

## 1.- Asignatura / Course Title

**ESTRATEGIA, DISEÑO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL/ Organizational Strategy, Design and Change**

### 1.1.- Código / Course code

- 31873

### 1.2.- Materia / Content area

- **ESTRATEGIA, DISEÑO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL/ Organizational Strategy, Design and Change. Contenidos: Teoría y Diseño Organizacional/ Theory and organizational design ( 2,5 ECTS). Dirección Estratégica, planificación y gestión del cambio / Strategic manage, planning and change management ( 2 ECTS). Diseños de investigación: aplicaciones en el ámbito organizacional/ Research design. Organizational level applications ( 2,5 ECTS)**

### 1.3.- Tipo / Course type

- Formación obligatoria / Compulsory subject

### 1.4.- Nivel / Course level

- MÁSTER/ MASTER

### 1.5.- Curso / Year

- 1º/1st year)

### 1.6.- Semestre / Semester

- 1º / 1st (Fall semester)

### 1.7.- Número de créditos ECTS / ECTS allotment

- 7 créditos ECTS / 7 ECTS credits

### 1.8.- Requisitos previos / Prerequisites

- Esta asignatura se imparte en Castellano / This course is taught in Spanish").

Asignatura:	Estrategia, Diseño y Cambio Organizacional
Código:	31873
Centro:	Facultad de Psicología
Titulación:	Psicología
Nivel:	MASTER
Tipo:	OBLIGATORIA
Créditos:	7 ECTS

**1.9.- Requisitos mínimos de asistencia a las sesiones presenciales /  
Minimun attendance requirement**

- Se detallará más adelante.

## 1.10.- Datos del Equipo Docente / Faculty Data

### **Teoría y Diseño Organizacional.**

Profesor Departamento de Psicología Social y Metodología (Área de Psicología Social)

A determinar

### **Dirección Estratégica, planificación y gestión del cambio**

Patricio Morcillo Ortega

Universidad Autónoma de Madrid

Departamento de Organización de Empresas

Edif. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Módulo E-VIII / Despacho 312

Campus de Cantoblanco

patricio.morcillo@uam.es

914976314

www.patriciomorcillo.com

### **Diseños de investigaciones: Aplicaciones en el ámbito organizacional.**

Beatriz Gil Gómez de Liaño

Centro Psicología

Despacho 506 (Módulo V)

Correo electrónico bgil.gomezdelianno@uam.es

Teléfono 91 4973248

Web Moodle UAM

Horario tutoría Ver página web información del despacho

### 1.11.- Objetivos del curso / Course objectives

#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LA MATERIA.

- (CE1a) Disponer de conocimientos relevantes y actuales, tanto teóricos como prácticos, relativos al estudio de los procesos y prácticas que implican el diseño de organizaciones y puestos de trabajo en la actualidad.
- (CE1b) Entender y valorar el proceso de administración de las organizaciones en sus distintas etapas: planificación, organización, gestión de los recursos humanos, dirección y control.
- (CE1c) Plantear el diseño del programa de investigación y diseñar los instrumentos de medida que permitan recoger los datos.

#### OBJETIVOS:

**Contenido: Teoría y Diseño Organizacional /Theory and organizational design ( 2,5 ECTS)**

Los objetivos de la asignatura Teoría y Diseño Organizacional consisten en, primero, ofrecer a los alumnos conocimientos relevantes y actuales, tanto teóricos como prácticos, relativos al estudio de los procesos y prácticas que implican el diseño de organizaciones y puestos de trabajo en la actualidad. Segundo, entrenar a los alumnos en la adquisición del conjunto de competencias básicas para el diseño de organizaciones y puestos de trabajo. Y tercero, se persigue promover la reflexión y el pensamiento crítico acerca de las consecuencias de la utilización de diferentes alternativas de diseño organizacional, a fin de que el alumno tome conciencia tanto de los aspectos funcionales y positivos, como de los potenciales aspectos disfuncionales y negativos derivados de su práctica

**Contenido: Dirección Estratégica, Planificación y gestión del cambio( 2 ECTS)**

El objetivo del curso consiste en intentar dar un valor y dimensión estratégica a la innovación y tecnología. Pero, más allá, de esta finalidad, se hace especial hincapié en el proceso estratégico de una empresa innovadora y en la cultura partiendo de la base que una organización no puede definir "lo que quiere hacer" (la estrategia) sin, previamente, establecer "lo que es y quiere ser" (la cultura).

