

## 61765 - Diseño organizativo

### Información del Plan Docente

**Año académico:** 2022/23

**Asignatura:** 61765 - Diseño organizativo

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

**Titulación:** 555 - Máster Universitario en Dirección, Estrategia y Marketing

**Créditos:** 3.0

**Curso:** 1

**Periodo de impartición:** Segundo semestre

**Clase de asignatura:** Optativa

**Materia:**

## 1. Información Básica

### 1.1. Objetivos de la asignatura

#### **La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:**

La asignatura se plantea bajo la premisa de que el diseño organizativo incluye decisiones críticas para el éxito competitivo de las empresas porque afectan directamente a la capacidad de las mismas, y de las organizaciones en general, para conseguir una alineación entre intereses individuales y objetivos de eficiencia colectiva, creación de riqueza, que inciden directamente en la competitividad.

Una segunda premisa, igualmente relevante para comprender el contenido de la asignatura, es que la Economía como disciplina social aporta conocimiento y método de gran utilidad para la resolución de los problemas de coordinación y motivación que surgen en acciones colectivas y que constituyen el núcleo central del diseño organizativo. En este sentido el curso ofrece al alumno la oportunidad de conocer y aplicar los resultados de las investigaciones económicas en el ámbito de la Economía Organizacional, rama de la Economía general que ha adquirido una notable importancia en los últimos años.

Estos planteamientos y objetivos están alineados con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>), de tal manera que la adquisición de los resultados de aprendizaje de la asignatura proporciona capacitación y competencia para contribuir 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.

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

La asignatura se configura teniendo en cuenta que forma parte de un Máster generalista en materias propias de la dirección de empresas, principalmente en las materias de estrategia (incluido el marketing) y organización, que son competencia directa de la dirección general. En términos generales estas competencias se dividen entre las que se aplican a diseñar la relación entre la empresa y su entorno competitivo, competidores, clientes, sociedad en general, y las que se aplican a diseñar las relaciones en el ámbito interno y de relaciones con otras empresas con las que se colabora para la producción de bienes y servicios con destino al mercado. Este curso se centra sobre todo en los aspectos de organización para la producción y el intercambio; los elementos estratégicos tienen su origen en el hecho de que la colaboración se realiza en condiciones de conflictos de intereses entre las partes implicadas, que hay que gestionar adecuadamente. Por otra parte, la contribución potencial del diseño organizativo a la ventaja competitiva de la empresa es cada vez mayor en la medida en que los activos estratégicos se desplazan cada vez más hacia recursos intangibles, como el capital organizacional y el capital de conocimiento.

### 1.3. Recomendaciones para cursar la asignatura

El aprovechamiento adecuado de la asignatura requiere que el alumno asista regularmente a clase; que

prepare previamente las lecturas asignadas al tema correspondiente; que adopte una actitud de aprendizaje activo buscando por iniciativa propia recursos complementarios a los que proporciona el profesor; que adopte una actitud crítica constructiva ante las enseñanzas recibidas.

El buen aprovechamiento de la asignatura requiere también que el alumno tenga unos conocimientos suficientes de economía y de las bases del comportamiento racional en que se sustenta, ya que la asignatura se fundamenta en el estudio económico de las organizaciones.

Se requiere suficiente conocimiento de la lengua inglesa a nivel al menos de lectura.

## 2. Competencias y resultados de aprendizaje

### 2.1. Competencias

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

Generales y Básicas

CG1 - Capacidad de organización, planificación y aprendizaje

CG2 - Aprender a utilizar sus conocimientos y habilidades en diferentes contextos y aplicarlos a una realidad en constante movimiento como es la generada por las sociedades actuales

CG3 - Capacidad de tomar decisiones

CG4 - Capacidad para desarrollar una actividad internacional

CG5 - Capacidad para desarrollar su actividad de forma ética y respeto los derechos de las personas

CG6 - Capacidad de adaptación a entornos complejos y cambiantes

CG7 - Capacidad de utilización de herramientas informáticas y tecnologías de la comunicación

CG8 - Creatividad

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que el aprendizaje deberá ser en buena parte auto dirigido y autónomo.

