



Máster en Dirección, Estrategia y Marketing **61765 - Diseño organizativo**

Guía docente para el curso 2015 - 2016

Curso: , Semestre: , Créditos: 3.0

Información básica

Profesores

- **Javier García Bernal** jgbernal@unizar.es

- **Vicente Salas Fumas** vsalas@unizar.es

Recomendaciones para cursar esta 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.

Actividades y fechas clave de la asignatura

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

Inicio

Resultados de aprendizaje que definen la asignatura

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

1:

-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 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.

Introducción

Breve presentación de la asignatura

Asignatura optativa que combina formación teórica y la resolución de casos prácticos. En ella se analizan, desde la racionalidad económica, decisiones sobre las fronteras, propiedad, organización interna de empresas y organizaciones en general, utilizando el criterio de contribución a la creación de riqueza. Para ello, en cada tema se combina una revisión de la literatura académica correspondiente, con la exposición teórica del profesor y la discusión de casos prácticos entre todos los alumnos.

Contexto y competencias

Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales 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.

Contexto y sentido de la asignatura en la titulación

La asignatura se configura teniendo en cuenta que forma parte de un Master 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 interés 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.

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

1:

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

Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:

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.

Evaluación

Actividades de evaluación

El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación

1:

Se realizará una evaluación continua del aprendizaje del estudiante a través de su participación en las discusiones de clase, los comentarios de textos y lecturas recomendadas, elaboración y presentación de un trabajo final específico para la asignatura.

La calificación final se determinará ponderando por igual la calificación obtenida por la participación regular en clase (discusión, comentarios de lecturas, ejercicios...) y la calificación obtenida del trabajo final de la asignatura.

Habrán también 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.

2:

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.

Actividades y recursos

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.

Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)

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

- 1:**
- Clase magistral del profesor
 - Preparación por los alumnos y discusión en clase de casos prácticos (método del caso)
 - Lecturas de textos que se consideran clásicos en la literatura académica sobre análisis económico de las organizaciones.
 - Realización de un trabajo final por el alumno
 - Seminarios impartidos por expertos y profesionales

Programa de la asignatura con lecturas básicas y casos prácticos

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, Capítulo 1.

Tema 2.- Naturaleza y fronteras de la empresa

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

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.

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

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

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

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

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.

Planificación y calendario

Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos

El calendario de sesiones presenciales se hará público en la web del centro, la presentación de trabajos y otras actividades será comunicada por el profesor responsable a través de los medios adecuados

Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada

- Bolton, Patrick. *Contract theory* / Patrick Bolton and Mathias Dewatripont. Cambridge, Mass. [etc.] : Massachusetts Institute of Technology Press, 2005
- Laffont, Jean-Jacques. *The theory of incentives : the principal-agent model* / Jean-Jacques Laffont and David Martimort. Oxford : Princeton University Press, Cop. 2002
- Macho Stadler, Inés. *Introducción a la economía de la información* / Inés Macho Stadler, David Pérez Castrillo . - 2ª ed., 4ª reimp. Barcelona : Ariel, 2010
- Salanié, Bernard. *The Economics of contracts : a primer* / Bernard Salanié. - 2nd ed. Cambridge [etc.] : MIT Press, 2005
- Salas Fumás, Vicente. *El siglo de la empresa* / Vicente Salas Fumás. Bilbao : Fundación BBVA, 2007
- *The Handbook of organizational economics* / edited by Robert Gibbons and John Roberts. Princeton : Princeton University Press, cop. 2013