



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Segundo curso

| | | | |
|-------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|
| Asignatura | Organización y diseño | Código | 802281 |
| Módulo | Organización de Empresas | Materia | Organización y Recursos Humanos |
| Carácter | Obligatoria | | |
| Créditos | 6 | Presenciales | 3 |
| | | No presenciales | 3 |
| Curso | Segundo | Semestre | 4 |

COORDINADOR DE ASIGNATURA

| | |
|---------------------------------|--|
| Departamento Responsable | ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS |
| Coordinador | e-mail |
| Isabel Sánchez Quirós | quiros@ccee.ucm.es |

SINOPSIS

| |
|---|
| BREVE DESCRIPTOR |
| Esta asignatura trata de ofrecer una visión actualizada de los fundamentos básicos de la Teoría Organizativa. Para ello presta especial atención a todos los aspectos relativos al diseño estructural y al comportamiento humano en la empresa. |
| CONOCIMIENTOS PREVIOS RECOMENDADOS |
| No procede |
| OBJETIVOS FORMATIVOS |



OBJETIVOS (Resultados de Aprendizaje)

Los objetivos específicos de la asignatura están relacionados con el aprendizaje de conocimientos teóricos vinculados con dos campos fundamentalmente:

- La naturaleza de la empresa y su relación con el entorno económico inmediato y mediato, nacional e internacional
- Los métodos y técnicas de organización y dirección de empresas

COMPETENCIAS

Genéricas: CG1, CG2, CG3, CG4

Transversales: CT1, CT2, CT4, CT5

Específicas: CE1, CE2, CE3, CE4, CE7

METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE

A todas las actividades formativas se les aplicará una metodología de enseñanza-aprendizaje mixta para que el aprendizaje del estudiante sea colaborativo y cooperativo.

CONTENIDOS TEMÁTICOS

(Programa de la asignatura)

PARTE I: INTRODUCCIÓN

Introducción.- Avance del programa

- Temas tratados
- Retos actuales
- Metodología desarrollada para la asignatura

Capítulo 1.- Las organizaciones y su estudio

1. **Las organizaciones y su estudio.**
 - 1.1. Concepto de organización.
 - 1.2. Clasificación de las organizaciones.
 - 1.3. Importancia de las organizaciones.
2. **Perspectivas sobre las organizaciones**
 - 2.1. Las organizaciones como sistemas abiertos
 - 2.2. Configuración de la organización
3. **Dimensiones del diseño organizativo**
 - 3.1. Dimensiones estructurales
 - 3.2. Dimensiones contextuales
 - 3.3. Desempeño y resultados
4. **Teoría de la organización y diseño organizativo**
 - 4.1. Teoría versus diseño
 - 4.2. La teoría desde la historia
 - 4.3. El diseño organizativo contemporáneo
 - 4.4. Desempeño eficiente y aprendizaje organizativo

PARTE II: EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS FUNDAMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZATIVO

Capítulo 2.- El propósito de la organización

1. **De la dirección estratégica al diseño de la organización**
2. **El propósito y los objetivos de la organización**



- 2.1. La misión de la organización
- 2.2. Objetivos de la organización
- 2.3. La importancia de las metas
3. **Relación entre la estrategia competitiva y el diseño de la organización**
 - 3.1. Estrategias competitivas de Porter
 - 3.2. Estrategias competitivas de Miles y Snow
 - 3.3. Repercusiones de la estrategia competitiva en el diseño
 - 3.4. Otros factores que afectan al diseño de la organización
4. **La medición de la efectividad**
5. **Enfoques contingentes que miden la efectividad**
 - 5.1. El enfoque de los objetivos.
 - 5.2. El enfoque de los recursos
 - 5.3. El enfoque de los procesos internos
6. **La integración de enfoques: El enfoque de los valores que compiten.**

