



Desjerarquización
y Estructuras
Líquidas

**Máster Universitario
en Liderazgo y
Dirección de
Recursos Humanos**



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

GUÍA DOCENTE

Asignatura: Desjerarquización y estructuras líquidas

Titulación: Máster Universitario en Liderazgo y Recursos Humanos. Diploma de Experto en Digital Talent Management & HR Analytics

Curso Académico: 2024-2025

Carácter: Obligatoria

Idioma: Español

Modalidad: Presencial

Créditos ECTS: 1 ECTS

Semestre: 1º

Profesores/Equipo Docente: D. Ignacio Mazo

1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

1.1. Competencias

- Competencias básicas:

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 habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

- Competencias generales:

CG1. El alumno debe conocer y entender las áreas principales de una empresa: marketing y ventas, dirección y estrategia, contabilidad y finanzas, recursos humanos y operaciones y logística. Liderando en estas áreas las estrategias y planes más adecuados en función de los objetivos perseguidos en cada organización.

CG2. El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos y a los trabajadores a su cargo.

CG3. El alumno debe dominar las técnicas de obtención, análisis, síntesis y uso de la información, tales como: entrevista, encuesta, observación, investigación bibliográfica, creación y uso de tablas y gráficos para informes y reportes.

CG4. El alumno debe de ser capaz de tratar situaciones complejas y tomar decisiones basadas en el conocimiento y aplicación de diversos enfoques teóricos y empíricos de naturaleza diversa, aplicados a la práctica del liderazgo y la gestión de las distintas organizaciones.

CG6. El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y decisiones.

CG7. El alumno debe de ser capaz de liderar equipos de trabajo de cara al diagnóstico, clasificación y establecimiento de soluciones en las distintas situaciones que se pueden dar en las organizaciones.

CG8. El alumno debe ser capaz de reconocer la necesidad del cambio y debe tener la habilidad necesaria para liderarlo y gestionarlo.

CG9- El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.

CG10. El alumno debe ser capaz de medir, cuantitativamente, el desempeño de los trabajadores y el suyo propio.

CG11. Capacidad para integrar en la organización y gobierno de la empresa los valores y políticas de igualdad efectiva, especialmente entre mujeres y hombres y atención a la discapacidad.

- Competencias específicas:

CE2.- Generar nuevas habilidades directivas e integrarlas en el entorno de la dirección de empresas y equipos.

CE4.- Analizar la situación estratégica de una empresa y su producto o servicio, y tomar decisiones para la implementación de la estrategia de marketing plasmada en un plan de marketing.

CE8.- Capacidad para desarrollar la visión, misión y valores culturales de una organización, y así poder definir objetivos, políticas y estrategias necesarias para el futuro de la empresa y los procesos de seguimiento y control de las mismas.

CE12.- Integrar los conocimientos de las diferentes áreas de la empresa aprendidos en el Master y aplicarlos en la elaboración del trabajo final de Máster.

CE13.- Diseño y Gestión de Planes de Negocio.

CE14.- Implementar en la práctica profesional, los conocimientos y demás competencias adquiridas en las asignaturas del programa.

CE20.- Integrar los conocimientos adquiridos, analizarlos críticamente y evaluar la información en el campo empresarial.

1.2. Resultados de aprendizaje

- Conocer todas las conexiones y enlaces que unen los diferentes elementos de una organización.
- Estudiar las estructuras organizativas como el principal mecanismo de organización de una compañía.
- Diseñar estructuras organizativas en función del sector y del negocio.
- Conocer casos de éxito de estructuras organizativas que dan respuesta al negocio.

2. CONTENIDOS

2.1. Requisitos previos

Para iniciarse en el estudio no se precisa de ningún requisito previo.

