



UNIVERSIDAD DE JAÉN

*Centro de Estudios de Postgrado*

Trabajo Fin de Máster

## ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

*Alumno/a: Zafra Zamora, Ana María*

*Tutor/a: Prof. D. Enrique Pulido Martínez*

*Dpto: Economía, Comercio y Empresa*

Junio, 2016

## ÍNDICE

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN/ABSTRACT .....                                                                | 7  |
| 1. INTRODUCCIÓN.....                                                                  | 8  |
| 2. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA .....                                                | 10 |
| ✓ Contextualización del centro, materia y tema elegido. Definición de conceptos. .... | 10 |
| ✓ Antecedentes y Estado de la cuestión. ....                                          | 11 |
| 2.2.1 Antecedentes a las Teorías de la Organización.....                              | 11 |
| 2.2.2 Definición de Teoría de la Organización y enfoques organizativos. ....          | 13 |
| 2.2.3 Los enfoques clásicos .....                                                     | 16 |
| 2.2.4 Los enfoques neoclásicos.....                                                   | 21 |
| 2.2.5 Los enfoques contemporáneos.....                                                | 25 |
| ✓ Utilidad práctica del tema elegido. Justificación. ....                             | 28 |
| 3. APLICACIÓN DIDÁCTICA DEL TEMA.....                                                 | 31 |
| 3.1. CONTEXTUALIZACIÓN .....                                                          | 31 |
| 3.1.1. Características del entorno .....                                              | 31 |
| 3.1.2. Características del centro.....                                                | 31 |
| 3.1.3. Identificación del nivel y características del alumnado. ....                  | 32 |
| 3.1.4. Justificación de la programación.....                                          | 32 |
| 3.2. OBJETIVOS.....                                                                   | 33 |
| 3.2.1. Objetivos de etapa.....                                                        | 33 |
| 3.2.2. Objetivos de área .....                                                        | 34 |
| 3.2.3. Objetivos específicos o didácticos .....                                       | 34 |
| 3.2.4. Objetivos mínimos.....                                                         | 35 |
| 3.3. TRATAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS CLAVE .....                                      | 35 |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 3.4. CONTENIDOS.....                                    | 36 |
| 3.4.1. CONCEPTUALES.....                                | 36 |
| 3.4.2. PROCEDIMENTALES.....                             | 37 |
| 3.4.3. ACTITUDINALES.....                               | 38 |
| 3.4.4. TRANSVERSALES.....                               | 38 |
| 3.4.5. INTERDISCIPLINARIEDAD.....                       | 39 |
| 3.5. METODOLOGÍA Y RECURSOS DIDÁCTICOS.....             | 39 |
| 3.6. ACTIVIDADES Y TAREAS.....                          | 42 |
| ✓ ACTIVIDADES DE INICIACIÓN-MOTIVACIÓN .....            | 42 |
| ✓ ACTIVIDADES DE DESARROLLO .....                       | 43 |
| ✓ ACTIVIDADES DE CONSOLIDACIÓN .....                    | 44 |
| ✓ ACTIVIDADES DE APOYO O REFUERZO.....                  | 44 |
| ✓ ACTIVIDADES DE AMPLIACIÓN.....                        | 45 |
| ✓ ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN .....                       | 45 |
| ✓ ACTIVIDADES DE RECUPERACIÓN .....                     | 46 |
| 3.7. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y EXTRAESCOLARES ..... | 46 |
| ✓ ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS.....                      | 46 |
| ✓ ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES .....                      | 47 |
| 3.8. TEMPORALIZACIÓN .....                              | 47 |
| 3.9. EVALUACIÓN .....                                   | 49 |
| 1. Tipo de evaluación .....                             | 49 |
| 2. Criterios de evaluación.....                         | 50 |
| 3. Estándares de aprendizaje evaluables .....           | 50 |
| 4. Procedimientos de evaluación .....                   | 51 |
| 5. Instrumentos de evaluación.....                      | 51 |
| 6. Sistema de evaluación.....                           | 52 |

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| 7. Criterios de calificación .....                | 52  |
| 8. Sistema de recuperación.....                   | 53  |
| 3.10. CUADRO RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA ..... | 54  |
| 4. BIBLIOGRAFÍA.....                              | 59  |
| 5. ANEXOS .....                                   | 593 |

## **Índice de Anexos**

1. Atención a la Diversidad.
2. Dinámica de grupo “La fotocopidora”.
3. Tarea (Webquest)
4. Ejercicios para los grupos cooperativos.
  - Ejercicio 1: División técnica del trabajo.
  - Ejercicio 2: Funciones de la dirección.
  - Ejercicio 3: Crucigrama sobre contenidos conceptuales uno, dos y tres.
  - Ejercicio 4: Estructuras organizativas.
  - Ejercicio 5: Gestión de los Recursos Humanos.
5. Formación de grupos heterogéneos y disposición en el aula para grupos cooperativos.
6. Examen tipo test y escrito.
7. Examen de recuperación.
8. Hoja de cálculo para la evaluación de trabajos escrito.
9. Tabla de rúbricas.
10. Evaluación del profesor.

## **Índice de Figuras**

- Figura 1: El impacto de las innovaciones técnicas. (Fuente: Valle & Gómez (1994))
- Figura 2: Diferentes conceptos de organización. (Fuente: Bueno (1996)).
- Figura 3: La organización como factor de producción. (Fuente: Valle & Gómez (1994))
- Figura 4: Fayol: administración y jerarquía. (Fuente: Valle & Gómez (1994))
- Figura 5: Tipología de decisiones. (Fuente: Elaboración propia).
- Figura 6: Temporalización. (Elaboración propia).
- Figura 7: Cuadro resumen de la unidad didáctica. (Elaboración propia).
- Figura 8: Sopa de letras. (Elaboración propia).
- Figura 9: Crucigrama. (Elaboración propia).
- Figura 10: Organigrama. (Elaboración propia).
- Figura 11: Disposición en el aula. (Elaboración propia).
- Figura 12: Hoja de cálculo para los trabajos escritos. (Elaboración propia).
- Figura 13: Tabla de rúbricas. (Elaboración propia).
- Figura 14: Evaluación del profesor. (Elaboración propia).

## **RESUMEN**

El presente Trabajo Fin de Máster, que lleva por título “Organización y dirección de la empresa”, tendrá básicamente dos enfoques. Por un lado, desde una perspectiva teórica, se desarrollará una fundamentación epistemológica, centrando la investigación en la evolución de la idea de Organización a lo largo del tiempo, desde las primeras formas organizativas establecidas en la Edad Media, hasta el estudio de las diferentes corrientes de pensamiento organizativo más importantes del siglo XX. Y, por otro lado, desde un enfoque más práctico, realizaremos la proyección didáctica del tema, que se corresponde con la asignatura de Economía de la Empresa de 2º de Bachillerato, en la modalidad de Humanidades y Ciencias Sociales. Es en esta parte, donde estableceremos los objetivos, los contenidos y las competencias clave a adquirir por parte del alumnado.

Palabras clave: Teoría de la Organización, dirección, motivación, liderazgo y trabajo en equipo.

## **ABSTRACT**

My end of Master's project, which is entitled “Organization and Administration of the Company” will be based on two main approaches. On the one hand, from a theoretical perspective, an epistemological foundation will be developed, focusing the research on the concept of Organization and its evolution over time, from the initial forms of organization settled in the Middle Ages, until the study of different ways of organizational thinking during the 20th century. On the other hand, from the most practical approach, I will develop the didactic section of the topic, which corresponds with the Economy of the Company subject from the second year of A level studies, in the modality of Humanities and Social Sciences. Along this section, objectives, contents and key competences will be established in order to be acquired by the students.

Keywords: Organization Theory, direction, motivation, leadership and work team.

## 1. INTRODUCCIÓN

La información contenida en el presente documento se corresponde con el Trabajo Fin de Máster de Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas, en la especialidad de Economía, Empresa y Comercio, realizado por Ana María Zafra Zamora y tutorizado por el profesor D. Enrique Pulido Martínez.

El tema elegido para el desarrollo de dicho Trabajo Fin de Máster es la Organización y Dirección de la Empresa, que según la ORDEN de 1 de febrero de 1996 por la que se aprueban los temarios que han de regir en los procedimientos de ingreso, adquisición de nuevas especialidades y movilidad para determinadas especialidades de los Cuerpos de Profesores de Enseñanza Secundaria y Profesores Técnicos de Formación Profesional, se corresponde con el tema “La empresa como organización e institución. Teorías clásicas de la organización de la empresa. Escuela de Relaciones Humanas y enfoques del “factor humano”. Teoría de la contingencia y la empresa como sistema social. La teoría contractual de la empresa”.

Según las normas establecidas por la coordinación del Máster, el trabajo debe estructurarse en dos secciones básicas, por lo que el desarrollo del mismo, sigue básicamente el guión fijado por ellos. Por una parte, ofreceremos una fundamentación epistemológica sobre el tema propuesto y, por otra parte, se desarrollará la proyección didáctica del mismo.

En cuanto a la **fundamentación epistemológica** o estado de la cuestión, en primer lugar, expondremos la contextualización del centro, la materia y el tema elegido. En segundo lugar, realizaremos un análisis sobre cómo ha ido evolucionando el concepto de organización a lo largo del tiempo, desde las primeras formas empresariales, a través de los gremios formados por artesanos con objetivos y normas de comportamiento comunes en la Edad Media, pasando por finales del siglo XIX, donde se establecieron los primeros principios de la organización científica del trabajo y donde aparecieron las primeras escuelas preocupadas por la productividad y el rendimiento y, más tarde, ofreciendo una visión sobre la Escuela de las Relaciones Humanas, debido a la importancia que se le da al factor humano dentro de las organizaciones. A posteriori, daremos unas pinceladas sobre las teorías neoclásicas y los enfoques contemporáneos y más recientes sobre la organización.

En lo referente a la **proyección didáctica** del tema elegido, se desarrollará la aplicación didáctica del tema “Organización y dirección de la empresa”, que se corresponde con un tema de la asignatura de Economía de la Empresa de 2º de Bachillerato en la modalidad de Humanidades y Ciencias Sociales, de acuerdo con el R.D. 1105/2014, de 26 de diciembre, por el que se establece el currículo básico de la Educación



Secundaria Obligatoria y del Bachillerato. También he utilizado para el desarrollo de la unidad, el Real Decreto 1467/2007, de 2 de noviembre, por el que se establece la estructura del bachillerato y se fijan sus enseñanzas mínimas y el artículo 10 de elementos transversales del Real Decreto 126/2014, de 28 de febrero, por el que se establece el currículo básico de la Educación Primaria.

