

**FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA**

Datos de la asignatura	
Nombre	Contexto Organizacional
Titulación	Máster Universitario en Recursos Humanos
Curso	Primero
Semestre	Primero
Créditos ECTS	5
Carácter	Obligatoria
Departamento	ICADE Business School
Área	Gestión de Empresa

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Javier Cabello Albendea, Joaquín Oset Fernández, Luis Expósito
Departamento	ICADE Business School
e-mail	<a href="mailto:jcabello@ramanht.com">jcabello@ramanht.com</a> <a href="mailto:joaquin.oset@telefonica.net">joaquin.oset@telefonica.net</a> ; <a href="mailto:Luis.Exposito@iese.net">Luis.Exposito@iese.net</a>
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

**DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA**

Contextualización de la asignatura	
Aportación al perfil profesional de la titulación	
<p><b>Estructura de las organizaciones</b> La forma de organizar a las personas en una empresa es un factor relevante para su éxito. En este sentido, hay una clara interrelación entre la estrategia de la empresa, su organización y sistemas de gestión. Los responsables de Recursos Humanos son, junto con la Dirección General, actores relevantes en el diseño de dicha organización y en la gestión de sus cambios.</p> <p><b>Marketing/innovación</b> (orientación cliente presente y futuro), <b>Dirección Producción/Operaciones</b> (orientación producto/servicio) y Calidad Total (excelencia en todo) son áreas muy relevantes interesantes y demandas en cualquier currículo empresarial. En esta asignatura se exploran las decisiones estratégicas de estas áreas que toman los directivos de las empresas y el papel que juegan en el incremento de la productividad.</p> <p>Paralelamente incide en el rol que los departamentos de Recursos Humanos deben jugar en las decisiones anteriormente mencionadas y cómo, tanto el área de Producción como la de RRHH, deben trabajar alineados para conseguir sentar</p>	

bases sólidas que permitan obtener una ventaja competitiva sostenida en sus empresas.

Se pretende, así mismo, Identificar cómo la estrategia de marketing, comercial y de abandono- innovación influye en el devenir de la empresa o institución y cómo impacta en la gestión de personas.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

<b>Contenidos – Bloques Temáticos</b>
<b>BLOQUE 1: ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES</b>
<b>Estrategia y organización</b>
Introducción a la Estructuración de las Organizaciones Interrelación entre Estrategia, Organización y Sistemas de Gestión
<b>Diseño organizativo</b>
Parámetros y criterios Tipologías organizativas Modelos de Negocio Nuevas formas organizativas
<b>Organización y Contexto</b>
La organización de la empresa familiar Organización y creación de empresas
<b>BLOQUE 2: DIRECCIÓN DE OPERACIONES</b>
<b>Introducción a la dirección de Operaciones</b>
El Sistema Empresa y el Subsistema de Operaciones La problemática de la Dirección de Operaciones La estrategia de la Dirección de Operaciones
<b>El diseño del subsistema de Operaciones</b>
La selección y el diseño del producto y del servicio La selección y el diseño del proceso de producción La decisión de capacidad a largo plazo Las decisiones de localización La distribución en planta
<b>La dirección de operaciones y la calidad</b>
Gestión de Calidad Herramientas de TQM El papel de la inspección Gestión de la calidad total en servicios Normas de Calidad Internacionales
<b>BLOQUE 3: FUNCIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING</b>
<b>Introducción al marketing</b>
La función de la dirección comercial
<b>El entorno</b>
Micro entorno del marketing Macro entorno del marketing Análisis de la competencia
<b>La demanda</b>
Concepto de demanda Factores determinantes de la demanda Concepto de elasticidad
<b>Nuevas tendencias en marketing</b>
Marketing on-line Geomarketing

Marketing relacional Marketing experiencial
<b>Investigación de mercado</b>
<b>Segmentación de mercado</b>
<b>Variables del marketing mix</b>
Producto Precio Distribución. Comunicación
<b>Comercio minorista y mayorista</b>

<b>Competencias - Objetivos</b>
<b>Competencias Genéricas del título-curso</b>
<p><b>A1.</b> Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño. Resultados:</p> <p><b>RA1.1</b> Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución.</p> <p><b>RA1.2</b> Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas.</p> <p><b>RA1.3</b> Ser capaz de planificar adecuadamente los pasos o fases a seguir para llegar a sus objetivos y poner los medios que sean precisos para conseguirlos.</p> <p><b>A2.</b> Manejar eficientemente la información, sabiendo captarla de fuentes secundarias: bibliografía científicas o especializadas, así como de otras fuentes documentales de rigor; y fuentes primarias: recopilar información de otras personas.</p> <p><b>RA2.1</b> Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo.</p> <p><b>RA2.2</b> Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo.</p> <p><b>RA2.3</b> Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia.</p> <p><b>A3.</b> Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto.</p> <p><b>RA3.</b> Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada.</p> <p><b>RA3.</b> Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso.</p> <p><b>A4.</b> Ser capaz de cooperar con otras personas y trabajar en equipo para el bien común, siendo a la vez capaz de liderar y conducir grupos cuando la situación lo requiera. Resultados:</p> <p><b>RA4.1</b> Aprender a aceptar los puntos de vista de otras personas y modificar las propias ideas y convicciones cuando las alternativas propuestas por otros sean más adecuadas a la situación.</p> <p><b>RA4. 2</b> Saber reconocer los puntos fuertes y puntos débiles de los demás</p>

integrantes de un grupo, para fomentar los primeros y fortalecer los segundos, de manera que cada persona aporte el máximo en beneficio del grupo.