## COMPETENCIAS Y RESULTADOS DEL APRENDIZAJE QUE EL ESTUDIANTE ADQUIERE

Entender el proceso de administración de las organizaciones en sus distintas etapas: planificación, organización, gestión de los recursos humanos, dirección y control.

Desarrollar una visión integradora de la Estrategia y la Planificación.

Valorar la importancia de la planificación empresarial.

Profundizar en la naturaleza de la función organizativa y de sus diferentes modelos estructurales.

Apreciar la importancia de la gestión de los recursos humanos en las empresas.

Conocer la naturaleza del trabajo directivo.

Comprender la problemática de la gestión del cambio y del desarrollo de la organización.

Valorar la dimensión estratégica de la gestión empresarial, principalmente la filosofía de los modelos de dirección estratégica.

**Contenido: Diseño de Investigación. Aplicaciones en el ámbito organizacional.(2,5 ECTS)**

Al acabar el curso el estudiante debe...

1. Identificar las diferentes fases implicadas en la realización de una investigación y los principios éticos de la investigación.
2. Desarrollar la habilidad para realizar búsquedas a través de bases de datos informatizadas, como procedimiento para plantear y/o desarrollar los problemas de investigación.
3. Identificar los diferentes tipos de variables que intervienen en una investigación. Conocer la necesidad de operativizar las variables así como los diferentes instrumentos para su registro y los criterios de valoración de tales registros.

Asignatura:	Estrategia, Diseño y Cambio Organizacional
Código:	31873
Centro:	Facultad de Psicología
Titulación:	Psicología
Nivel:	MASTER
Tipo:	OBLIGATORIA
Créditos:	7 ECTS

4. Conocer las características de los diseños habituales en psicología organizacional.
5. Valorar el proceso de investigación de informes de investigación publicados en psicología organizacional.

## 1.12.- Contenidos del programa / Course contents

**Contenido: Teoría y Diseño Organizacional /Theory and organizational design ( 2,5 ECTS)**

Introducción: Teoría y diseño organizacional: relevancia y utilidad.

I. Fundamentos conceptuales: Fundamentos teóricos del pensamiento organizacional.

i. Organizaciones

ii. Teoría y diseño organizacional desde los planteamientos clásicos a la organización pensante

II. Dirección estratégica y eficacia organizacional

i. ¿Qué es la dirección estratégica?

ii. Conceptos clave: Niveles de estrategia, modelos de análisis de contenido y proceso, modelos para la decisión estratégica, criterios para la evaluación estratégica, horizontes temporales y planificación contingente

iii. Acciones estratégicas y Relaciones interorganizacionales

iv. Eficacia organizacional y contingencias que afectan sus criterios

v. Medición de la eficacia organizacional

III. Contextos externos e internos (manufacturas, servicios y tecnologías de información).

i. Los entornos organizacionales y su análisis

ii. Niveles y constructos para definir entornos

iii. Proceso de análisis y técnicas de previsión

iv. Modelos de análisis del entorno

IV. Fundamentos de diseño organizacional.

- i. Desafíos esenciales del diseño organizacional
  - ii. Parámetros de diseño organizacional y el concepto de congruencia
  - iii. Diseño de la estructura organizacional: Autoridad, control, especialización y coordinación
  - iv. Constrictores del proceso de diseño: Entorno, estrategia, tecnología y tamaño.
- V. Diseños organizacionales actuales para competir globalmente y localmente.
- i. De las organizaciones locales a las globales
  - ii. Las organizaciones en red y sin fronteras
  - iii. Diseñar una organización basada en equipos
- VIII. Direcciones para el futuro: diseñar para aprender e innovar
- i. Cómo diseñar organizaciones que aprenden.