## 2. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

- ✓ *Contextualización del centro, materia y tema elegido. Definición de conceptos.*

El presente trabajo Fin de Máster y, más concretamente, la proyección didáctica del tema elegido, la vamos a centrar en el Instituto de Enseñanza Secundaria Albariza de la ciudad de Mengíbar, en Jaén. Es un centro educativo público donde se imparte una amplia oferta educativa, como la Educación Especial Básica, la Educación Secundaria Obligatoria, el Bachillerato, tanto en la modalidad de Ciencias y Tecnología, como en la modalidad de Humanidades y Ciencias Sociales, la Formación Profesional Básica, P.C.P.I. de la rama de auxiliar administrativo y diferentes modalidades de Formación Profesional Específica de grado medio. El centro cuenta con un amplio equipo docente y, además, lleva a cabo diversos proyectos educativos. En el apartado de la contextualización, ubicado dentro del punto tres sobre la proyección didáctica del tema, se puede encontrar una información más detallada sobre las características del centro y de su entorno. Nuestra programación didáctica está proyectada para la asignatura de Economía de la empresa para los alumnos de segundo de Bachillerato en la modalidad de Humanidades y Ciencias Sociales.

La Fundamentación Epistemológica del presente Trabajo Fin de Máster, de la especialidad de Economía, Empresa y Comercio de la Universidad de Jaén, desarrolla el tema número cincuenta y nueve de la asignatura de Economía que lleva por título “La empresa como organización e institución. Teorías clásicas de la organización de la empresa. Escuela de Relaciones Humanas y enfoques del “factor humano”. Teoría de la contingencia y la empresa como sistema social. La teoría contractual de la empresa”, siguiendo la Orden de 1 de febrero de 1996 por las que se aprueban los temarios que han de regir en los procedimientos de ingreso, adquisición de nuevas especialidades y movilidad para determinadas especialidades de los Cuerpos de Profesores de Enseñanza Secundaria y Profesores Técnicos de Formación Profesional (B.O.E. número 38, de 13 de febrero de 1996).

Concretamente, en este apartado investigaremos sobre el concepto de organización, desde las primeras formas organizativas hasta la actualidad. En primer lugar, analizaremos brevemente las primeras formas organizativas desde que aparecieran en la Edad Media y, a continuación, vamos a realizar un repaso por las principales teorías organizativas desde que surgiera la Teoría de la Organización, vista desde distintos enfoques y escuelas. Desde el punto de vista clásico, analizaremos la teoría de la Dirección Científica del trabajo propuesta por Frederick W. Taylor, la teoría de la Dirección Administrativa planteada por Henry Fayol, la teoría de la Burocracia de Weber y

la escuela de las Relaciones Humanas, representada principalmente por Elton Mayo. Desde la perspectiva de los autores denominados neoclásicos, podemos distinguir tres enfoques: Los neorracionalistas, en los que centraremos nuestra investigación comentando la teoría de la Racionalidad Limitada, expuesta por March y Simon a mediados del siglo XX, los neoestructuralistas, que los estudiaremos a través de Crozier y, por último, reflexionaremos sobre la teoría de las Contingencias, propuesta por Lawrence y Lorsch. Desde un enfoque más contemporáneo, vamos a mencionar las teorías y conceptos más relevantes surgidos a partir de los años setenta como la Teoría de los Costes de Transacción de Williamson, el Proceso de Toma de Decisiones y el Aprendizaje Organizativo, de March y Olsen, el Poder y el Conflicto en la Organizaciones a través de Mintzberg, las ideas principales de la teoría de la Población Ecológica de Hannan y Freeman y, por último, la Teoría Institucional de DiMaggio y Powell en 1983.

### ✓ *Antecedentes y Estado de la cuestión.*

#### 2.2.1 Antecedentes a las Teorías de la Organización.

Hoy en día, resulta complejo para aquellos que deciden iniciar un nuevo negocio, elegir el diseño de organización más adecuado y, aunque habitualmente se utiliza el modelo funcional o la organización burocrática, por ser el modelo más conocido, es un modelo con malos resultados finales. (Rivas, 2007:35). Pero, aunque la empresa como organización forme parte de estudios recientes y tenga su máximo exponente en las compañías multinacionales, hemos de decir, que la organización como tal y los diferentes elementos y principios organizativos, tienen su origen desde las primeras formas empresariales.

El inicio de las primeras organizaciones empresariales lo podemos situar en la Edad Media, a través de los gremios o grupos de artesanos unidos para lograr un objetivo común. El incremento del comercio, de las rutas comerciales y de la especialización, supuso el surgimiento de estas agrupaciones comerciales, cuyo propósito, no era otro que el obtener protección por parte de las autoridades y derecho a regular sus actividades legalmente (Covarrubias, 2004). Aunque, tal como plantea Landes (1999), este propósito inicial respondía en parte a las tradiciones imperantes, ya que los gremios nacieron y se desarrollaron con una infinidad de rasgos no utilitarios, que sólo poco a poco los intereses económicos irían desplazando. En la mayoría de los casos, las organizaciones de comerciantes y artesanos obtuvieron seguridad por parte de las autoridades, pero a costa de unas rígidas limitaciones a la empresa y al desarrollo, lo que afectaba significativamente a las ganancias.

Durante mucho tiempo, el artesano pudo ejercer su profesión libremente, pero debido a la especialización y a la división de trabajo en aprendices, oficiales y maestros, se formaron las primeras corporaciones u organizaciones. Los aprendices, trabajaban desde los diez años, vivían con su maestro y trabajaban en el taller durante tres años. Los oficiales, eran obreros que trabajaban con el maestro durante dos o tres años y, el maestro, era el dueño del taller. Esta adquisición de personalidad jurídica, trajo consigo una serie de normas rígidas e inquebrantables. A pesar de las sublevaciones de los aprendices y oficiales, generalmente, por cuestiones salariales, los maestros lograban acallarlos convenciéndoles de que debían permanecer unidos para luchar contra la aristocracia.

Por otra parte, la religión jugaba un papel muy importante en la formación de corporaciones y organizaciones económicas, de tal manera que la caridad y la ayuda mutua, prepararon el camino para organizaciones más profesionalizadas (Covarrubias, 2004). La jerarquía de trabajo en tres niveles, suponía estar unidos por un conjunto de lazos económicos, jurídicos, políticos, religiosos y sentimentales que los hacían solidarios y los protegían, pero que impedían cualquier tipo de innovación. Cada gremio tenía una serie de derechos y obligaciones, pero estas condiciones de contratación y trabajo variaron a lo largo del tiempo de un gremio a otro.

En definitiva, los gremios artesanales constituyeron una labor fundamental en la formación de las primeras organizaciones empresariales a lo largo de la Edad Media y, después, con la aparición de los primeros gremios mercantiles, se formaron organizaciones más complejas relacionadas con el desarrollo industrial y comercial.

Posteriormente, con el desarrollo de la revolución industrial y con la concentración de trabajadores en plantas industriales, fueron numerosos los inventos científicos que repercutieron en los procesos productivos y en el uso de las nuevas tecnologías, como la máquina de vapor, los telares mecánicos o la electricidad. Surgió así, la necesidad o el interés científico por la organización y por los métodos para mejorar la eficiencia en el trabajo.

El uso de las innovaciones técnicas cambió las condiciones de trabajo de los empleados en fábricas y talleres, produciéndose en muchas ocasiones, situaciones de verdadera esclavitud y, junto con la ausencia de una legislación adecuada, trajo consigo la insatisfacción del trabajador. Aunque estas situaciones, no se las debemos de adjudicar a los inventos y a las innovaciones, puesto que estos desajustes pueden durar largos períodos y han existido siempre a lo largo de la historia. Hoy en día, los problemas que se derivan de las tecnologías, inciden mayormente sobre los problemas medio ambientales,

siendo la ecología, uno de los más importantes retos del siglo XX (Valle & Gómez, 1994: 207).

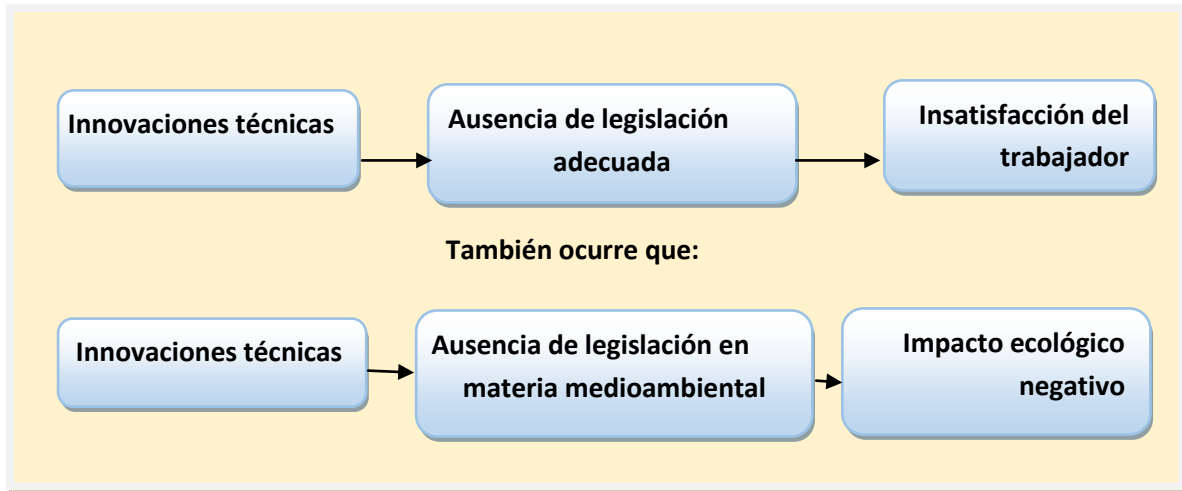


Figura 1: El impacto de las innovaciones técnicas. (Fuente: Valle & Gómez (1994))

### 2.2.2 Definición de Teoría de la Organización y enfoques organizativos.

La investigación o el estudio sistematizado de la organización de empresas debido, en gran parte, a la mejora de los métodos de trabajo e, iniciado a finales del s. XIX, al establecerse los principios de organización científica del trabajo, ha evolucionado hasta nuestros días, ofreciendo diversas corrientes de pensamiento.

Los primeros avances en organización y dirección debidos a la expansión y consolidación de empresas durante finales del s.XIX, planteó una serie de problemas de gestión que había que resolver. En estos tiempos, el trabajo era mecanizado y lo importante era la producción y la eficiencia, ignorando los aspectos psicológicos de los trabajadores. Posteriormente, debido a la aparición de la sociología y la psicología, surgieron escuelas que defendían la importancia de la motivación de los trabajadores y, por tanto, se empezaron a introducir variables psicosociales dentro de la organización.