**RA4.3** Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución.

**RA4.4** Apreciar el valor de la diversidad en los equipos de trabajo y las oportunidades de enriquecimiento del capital humano, social y cultural que esa diversidad aporta a las organizaciones

**A6.** Poseer las competencias necesarias para el establecimiento y mantenimiento de relaciones con otros profesionales, tanto de su propia área como de cualquier otra.

Resultados:

**RA6.1** Desarrollar las habilidades interpersonales para desenvolverse con soltura en cualquier entorno profesional.

**A8.** Reconocer los aspectos éticos de toda actuación empresarial, considerando las perspectivas e intereses de los diferentes grupos de interés o stakeholders y garantizando el respeto de los principios éticos de la profesión en la toma de decisiones.

**RA8.** Conocer el papel de la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética en los negocios.

**RA8.** Ser capaz de analizar e interpretar la Triple Cuenta de Resultados de una organización socialmente responsable.

**A9.** Desarrollar una comunicación bidireccional eficiente, tomando en consideración las intenciones y necesidades de los demás.

**RA9.** Ser capaz de practicar la escucha activa, interesándose y tratando de comprender lo que su interlocutor desea transmitir.

**RA9.** Cuidar los aspectos no verbales siempre que participe en un proceso comunicativo.

**RA9.** Asegurarse de que la otra persona le ha comprendido cada vez que es el emisor de la comunicación.

**A10.** Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas.

**RA10.** Tener la capacidad de identificar y plantear un problema de manera divergente.

**RA10.** Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales.

**RA10.** Generar ideas originales y útiles.

#### Competencias Específicas del área-asignatura

**B1.** Ser capaz de analizar la realidad empresarial como un todo indivisible, complejo e interrelacionado.

**RB1.1** Manejar con soltura y conocimiento el vocabulario empresarial básico actual.

**RB1.2** Manejar con precisión la terminología jurídica básica dentro del área laboral.

**RB1.3** Entender las consecuencias económico-financieras de las decisiones operativas y saber utilizar estos criterios en los procesos de toma de decisiones.

**RB1.4** Poseer un esquema completo y organizado para la integración de la política de Recursos Humanos dentro de una realidad denominada empresa.

**B2.** Conocer qué es la gestión estratégica empresarial y tener la capacidad para analizar, diseñar y mejorar su aplicación.

**RB2.1** Conocer las técnicas de análisis estratégico que son más habituales en la actualidad.

**RB2.2** Conocer la importancia de una serie de factores, intrínsecos y extrínsecos, en el desarrollo e implantación de una determinada estrategia.

**RB2.3** Conocer la implantación práctica del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones, siendo capaz de definir los indicadores de rendimiento más adecuados en cada caso.

**B3.** Comprender la relación entre la estrategia de la empresa y su organización, las diferentes estructuras de organización, su diseño y funcionamiento, así como los principales procesos en la empresa.

**RB3. 1** Conocer los aspectos estratégicos de la Dirección de Operaciones, tanto para empresas industriales como para las que desarrollan su actividad en el sector servicios.

**RB3. 2** Conocer los Principios de Calidad que son de aplicación en las empresas, para mejorar su eficiencia y competitividad, orientándolas hacia la consecución de la excelencia empresarial.

**RB3. 2** Conocer los principales fundamentos y elementos del Marketing, así como la comprensión de los mismos a través de las estrategias básicas de distribución, ventas y publicidad.

**B5.** Planificar estratégicamente las distintas políticas de Recursos Humanos de una organización en función de la estrategia empresarial adoptada por la Alta Dirección, para contribuir de esta manera a la consecución de los objetivos establecidos.

**RB5.** Conocer cómo y porqué los objetivos del departamento de RR.HH. se derivan de los objetivos estratégicos de la organización.

**RB5.** Ser capaz de establecer el impacto de una determinada política de gestión de recursos humanos en la empresa.

**B7.** Saber diseñar la estructura organizativa más adecuada para lograr alcanzar las metas de la empresa. Resultado

**RB7. 2** Definir y diseñar los puestos y roles necesarios para obtener un rendimiento organizacional óptimo a la vez que se vela por el bienestar de los trabajadores.

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

*Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea, caso o supuesto que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.* Fundamentada en el método del caso, estudiados por cada alumno y discutidos por cada grupo antes de las intervenciones individuales de cada sesión general.

El método del caso estimula el aprendizaje inductivo. Del análisis de ejemplos concretos se construyen las distintas herramientas de análisis y se inducen normas generales de aplicación a todo tipo de empresas y sectores. Por ello, es imprescindible el estudio previo de los casos y la participación activa en las discusiones de las sesiones generales.

