLAN**

Conocer los elementos componentes de la cultura empresarial y comprender su proceso de formación y de modificación.

Diagnosticar la cultura de una organización y de proponer actuaciones de mejora.

Conocer ejemplos reales de la incidencia de la cultura en el éxito/fracaso empresarial.

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.

Conocer, analizar y entender la organización interna de las empresas, identificando la interrelación de la estructura con el entorno de la actividad empresarial.

Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

Habilidad de búsqueda de información e investigación.

Aplicar los conocimientos a su trabajo y resolución de problemas dentro de su área de estudio.

Reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios.

Transmitir información, ideas, problemas y soluciones.

Responsabilidad ética y social, sensibilidad hacia lo humano en la empresa y actitud emprendedora.

## ➤ **CONTENIDO DEL PROGRAMA**

### **PARTE I. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA 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. 5. Taxionomía de las culturas organizativas.

### **PARTE II. 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 y la gestión de intangibles 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 sostenible de la cultura organizacional. El reto de la Responsabilidad Social Corporativa en el siglo XXI.

### PARTE III. 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.

### ➤ **ACTIVIDADES FORMATIVAS**

#### CASOS PRÁCTICOS DE CULTURA ORGANIZATIVA.

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. Spotify. 6. Pepsi. 7. New York Times. 8. Grupo PRISA. 9. El liderazgo de Steve Jobs. 10. 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- 1996. Michael A. Roberto & Gina Carioggia (2003)  
Establishing an "ECL" Culture in China. Centre for Asian Business (2001)

### ➤ **CRITERIOS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

El 60% de la nota se obtendrá por un examen final. El 30% de la nota se obtendrá por un trabajo de investigación. El 10% de la nota se obtendrá por dos ensayos individuales. Es obligatorio acumular el 80% de la asistencia a las clases para poder presentar el trabajo de investigación y realizar el examen final. Es obligatorio aprobar el examen final para hacer la media con la nota del trabajo (que también hay que aprobar) y las notas de los dos ensayos. Es obligatorio hacer entrega del trabajo de investigación. Para el caso de repetidores tendrán que realizar el examen final y el trabajo de investigación.

Para el caso de la convocatoria extraordinaria, el 100% de la nota se obtendrá por el examen.

**ATENCIÓN:** la calificación de "no presentado" no consume convocatoria. Sin embargo, cuando un estudiante haya sido evaluado de un conjunto de pruebas previstas en la Guía Docente que abarquen el 30% de la ponderación de la calificación, ya no será posible considerar su expediente como "no presentado" en la asignatura.

## ➤ **BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS BÁSICOS**

- Alberto González Pascual. Descubriendo soluciones a problemas imposibles: cultura orientada al experimento. Harvard Deusto Review, julio de 2021.
- Alberto González Pascual. El directivo humanista ante las transformaciones tecnológicas del siglo XXI. Harvard Deusto Review, junio de 2019.
- Alberto González Pascual. El mecanismo de la compasión: multiplicar el compromiso de tu organización, Harvard Deusto Review, junio de 2018.
- 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.
- Edgar H. Schein. The Corporate Cultural Survival Guide. Jossey Bass Wiley, 2009.
- 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.

Julia Cameron. El camino del artista: un curso de descubrimiento y rescate de tu propia creatividad. Aguilar, 2014.

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

Ken Robinson. El elemento: descubrir tu pasión lo cambia todo. Clave Debolsillo, 2010.

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.

## ➤ **HORARIO, TUTORÍAS Y CALENDARIO DE EXÁMENES**

Horario: L y V de 9:00 a 11:00

Tutorías: L y V de 8:00 a 9:00

## ➤ **PUBLICACIÓN Y REVISIÓN DE LA GUÍA DOCENTE**

22 de julio de 2021