Pero, antes de adentrarnos en las teorías sobre la organización, vamos a intentar definir el concepto de organización. Para ello vamos a echar mano del concepto que dio Bueno (1996), pero que fue citado anteriormente por él en 1975, y que dice así: “La empresa es una organización, cuya organización se rige de acuerdo con los principios de organización”. Esta triple dimensión del concepto de organización, significa que Organización, puede ser el sujeto o entidad a la que se hace referencia, puede expresar el

proceso o la función de organizar o, por último, puede hacer referencia a la teoría o el conocimiento científico que estudia y explica los dos significados anteriores.

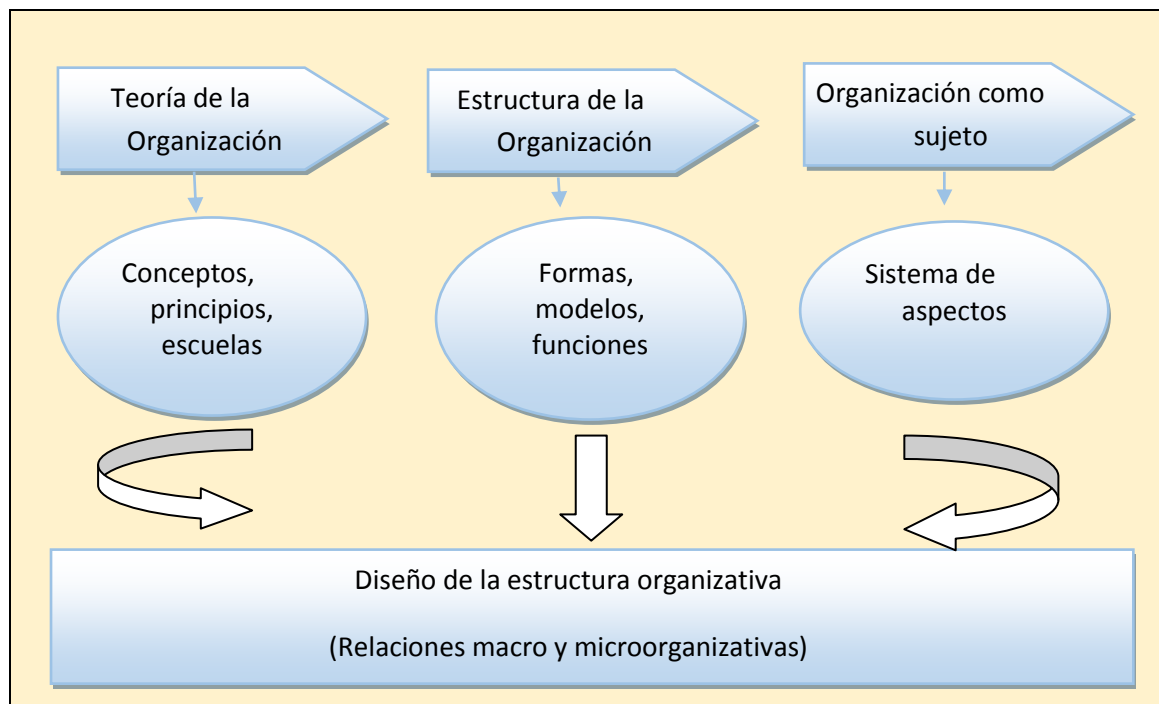


Figura 2: Diferentes conceptos de organización. (Fuente: Bueno (1996)).

Como vemos, es difícil dar una definición genérica de organización, porque todo dependerá del concepto al que nos refiramos.

En general, atendiendo al concepto como sujeto, una organización podría definirse como una institución, formada por personas, que trabajan conjuntamente y buscan un objetivo común, lo que no impide que cada uno tenga sus objetivos individuales. Para March y Simon (1981), “el concepto de organización es más fácil y seguramente más útil dar ejemplos de organizaciones formales que definir este término”.

Según Ramió (1999), una organización es un fenómeno poliédrico con varias dimensiones, que han de ser analizadas desde diferentes enfoques y niveles, pero sin perder de vista una comprensión más global que posibilite apreciar los puntos de contacto y las sinergias entre las distintas dimensiones. El problema es que los distintos enfoques de la Teoría de la Organización, solo se han centrado en algunas dimensiones como la estructura administrativa, los recursos humanos o los objetivos del empresario y, por tanto, han dado de lado al resto de dimensiones que también son importantes en la organización, como el entorno, la tecnología, los recursos materiales, financieros o los procesos administrativos, entre otras.

Numerosos estudiosos de las organizaciones, en cambio, las definen como unidades sociales, ya que congregan a un grupo de personas asociadas, estableciendo relaciones formales y continuas en el tiempo, con un objetivo común y, a su vez, con objetivos particulares y, con el riesgo de sustituir a cualquier individuo o miembro de la organización, sin amenazar la supervivencia de la misma.

Franklin define el concepto de organización en su obra “Organización de empresas: análisis, diseño y estructura” como:

Existen diversos criterios sobre el concepto de organización; sin embargo, la mayoría de los autores modernos la interpretan como un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas (Franklin, 1998:239).

Para Bueno (1996), es demasiado tentador dar una definición genérica, así que la define como un “conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa”. Para el autor, esta definición debería de ser completada con la anteriormente dada al hablar de empresa como organización.

En definitiva, existen multitud de definiciones y conceptos de la organización, pero nosotros vamos a centrar nuestra investigación en La Teoría de la Organización, es decir, el concepto de organización que estudia la realidad económica y social de las organizaciones y que trata de explicar científicamente sus estructuras, sus procesos y sus funciones. Como vamos a comprobar, a lo largo de los últimos cien años han surgido numerosas corrientes de pensamiento organizativo y, de hecho, no resulta nada fácil presentarlas de manera sistemática y organizada. Como postula Pfeffer (1987), “el campo de la teoría de la organización se asemeja cada vez más a un abigarrado matorral en lugar de parecerse a un jardín cuidado con esmero”.

Las diversas corrientes de pensamiento o teorías organizativas que han ido sucediéndose a lo largo de la historia, además de numerosas, han sido variadas y ricas en cuanto a enfoque metodológicos. Por este motivo, resulta muy difícil realizar una clasificación general y coherente y, antes de realizarla, sería conveniente tener en cuenta unas consideraciones previas. El motivo por el que las escuelas se presenten sucesivamente en el tiempo no significa que las últimas hayan reemplazado completamente a las primeras, por tanto, puede haberse manifestado simultáneamente dos o más de ellas. Además, algunos autores se solapan a otros y aparecen en más de una escuela, lo que indica el carácter complementario de estas Escuelas y la necesidad de una sistematización (Bueno, Cruz & Durán, 1995).

Nosotros podríamos clasificarlas, dependiendo de su aparición a lo largo del siglo XX, en los enfoques clásicos, sobre los que se construye la Teoría Organizativa moderna y cuyas perspectivas predominan durante la primera mitad del siglo XX, los enfoques neoclásicos, los cuáles intentan interrelacionar las diferentes dimensiones de la organización y cuyas perspectivas se desarrollan durante las décadas de los cincuenta, sesenta y setenta y, por último, en los enfoques contemporáneos, extendidos durante la década de los ochenta y parte de los noventa y que profundizan en el análisis de unas determinadas dimensiones organizativas (Ramió, 1999).

### 2.2.3 Los enfoques clásicos

Según la perspectiva de Scott (1972), las escuelas clásicas consideraban a la organización como un sistema cerrado, es decir, no existía relación alguna con el exterior. Estas a su vez, las distinguía según llevaran a cabo un sistema racional, si la organización estaba orientada a la consecución de objetivos o, un sistema natural, cuando el conjunto de personas que conformaban la organización compartían un mismo objetivo u interés para la supervivencia de la misma.

Como primera exponente de las escuelas clásicas sobre la Teoría de la Organización, encontramos a la **Dirección Científica**, impulsada por Frederick W. Taylor, al publicar su obra “Principios de dirección científica” en 1911. Esta teoría de organización científica del trabajo significó un cambio radical de la idea de organización y de la forma de trabajar, basada en la rutina y en las costumbres de los empleados.

Su modelo de organización consistía en buscar la forma más racional de lograr los objetivos de la dirección, a través de la división del trabajo, racionalizando y estandarizando las actividades mediante la descomposición sistemática de las tareas, estableciendo una organización racional del trabajo, cronometrando las operaciones y estableciendo un sistema de motivación a los empleados mediante incentivos económicos. Esta teoría pone un especial énfasis en el control y en la coordinación de trabajo de los obreros mediante una relación de jerarquía, es decir, los directivos eran los que dirigían a las masas y eran los que organizaban el trabajo de los obreros. Para ello, era necesario entrenar a los trabajadores para especializarlos en las actividades a desarrollar e instruirlos en las normas de comportamiento a seguir. Su modelo organizativo era rígido, ya que controlaba el rendimiento de los trabajadores para asegurarse que se habían conseguido los objetivos, ya que buscaba la eficiencia organizacional.

En opinión de Valle y Gómez (1994:210), “todas las medidas anteriores no indican que se deba exigir un mayor esfuerzo al trabajador, sino que éste sea más eficaz. Es decir, se ha de cumplir el principio de eficiencia organizativa”.



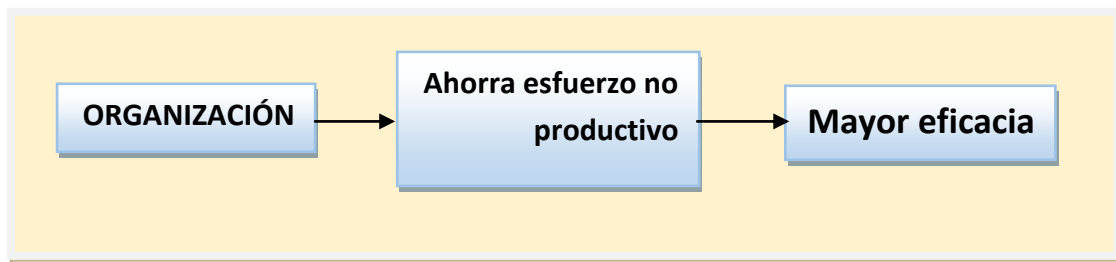


Figura 3: La organización como factor de producción. (Fuente: Valle & Gómez (1994))

Unos de sus máximos seguidores de esta teoría fueron el matrimonio Gilbreth, cuyas investigaciones fueron encaminadas a la eliminación de movimientos innecesarios para la realización de las tareas y la reducción de la fatiga, con lo que mejoraban la eficiencia de los trabajadores y, por tanto, aumentaban la productividad.