Exposiciones sobre sus competencias y habilidades para conseguir un empleo.

Las presentaciones deben ser evaluadas y criticadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema.

Lecciones de carácter expositivo.

#### Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual.

Lectura individual de textos de diferente tipo (casos, libros, revistas, artículos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio.

Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN (\*)

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
Examen	El examen podrá ser oral o escrito. Es imprescindible haber aprobado este examen para que entren en consideración el resto de pruebas.	50%
Trabajo individuales y grupales	Los trabajos previos de preparación casos La participación en casos y debates grupales Las respuestas de aprendizaje posteriores a cada caso y debate Lecturas obligatorias de reflexión	50%

El alumno deberá informarse sobre el detalle de la evaluación de cada desarrollo que confirma la asignatura en el documento que incluye la planificación de cada desarrollo en particular.

Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia para aprobar la asignatura.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
10	15	20	5
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
10	15	20	30
CRÉDITOS ECTS:			5

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

#### Libros de texto

- Alvarez, J.L., Ricart, J.E. (1.997). *Como prepararse para las Organizaciones del Futuro*. Ed. Folio. Barcelona
- Andreu, R. (1.996). *La Organización en la Era de la Información*. Ed. McGraw Hill. Madrid.
- Barnard C.I. (1.968) *The Functions of the Executive*. Harvard Univ. Press. Cambridge, Massachusetts.
- A. Berlinches Cerezo. CALIDAD. Thomson Paraninfo
- Beson P. Shapiro and Jhon J. Sviokla. Seeking customers. A Harvard Business Review Book., 1993. Boston USA. *Part IV: Energize the Selling Effort*.
- David Clutterbacuck & Desmond Dearlove. Cómo aumentar el Prestigio. Marketing de la Función de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000, S.A. Aedipe. Barcelona, 1995. *Todo el libro es altamente recomendable*.
- J.A. Domínguez Machuca y otros DIRECCIÓN DE OPERACIONES. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios.. Mc Graw Hill
- Gerald Zaltman: Cómo piensan los consumidores. Ediciones Urano. Barcelona, 2003. *Prefacio*.
- Peter F. Drucker with Joseph A. Maciariello: "Management. Revised Edition". New York, 2008. HarperCollins Publishers. *Chapter 9: The Purpose and Objectives of a Business*.
- Peter F, Drucker: La empresa en la sociedad que viene. Ediciones Urano, SA. Barcelona, 2002. *Capítulo 6. El director general en el nuevo milenio. Capítulo 8. No son empleados, son personas. Capítulo 9. Servicios financieros. Innovar o morir*.
- Peter F. Drucker: El management del Siglo XXI. Los desafíos de un mundo sin fronteras. Editorial Edhasa. Barcelona, 2000. *Capítulo 3: El líder del Cambio*.
- J. Heizer y B. Render. Dirección de la producción. Decisiones estratégicas. Prentice Hal
- Kotler, P y Keller, K. (2008) Dirección de Marketing. Pearson
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.R. (1.987) *La Empresa y su Entorno*. Ed. Plaza & Janés, Barcelona.
- Mintzberg, H. et.al. (1.998) *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall. Madrid.
- Mintzberg, H. (2.000). *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel Economía. Barcelona.
- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel: Management it's NOT what you think! AMACOM books in 2010. New York, USA. *Chapter 7. Metamorphosing Management*.

- Theodore Levitt: The marketing Imagination. The Free Press, 1986. New York. *Usa. Chapter 8. Marketing Myopi*
- Moss Kanter, R. (1.990). *Cuando los Elefantes aprenden a bailar*. Ed. P & J. Barcelona.
- Ouchi, W. (1.985) *Teoría Z*. Ed. Orbis. Barcelona.
- Pérez López, J.A.,(2.006) *Fundamentos de la Dirección de Empresas* Ed. Rialp. Madrid.
- Ricart, J.E.(1.997). *Diseño de Organizaciones*. Ed. Folio. Barcelona.
- Rodríguez Carrasco, J.M. et.al. (2.002) *Estrategia y Política de Empresa*. Ed. Pirámide. Madrid.
- C. Rodrigo Illera; A. Gancedo Prieto. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A
- Saratxaga, Koldo, (2.007) *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*.
- Ed. Prentice Hall. Madrid.
- Simon, H.A. (1.997) *Administrative Behavior* Ed. Free Press. New York.

#### Páginas web

- <http://www.arearh.com/>
- <http://www.equiposytalento.com/>
- <http://www.fororecursoshumanos.com/>
- <http://www.gestiopolis.com/>
- <http://www.humanresources.com/index.html>
- <http://www.hr.com>
- <http://www.hrmagazine.co.uk/>
- <http://www.hrvillage.com/>
- <http://www.monografias.com/>
- [http://www.psicologia-online.com/profesionales/index\\_industrial.shtml](http://www.psicologia-online.com/profesionales/index_industrial.shtml)
- <http://www.reclutando.net/comunidad-de-directivos-de-rrhh/>
- <http://www.revistasumma.com/>
- <http://www.rrhddigital.com/>
- <http://www.rrhmagazine.com/>
- <http://www.senderosdeproductividad.com/>