

## 30646 - Modelos de excelencia y calidad en la gestión

### Información del Plan Docente

**Año académico:** 2020/21

**Asignatura:** 30646 - Modelos de excelencia y calidad en la gestión

**Centro académico:** 109 - Facultad de Economía y Empresa

**Titulación:** 432 - Programa conjunto en ADE/DERECHO (Grados)

**Créditos:** 5.0

**Curso:** 5

**Periodo de impartición:** Segundo semestre

**Clase de asignatura:** Optativa

**Materia:** ---

## 1. Información Básica

### 1.1. Objetivos de la asignatura

El objetivo general de la asignatura es contribuir a la formación de los estudiantes de ADE en los análisis de las relaciones entre empresa y sociedad utilizando herramientas como los modelos de gestión y los sistemas de evaluación de la performance empresarial que integran resultados económicos y sociales. Se parte de la premisa de que la empresa es una institución cuyo conocimiento es imprescindible para comprender el funcionamiento de la sociedad, y de que las decisiones empresariales en áreas de propiedad, gobierno, organización, valores, cultura, tienen una gran importancia, tanto en la determinación del beneficio y la rentabilidad económica, como en los resultados de interés social como la protección de los derechos humanos, la sostenibilidad medioambiental, o la calidad de vida y del trabajo.

*Estos planteamientos y objetivos están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030 (que están incluidos dentro del programa de la asignatura) y determinadas metas concretas (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>), contribuyendo en cierta medida a su logro:*

*Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.*

*Meta 8.2: Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.*

*Meta 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.*

*Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles*

*Meta 12.2: De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.*

*Meta 12.6: Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.*

### 1.2. Contexto y sentido de la asignatura en la titulación

La asignatura parte de la premisa de que las enseñanzas troncales en dirección de empresas dan prioridad al aprendizaje de la gestión empresarial en entornos de mercado, es decir en entornos donde los agentes tienen capacidad de elegir y por tanto se crean condiciones de competencia. Se deja de lado una parte del entorno de la empresa, cada vez más importante, donde las condiciones de competencia se atenúan por la intervención del Estado en la economía; por la incorporación de criterios distintos a la maximización del beneficio en la toma de decisiones (emprendimiento social); porque aparecen conflictos entre decisiones que responden al interés individual y las que responden al interés colectivo cuya resolución requiere el concurso de la Ética; porque aparecen nuevos modelos de negocio en una realidad económica y social cambiante y sensible a aspiraciones de sostenibilidad, justicia, protección de bienes comunes, que requieren nuevas herramientas de gestión. La asignatura cubre esas lagunas de formación.

### 1.3. Recomendaciones para cursar la asignatura

La asignatura es accesible para cualquier estudiante interesado en el conocimiento de las relaciones entre la empresa y la sociedad de que forma parte, con especial atención a los temas de performance empresarial, responsabilidad social, Ética empresarial, gobierno corporativo, modelos de negocio y gestión integral de la calidad. No se requieren conocimientos previos específicos aunque sí es recomendable haber cursado previamente alguna asignatura troncal en todas las áreas de gestión de empresas y economía. Por la metodología de enseñanza y aprendizaje es absolutamente recomendable la asistencia regular a clase. Preferible, aunque no imprescindible, el conocimiento a nivel de lectura del Inglés a nivel de lectura.

## 2.Competencias y resultados de aprendizaje

### 2.1.Competencias

**Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...**

#### Competencias Específicas:

E1.-Dirigir, gestionar y administrar empresas y organizaciones.

E2.-Conocer el funcionamiento de cualquiera de las áreas funcionales de una empresa u organización y desempeñar con soltura cualquier labor de gestión en ellas encomendada bajo la óptica de la excelencia y la calidad en la gestión.

E3.-Valorar la situación y la evolución previsible de empresas y organizaciones, tomar decisiones y extraer el conocimiento relevante con referencia a la gestión de la calidad.

E4.-Emitir informes de asesoramiento sobre situaciones concretas de mercados, sectores, organizaciones, empresas y sus áreas funcionales en lo relativo a la gestión de la calidad.

E5.- Comprender y aplicar criterios profesionales y rigor científico a la resolución de los problemas económicos, empresariales y organizacionales.

#### Competencias Transversales:

T1.-Capacidad para la resolución de problemas.