**Contenido: Dirección Estratégica, Planificación y gestión del cambio( 2 ECTS)**

Existe, por parte de los empresarios, una concienciación y una unidad de criterios respecto a los efectos benéficos que producen las innovaciones tecnológicas en el desarrollo de la actividad económica. Sin embargo, resulta indispensable insistir en lo crucial que puede ser para sus entidades una adecuada planificación de sus recursos tecnológicos apoyándose en una eficaz gestión de personal y en una administración eficiente de los medios, procesos, conocimientos, patentes y sistemas de información, los cuales componen el patrimonio más valioso de las empresas.

Tras una introducción que aborde los fundamentos del análisis estratégico (evolución de los procesos estratégicos empresariales desde la aparición de los planteamientos lineales hasta las propuestas más flexibles e integradas) y de la gestión de la innovación (fundamentos), el programa se estructura en dos partes claramente diferenciadas.

La primera parte, introduce el análisis de la cultura corporativa, en general, y de la cultura de innovación, en particular. Una vez, centrado el tema, se



estudian los cinco elementos constitutivos del modelo de cultura de innovación empresarial, a saber: el estilo corporativo, la teoría de recursos y capacidades, con especial atención al enfoque de competencias, el fomento de la creatividad, el diseño de estructuras organizativas y el aprendizaje organizativo y, por último, la vigilancia e inteligencia tecnológica desplegada por la empresa.

En cuanto a la segunda parte del programa, en ésta se analiza la formulación, evaluación y selección de la estrategia de innovación y se hace hincapié en las fases de implantación y control de la estrategia. Igualmente, en esta parte se incide en el carácter estratégico de las competencias empresariales mostrando como éstas operan a la hora de delimitar “lo que está en disposición de poder hacer especialmente bien la empresa” en función de la cartera de recursos y capacidades que domina.

El curso concluye analizando el papel que hoy desempeñan las nuevas tecnologías y las innovaciones en la definición de los nuevos modelos de negocio.

**Contenido: Diseño de Investigación. Aplicaciones en el ámbito organizacional.(2,5 ECTS)**

A continuación presentamos el programa, que refleja los contenidos teóricos

**PARTE 1:** El proceso de investigación: El método científico y la lógica de la investigación en psicología. Conceptos básicos en la investigación en psicología: variables, registros, instrumentos de medida y tipos de diseños de investigaciones.

**PARTE 2:** Diseños experimentales y cuasi experimentales. La causalidad. Diseños complejos. La interacción. El informe experimental.

**PARTE 3:** Otros tipos de diseños: la observación y los estudio cualitativos en psicología organizacional

### 1.13.- Referencias del consulta / Course Bibliography

**Contenido: Teoría y Diseño Organizacional /Theory and organizational design ( 2,5 ECTS)**

All chapters recommended are in: Daft, R. (2007). Organizational theory and design. South-Western College Pub. (Available at the Psychology School Library).

Presential teaching sessions:

I. Conceptual Foundations: Theoretical foundations of organizational thought.

Chapter 1: Organizations and Organizational Theory

II. Strategic management and organizational effectiveness.

Chapter 2: Strategy, Organization Design, and Effectiveness.

III. Fundamentals of organizational design.

Chapter 3: Fundamentals of Organization Structure

IV. Organizational design: Modulating aspects:

Chapters 4: External Environment.

5: Interorganizational Relationships.

7: Manufacturing and Service Technologies.

8: Information Technology and Control.

V. Organizational design for innovation and learning:

Chapter 11: Innovation and Change

Suggested additional reading: Lawler, E. & Worley, Ch. (2006). Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness. Jossey-Bass (Available at the Psychology School Library).

**Contenido: Dirección Estratégica, Planificación y gestión del cambio( 2 ECTS)**

**Básica:**

- Morcillo, P. (2006): Cultura e innovación empresarial. Thomson, Madrid.
- Morcillo, P. (1997): La Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Civitas. Madrid.
- Christensen, C. M.; Dillon, K.; Hall, T.; Duncan, D. S. (2016) *Competing against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. Harper Collins Publisher.
- Hardoff, D.; Lakhani, K. R. (2016) *Revolutionizing Innovation: Fundamentals and New Perspectives*. MIT Press books.
- Prahalad, C. K.; Krishnan, M. S. (2011) La nueva era de la innovación. McGraw-Hill, México.
- Bueno, E. y otros: (2006) Dirección estratégica. Pirámide, Madrid.
- Johnson, S. (2011) Las buenas ideas. Turner, Madrid.
- Robert, E. (1996): Gestión de la innovación tecnológica. COTEC, Madrid.