Capítulo 3.- Fundamentos de la estructura de la organización y de su diseño

1. **La estructura de la organización**
2. **La perspectiva del procesamiento de información**
 - 2.1. Vínculos verticales de información
 - 2.2. Vínculos horizontales de información
3. **El diseño global de la estructura**
 - 3.1. Actividades realizadas
 - 3.2. Relaciones de subordinación
 - 3.3. Agrupamiento departamental
4. **Métodos de agrupamiento estructural**
 - 4.1. Estructura funcional simple y ampliada
 - 4.2. Estructura divisional
 - 4.3. Estructura geográfica
5. **Evolución de la estructura**
 - 5.1. La estructura matricial
 - 5.2. La estructura horizontal
 - 5.3. La estructura de red virtual
 - 5.4. La estructura híbrida
6. **Aplicaciones de diseño estructural**

PARTE III: ELEMENTOS DE DISEÑO EXTERNO E INTERNO

Capítulo 4.- El diseño ante el entorno

1. **El dominio de la actividad empresarial**
 - 1.1. El contexto de tarea
 - 1.2. El contexto general
 - 1.3. El contexto internacional
2. **Incertidumbre: necesidad de información y necesidad de recursos**
 - 2.1. Dimensiones de la incertidumbre
 - 2.2. Modelo para evaluar la incertidumbre
3. **Respuesta del diseño ante la falta de información sobre el entorno**
 - 3.1. Puestos y departamentos
 - 3.2. Diferenciación e integración
 - 3.3. Planificación, control y pronóstico
 - 3.4. Del proceso mecanicista al proceso orgánico
 - 3.5. Modelo de contingencias incertidumbre/respuestas organizativas
4. **Respuesta del diseño ante la dependencia de recursos**
 - 4.1. Control sobre los vínculos entre organizaciones



- 4.2. Control sobre el dominio de actividad
- 5. **Relación entre las características del entorno y las acciones organizativas**

Capítulo 5.- Elementos de diseño interno: Tecnologías de producción e información

- 1. **Tecnología para organizaciones productivas y de servicios**
- 2. **Tecnología para organizaciones de servicios**
- 3. **Interdependencias del flujo de trabajo: Departamentos y puestos**
 - 3.1. Tipos de interdependencia e implicaciones
 - 3.2. Diseño de puestos y sistemas socio-técnicos

Capítulo 6.- Elementos de diseño interno: Tamaño, ciclo de vida y declive

- 1. **La importancia del tamaño para la organización**
 - 1.1. Presiones para crecer
 - 1.2. El dilema del crecimiento
- 2. **La evolución organizativa: Crecimiento y cambio**
 - 2.1. Etapas de desarrollo organizativo
 - 2.2. Características organizativas del crecimiento
- 3. **Burocracia versus flexibilidad organizativa**
 - 3.1. Burocracia y control burocrático
 - 3.2. Flexibilidad y control de mercado
- 4. **Declive y downsizing organizativos**
 - 4.1. Causas y etapas del declive organizativo
 - 4.2. Estrategia de Downsizing

PARTE IV: PROCESOS DINÁMICOS EN LA ORGANIZACIÓN

Capítulo 7.- Cultura organizativa y valores éticos

- 1. **La cultura en el contexto organizativo**
 - 1.1. Cultura y sus efectos en la organización
 - 1.2. Cultura y sus efectos en el diseño de la organización
 - 1.3. Cultura aprendizaje y desempeño
- 2. **Valores éticos y Responsabilidad Social**
 - 2.1. Fuentes de principios éticos individuales
 - 2.2. Fuentes de valores éticos organizativos
- 3. **Cultura y ética**
 - 3.1. Liderazgo basado en valores
 - 3.2. Estructura y sistemas formales
 - 3.3. Cultura y Ética Corporativa en un mundo global

Capítulo 8.- Innovación y cambio en la organización

- 1. **La función estratégica del cambio**
 - 1.1. Cambio incremental y cambio radical
 - 1.2. Tipos de cambio estratégico
 - 1.3. Elementos necesarios para el cambio
- 2. **Tipos de cambio: Cambios tecnológicos**
 - 2.1. Enfoque ambidiestro
 - 2.2. Técnicas que fomentan el cambio
- 3. **Tipos de cambio: Cambios en productos y servicios**
 - 3.1. Coordinación entre departamentos
 - 3.2. Atención al mercado
- 4. **Tipos de cambio: Cambios en la estrategia y la estructura**
 - 4.1. Cambio organizativo y cambio técnico