2.2. Descripción de los contenidos

Los contenidos a impartir según figuran en la memoria son:

1. Entender los conceptos básicos y conocer algunas Teorías de la Organización
2. Desarrollar capacidades analíticas para el estudio de la organización
3. Conocer las nuevas tendencias en materia de organización

2.3. Contenido detallado

1. ¿Qué es organización quién la hace y para qué sirve?
2. Metodología de análisis y diseño organizativo
3. Empresa y entorno. Impactos de los cambios en el entorno
4. Estrategia y organización. Cómo identificar los requisitos organizativos de la estrategia de negocio
5. Análisis organizativo. Aspectos a considerar: Especialización, Forma, Distribución de poder y Departamentalización

2.4. Actividades Dirigidas

Durante el curso se podrán desarrollar algunas de las actividades, prácticas, memorias o proyectos siguientes, u otras de objetivos o naturaleza similares:

- Actividad Dirigida 1 (AD1): Trabajos de investigación.
- Actividad Dirigida 2 (AD2): Discusión en foros
- Actividad Dirigida 3 (AD3): Discusión en el aula
- Actividad Dirigida 4 (AD4): Presentación y defensa de trabajos de investigación
- Actividad Dirigida 5 (AD5): Asistencia/visionado de conferencia en un evento de profesionales con objetivos específicos, realización de trabajo y/o obtención de información específica.

Para cualquier Máster Universitario es fundamental el desarrollo de actividades grupales, ya que fomenta una característica fundamental para cualquier trabajo relacionado con los RRHH y en general, con cualquier actividad laboral, ya sea en el ámbito laboral privado, en la investigación, etc. que es el *trabajo en equipo*.

Para ello se propondrán varias actividades grupales a lo largo de la asignatura basadas en la pedagogía docente del "**Método del caso**". Este método está basado en un diálogo sistemático y ordenado sobre situaciones reales con fines de aprendizaje. El alumno aprende por descubrimiento, una vez adquiridos los conocimientos previos sobre normativa, no solo por recepción, ejercitando su pensamiento creativo.

Con el método del caso se da una dimensión social al aprendizaje, fundamental para el desarrollo profesional, pues les es muy útil a los alumnos como introducción al entorno del aprendizaje y creatividad que van a encontrar en sus futuras empresas.

El método del caso requiere una disciplina en la preparación (bien individualmente y/o en grupo) y un cuidado entrenamiento para la discusión a través de los foros al efecto, para que realmente se produzca conocimiento y no meras discusiones. Se ayudará a los grupos de trabajo formados para que puedan lograr la consecución de los objetivos propuestos con cada actividad dirigida.

Los casos por trabajar se seleccionarán específicamente en función de la evolución / tipología del alumno matriculado en el curso académico.

2.5. Actividades Formativas

Actividades formativas:		
Modalidad Presencial:		
Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	100%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	100%
AF3 Tutoría	5	25%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	100%
Modalidad Semipresencial:		
Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	100%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	50%
AF3 Tutoría	5	100%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	50%
Modalidad a distancia:		
Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	0%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	0%
AF3 Tutoría	5	100%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	20%

Metodologías docentes:	
Modalidad presencial: MD1; MD2; MD3; MD4	
Modalidad semipresencial: MD1; MD2; MD3; MD4	
Modalidad a distancia: MD1; MD2; MD3; MD4	
METODOLOGÍAS DOCENTES DEL TÍTULO PROPUESTO	
Código	METODOLOGÍA DOCENTE
MD1	Método del Caso
MD2	Aprendizaje Cooperativo
MD3	Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)
MD4	Clase magistral

3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

3.1. Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones finales se expresará numéricamente del siguiente modo:

- 0 - 4,9 Suspenso (SS)
- 5,0 - 6,9 Aprobado (AP)
- 7,0 - 8,9 Notable (NT)
- 9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de "matrícula de honor" podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0.

3.2. Criterios de evaluación

Convocatoria ordinaria

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia.

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
Código SE1. Trabajos individuales y grupales de resolución de ejercicios o casos, y participación activa en el aula	40	40
Código SE2. Prueba final individual y/o actividad final obligatoria/presentación en clase	60	60

Restricciones y explicación de la ponderación. Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

Convocatoria extraordinaria

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia.