**Complementaria:**

- Bienaymè, A. (1994): L'economie des innovations technologiques. PUF, París.
- Dosi, G. (1988): Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovations. Journal of Economic Literature, vol XXVI.
- Dussauge, P. y Ramanantsoa, B. (1987): Technologie et stratégie et stratégie d'entreprise. McGraw-Hill, París.
- Freeman, (1974): The Economics of Industrial Innovation. Harmondsworth Niddlesex. Penguin Books (Hay versión española: La teoría económica de la innovación industrial. Ariel, Barcelona, 1967).
- Gest (1986): Grappes technologiques. Les nouvelles strategies d'entreprise. McGraw-Hill. París.

- Grant, R.M. (1991): The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, nº 33.
- Morcillo, P. (1995): La innovación en la empresa: un factor de supervivencia. AECA, Documento nº 7, Madrid.
- Morin, J. (1985): L'excellence technologique. Publi Unión, París.
- OCDE (1992): Francasti Manual. NESTI 1992 versión. Main text. DSTI/STII/STP/NESTI (92). Marzo. París.
- OCDE (2015) *Informe de Diagnóstico de Skills Strategy para España*. Paris
- Pavitt, K. (1994): What do we really know about innovation dynamics. EUNETIC Conference. vol. 2.
- Peteraf, M.A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource-based view. Strategic Management Journal, nº 14.
- Roussel, P.; Saad, K. y Erickson, T. (1991): Third Generation R&D. Harvard Business School Press. Boston. (Hay versión española: "Tercera Generación de I+D", McGraw-Hill, Madrid, 1991).
- Rumelt, R.; Schendel, D. y Teece, D. (1994): Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda for the 1990's. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Shumpeter, J.A. (1963): Teoría del desenvolvimiento económico. Fondo de Cultura Económica, México (Primera versión en alemán de 1911).
- Wernerfelt, B. (1984): A resource based-view of the firm. Strategic Management Journal, nº 5.

**Contenido: Diseño de Investigación. Aplicaciones en el ámbito organizacional. (2,5 ECTS)**

A lo largo del curso se manejará el siguiente texto básico:

León, O. G. y Montero, I. (2003). Métodos de investigación en psicología y educación (3ª ed.) Madrid: McGraw-Hill.

A continuación se indica bibliografía complementaria

Asignatura:	Estrategia, Diseño y Cambio Organizacional
Código:	31873
Centro:	Facultad de Psicología
Titulación:	Psicología
Nivel:	MASTER
Tipo:	OBLIGATORIA
Créditos:	7 ECTS

Rogelberg (2004); Handbook of Research Methods in Industrial & Organizational Psychology. Malden. Massachusetts Blackwell Publishing  
Swanson, R.A., & Holton, E. F. (2004). Human Resource Development Research Handbook: Linking Research and Practice.

Campbell, D. y Stanley, J. (1993). Diseños experimentales y cuasiexperimentales. Madrid: Amorrortu editor

## 2.- Métodos Docentes / Teaching methodology

**Contenido: Teoría y Diseño Organizacional /Theory and organizational design ( 2,5 ECTS)**

El método docente a seguir fomentará el aprendizaje experiencial y basado en problemas. Todas las unidades temáticas contarán con una parte de aclaración de contenidos, marcos de referencia, estrategias de actuación... en las que se promoverá la discusión y el análisis de los mismos, complementados con lecturas específicas recomendadas cuando así fuera pertinente.

El elemento esencial de la asignatura serán los problemas prácticos que, trabajados por los alumnos en pequeños grupos 3-5 personas, estarán orientados a profundizar, experimentar y aprender los contenidos del programa con el fin de que puedan desarrollar las habilidades necesarias para el diseño de organizaciones y cuenten con una visión aplicada.

Los problemas prácticos se fundamentarán en ejercicios estructurados, dinámicas grupales, juegos de simulación, debates con profesionales externos, análisis de casos y de materiales de carácter audiovisual y documental, etc.