T2.-Capacidad de organización y planificación.

T3.-Habilidad para analizar y buscar información proveniente de fuentes diversas.

T4.-Capacidad para tomar decisiones.

T5.-Motivación por la calidad y la excelencia.

T6.-Capacidad de adaptación a nuevas situaciones.

T7.-Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

### 2.2.Resultados de aprendizaje

**El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...**

1.- Diagnosticar los problemas de gestión empresarial que surgen de la relación de la empresa con el entorno de no mercado con el que se relaciona.

2.- Aplicar las herramientas de la calidad total (GCT- TQM, EFQM) a la gestión integral de empresas y organizaciones.

3.- Evaluar el desempeño empresarial desde las expectativas de los diferentes grupos de interés que se relacionan con la empresa.

4.- Aplicar la Ética a la gestión empresarial.

5.- Gestionar la cultura y la confianza en las organizaciones para mejorar los resultados económicos y sociales.

6.- Dirigir la empresa desde la responsabilidad social y el buen gobierno.

### 2.3.Importancia de los resultados de aprendizaje

Los beneficios empresariales, aun siendo necesarios para la supervivencia financiera de las empresas, cada vez son menos suficientes para conseguir la excelencia empresarial, entendida por la congruencia entre la conducta y la performance de la empresa y las expectativas de la sociedad en su conjunto sobre lo que las empresas deben aportar al bien común. El curso amplía el abanico de variables e indicadores sobre qué significan las sociedades modernas, sobre qué deben aportar al bien común y sobre qué medidas de performance debe fundamentarse el éxito empresarial.

## 3.Evaluación

### 3.1.Tipo de pruebas y su valor sobre la nota final y criterios de evaluación para cada prueba

El estudiante deberá demostrar que ha logrado los resultados de aprendizaje mediante las siguientes actividades de evaluación:

En **primera convocatoria**, se ofrecen al alumno dos sistemas de evaluación:

1.- Evaluación continua del trabajo del alumno a partir de su participación en clase, de la resolución de los casos prácticos entregada por escrito (aproximadamente un caso o práctica por tema), y de la entrega por escrito y presentación en clase de un trabajo o proyecto final. Cada parte, participación en clase, resolución de casos entregados y proyecto final pondera un tercio en la nota final. Para optar por este sistema de evaluación, el estudiante debe obtener una calificación mínima de 3 puntos sobre 10 en un examen que se realizará, bien en los días habilitados al final del semestre para la realización de las pruebas de evaluación continua, o bien en los últimos días de clase. Si el estudiante obtuviese una calificación en dicho examen superior a la obtenida a través de la suma ponderada de las calificaciones obtenidas por su participación en clase, resolución de casos entregados y proyecto final; prevalecerá la nota del examen. El estudiante que no alcance los mínimos exigidos en las pruebas de evaluación continua, no podrá continuar por este procedimiento de evaluación.

2.- Evaluación global. El alumno que no opte por la evaluación continua o que no supere la asignatura por este

procedimiento o que quiera mejorar su calificación, tendrá derecho a presentarse a la prueba global, prevaleciendo, en cualquier caso, la mejor de las calificaciones obtenidas. Dicha prueba global consiste en un examen final por escrito en el que el alumno tendrá que responder a una serie de preguntas a desarrollar de carácter teórico-práctico donde deberá demostrarse el conocimiento y asimilación de los conceptos teóricos, complementándose las respuestas con la aplicación de los aspectos prácticos vistos en los casos, lecturas y ejemplos. Orientativamente, la parte teórica supone entre un 50% y un 60 % de la nota, y la parte práctica entre un 40% y un 50% de la nota.

En **segunda convocatoria**, la evaluación se realiza mediante una prueba global consistente en un examen escrito de las mismas características que las señaladas para el examen final de primera convocatoria.

### **Criterios de valoración:**

#### **En evaluación continua:**

1.- Demostración del seguimiento continuado y profundo de los contenidos de la asignatura a través de la participación en clase y respondiendo a las preguntas que en cada momento le formule el profesor (se valorará de 0 a 10 y se multiplicará por 1/3 de cara a computar en la nota final). El sistema de puntuación será lineal con el número de participaciones efectivas de forma que si un alumno participa la mitad de los días, obtendrá una calificación de cinco puntos en este apartado, que serán multiplicados por 1/3 de cara a computar en la nota final.