Aunque las hipótesis de Taylor siguen vigentes hoy en día y han sido llevadas a cabo por multitud de organizaciones y, a pesar de sus grandes aportaciones, su visión era la de un ingeniero obsesionado por la eficiencia y el desempeño individual, pero no era la visión de un gerente de una organización (Rivas, 2007).

Esta teoría ha tenido numerosas críticas a lo largo de la historia, sobretodo, por trabajadores y sindicatos, pero la más extendida es la falta de consideración con las relaciones informales dentro del horario laboral, con las relaciones humanas, ya que consideraba al trabajador como una máquina de conseguir dinero. Otra fuerte crítica es su excesiva especialización y control de las tareas y, por último, la deferencia hacia los equipos de trabajo como medio para mejorar el ambiente laboral y, por tanto, la producción.

Otro precursor del estudio de la organización fue el ingeniero francés Henry Fayol, conocido por su obra “Administración industrial y general” en 1916. El centró sus estudios en la **Dirección Administrativa** de la empresa, puesto que para él era la más importante. El directivo se encargaba de la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control de la organización o el resto de áreas de la empresa, como la contable, la técnica, la financiera, la comercial o la de seguridad.

Fayol apoyó una organización jerárquica de la administración basándose en los principios de unidad de dirección y de mando, donde cada trabajador debía recibir órdenes de un solo jefe. Estableció catorce principios básicos, los cuáles los aplicó con frecuencia y éxito: La división del trabajo entre grupos e individuos, la autoridad y la

responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando de los superiores hacia los empleados, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al general, la remuneración del trabajador según el trabajo realizado, la centralización, la línea de autoridad o cadena escalar, el orden, en cuanto a materiales y personas según la tarea, la equidad, la estabilidad del personal en su puesto, la iniciativa y, en último lugar, el espíritu de equipo, donde el líder debía propiciar armonía y buena voluntad general de los empleados.

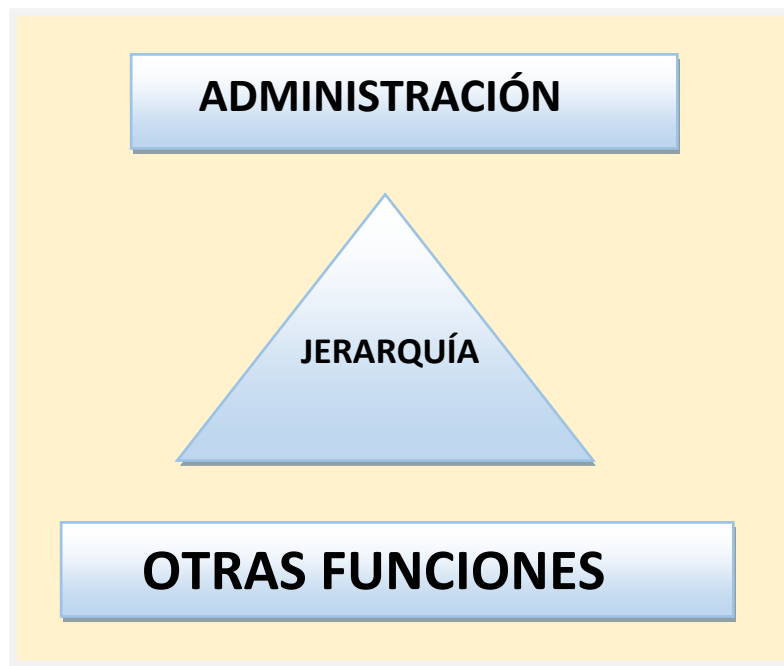


Figura 4: Fayol: administración y jerarquía. (Fuente: Valle & Gómez (1994))

Esta teoría supone un punto inicial de la dirección de empresas y, hoy en día, está vigente en cualquier manual de Economía. Aunque sus aportaciones han sido fundamentales al mundo de la empresa, es una teoría que también ha sido objeto de numerosas críticas, como la de Chiavenato (2004), donde indica que Fayol da un enfoque demasiado simplificado de la organización, existe ausencia de trabajo experimental y, por tanto, es una teoría con falta de realismo.

Otra crítica es la formulada por Mintzberg (1988), donde indica que la teoría de la Dirección Administrativa constituye una aportación fundamental del pensamiento administrativo, pero sus principios no siempre han sido válidos y universales, su enfoque es estático y no integra técnicas cuantitativas, conductuales o de sistemas.

Por último, otra fuerte crítica al modelo de organización propuesto por Fayol es que, en la teoría de la administración científica, el plano de la motivación humana dentro

del trabajo queda relegado a los supuestos mentales del jefe y del subordinado. Este tipo de organización no ofrece oportunidades para la satisfacción de las necesidades personales a los miembros de los niveles inferiores de su jerarquía (McGregor, 1960).

El enfoque de Fayol tiene un método de análisis contrario al de Taylor, aunque coinciden en sus resultados y en la concepción de la organización como un sistema cerrado. El primero, racionaliza los procesos desde la dirección o de arriba abajo y, el segundo, desde los operarios, de abajo arriba. (Bueno, 1996).

Como segunda perspectiva de la escuela clásica, nos encontramos con la **Teoría de la Burocracia de Weber**, donde se sientan las bases del funcionamiento de una organización burocrática. Es una escuela considerada estructuralista, ya que su objetivo es equilibrar los recursos de la organización en base a su estructura y estableciendo relaciones entre la organización formal e informal, entre los objetivos generales de la organización y los objetivos personales y, además, entre los estímulos materiales y sociales. Pretende resolver los problemas de la organización atendiendo especial importancia a la autoridad y la comunicación, ya que considera que el poder de cada individuo es impersonal y depende de la norma que crea su puesto de trabajo, el cual está ordenado jerárquicamente. Para Weber existen cuatro elementos comunes en todas las empresas, como son la autoridad, la comunicación, la estructura de comportamiento y la estructura de formalización. El, fundamenta su teoría en el concepto de autoridad, ya que este tipo de autoridad resulta vital para ejercer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras y piensa que hay personas que pueden ejercer esta voluntad y, por el contrario, otras no pueden. Caracterizó a la autoridad como tradicional, carismática y racional-legal.

La estructura de la organización está ordenada jerárquicamente, de manera que cada puesto de trabajo inferior, está directamente supervisado y controlado por un individuo que está desempeñando su labor en un puesto de nivel superior. Para Max Weber, los individuos que forman parte de la estructura de la organización, no poseen los medios de producción, ya que son nombrados para su cargo, por otros individuos superiores jerárquicamente. De la especialización y de la preparación de cada trabajador en el puesto, dependerá su selección para un puesto determinado.

Unos de los principales autores y representantes de la escuela estructuralista fueron Philip Sleznick, Robert Merton y Alvin Gouldner.

Una de las críticas más importantes al modelo de organización de Weber fue el error al no incluir el comportamiento humano, puesto que, en toda organización, además de las relaciones formales, existen otras relaciones informales y espontáneas, debido a la

propia naturaleza social del hombre. La burocracia no es rígida ni estática, sino más bien adaptativa y dinámica (Sleznick, 1948).

Ambas escuelas, tanto las de la Dirección Científica de Taylor y la Dirección Administrativa de Fayol y el modelo estructuralista de Weber, se inscriben filosóficamente bajo las premisas del racionalismo. Además, consideran al factor humano como una máquina, lo que implica la previsibilidad del individuo en el trabajo.

En el tercer y último lugar, podemos destacar como escuela clásica, **la escuela de las Relaciones Humanas**, inspirada en la sociología y la psicología. Elton Mayo, precursor de ésta teoría, tratando de aplicar los principios de Taylor, según los cuales, el individuo solo está motivado por cuestiones económicas o salariales, en la empresa Western Electric's Hawthorne, descubrió la importancia de los grupos informales dentro de la organización. Experimentó con un grupo de seis mujeres, a las que les alargó los descansos, les recortó la jornada laboral, amplió los tiempos para el café, cambió la iluminación de la fábrica, las condiciones del taller, etc. De este estudio se sacaron grandes conclusiones que hicieron cambiar el concepto del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Se pensó, que las relaciones humanas en el trabajo, resultaban vitales para la satisfacción laboral, mejorando la moral de los grupos, reduciendo la fatiga de los empleados y, por tanto, consiguiendo un aumento del nivel de productividad.

A partir de este experimento se demostró la importancia del factor humano dentro de la organización, puesto que el individuo, no solo se mueve por motivos económicos sino por su motivación y satisfacción en el trabajo. El autor, cuestionó el sistema de incentivos de Taylor, proponiendo incentivos por vía psicológica, una vez que se alcanzaba una determinada retribución económica. (Valle & Gómez, 1994:209). Los seguidores de la obra de Elton Mayo, crearon la llamada Escuela de las Relaciones Humanas, aplicando los conocimientos de la psicología y la sociología.

Para esta escuela, las personas no se pueden programar como máquinas, ya que poseen motivaciones complejas de carácter personal, además de las motivaciones económicas. La organización se establece en función del grupo de trabajadores, puesto que aparte de la autoridad formal, existen grupos informales y líderes informales dentro de la organización, que ayudan al aumento de la productividad.

Desde el punto de vista de la psicología y la sociología, surgieron diversos autores preocupados por la motivación del trabajador, centrándose en cuestiones como el estudio de los grupos de trabajo, sentido de pertenencia al grupo, el liderazgo, entre otras, ya que la motivación repercute de forma muy positiva en el buen funcionamiento de la organización.

Uno de los autores más destacados, estudioso de la motivación humana, fue Abraham Maslow, con su teoría de la jerarquía de las necesidades, en la que divide las necesidades de las personas en cinco niveles, empezando por las más básicas, llamadas fisiológicas, después le sigue las de seguridad, en tercer lugar, se encuentran las necesidades sociales, en cuarto lugar, las de estima y, por último, en quinto lugar, sitúa la autorrealización personal. Un individuo no solo desea pertenecer a un grupo, tener un salario e integrarse con sus compañeros, sino que también desea desarrollar su autoestima, ser reconocido y auto realizarse a través de ello.

Otros autores que siguieron estos pasos fueron Frederick Herzberg, con su teoría de los dos factores, en la que define, por un lado, los factores de mantenimiento, cuya ausencia causa insatisfacción a los trabajadores y, por otro lado, los factores de motivación, cuya presencia estimula a dichos trabajadores y, Douglas McGregor, al publicar su obra “El aspecto humano de las empresas” en 1960. Este autor considera dos teorías, la teoría X, en la que supone que el empresario no es capaz de motivar al trabajador ya que el trabajo es una fuente de sufrimiento para él y, la teoría Y, en la que contempla integrar los objetivos individuales a los generales de la organización, siempre que el entorno y las condiciones de trabajo lo permitan.