**Contenido: Dirección Estratégica, Planificación y gestión del cambio( 2 ECTS)**

En este curso se van a realizar tres tipos de actividades:

- Clases teóricas, en las que además de impartir la materia prevista se espera de los estudiantes que participen activamente en su desarrollo. A tal efecto se espera hayan preparado la bibliografía que se recomienda para cada tema.
- Casos prácticos
- Realización de un trabajo final, en la que el estudiante deberá demostrar no sólo que ha asimilado los conocimientos necesarios para superar la asignatura, sino también su capacidad para el análisis crítico y su habilidad para la argumentación y / o inferencia lógica.

Asignatura:	Estrategia, Diseño y Cambio Organizacional
Código:	31873
Centro:	Facultad de Psicología
Titulación:	Psicología
Nivel:	MASTER
Tipo:	OBLIGATORIA
Créditos:	7 ECTS

**Contenido: Diseño de Investigación. Aplicaciones en el ámbito organizacional. (2,5 ECTS)**

Metodología activa y participativa y trabajo grupal. Debates en clase sobre la materia y las lecturas.

### 3.- Tiempo de trabajo del Estudiante / Student workload

**Contenido: Teoría y Diseño Organizacional /Theory and organizational design ( 2,5 ECTS)**

Esta asignatura tiene asignada una carga total de trabajo para el estudiante de 2,5 créditos ECTS. Traducido en horas, esto significa que para superar la asignatura deberá realizarse un esfuerzo equivalente a 62,5 horas de trabajo en todo el semestre.

**Contenido: Dirección Estratégica, Planificación y gestión del cambio( 2 ECTS)**

Esta asignatura tiene asignada una carga total de trabajo para el estudiante de 2 créditos ECTS. Traducido en horas, esto significa que para superar la asignatura deberá realizarse un esfuerzo equivalente a 50 horas de trabajo en todo el semestre. La distribución por actividades del trabajo es la siguiente:

Actividades presenciales	Horas (Créditos ECTS)	Trabajo personal el/la	Horas (Créditos ECTS)
Exposiciones y debate	20% 10	Discusión de casos y materiales	30% 15
Prácticas (aula, laboratorio, ordenador y campo) y Seminarios	10% 5	búsqueda de información y elaboración de casos prácticos.	15% 7,5
Tutorías grupales e individuales	2% 1		
Evaluación	3% 1,5	Estudio	20% 10
<b>Total horas presenciales</b>	<b>35% 20</b>	<b>Total horas de trabajo personal</b>	<b>65% 30</b>

La docencia se organiza en torno a clases teóricas y a casos prácticos.

- A través de las clases teóricas, se expondrán y analizarán en profundidad las distintas cuestiones comprendidas en el programa.
- Mediante la resolución de los casos prácticos, los alumnos tendrán la ocasión de aplicar los conocimientos adquiridos en la teoría.



Asignatura:	Estrategia, Diseño y Cambio Organizacional
Código:	31873
Centro:	Facultad de Psicología
Titulación:	Psicología
Nivel:	MASTER
Tipo:	OBLIGATORIA
Créditos:	7 ECTS

**Contenido: Diseño de Investigación. Aplicaciones en el ámbito organizacional.(2,5 ECTS)**

El tiempo estimado del estudiante para conseguir al final del curso las competencias arriba señaladas es de aproximadamente 40 horas de trabajo + 20 horas presenciales. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esto es orientativo, pues aunque se parte de cero en la materia, muchos estudiantes de psicología ya han tenido contacto con la metodología y es posible que necesiten menos horas de trabajo personal, mientras que otros estudiantes de otras áreas no han visto metodología nunca, de modo que es posible que necesiten dedicar más tiempo de trabajo personal a la materia.

#### 4.- Métodos de evaluación y porcentaje en la calificación final / Evaluation procedures and weight of components in the final grade

La calificación final de la asignatura se calculará utilizando la media de las calificaciones de cada uno de los modulo, ponderándose cada módulo con un 1/3 del total. Los métodos de modulo se describen a continuación:

**Contenido: Teoría y Diseño Organizacional /Theory and organizational design ( 2,5 ECTS)**

La calificación final de los alumnos provendrá de la evaluación continua derivada de:

- Realización de las actividades prácticas de cada una de los temas.
- Participación en debates, trabajos en grupo
- Elaboración de informe de casos prácticos
- Intervenciones simuladas o reales
- Examen final.