Transversales

T1 - Capacidad para comunicar conocimientos y conclusiones y las razones últimas que las sustentan

T2 - Habilidades de comunicación oral y escrita

T3 - Habilidad para documentar y defender las propias ideas y decisiones

T4 - Capacidad para evaluar la información recibida de forma crítica

T5 - Capacidad para comprender conocimientos que amplían y mejoran los adquiridos en una titulación previa, especialmente para ser aplicados en el ámbito de la investigación

T6 - Capacidad para definir y elaborar un trabajo de investigación académica riguroso y original

T7 - Capacidad para realizar estudios, análisis y trabajos de investigación especializados, de interés para el desarrollo de la sociedad y capaces de procurar avance científico.

Específicas

CE06.- Capacidad para tomar decisiones sobre la integración horizontal y vertical de las organizaciones (fronteras)

CE07.- Capacidad para resolver problemas de coordinación y motivación en acciones colectivas

CE14.- Capacidad para diseñar sistema de información y estructuras organizativas contingentes a las condiciones internas y externas de la organización

CE15.- Capacidad para decidir sobre la propiedad y forma jurídica de las empresas

CE16.- Capacidad para diseñar sistemas de gobiernos corporativo que resuelvan los principales conflictos de interés en las organizaciones

## 2.2. Resultados de aprendizaje

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

- Tomar decisiones sobre la delimitación de las fronteras verticales de la empresa (fabricar versus comprar; alianzas y acuerdos de colaboración estratégica, contratos a largo plazo).
- Resolver problemas de coordinación a través del diseño de sistemas de información y asignación de responsabilidades entre unidades organizativas (centralización y descentralización).
- Decidir sobre la forma de propiedad de la empresa (privada, pública; sociedad de capitales o sociedad de personas; con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro), a partir del conocimiento de las ventajas e inconvenientes de cada forma jurídica.
- Resolver problemas de motivación diseñando sistemas de incentivos monetarios y no monetarios.
- Valorar la importancia para la eficiencia económica de activos intangibles como la cultura y la confianza.
- Diseñar sistemas de gobierno corporativo desde la perspectiva de lograr el equilibrio entre las funciones de gestión y control.

## 2.3. Importancia de los resultados de aprendizaje

La importancia de los resultados de aprendizaje es doble. Por un lado la asignatura proporciona competencias profesionales en el ámbito del diseño organizativo que incluye decisiones críticas para el éxito competitivo de las empresas que han sido mencionadas anteriormente. Por otro la asignatura proporciona competencias para la comprensión de los cambios en los modelos de negocio y en las estructuras de relaciones dentro y entre las empresas, y valorar las implicaciones de los mismos para el bienestar social. Por tanto la asignatura proporciona conocimientos de naturaleza positiva, que ayudan a comprender la realidad tal como es, y de naturaleza normativa, para influir sobre ella y mejorarla desde el interés privado y social.

## 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 alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación:**

Se realizará una evaluación continua del aprendizaje del estudiante a través de su participación en las discusiones de clase; la entrega de informes por escrito de textos, lecturas y/o casos recomendados; y la elaboración y presentación de un trabajo final específico para la asignatura.

La calificación obtenida por la participación regular en clase (discusión, comentarios de lecturas, ejercicios,..) y la entrega regular de informes por escrito relativos a casos y lecturas podrá alcanzar los 7 puntos como máximo. Los tres puntos restantes, se obtendrán a través de la realización y entrega por escrito de un trabajo final de la asignatura cuya temática será acordada con el profesor. Para la valoración de dicho trabajo, también se tendrá en cuenta la exposición oral del mismo durante las últimas sesiones del curso.