Esta escuela de pensamiento también ha recibido fuertes críticas como que se contrapone a las escuelas clásicas, tiene una concepción idealizada del obrero, pone demasiado énfasis en los grupos informales como instrumento para aumentar la productividad o su limitada visión, al experimentar en una sola fábrica, entre otras (Chiavenato, 1995).

Por último, destacar el enfoque del comportamiento grupal que le dio a esta escuela la historiadora y seguidora de Weber, Merton y Gouldner, Mary Parker Follet. Ella fue pionera en esta perspectiva y destacó la importancia del grupo dentro de la organización, más que del individuo en sí mismo, definiendo al poder, como responsabilidad y liderazgo participativo. (Bueno, 1996).

#### 2.2.4 Los enfoques neoclásicos

Como corrientes neoclásicas más destacadas de la Teoría de la Organización podemos destacar el neorracionalismo, explicado a través de las teorías de March y Simon, la escuela neoestructuralista y la teoría de las contingencias.

La obra de Simon sobre “El comportamiento administrativo” y la obra de March y Simon sobre “Teoría de la Organización”, publicadas en 1947 y 1958, respectivamente, conforman la mayor parte de las hipótesis sobre las que se construye la **Teoría Neorracionalista**. Esta teoría analiza el proceso de toma de decisiones dentro de la organización, ya que lo considera complicado, fragmentado e incompleto. Estos autores

parten de la premisa de que el ser humano posee una racionalidad limitada a su capacidad de conocimiento, cálculo y anticipación a la hora de analizar las alternativas posibles en el proceso de toma de decisiones, por tanto, su decisión no será nunca la óptima. A partir de aquí, March y Simon, elaboran una compleja teoría, cuya idea principal se centra en los procesos decisionales intraindividuales, interindividuales y organizativos, prestando atención tanto a las variables formales como a las informales.

Para Simon, lo importante es analizar las organizaciones de forma global, teniendo en cuenta las características del sistema organizativo para conseguir la solución a los problemas de la organización, por tanto, la comunicación y la información son cruciales para la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones engloba, en primer lugar, la investigación de las amenazas y las oportunidades, en segundo lugar, un modelo que represente todas las variables implicadas en el proceso de toma de decisiones y, tercer lugar, la elección de las distintas alternativas a los objetivos pretendidos. Las decisiones en la organización pueden ser, según el ente de la decisión, estratégicas, tácticas y operativas.

Las decisiones estratégicas son aquellas que toma la alta dirección, ya que suponen largos plazos y elevada incertidumbre. Las decisiones tácticas, son las tomadas en los mandos intermedios, puesto que son necesarios ciertos conocimientos técnicos para cumplir los objetivos estratégicos. Las decisiones operativas, se llevan a cabo en los niveles inferiores de la organización, ya que son decisiones rutinarias y repetitivas.

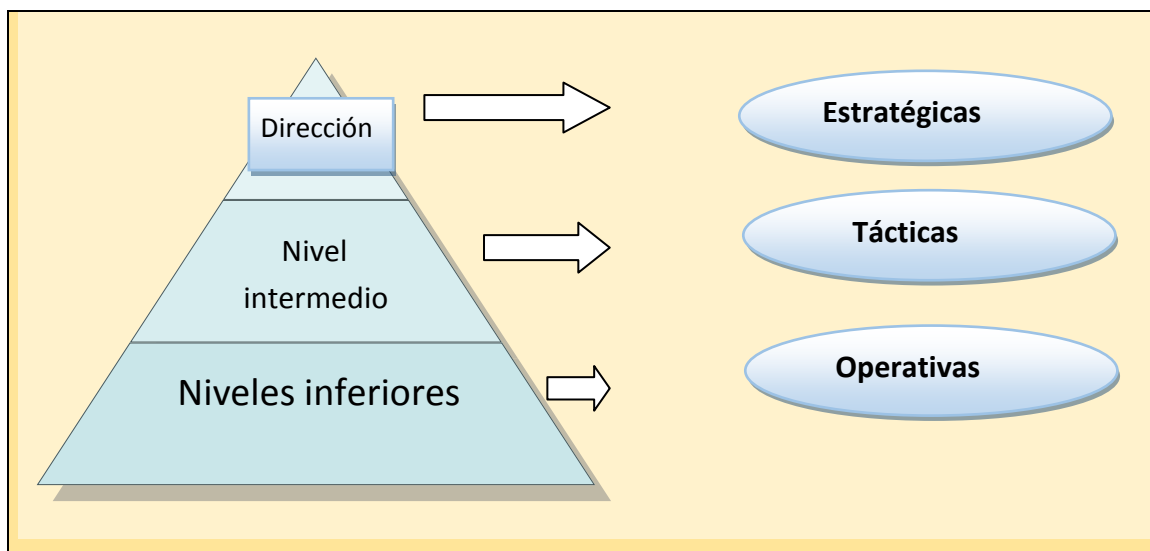


Figura 5: Tipología de decisiones. (Fuente: Elaboración propia).

Otra clasificación de las decisiones según Simon es, atendiendo a la programación, decisiones programables, si siguen unos procedimientos previamente establecidos y, no programables, aquellas que requieren intuición y experiencia como elementos de decisión.

Como resumen de esta teoría podemos decir que la más exitosa forma de organización es aquella que autoriza poder de decisión a todos los niveles de la organización para el cumplimiento de los objetivos, según su nivel de influencia y autoridad (Rivas, 2007).

Aunque las teorías del comportamiento tuvieron gran repercusión en la organización y, fundamentalmente, desde el punto de vista de la psicología y la sociología, los principios expuestos por los enfoques clásicos y el trabajo de los directivos, seguían estando vigentes en las organizaciones. Los enfoques neoclásicos aspiraban a rescatar los conceptos del enfoque clásico, pero renovándolos y suavizándolos con conceptos más propios de las teorías del comportamiento. Algunos autores tales como Chiavenato (1990) sugieren que la denominación de Teoría Neoclásica es en realidad un tanto exagerada. Los autores neoclásicos perseguían, al igual que los clásicos, establecer principios básicos, pero ésta vez, habría que considerarlos como principios flexibles ya que debían de ser expuestos en situaciones muy dispares.

Otra visión del pensamiento organizativo neoclásico es **la Escuela Neoestructuralista**, cuyo objetivo es delimitar un concepto de organización que considere aspectos formales e informales de la estructura organizativa, como los conflictos surgidos por la colaboración y el consenso, por el poder y el conflicto, por las recompensas materiales y sociales, así como por las relaciones entre la organización y el individuo y, entre la organización y el ambiente. Esto hace que convierta a la escuela neoestructuralista como una corriente sociológica que parte de los planteamientos teóricos de Weber, a partir de los trabajos de Merton, Selznick y Gouldner y, más concretamente, los de Crozier. Este último, en su obra “El fenómeno burocrático” de 1963, considera a la burocracia como un sistema incapaz de flexibilizar estructuras organizativas y de adaptar sus comportamientos a las demandas de su entorno. La burocratización es una manifestación anómala de los sistemas organizativos, lo que conlleva a la lentitud, ineficacia, rigidez, bloqueos en la toma de decisiones y falta de adaptación a los cambios que puedan surgir.

Uno de los elementos que identifican a esta corriente es la relación entre la estructura organizativa y el comportamiento individual, al considerar que los empleados, incluso los del nivel más bajo, tienen una cierta cantidad de poder. Esta escuela realiza un análisis político de las organizaciones con el propósito de analizar las relaciones de poder entre los actores intraorganizativos y el conflicto.

Desde que se expusieron las primeras ideas sobre la Teoría de la Organización, la organización era considerada como un sistema cerrado, por lo que su eficacia venía definida según su organización interna. Cuando apareció la Escuela de las Relaciones Humanas, se empezó a dar más importancia al factor humano dentro de la organización,

pero como hemos comentado anteriormente, estas teorías fueron criticadas duramente debido a su rigidez, a su excesiva preocupación por el comportamiento humano y por su hermetismo hacia su entorno más inmediato. A partir de las escuelas estructuralistas, se comienza a dar un nuevo punto de vista a la organización, considerándola como un sistema abierto que interactúa con su entorno. La teoría de sistemas propone una organización con una estructura jerárquica flexible que se adapta con facilidad a los cambios que producen agentes exteriores a la organización. La universalidad de esta teoría conlleva a la aparición de otras teorías más prácticas como la **Teoría de las Contingencias o Teoría Situacional**, que como venimos comentando, se edifica bajo los enunciados conceptuales y metodológicos de la Teoría General de Sistemas.

Pero antes de proceder a explicar la Teoría de las Contingencias, vamos a describir el término contingencia y, para ello, utilizaremos la siguiente definición: "Toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente" (Bueno, 1996:65).

Esta corriente situacional nace a mediados de los cincuenta a partir de investigaciones empíricas aisladas con el propósito de explicar las estructuras internas de las organizaciones en función de la situación del entorno. El enfoque situacional está compuesto por dos corrientes de pensamiento como nos señala Bueno (1996): la primera, la Escuela de los Sistemas Sociotécnicos, estudiada por Emery y Trist en los años sesenta, la cual pone hincapié en la influencia del sistema técnico sobre el sistema social, indagando las relaciones sociotécnicas que se producen en la organización y, la segunda, la Teoría de las Contingencias, propuesta por Lawrence y Lorsch, la cual pone énfasis en el estudio de las influencias de las circunstancias, ya sean situaciones o contingencias, sobre la estructura de la organización (considerada ésta como sistema abierto y complejo) y el comportamiento administrativo.

De la relación entre la estructura interna de la organización y su entorno nacen dos puntos de vista diferentes de la organización. Por un lado, categorizamos a las organizaciones mecánicas, rígidas, jerarquizadas y con entornos estables y, por otro lado, clasificamos a las organizaciones flexibles, poco jerarquizadas, con entornos muy variables y con sistemas de información muy potentes. Esta teoría, al suponer que las influencias del entorno afectarán de forma distinta a una estructura organizativa u a otra, propone la posibilidad de crear organizaciones con estructuras y modelos distintos, de modo que un área puede estar constituida bajo principios burocráticos y, otra área, bajo principios de flexibilidad y autonomía. Lo importante es que la estructura total sea congruente. (Rivas, 2007).