**Contenido: Dirección Estratégica, Planificación y gestión del cambio( 2 ECTS)**

Trabajo final: 45 %

Casos prácticos: 45 %

Presencia y participación en clase: 10 %

**Contenido: Diseño de Investigación. Aplicaciones en el ámbito organizacional.(2,5 ECTS)**

La evaluación consistirá en tres partes:

- a) Evaluación de participación en clase y comentarios de lecturas sobre el tema (debates sobre esas lecturas en clase): 10% de la nota final.
- b) Comentario crítico sobre aspectos metodológicos de una lectura: 30% de la nota final.

Asignatura:	Estrategia, Diseño y Cambio Organizacional
Código:	31873
Centro:	Facultad de Psicología
Titulación:	Psicología
Nivel:	MASTER
Tipo:	OBLIGATORIA
Créditos:	7 ECTS

c) Examen de respuesta múltiple (3 alternativas). Se plantearán varios casos sobre investigaciones en el contexto organizacional y varias preguntas de respuesta múltiple sobre ellos relacionadas con aspectos metodológicos: 60% de la nota final.

Se evaluará sobre 10 y multiplicará por 0.3 para sumar esa nota a la nota final de la materia (junto a las otras dos partes de la asignatura).

## 5.- Cronograma / Course calendar

**Contenido: Teoría y Diseño Organizacional /Theory and organizational design ( 2,5 ECTS)**

Sesiones	Contenido	Horas presenciales de estudiantes	Horas no presenciales de estudiantes
1	Teoría y diseño de las organizaciones.	4	8,5
2		4	8,5
3		4	8,5
4		4	8,5
5		4	8,5

**Contenido: Dirección Estratégica, Planificación y gestión del cambio( 2 ECTS)**

Introducción a la Dirección Estratégica y Fundamentos: primera sesión. Esta introducción incluye la discusión y resolución de 1 caso práctico.

Parte I: Cultura de innovación: Estilo corporativo de la empresa (segunda sesión), Enfoque de competencias (tercera sesión), Fomento de la creatividad, Estructuras organizativas y Aprendizaje y Vigilancia e inteligencia tecnológica (cuarta sesión). Esta primera parte incluye, la discusión y resolución de 2 casos prácticos y 1 ejercicio.

Parte II: Estrategias de innovación: formulación, evaluación y selección de la estrategia y Los nuevos modelos de negocio (quinta sesión). Esta segunda parte incluye la discusión y resolución de 1 caso práctico.

Sesiones	Contenido	Horas presenciales	Horas no presenciales del estudiante
1	Introducción a la Dirección Estratégica	4	6
2	Cultura corporativa y cultura de innovación:	2	3

Asignatura:	Estrategia, Diseño y Cambio Organizacional
Código:	31873
Centro:	Facultad de Psicología
Titulación:	Psicología
Nivel:	MASTER
Tipo:	OBLIGATORIA
Créditos:	7 ECTS

Sesiones	Contenido	Horas presenciales	Horas no presenciales del estudiante
2	Estilo corporativo de la empresa	2	3
3	Enfoque de competencias	2	3
3		2	3
4	Fomento de la creatividad	3	3
4	Estructuras organizativas y Aprendizaje organizativas	1	2
4	Vigilancia e inteligencia tecnológica	1	1
5	Teoría de la ventaja adaptativa	1	1
5	Estrategias de innovación: Formulación, evaluación y selección de la estrategia	2	4
5	Los nuevos modelos de negocio	1	1

Este cronograma tiene carácter orientativo

**Contenido: Diseño de Investigación. Aplicaciones en el ámbito organizacional. (2,5 ECTS)**

Sesiones	Contenido	Horas presenciales de estudiantes	Horas no presenciales de estudiantes
1	Diseño de Investigación. Aplicaciones en el ámbito organizacional.	4	8,5
2		4	8,5
3		4	8,5
4		4	8,5
5		4	8,5

\* Este cronograma tiene carácter orientativo y podrá verse alterado en función de la marcha de la asignatura en los distintos grupos.