Para los alumnos que no hayan realizado el sistema de evaluación continua, que no superen la asignatura por el sistema de evaluación continua, o bien deseen incrementar su calificación, habrá un examen final escrito en el cual el estudiante tendrá que demostrar los conocimientos adquiridos en la asignatura. El examen se calificará entre 0 y 10 puntos.

Los alumnos podrán optar por cualquiera de las dos formas de evaluación o por las dos a la vez. En este caso la calificación final del curso será la más alta de las dos.

En segunda convocatoria, la evaluación se realizará mediante una prueba global de las mismas características que la señalada anteriormente.

#### **Criterios de valoración:**

Los conocimientos adquiridos se valorarán atendiendo al conocimiento que se tenga y al rigor con que se expresen los conceptos teóricos estudiados en el curso. En segundo lugar se valorará la capacidad del alumno para aplicar los conceptos teóricos a la resolución de los casos prácticos que se planteen a lo largo de la asignatura, es decir se valorará la capacidad para aplicar la teoría a la resolución de problemas en el ámbito del diseño organizativo y concretamente en el de la resolución de problemas de coordinación y motivación en acciones colectivas.

#### **Nota:**

Está previsto que la evaluación se realice de manera presencial pero si las circunstancias sanitarias lo requieren, se realizará de manera semipresencial u online. En el caso de evaluación online, en cualquier prueba, el estudiante podrá ser grabado, pudiendo este ejercer sus derechos por el procedimiento indicado en:

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 formación de Master Universitario, el alumno debe adquirir conocimientos avanzados en las materias objetos de estudio, y al mismo tiempo adquirir competencias en resolver problemas complejos y poco estructurados. El método docente trata de ajustarse a estos objetivos y por ello combina formación teórica con el método del caso. La formación teórica se adquiere a través de lecciones magistrales y lecturas, mientras que con la resolución de casos similares a los que habitualmente se manejan en las escuelas de negocios se busca practicar en la aplicación de los conocimientos teóricos a problemas reales.

### 4.2. Actividades de aprendizaje

**El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades...**

Clase presencial y discusión del contenido (30 horas)

Presentación magistral

Resolución de ejercicios y/o casos

Presentación y defensa de lecturas recomendadas

Seminarios, tutorías y trabajo personal del estudiante (45 horas)

Resúmenes de lecturas

Asistencia a tutorías

Autoaprendizaje

Realización de trabajos

#### **Nota:**

Está previsto que las clases sean presenciales. No obstante, si fuese necesario por razones sanitarias, las clases podrán impartirse de forma semipresencial u online.

### 4.3. Programa

**Tema 1.-** Introducción a la Economía de las Organizaciones

Racionalidad económica; utilidad y riesgo; problemas de organización y contextos organizativos.

Lectura.- V. Salas, El Siglo de la Empresa. Fundación BBVA. Madrid, Capítulo 1.

**Tema 2.-** Naturaleza y fronteras de la empresa

División del trabajo y organización de la Sociedad: problemas de coordinación y de motivación. ¿Por qué existen las empresas dentro del sistema de mercado?. Emprendimiento.

Lectura: Coase, R. "The nature of the firm". *Economica*, 4, 1937, 386-405.

Se complementa con *Incomplete contracts: Early papers*

Caso Práctico: Celulosa Arauco: Explicar las fronteras de la empresa desde la perspectiva técnica (costes, demanda y riesgo).

**Tema 3.-** Organización interna de la empresa: autogestión o jerarquía

Coaliciones y Equipos. Problemas de incentivos en coaliciones. El papel del empresario (solución jerárquica).

Lectura.- Alchian, A. y H. Demsetz. "Production, information and economic organization". *American Economic Review*, 62, 1972, 777-795.

Se complementa con *Multi-agent- contracting: Moral hazard in teams*

Caso práctico: Irizar: ¿Cómo resuelve la cooperativa los problemas de coordinación y motivación?