| | |
|---|---|
| 4.2. | Diseño organizativo para el cambio administrativo |
| 5. | Tipos de cambio: Cambios culturales |
| 5.1. | Fuerzas para el cambio cultural |
| 5.2. | El desarrollo organizativo en el cambio cultural |
| 6. | Estrategias de implantación del cambio |
| 6.1. | Liderazgo para el cambio |
| 6.2. | Barreras para el cambio |
| 6.3. | Técnicas de implantación |
| Capítulo 9.- Conflicto, Poder y Política | |
| 1. | El conflicto intergrupal |
| 1.1. | El conflicto y sus fuentes |
| 1.2. | Modelo racional y modelo político |
| 2. | El poder en las organizaciones |
| 2.1. | Poder individual y poder organizativo |
| 2.2. | Fuentes de poder en la organización |
| 3. | Procesos políticos en la organización |
| 3.1. | Política y organización |
| 3.2. | Condiciones de aplicación del comportamiento político |
| 4. | Uso del poder, política y colaboración |
| 4.1. | Tácticas para incrementar el poder |
| 4.2. | Tácticas políticas para el uso del poder |
| 4.3. | Tácticas para mejorar la colaboración |

ACTIVIDADES DOCENTES

| Clases Teóricas | Dedicación | 18% |
|---|--------------------------------|-----|
| Las clases teóricas se desarrollarán mediante lecciones magistrales del docente en las que se tratará de promover la participación del alumno. Es necesario que el estudiante lea con anterioridad el capítulo del programa que se va a exponer en la sesión siguiente. | | |
| Clases Prácticas | Dedicación | 18% |
| Las clases prácticas estarán orientadas hacia la resolución de los cuadernos de trabajo y casos prácticos que se proponen al final de cada capítulo. | | |
| Otras Actividades | Dedicación | 64% |
| Además de las sesiones teóricas y practicas se desarrollarán otras actividades: <ul style="list-style-type: none"> - Seminarios - Tutorías - Actividades de evaluación - Horas de estudio Específicamente, los seminarios se celebrarán una vez cada quince días, con una duración de una hora. En los mismos se presentarán los trabajos en equipo de los alumnos y se resolverán ejercicios prácticos de la asignatura. Cada profesor decidirá, teniendo en cuenta las necesidades docentes, la fecha en que se desarrollarán los seminarios. | | |
| EVALUACIÓN | | |
| Exámenes | Participación en la Nota Final | 55% |



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Se realizará un examen final en el que se evaluarán los conocimientos relativos a los capítulos 1-9 del temario.

| | | |
|-----------------------|--------------------------------|-----|
| Presentación de casos | Participación en la Nota Final | 25% |
|-----------------------|--------------------------------|-----|

La evaluación del trabajo en grupo se realizará mediante la resolución de los casos prácticos propuestos para cada capítulo del programa.

| | | |
|--------------------------|--------------------------------|-----|
| Resolución de ejercicios | Participación en la Nota Final | 15% |
|--------------------------|--------------------------------|-----|

Los ejercicios que han de resolverse son fundamentalmente los cuadernos de trabajo que aparecen al final de cada capítulo del programa.

| | | |
|---------------------------------|--------------------------------|----|
| Participación activa en el aula | Participación en la Nota Final | 5% |
|---------------------------------|--------------------------------|----|

Cada profesor elaborará una Memoria de la Asignatura en la que se irá registrando diariamente la participación de los alumnos.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Asistencia a clase y evaluación continua. La evaluación de la asignatura es continua y requiere de forma indispensable la presencia del alumno en el aula. Las actividades a realizar tanto dentro como fuera de clase están claramente establecidas. Ver Cronograma. El profesor proporcionará al alumno información sobre su progreso.

El alumno podrá acogerse a la calificación de **No presentado** en la convocatoria ordinaria si deja de asistir a clase o de realizar las actividades prácticas de la asignatura durante el **primer mes y medio** de la actividad docente. Transcurrido este periodo, se entiende que sigue a todos los efectos el sistema de evaluación continua. El alumno que no se presente al examen extraordinario, será considerado como **No presentado** en dicha convocatoria, con independencia de que haya realizado la evaluación continua o no. Si el alumno realiza este examen, su calificación será la que se obtenga de aplicar los porcentajes establecidos en la guía docente de la asignatura.