2.- Preparación de casos prácticos, discusión en clase y elaboración por escrito de análisis y recomendaciones de gestión (1/3 de la nota). Los informes por escrito deben entregarse en las fechas señaladas por el profesor. Para obtener la máxima puntuación en este apartado es imprescindible la entrega en tiempo y forma de todos los informes. La falta de un informe de penalizará con un 40% y la falta de dos informes con un 80%. Si el estudiante deja de entregar tres o más informes, no

obtendrá calificación positiva en este apartado (p.ej. el estudiante que entregue todos los informes en tiempo y forma puede obtener una calificación máxima de 10 puntos en el presente apartado, el estudiante que deje de entregar un informe podrá obtener una calificación máxima de 6 puntos en el presente apartado, y el estudiante que deje de presentar dos informes podrá obtener una calificación máxima de 2 puntos en este apartado). Para el cómputo de esta parte en la nota final, se multiplicará la nota del presente apartado (de 0 a 10 puntos) por 1/3.

3.- Presentación en clase y entrega por escrito del trabajo en grupo, hasta tres personas (1/3 de la nota). El trabajo se puntuará de 0 a 10 en función del contenido y presentación del mismo y se multiplicará dicha nota por 1/3 de cara al cálculo de la nota final.

Para poder optar por este sistema de evaluación, el estudiante debe obtener una calificación mínima de 3 puntos sobre 10 en un examen final que se realizará en los últimos días del semestre. Si el estudiante obtuviera una calificación en dicho examen superior a la obtenida a partir de la suma de los tres puntos señalados anteriormente, prevalecerá siempre la nota más alta. Este examen final constará de tres o cuatro preguntas de carácter teórico-práctico donde deberá demostrarse el conocimiento y asimilación de los conceptos teóricos, complementándose las respuestas con la aplicación de los aspectos prácticos vistos en los casos, lecturas y ejemplos. Orientativamente, la parte teórica supone entre un 50% y un 60 % de la nota, y la parte práctica entre un 40% y un 50% de la nota.

### **En la prueba global, se valorará:**

El grado en que el alumno ha adquirido los resultados esperados de aprendizaje, a través de sus respuestas a las preguntas sobre los conceptos básicos de la asignatura trabajados en clase y contenidos en las lecturas asignadas, y de la resolución de ejercicios y casos relacionados con los contenidos del curso.

*Está previsto que estas pruebas se realicen de manera presencial pero si las circunstancias sanitarias lo requieren, se realizarán de manera semipresencial u online. En el caso de evaluación online, es importante destacar que, en cualquier prueba, el estudiante podrá ser grabado, pudiendo este ejercer sus derechos por el procedimiento indicado en:*

[https://protecciondatos.unizar.es/sites/protecciondatos.unizar.es/files/users/lopd/gdocencia\\_reducida.pdf](https://protecciondatos.unizar.es/sites/protecciondatos.unizar.es/files/users/lopd/gdocencia_reducida.pdf)

*Se utilizará el software necesario para comprobar la originalidad de las actividades realizadas. La detección de plagio o de copia en una actividad implicará la calificación de 0 puntos en la misma.*

## **4. Metodología, actividades de aprendizaje, programa y recursos**

### **4.1. Presentación metodológica general**

**El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:**

Al tratarse de una asignatura de últimos cursos se entiende que en el aprendizaje del alumno pesa algo más la capacidad para aplicar conocimientos ya adquiridos, que la adquisición de conocimientos totalmente nuevos. Por eso el proceso de aprendizaje se ha diseñado para que el estudiante se implique en la resolución de casos prácticos, en la discusión de ideas y propuestas con el resto de la clase, y en el trabajo en equipo a través de la elaboración de un trabajo final. El trabajo del alumno, en la preparación de los casos y en la posterior discusión en clase de los resultados, se completa con clases magistrales con mayor protagonismo del profesor en la transmisión de conocimientos.

### **4.2. Actividades de aprendizaje**

Clases teóricas - 25 horas Clases prácticas - 25 horas

Aprendizaje basado en problemas / Laboratorio (herramienta TIC)/Seminarios/Tutoría/Trabajo personal del estudiante - 75 horas

Total: 125 horas = 5 ECTS

Respecto a las clases teóricas, serán clases magistrales en las que el profesor expone los contenidos básicos de cada tema, justificando su relevancia y proporcionando conceptos y herramientas útiles para resolver los casos prácticos.