**Tema 4.-** La empresa capitalista compleja: separación de propiedad y gestión.

La transición de empresa capitalista simple a compleja. El papel del Capital. Problemas de Agencia en la empresa capitalista. Empresas públicas.

Lectura.- Jensen, M. y W. Meckling. "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics* 3, 1976, 305-360.

Se complementa con *Contracts under asymmetric information: Moral hazard*

Caso práctico: Patagonia: Describa el modelo de negocio de esta empresa. Valore dicho modelo desde la perspectiva de la maximización de los beneficios y desde la perspectiva del bienestar social. ¿Sería viable este modelo si la empresa cotizara en bolsa?

**Tema 5.-** Cultura y confianza en las organizaciones

Los conceptos de cultura y confianza. Cómo cultura y confianza contribuyen a la creación de riqueza. Contratos incompletos. El valor económico de la reputación.

Lectura.- Kandel, E. y E. Lazear. "Peer pressure and partnerships". *Journal of Political Economy*, 100, 1992, 801-817.

Se complementa con *Implicit contracts: reputation*

Caso práctico: Irizar: Cultura y confianza en Irizar. Mecanismos de gestión a través de los cuales se influye sobre ellas.

**Tema 6.-** Complementariedad: Encaje entre estrategia y estructura

Problemas coordinación en las organizaciones. Modelos de negocio. La transición de la empresa tradicional a la moderna.

Lectura.- Milgrom, J. y J. Roberts. "Complementarities and fit: Strategy, structure and organizational change in manufacturing". *Journal of Accounting and Economics*, 19, 1995, 179-208.

Caso práctico.- Valorar el encaje entre estrategia y diseño organizativo en Patagonia e Irizar

**Tema 7:** Fronteras de la empresa y contratos implícitos

Economía de los Costes de Transacción. Contratos implícitos. Los costes de transacción de los mercados y de las empresas. Especialización.

Lectura.- Hart, O. *Firms, contracts and financial structure*. Oxford: Clarendon Press, 1995. Capítulos 1 y 2.

Se complementa con *Incomplete contracts excepto Early papers*

Caso práctico: Celulosa Arauco. Analizar el grado de integración vertical de la empresa y explicarlo desde la perspectiva de los costes de transacción y los derechos de propiedad.

**Tema 8.-** La empresa como subeconomía

Perspectiva integradora del diseño organizativo como una solución a los problemas de coordinación y motivación.

Lectura.- Holmstrom, B. "The firm as a subeconomy". *Journal of Law Economics and Organization*, 1999, 74-102.

Caso práctico.- Visión de conjunto de los problemas de diseño organizativo que plantean los diferentes casos vistos en el curso, y las soluciones propuestas.

**Tema 9.-** Empresa y sociedad.

Dentro de este tema se presentarán los trabajos realizados por los alumnos durante el curso y servirá para reforzar la conexión entre los contenidos teóricos de la asignatura y aspectos relevantes del debate sobre la relación que debe existir entre la empresa y la sociedad. Posibles temas a tratar. A modo ilustrativo: Propiedad y gobierno de la empresa, emprendimiento, capital organizacional, modelos de gestión.

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

El curso se desarrollará durante 15 semanas con una sesión semanal de dos horas. A los temas 2, 6 y 8 se les dedicará una única sesión por tema, mientras que el resto de temas abarcarán dos sesiones cada uno. El calendario detallado de las diferentes actividades y eventos será puesto a disposición de los estudiantes a través del ADD.

Las actividades y fechas clave se comunican a través de los medios oportunos, esto es ADD, cartel en el aula, correos electrónicos, etc.... al comenzar el periodo lectivo de la asignatura. Las fechas de los exámenes finales se pueden consultar en la página web del Centro.

#### 4.5. Bibliografía y recursos recomendados

[http://biblos.unizar.es/br/br\\_citas.php?codigo=61765&year=2021](http://biblos.unizar.es/br/br_citas.php?codigo=61765&year=2021)