### 2.2.5 Los enfoques contemporáneos

La mayoría de los enfoques clásicos y neoclásicos conservan, con mayor o menor grado, su presencia hoy en día, sobre todo en la organización industrial. Precisamente, la teoría de la organización industrial, es la forma de organización que ha suscitado una mayor pluralidad de estudios organizativos, cuyos polos opuestos son la Dirección Científica de Taylor y la escuela de las Relaciones Humanas. En este punto, podemos afirmar que aquellas organizaciones capaces de conseguir el equilibrio entre ambas corrientes de pensamiento, son las que han experimentado un mayor éxito.

A partir de los años setenta y hasta la actualidad, han ido apareciendo numerosos enfoques organizativos, con el objetivo de crear una nueva visión de la Teoría de la Organización, más generalista y de forma que se pueda aplicar a un mayor número y variedad de organizaciones.

Han surgido corrientes que estudian la organización desde un punto de vista longitudinal, estudiando la evolución de las organizaciones desde su constitución, su desarrollo y su cierre o, desde un punto de vista interorganizativo, que establece que toda organización está interactuando continuamente con su entorno y, a su vez, con otras organizaciones, creando un conjunto de relaciones interorganizativas.

Otra corriente de pensamiento contemporánea es la propuesta por Williamson en 1975, con su Teoría de los **Costes de Transacción**, cuya misión es minimizar los costes de transacción que se producen en las organizaciones. Aunque fue Coase, en 1937, quién introdujo por primera vez el término de coste de transacción, designándolo como aquel que depende de la naturaleza y de la forma en la que se organice la transacción, fue Williamson el que desarrolló esta teoría. En la gestión de una organización, surgen costes como costes de búsqueda del producto adecuado, costes por diferenciación de precios, costes al negociar contratos para acordar transacciones y costes de garantía de lo pactado, entre otros. Además, Williamson, definió que la naturaleza de las transacciones tenía tres atributos: La especificidad de los activos, la frecuencia de la transacción y la incertidumbre de ésta (Rivas, 2007).

En 1976, Cohen, March y Olsen, plantean un modelo alternativo al de racionalidad limitada para explicar el **proceso de toma de decisiones** en las organizaciones. Ellos consideran a la organización como un ente en el que converge pluralidad de racionalidades administrativas debido a los distintos ambientes, procesos e individuos que existen en la organización y, entornos ambiguos, que afectan al proceso de toma de decisiones. Existen ambigüedad al establecer los objetivos, al comprenderlos, en la historia o ambigüedad en la propia organización. Esto les lleva a comparar el proceso de toma de decisiones con un “cubo de basura”, donde se concentran todos los problemas y las soluciones en el proceso de toma de decisiones de la organización.

Este nuevo modelo, no supone un nuevo enfoque del modelo racional clásico, pero si incluye nuevas variables en el proceso de toma de decisiones, como el tiempo, la información y la capacidad para procesarla, a las que define como recursos limitados. Esta nueva aportación le confiere a este modelo mayor realidad en la práctica. Para desarrollar de manera eficaz el proceso de toma de decisiones, es vital que los problemas y las soluciones coincidan en el tiempo. Pero, ¿cómo se consigue esto? Los autores lo explican afirmando que las organizaciones poseen un amplio abanico de soluciones para los distintos problemas, por tanto, cuando ocurre un problema, se le asigna automáticamente una solución. Si existiese un problema y no se le pudiese asignar una solución adecuada, se quedaría en el cubo a la espera de una solución apropiada. El proceso de toma de decisiones, es casual y fortuito y, las organizaciones, por tanto, son consideradas como anarquías organizadas caracterizadas por sus preferencias problemáticas, una tecnología difusa y una fluida participación (Gámez, 2000).

Un concepto contemporáneo es el de **Poder y Conflicto en las Organizaciones** cuya procedencia proviene de los neoestructuralistas, como Crozier, dentro de la Teoría de la Organización. Este pensamiento toma especial relevancia en los años ochenta a través de Perrow, Pfeffer o Mintzberg, entre otros autores, los cuales opinan que en el interior de las organizaciones coexisten numerosas fuentes de poder y una variedad de individuos capaces de influir en la toma de decisiones, lo que conlleva a coaliciones, consensos, conflictos y enfrentamientos (Ramíó, 1999).

En opinión de Bueno (1996:68), la aportación de H. Mintzberg fue fundamental para la actual Teoría de la Organización, puesto que configuró los diferentes estilos directivos en su primer libro sobre la naturaleza del trabajo directivo. Según el autor, un directivo se puede considerar como “cabeza visible”, “líder” o “enlace”, si se comporta de manera interpersonal, “monitor”, “difusor” y “portavoz”, si su papel es de tipo informativo y, “empresario emprendedor”, “gestor de anomalías”, “asignador de recursos” y “negociador”, si su papel es de tipo decisonal. Esto nos lleva a la conclusión de que tanto los actores que intervienen en la toma de decisiones, como las acciones que llevan a cabo, resultan de vital importancia para comprender las estrategias y las acciones globales de las organizaciones.

No podemos cerrar el apartado de los enfoques contemporáneos sin citar la **La Ecología de las Poblaciones**, de Hannan y Freeman, en 1977 y 1984. La diferencia de ambas teorías, es que en la primera, centraron sus investigaciones en la población y, en la segunda, en la organización. Esta teoría profundiza el estudio del entorno en las organizaciones, ya que aquella organización que consiga adaptarse a los cambios que le produce entorno, será la que continúe su actividad eficientemente. La idea de la apreciación del entorno como parte fundamental en el estudio de las organizaciones la introdujo por primera vez la Teoría de Sistemas, al romper con los planteamientos

tradicionales que dibujaban a la organización como un sistema cerrado al exterior. Esta teoría introdujo el concepto de sistema abierto, en el que era necesaria una interrelación entre la organización y su entorno. La teoría de la Ecología de las Poblaciones trata de explicar los cambios organizativos centrándose en las causas externas a la organización, es decir, las organizaciones ya no se adaptan apaciblemente al entorno, sino que los cambios del entorno, pueden hacerla hasta desaparecer.

Como venimos comentando, esta teoría es una escuela de selección natural centrada en el entorno. Con ella se puede predecir si el ambiente es el adecuado o no para el mejor desarrollo de las organizaciones o, mejor dicho, para su subsistencia. Pero, no se centra en una organización en particular, sino en una población o conjunto de organizaciones subyugadas por un mismo entorno.

Hay dos corrientes diferenciadas: Por un lado, se utiliza el concepto de “inercia estructural”, lo que implica, que las organizaciones que no disfruten de las características exigidas por el entorno, serán eliminadas mediante un proceso de selección natural y, si en algún supuesto, intentasen conseguir las mencionadas características, la inercia se lo impediría y serían expulsadas igualmente. Por tanto, toda organización que no cumpla con el prototipo ideal organizativo, desaparecerá. Por otro lado, esta teoría admite un “papel evolucionista en las organizaciones”, de manera que éstas, podrán hacer frente a las demandas del entorno, utilizando la estructura organizativa llevada a cabo por otra organización exitosa, empleando rutinas estandarizadas e institucionalizarse, como medio de adaptación para sobrevivir.

Teniendo en cuenta que los recursos del entorno son escasos para abastecer a todas las organizaciones y que existen numerosas opciones de estructuras organizativas, la aparición de una nueva variedad de organización será el producto de si la variación es de forma intencionada o no, de la elección de las mejores variaciones que maximicen los recursos y de la retención y difusión de las mejores variaciones. Por tanto, las más exitosas prácticas organizativas serán imitadas, tendiendo hacia estructuras organizativas homogéneas (Rivas, 2007).

Desde la perspectiva de Campos, Carro, Duran y Fernández (2000:21), esta teoría debería incluir otras variables como la competitividad y la innovación para poder analizar la supervivencia de una organización, teniendo presente el medio ambiente actual y, poder conseguir así, un mayor dinamismo.

La **Teoría Institucional**, de DiMaggio y Powell de 1983 sostiene que la organización ha de estudiarse como un todo, diferenciando entre instituciones y organizaciones privadas, ya que tienen fines y estructuras diferentes.

El principio central de la Teoría Institucional ha sido que las organizaciones necesitan ganar y mantener su legitimidad para poder sobrevivir, ya que el contexto social, coarta y conduce el comportamiento de los agentes involucrados en la organización. Esta legitimidad puede conducir al éxito o al fracaso de la organización, ya que la no legitimidad puede tener diferentes efectos, como el coercitivo, si las presiones emanan de las organizaciones de las que dependen, el mimético, si se deriva de la imitación de otras organizaciones con éxito y, en último lugar, el normativo, cuando proviene de las normas compartidas con otras organizaciones.

En opinión de Rivas (2007), una de las debilidades de esta corriente de pensamiento es su práctica esencialmente en instituciones no lucrativas, ya que dependen de su eficiencia para subsistir y, en contraposición, las organizaciones no gubernamentales, necesitan la legitimación y la aceptación de la sociedad para sobrevivir.

En definitiva, podemos afirmar que existen pluralidad de enfoques, escuelas o teorías que han desarrollado el concepto de organización a lo largo del tiempo, donde unas corrientes se suceden a otras, ya sea mediante su mejora o actualización, como por ejemplo, la Teoría de las Contingencias, la cual tiene su origen a la Escuela de las Relaciones Humanas o, mediante su enfrentamiento o crítica, como por ejemplo, la Escuela de las Relaciones Humanas con la Dirección científica, la administrativa o el modelo weberiano.

No se llevan a cabo de forma jerarquizada y ordenada, sino que unas aparecen cuando están en práctica otras o introduciendo nuevos conceptos no tomados en cuenta anteriormente. No obstante, la mayoría de los enfoques de la Teoría de la Organización, mantienen su vigencia teórica y práctica actualmente en multitud de organizaciones. No se conoce cuál es la estructura organizativa más exitosa, sino que cada organización lleva a cabo o pone en práctica, el modelo más adecuado a sus circunstancias.

### ✓ *Utilidad práctica del tema elegido. Justificación.*

Una vez repasados los antecedentes, el pasado y el presente de los diferentes enfoques o corrientes de pensamiento sobre la Teoría de la Organización, vamos a proceder a detallar la utilidad práctica del tema “La organización y dirección de la empresa” para, posteriormente, dar paso a la aplicación didáctica del tema elegido en un proceso de enseñanza aprendizaje que permita a los alumnos de la asignatura de Economía de la Empresa de 2º de Bachillerato, adquirir las diferentes competencias clave que exige el currículo.