En las clases prácticas, se resolverán principalmente casos prácticos que representan situaciones empresariales relativamente complejas y poco estructuradas que obligan al estudiante a identificar correctamente el problema, identificar alternativas de solución, valorarlas y decantarse por una o varias de ellas y luego defender la decisión en clase delante de sus compañeros.

Además, se llevarán a cabo lecturas de artículos y capítulos de libros de contenido académico que completen los aspectos conceptuales de cada tema expuestos por el profesor. También se realizará un trabajo en grupo en el que se analizarán en una empresa real los desarrollos de los diferentes conceptos y aspectos vistos en clase.

Finalmente, se tendrá derecho a tutorías individuales y personalizadas a las que cualquier alumno puede acudir las veces que lo desee.

*En principio la metodología de impartición de la docencia está previsto que pivote alrededor de clases presenciales. No obstante, si fuese necesario por razones sanitarias, las clases presenciales podrán impartirse de forma semipresencial u online.*

## 4.3. Programa

### **Tema 1: Fundamentos de Gestión de las Organizaciones.**

El problema de organizar la sociedad y la función de la empresa y el empresario en la solución del mismo. La creación de riqueza como objetivo social; diferencia entre bienestar social y beneficio empresarial. Los problemas generales de organización interna en la empresa: coordinar y motivar.

### **Tema 2: La empresa cooperativa**

Estudio económico de la empresa cooperativa con propiedad de los trabajadores. Modelo organizativo, derechos de propiedad. Ventajas e inconvenientes desde la eficiencia productiva. Aspectos de interés social.

### **Tema 3: La empresa capitalista simple**

Aproximación al estudio de la figura del empresario/emprendedor y su función en la economía. Teorías del empresario. La autoridad del empresario en la empresa: significado y alcance.

### **Tema 4: La empresa capitalista compleja**

Características que definen la empresa capitalista compleja: jerarquía multinivel y separación entre propiedad y control. Factores que explican la transición desde la empresa capitalista simple a la compleja. Problemas de gestión que surgen en la empresa capitalista compleja. La performance empresarial desde los intereses de los accionistas propietarios.

### **Tema 5: El Gobierno Corporativo**

Definición Gobierno Corporativo. Conflicto entre directivos y accionistas/propietarios. Controles Externos y Controles Internos. Códigos de buen gobierno.

### **Tema 6: Cultura y confianza en las organizaciones**

Soluciones no jerarquizantes al problema de incentivos. Cultura Organizativa, Presión Social, Solidaridad y Reciprocidad. Valor económico de la reputación. Gestión de la confianza.

### **Tema 7: Responsabilidad Social Corporativa**

Origen de la Responsabilidad Social Corporativa. Relación de la empresa con el entorno. Teoría de los *Stakeholders*. Ganancias sociales y privadas del análisis de la Cadena de Valor. Ética en los negocios: diferentes perspectivas.

### **Tema 8.- Emprendimiento social**

La creación de riqueza social fuera de las relaciones de mercado. Ejemplos de emprendimiento social. Herramientas para la gestión de la empresa social (análisis coste beneficio, crowd-funding, marketing social,...).

### **Tema 9.- Ética en la actividad empresarial**

Qué es la Ética? Ética Teleológica, Ética Utilitarista, Ética de la Justicia (Rawls). Aplicaciones a decisiones de gestión. Empresa y derechos humanos.

### **Tema 10: Calidad total y Excelencia Empresarial**

Principios de la Gestión de la Calidad Total (GCT) y Diseño Organizativo. Sistemas participativos de gestión. Modelo EFQM de excelencia.

#### **4.4. Planificación de las actividades de aprendizaje y calendario de fechas clave**

El calendario de sesiones presenciales teóricas y prácticas de la asignatura se hará público en la web del centro. Las fechas de entrega de trabajos, evaluaciones y otras actividades serán comunicadas por el profesorado de la asignatura a través, especialmente, del Anillo Digital Docente de la Universidad de Zaragoza. Las fechas de los exámenes finales se podrán consultar también en la página Web de las distintas Facultades que imparten la titulación.

#### **4.5. Bibliografía y recursos recomendados**