Grupo. Cada alumno deberá seguir el proceso de evaluación continua en el grupo en el que esté matriculado. No se admiten los cambios de grupo.

Exámenes. El examen final (ordinario y extraordinario) tendrá lugar en la fecha y lugar establecido por el Decanato. Para obtener la calificación global de aprobado en la asignatura es preciso obtener un mínimo de cinco puntos en el examen final (**55% de ponderación del examen** en la calificación final de la asignatura: 5 puntos en el examen equivalen a **2,75 puntos** en la calificación global de la asignatura). Todos aquellos alumnos que se presenten al examen y obtengan menos de 5 puntos aparecerán como suspensos en la calificación global de la asignatura, independientemente de la valoración obtenida en la evaluación continua (**45% de ponderación en la calificación final** de la asignatura).

Tutorías. Las horas de tutoría están publicadas en el Tablón de Anuncios del Departamento de Organización de Empresas, así como en la página web de la



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

facultad.

Obligaciones para los alumnos. De acuerdo con los artículos 43 y 44 del Estatuto del Estudiante de la UCM los alumnos tienen el deber de asistir a las clases teóricas y prácticas y participar responsablemente en las actividades.



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

BORRADOR DE CRONOGRAMA

| Semana | Tema | Trabajo en el aula | Trabajo fuera del aula |
|----------------|---|--|---|
| 1 ^a | Introducción.- Avance del programa <i>Temas tratados. Retos actuales. Metodología desarrollada para la asignatura</i> Capítulo 1.- Las organizaciones y su estudio <i>Las organizaciones y su estudio. Perspectivas sobre las organizaciones. Dimensiones del diseño organizativo. Teoría de la organización y diseño organizativo</i> | Presentación Asignatura Explicación Capítulo 1 Discusión preguntas para la reflexión | Estudio Capítulo 1 |
| 2 ^a | Capítulo 2.- El propósito de la organización <i>De la dirección estratégica al diseño de la organización. El propósito y los objetivos de la organización. Relación entre la estrategia competitiva y el diseño de la organización. La medición de la efectividad. Enfoques contingentes que miden la efectividad. La integración de enfoques: El enfoque de los valores que compiten</i> | Explicación Capítulo 2 Discusión preguntas para la reflexión | Estudio Capítulo 2 Preparación Seminario 1 |
| 3 ^a | Capítulo 3.- Fundamentos de la estructura de la organización y de su diseño <i>La estructura de la organización. La perspectiva del procesamiento de información. El diseño global de la estructura. Métodos de agrupamiento estructural. Evolución de la estructura</i> <i>Aplicaciones de diseño estructural</i> | Explicación Capítulo 3 Seminario 1 | Estudio Capítulo 3 |



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

| | | | |
|----------------|--|---|---|
| 4 ^a | Capítulo 3.- Fundamentos de la estructura de la organización y de su diseño <i>La estructura de la organización. La perspectiva del procesamiento de información. El diseño global de la estructura. Métodos de agrupamiento estructural. Evolución de la estructura</i> <i>Aplicaciones de diseño estructural</i> | Explicación Capítulo 3 Discusión preguntas para la reflexión | Estudio Capítulo 3 Preparación Seminario 2 |
| 5 ^a | Capítulo 4.- El diseño ante el entorno <i>El dominio de la actividad empresarial. Incertidumbre: necesidad de información y necesidad de recursos. Respuesta del diseño ante la falta de información sobre el entorno. Respuesta del diseño ante la dependencia de recursos. Relación entre las características del entorno y las acciones organizativas</i> | Explicación Capítulo 4 Seminario 2 | Estudio Capítulo 4 |
| 6 ^a | Capítulo 4.- El diseño ante el entorno <i>El dominio de la actividad empresarial. Incertidumbre: necesidad de información y necesidad de recursos. Respuesta del diseño ante la falta de información sobre el entorno. Respuesta del diseño ante la dependencia de recursos. Relación entre las características del entorno y las acciones organizativas</i> | Explicación Capítulo 4 Discusión preguntas para la reflexión | Estudio Capítulo 4 Preparación Seminario 3 |
| 7 ^a | Capítulo 5.- Elementos de diseño interno: Tecnologías de producción e información <i>Tecnología para organizaciones productivas y de servicios. Interdependencias del flujo de trabajo: Departamentos y puestos. Tecnologías de información y diseño organizativo. Impacto de las tecnologías de la información sobre el diseño organizativo</i> | Explicación Capítulo 5 Seminario 3 | Estudio Capítulo 5 |