Según el Real Decreto 1105/2014, de 26 de diciembre, por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato, B.O.E. sábado 3 de enero de 2015, Sec. I Pág. 169, se puede concretar que la enseñanza de Economía de la Empresa en el segundo curso de Bachillerato, persigue que el alumno entienda el funcionamiento de la empresa, como base para comprender el funcionamiento del conjunto de la economía. El objetivo de esta asignatura que el alumno conozca la organización y administración de empresas desde una perspectiva global y actualizada, ya que les serán de gran utilidad para entender el entorno que les rodea y les ayudará para desarrollar su vida profesional.

El tema elegido, a nuestro entender, tiene una gran utilidad práctica, ya que pretende que el alumno conozca el funcionamiento de una organización, las funciones principales de la dirección, la importancia de la motivación a la hora de desarrollar un trabajo, lo valioso que es el papel de un líder dentro de una organización y, por último, las ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo. Esto le va a permitir desarrollarse profesionalmente de forma adecuada, ya que a la hora de empezar a trabajar en una organización, conocerá las funciones básicas de los integrantes de la misma. Además, mediante la práctica de trabajos comunes y en grupos, van a poder conocer de primera mano los pros y los contras del trabajo en equipo, sus conflictos y sus vías de negociación más importantes.

El enfoque didáctico del tema, es decir, el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, los objetivos que queremos que el alumno consiga con este tema, la adquisición de las competencias clave, así como los conceptos que pretendemos que alcance, lo explicaremos con mayor precisión en el siguiente apartado, la aplicación didáctica del tema.

Desde el punto de vista del trabajo del docente, es necesario destacar que este debe estar formado académicamente para poder realizar la labor de impartir la asignatura de Economía de la Empresa de 2º de Bachillerato. Ha de ser una persona capaz de transmitir los conocimientos a sus alumnos, de manera que éstos los adquieran adecuadamente y los retengan en el tiempo. Entre ambos, debe existir una relación cercana, de respeto y de intercambio de información y conocimientos. Ser un docente ejemplar no solo significa impartir clases de manera magistral, sino también, servir de guía para tus alumnos, ayudándoles en sus necesidades diarias e intentando motivarles en todo momento, a través de clases y actividades que despierten la curiosidad de los alumnos y fomenten las ganas de aprender más.

Los instrumentos utilizados para conseguir lo expuesto en el enfoque didáctico será, fundamentalmente, la práctica de los conceptos que queremos que el alumno afiance y retenga en su memoria, trabajando con información real, en muchas ocasiones

e, intentando conectar lo aprendido en el aula con situaciones pasadas, presentes y futuras. El objetivo fundamental que se pretende conseguir es que el alumnado desarrolle un aprendizaje significativo o con sentido, que le permita comprender y asimilar los conceptos explicados en el aula, para su retención y futura aplicación práctica.

### **3. APLICACIÓN DIDÁCTICA DEL TEMA**

#### **3.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

##### **3.1.1. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO**

Mengíbar es un municipio de Jaén situado en el Valle del Guadalquivir. Su actividad económica principal es la agricultura, sobre todo del olivo, y la construcción. Cuenta con dos grandes empresas, una multinacional, dedicada a la fabricación de papel y, otra nacional, dedicada a la fabricación de aceites y grasas industriales.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 9.950 habitantes, la mayoría de ellos naturales del lugar. La tasa de paro, desde comienzos de la crisis en el 2007, se elevó significativamente y, a finales de 2015, rondaba el 23%, ya que muchas familias estaban dedicadas a la construcción y edificación. En abril del 2016, la tasa ronda el 29%.

Mengíbar consta de los siguientes centros educativos:

- Instituto de Educación Secundaria “Albariza”
- C.E.I.P. Manuel de la Chica
- C.E.I.P. Santa M<sup>a</sup> Magdalena
- C.E.I.P. José Plata
- S.E.P. Josefa Trujillo
- E.E.I. Hermana María

##### **3.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO**

Esta unidad didáctica la voy a desarrollar en el I.E.S. Albariza de Mengíbar (Jaén), en el cuál se lleva a cabo la Educación Básica Especial, la Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato en la modalidad de Ciencias y Tecnología y en Humanidades y Ciencias Sociales, Formación Profesional Básica, PCPI de la rama de auxiliar administrativo y diferentes modalidades de Formación Profesional Específica de Grado Medio.

El instituto consta de seis líneas de primero de E.S.O., cinco de segundo y 4 de tercero y cuarto de E.S.O., tres líneas de primero y segundo de bachillerato, dos líneas de FP Básica, dos de PCPI y cuatro de ciclos formativos, dos de primero y dos de segundo. El equipo docente está compuesto por unos 75 profesores/as y el personal de Administración y Servicios está formado por 8 personas. En el centro están matriculados alrededor de 800 alumnos procedentes de Mengíbar, Bailén, Cazalilla, Estación de Espeluy, entre otros. Además, el instituto consta de las siguientes

instalaciones: gimnasio, pistas deportivas, salón de actos, biblioteca, sala de informática, laboratorio, aula de plástica, aula de música, aula de tecnología, cafetería, aulas de apoyo, sala de profesores, dirección y secretaria, entre otros.

En cuanto a los proyectos educativos que se llevan a cabo son:

- Programa “Escuelas Deportivas”
- Proyecto “Biblioteca: PAPIRO”
- Proyecto “Escuela: Espacio de Paz”
- Proyecto “Escuela T.I.C. 2.0”
- Plan de “Igualdad entre hombres y mujeres”
- Programa Forma Joven Proyecto para la “incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación en la educación” (Centros TIC).
- Proyecto “Coeducación”.
- Proyecto “Prevención de Riesgos Laborales”.

### 3.1.3. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL Y CARACTERÍSTICAS DEL ALUMNADO.

La unidad didáctica está dirigida a los alumnos de segundo de Bachillerato, concretamente a la modalidad de Humanidades y Ciencias Sociales. Se corresponde con el Bloque 3 de la asignatura de Economía de la Empresa.

Lleva por título “Organización y dirección de la empresa”, la cual se llevará a cabo, aproximadamente, durante dos semanas y media.

El alumnado se caracteriza por tener un nivel socio económico medio, ya que la mayoría proviene de familias trabajadoras, aunque solo el 20% de los hogares goza de un doble empleo. Aproximadamente, el 68% de los padres tiene estudios primarios, pero solo el 4%, tienen estudios universitarios.

La clase consta de 22 alumnos/as, de los cuales 2 alumnos/as tienen necesidades específicas de apoyo educativo. Un alumno, presenta altas capacidades intelectuales y otra alumna presenta TDAH.

El tratamiento y solución a estos problemas está incluido en el apartado “Atención a la diversidad” en el Anexo 1.

### 3.1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN.

- **A nivel personal:**

He elegido esta Unidad Didáctica porque considero muy interesante que los alumnos conozcan el valor de las personas, no solo dentro de una empresa, sino en la



vida cotidiana. Para ser exitoso en la vida y conseguir tus metas, es importante que tomemos como referencia a alguien que ya lo ha conseguido. Desde el punto de vista de la economía, el principal activo de una organización son sus recursos humanos, lo que le va a permitir conseguir sus objetivos de la forma más apropiada.

- **A nivel legislativo:**

Para realizar mi unidad didáctica he tenido en cuenta el R.D. 1105/2014, de 26 de diciembre, por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato, el Real Decreto 1467/2007, de 2 de noviembre, por el que se establece la estructura del bachillerato y se fijan sus enseñanzas mínimas y el artículo 10 de elementos transversales del Real Decreto 126/2014, de 28 de febrero, por el que se establece el currículo básico de la Educación Primaria.

### 3.2. *OBJETIVOS*

#### 3.2.1. DE ETAPA

Según el Real Decreto 1105/2014, los objetivos de etapa para esta unidad didáctica serían los siguientes:

- 1) Consolidar una madurez personal y social que les permita actuar de forma responsable y autónoma y desarrollar su espíritu crítico. Prever y resolver pacíficamente los conflictos personales, familiares y sociales.
- 2) Fomentar la igualdad efectiva de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, analizar y valorar críticamente las desigualdades y discriminaciones existentes, y en particular la violencia contra la mujer e impulsar la igualdad real y la no discriminación de las personas por cualquier condición o circunstancia personal o social, con atención especial a las personas con discapacidad.
- 3) Conocer y valorar críticamente las realidades del mundo contemporáneo, sus antecedentes históricos y los principales factores de su evolución. Participar de forma solidaria en el desarrollo y mejora de su entorno social.
- 4) Afianzar el espíritu emprendedor con actitudes de creatividad, flexibilidad, iniciativa, trabajo en equipo, confianza en uno mismo y sentido crítico.
- 5) Ejercer la ciudadanía democrática, desde una perspectiva global, y adquirir una conciencia cívica responsable, inspirada por los valores de la Constitución Española, así como por los derechos humanos, que fomente la corresponsabilidad en la construcción de una sociedad justa y equitativa.

### 3.2.2. DE ÁREA

Según el Real Decreto 1467/2007, los objetivos de área serían los que enumeramos a continuación:

- 1)        Apreciar el papel de las empresas en la satisfacción de las necesidades de los consumidores y en el aumento de la calidad de vida y bienestar de la sociedad, así como elaborar juicios o criterios personales sobre sus disfunciones.
- 2)        Analizar la actividad económica de las empresas, en especial las del entorno inmediato, a partir de la función específica de cada una de sus áreas organizativas, sus relaciones internas y su dependencia externa.
- 3)        Analizar el funcionamiento de organizaciones y grupos en relación con la aparición y resolución de conflictos.
- 4)        Reconocer la importancia que para las empresas y la sociedad tienen la investigación, las innovaciones tecnológicas y la globalización económica en relación con la competitividad, el crecimiento y la localización empresarial.
- 5)        Obtener, seleccionar e interpretar información, tratarla de forma autónoma, utilizando, en su caso, medios informáticos, y aplicarla a la toma de decisiones empresariales.
- 6)        Diseñar y elaborar proyectos sencillos de empresa con creatividad e iniciativa, proponiendo los diversos recursos y elementos necesarios para organizar y gestionar su desarrollo.

### 3.2.3. ESPECÍFICOS O DIDÁCTICOS

- 1)        Conocer la existencia de la división técnica del trabajo y definir la función de organización en una empresa.
- 2)        Identificar las funciones principales de la dirección de la empresa.
- 3)        Comprender la necesidad de planificación en una empresa.
- 4)        Definir las etapas en el proceso de planificación.
- 5)        Clasificar a las organizaciones según su estructura formal o informal.
- 6)        Representar diferentes tipos de organigramas y conocer sus características.
- 7)        Comprender la importancia de una buena comunicación dentro de la organización.