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
Código SE1. Trabajos individuales y grupales de resolución de ejercicios o casos, y participación activa en el aula	0	0
Código SE2. Prueba final individual y/o actividad final obligatoria/presentación en clase	100	100

3.3. Restricciones

Calificación mínima

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

Asistencia

El alumno que, injustificadamente, deje de asistir a más de un 25 % de las clases presenciales podrá verse privado del derecho a examinarse en la convocatoria ordinaria.

Normas de escritura

Se prestará especial atención en los trabajos, prácticas y proyectos escritos, así como en los exámenes tanto a la presentación como al contenido, cuidando los aspectos gramaticales y

ortográficos. El no cumplimiento de los mínimos aceptables puede ocasionar que se resten puntos en dicho trabajo.

3.4. Advertencia sobre plagio

La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará en ningún caso el plagio o copia. Se considerará plagio la reproducción de párrafos a partir de textos de auditoría distinta a la del estudiante (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros...), cuando no se cite la fuente original de la que provienen. El uso de las citas no puede ser indiscriminado. El plagio es un delito.

En caso de detectarse este tipo de prácticas, se considerará Falta Grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del Alumno.

4. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía básica

Bibliografía básica

Apuntes desarrollados por el docente. Notas técnicas.

Bibliografía recomendada - específica

- DRUCKER, P. (1954): "The practice of management". Harper Collins.
- DRUCKER, P. (1988): "The coming of the New Organization". HBR, January-february.
- GALBRAITH, J.R. (1995): "Designing organizations". Jossey Bass.
- GREINER, L.E. (May-June 1998): "Evolution and revolution as organizations grow", en Harvard Business Review, pp 55-67.
- HANDY, C. (1990): "The Age of Unreason", Harvard Business School Press.
- HUNT, J.W. (1993): "La dirección de personal en la empresa". McGraw-Hill.
- JARILLO, J.C. (1992): "Dirección estratégica". McGraw-Hill.
- LALOUX, F (2015): "Reinventar las organizaciones". Arpa y Alfil Editores.
- LENTZ, S.S. (1996): "Hybrid Organization Structures: a path of cost savings and customer responsiveness", en Human Resource Management, Vol. 35, num. 4, pp. 453-469.
- MATEOS, P. y otros (1998): "Dirección y objetivos de la empresa actual". Centro de Estudios Ramón Areces.
- MAZO, J.I. (enero, 1996): "Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva", en Boletín AECA, pp. 9-11.
- MAZO, I. (febrero, 2008): "Organización y función de personas". Capital Humano nº 218.
- MINTZBERG, H. (1984): "La estructuración de las organizaciones". Ariel.
- PFEFFER, J. (2006): "Como generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal". En Revista de Empresa, nº 17.
- PODOLNY, J.M. y HANSEN, M.T. (Nov.-Dec. 2020): "How Apple is organized for innovation". Harvard Business Review.
- PORTER, M (1985): "Competitive Strategy". Free Press.
- RAMIÓ, C. y BALLART, X. (1993): "La complejidad estructural de la Teoría de la Organización". En "Lecturas de Teoría de la Organización". Ministerio para las Administraciones Públicas.
- SCHELESINGER, L.A. y HESKETT, J.L. (Sep.-Oct.,1991): "The service-driven service company). Harvard Business Review.
- SUBIRATS, J. (1993): Introducción al libro "Lecturas de Teoría de la Organización". Ministerio para las Administraciones Públicas.

- TAYLOR, F.W. (1986): "Management científico", Orbis, S.A. Colección Biblioteca de la Empresa.
- TORTELLA, G. (2000): "La revolución del siglo XX". Taurus.
- TREACY, M. y WIERESMA, F. (1997): "The discipline of market leaders". Perseus Publishing.
- VANTRAPPEN, H y WIRTZ, F. (Dec. 2017): "When decentralize decision making and when not to). Harvard Business Review
- VV.AA. (Dec. 2017): "How to identify the right "spans of control" for your organization". McKinsey & co.
- WEBER, M. (1969): "Economía y sociedad". Fondo de Cultura Económica.