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

| | | | |
|-----------------|--|---|---|
| 8 ^a | Capítulo 5.- Elementos de diseño interno: Tecnologías de producción e información <i>Tecnología para organizaciones productivas y de servicios. Interdependencias del flujo de trabajo: Departamentos y puestos. Tecnologías de información y diseño organizativo. Impacto de las tecnologías de la información sobre el diseño organizativo</i> | Explicación Capítulo 5 Discusión preguntas para la reflexión | Estudio Capítulo 5 Preparación Seminario 4 |
| 9 ^a | Capítulo 6.- Elementos de diseño interno: Tamaño, ciclo de vida y declive <i>La importancia del tamaño para la organización. La evolución organizativa: Crecimiento y cambio. Burocracia versus flexibilidad organizativa. Declive y downsizing organizativos</i> | Explicación Capítulo 6 Seminario 4 | Estudio Capítulo 6 |
| 10 ^a | Capítulo 6.- Elementos de diseño interno: Tamaño, ciclo de vida y declive <i>La importancia del tamaño para la organización. La evolución organizativa: Crecimiento y cambio. Burocracia versus flexibilidad organizativa. Declive y downsizing organizativos</i> | Explicación Capítulo 6 Discusión preguntas para la reflexión | Estudio Capítulo 6 |
| 11 ^a | Capítulo 7.- Cultura organizativa y valores éticos <i>La cultura en el contexto organizativo. Valores éticos y Responsabilidad Social. Cultura y ética</i> | Explicación Capítulo 7 Discusión preguntas para la reflexión | Estudio Capítulo 7 Preparación Seminario 5 |
| 12 ^a | Capítulo 8.- Innovación y cambio <i>Función estratégica del cambio. Tipos de cambio. Estrategias de implantación del cambio</i> | Explicación Capítulo 8 Seminario 5 | Estudio Capítulo 8 |
| 13 ^a | Capítulo 8.- Innovación y cambio <i>Función estratégica del cambio. Tipos de cambio. Estrategias de implantación del cambio</i> | Explicación Capítulo 8 Discusión preguntas para la reflexión | Estudio Capítulo 8 |



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

| | | | |
|-----|---|---|--|
| 14ª | Capítulo 9.- Conflicto, Poder y Política <i>El conflicto inter-grupal. El poder en las organizaciones. Procesos políticos en la organización. Uso del poder, política y colaboración</i> Desarrollo de casos integrados | Explicación Capítulo 9 Discusión preguntas para la reflexión | Repaso general capítulos Revisión de casos integrados |
| 15ª | Desarrollo de casos integrados | | Revisión de casos integrados |

NOTA: Este calendario es orientativo puesto que las fiestas laborales afectan de distinto modo a los diferentes grupos y ello puede alterar el desarrollo de los temas así como las fechas y el número de pruebas.



RECURSOS

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- DAFT, R. (2008): *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico: Cengage Learning. 3ª Edición.
- HODGE, B. J.; ANTHONY, W. P. y GALES, L. M. (2003): *Organization Theory: A Strategic Approach*. Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1992): *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- HANNAGAN, T. J. (2005): *Management: Concepts and Practices*. Prentice Hall.
- JONES, G. R. (2009): *Organizational theory, design & change*. Pearson.
- ROBBINS, S. P. (1990): *Organization Theory: Structure, design and applications*. Prentice Hall.

OTROS RECURSOS

Campus Virtual/Plataforma Moodle: Transparencias, Casos de Estudio, Cuadernos de Trabajo, Casos de Integración y cualquier tipo de información para el seguimiento de la asignatura por parte del alumno.