- 8) Reconocer la importancia de la motivación de los trabajadores dentro de una organización.
- 9) Describir las diferentes teorías sobre la motivación y sus técnicas más usuales.
- 10) Analizar los diferentes estilos de liderazgo y sus fuentes de poder.
- 11) Distinguir entre líder y directivo.
- 12) Conocer el funcionamiento de los grupos de trabajo, así como sus características principales.
- 13) Identificar la existencia de conflictos de intereses dentro de una organización y conocer sus vías de negociación.

#### 3.2.4. MÍNIMOS

- 1) Explicar los principios organizativos dentro de una empresa.
- 2) Enumerar las principales funciones de la dirección de la empresa.
- 3) Distinguir entre planificación estratégica y planificación táctica.
- 4) Distinguir entre organización formal e informal.
- 5) Enumerar las características de un organigrama y sus tipos.
- 6) Distinguir las diferentes teorías de la motivación humana.
- 7) Identificar las diferencias entre líder y directivo.
- 8) Clasificar los grupos de trabajo en una organización.
- 9) Definir las ventajas e inconvenientes de los grupos de trabajo en las empresas y sus vías de negociación.

### 3.3. *TRATAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS CLAVE*

A efectos del R.D. 1105/2014, de 26 de diciembre, por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato Real Decreto 1105/2014, las competencias clave que debe adquirir un alumno en el transcurso del proceso de enseñanza aprendizaje son siete. En esta unidad didáctica, pretendemos que los alumnos trabajen y consigan seis de las siete competencias clave propuestas:

1. Competencia en comunicación lingüística. El alumno utilizará la lengua y expresará sus ideas de manera escrita y, de manera oral, trabajará junto con sus compañeros en un debate inicial y en la posterior exposición de un trabajo de investigación. En éste podrá utilizar esquemas, resúmenes, mapas, etc.

2. Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología. El alumno, en sus tareas, tendrá que utilizar conocimientos y métodos científicos para explicar la realidad. Realizará gráficos, indicadores, etc., por lo que desarrollará también esta competencia.
3. Competencia digital. La realización de las tareas en esta unidad didáctica implica el uso de las TIC para obtener, analizar, producir e intercambiar información. Se les pedirá a los alumnos un trabajo de investigación sobre un líder concreto y una empresa concreta para que analicen, su estilo de liderazgo o su estructura organizativa, respectivamente.
4. Aprender a aprender. Vamos a tratar con información real al realizar ciertas tareas, con lo que pretendemos que el alumno sea creativo, que organice sus tareas y sus ideas, y de solución a problemas de la vida real.
5. Competencias sociales y cívicas. El alumno también desarrollará esta competencia, puesto que se relacionará con sus compañeros y realizará trabajos en equipo de manera activa, participativa y democrática, como en la actividad de desarrollo de grupos cooperativos.
6. Sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor. Implica las habilidades necesarias para convertir las ideas en actos, como la creatividad o las capacidades para asumir riesgos y planificar y gestionar proyectos. El alumno desarrollará esta competencia en diversas actividades de las propuestas como, por ejemplo, en la actividad de consolidación, al tener que aplicar los conocimientos adquiridos en clase y durante la visita a una empresa, para la posterior puesta en común de la información recopilada. Tendrá que ser creativo, detectar problemas y proponer mejoras.

### 3.4. CONTENIDOS

#### 3.4.1. CONCEPTUALES

#### 1. DIVISIÓN TÉCNICA DEL TRABAJO

##### 1.1. Principios organizativos

#### 2. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

#### 3. PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

##### 3.1. Planificación estratégica y planificación táctica

##### 3.2. Etapas del proceso de planificación

#### 4. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

##### 4.1 Niveles de organización

##### 4.2 Principios organizativos

##### 4.3 Organización Formal

##### 4.3.1. Áreas o funciones de la empresa

4.3.2. Clases de organigramas empresariales y sus características.

- Funcional
- Divisional
- Por procesos

4.4 Organización Informal

4.5 Comunicación en la empresa

5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO.

5.1 Motivación

5.1.1. Teorías de contenido

- Teoría de Maslow
- Teoría de Herzberg

5.1.2. Teorías de proceso

- Teorías de McGregor
- Teoría de Vroom
- Teoría del refuerzo

5.1.3. Técnicas de motivación

5.2 Liderazgo

5.2.1. Fuentes de poder del líder

5.2.2. Estilos de liderazgo

5.2.3. Diferencias entre líder y directivo

6. EL TRABAJO EN EQUIPO

6.1. Dinámica de los grupos de trabajo

6.2. Clases de grupos

6.3. Ventajas e inconvenientes de los grupos de trabajo

7. CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

3.4.2. PROCEDIMENTALES

- 1) Enumeración de los principios organizativos que rigen en las empresas y de las principales funciones de la dirección de la empresa.
- 2) Distinción entre la definición de planificación estratégica y planificación táctica.
- 3) Representación de las etapas del proceso de planificación empresarial.
- 4) Clasificación de las organizaciones según su estructura formal o informal.

- 5) Descripción de las diferentes áreas o funciones de una empresa.
- 6) Elaboración de organigramas de varias empresas.
- 7) Interpretación de las teorías de la motivación humana: Maslow, Herzberg, McGregor, etc.
- 8) Análisis de un líder y reconocimiento de su estilo de liderazgo.
- 9) Confección de una tabla con las diferencias entre líder y directivo.
- 10) Enumeración de las ventajas e inconvenientes de los grupos de trabajo.
- 11) Demostración de las diferentes etapas del proceso de negociación en la resolución de conflictos.

#### 3.4.3. ACTITUDINALES

- 1) Es consciente de importancia de una estructura organizativa dentro de la empresa para el buen funcionamiento de la misma.
- 2) Se esfuerza por trabajar, se motiva y alienta a los demás para la consecución de los objetivos.
- 3) Valora la importancia de crear un ambiente cooperativo y de integración para lograr el éxito empresarial.
- 4) Se esfuerza por aprender a negociar en caso de conflictos e intenta llegar a un acuerdo.

#### 3.4.4. TRANSVERSALES

Con esta unidad didáctica, podríamos tocar temas transversales como los siguientes:

- 1) Educación por la paz, en valores ciudadanos y educación de convivencia a través de trabajos en grupo. Lo utilizaríamos al explicar el trabajo en equipo dentro de una organización, sus ventajas e inconvenientes. Realizaríamos una tarea en pequeños grupos de alumnos y fomentaríamos la coordinación y la lucha por un objetivo común.
- 2) Educación para el aprendizaje de la prevención y resolución pacífica de conflictos en todos los ámbitos de la vida personal, familiar y social, respeto a los derechos humanos y el rechazo a la violencia terrorista. Trataríamos este tema al abordar los conflictos de intereses que surgen en la empresa entre los trabajadores y el empresario, y sus vías de negociación más importantes. Se pretende que el alumno respete las decisiones de los demás y dialogue para llegar al consenso.

- 3) Educación para el fomento del espíritu emprendedor y la iniciativa empresarial, la creatividad y la confianza en uno mismo y el sentido crítico. Abordaríamos este tema al explicar la importancia de la motivación en las personas para la consecución de los objetivos y el papel de prestigio que tiene un líder en la sociedad.

#### 3.4.5. INTERDISCIPLINARIEDAD

- Tecnología de la información y la comunicación (TIC): Al explicar esta unidad didáctica, vamos a relacionarla con la asignatura TIC, ya que el alumno necesitará un buen manejo de las tecnologías para la elaboración y la presentación de su trabajo en clase.
- Lengua Castellana y Literatura: El alumno también necesitará un buen manejo de la lengua, tanto para expresarse con fluidez, como para redactar su trabajo.
- Geografía: El alumno tendrá que realizar un epígrafe en la webquest sobre la situación de varios países.

### 3.5. *METODOLOGÍA Y RECURSOS DIDÁCTICOS*

En este apartado vamos a describir la **metodología** o estrategias metodológicas que vamos a utilizar en esta unidad didáctica, es decir, cómo vamos a trabajar con los alumnos, cómo vamos a despertar su interés para que se impliquen en el proceso enseñanza-aprendizaje y cómo conseguir que el aprendizaje sea significativo, de manera que puedan aplicar lo aprendido en situaciones reales.

En el desarrollo de la unidad didáctica, no vamos a limitarnos a usar el modelo tradicional de enseñanza que reflejan los libros de texto, sino que también usaremos una metodología variada, flexible y abierta a la innovación, en función de la tarea que vamos a proponer a los alumnos. Por supuesto, todas las propuestas estarán fundamentadas y orientadas a crear situaciones de aprendizaje para los alumnos.

Puesto que la mayoría de nuestro alumnado son adolescentes faltos de madurez, que no tiene adquirido el hábito de estudio, impartiremos la enseñanza de forma abierta, a través de ejemplos cercanos y visibles, con el objetivo de acercar los contenidos al alumnado. En esta asignatura no disponemos de mucho tiempo, ya que la prueba de selectividad nos condiciona bastante a la hora de plantear el desarrollo de la enseñanza.

Teniendo en cuenta nuestra práctica docente y las características de los alumnos, y sus conocimientos previos sobre la materia, vamos a intentar motivarlos para que desarrollen una actitud favorable hacia la asignatura.

Vamos a desarrollar la **estrategia expositiva** en determinadas sesiones de forma clara y coherente para explicar contenidos nuevos, pero la transformaremos en una interacción con los alumnos. El alumno tiene que asimilar los conceptos de forma significativa, es decir, debe relacionarlos con conceptos ya adquiridos anteriormente.

Por ejemplo, en la sesión 1, aparte de la clase magistral, formularemos una serie de preguntas cortas y propondremos la lectura de un artículo de prensa, con el objetivo de crear un pequeño debate y generar diálogos para comprobar el grado de comprensión sobre la materia. (Están indicados en la actividad de iniciación).

En la sesión 2, aparte de utilizar la **estrategia expositiva** para explicar las diferentes estructuras organizativas de las empresas, sus características y sus funciones, usando diapositivas informatizadas, vamos a proponer la realización de organigramas de determinadas empresas con el objetivo de hacer la clase más **práctica** y afianzar los contenidos a través de la participación.

En la sesión 3, la **estrategia será expositiva** durante 30-35 minutos. El tema central de esta sesión será explicar la motivación humana a través de diferentes teorías como Maslow, Herzberg y McGregor, entre otras. Después, expondremos las diferentes técnicas de motivación llevadas a cabo por los directivos. Por último, se realizará una dinámica de grupo para hacer la clase más **colaborativa y participativa**. El objetivo consiste en motivar a los alumnos para que comprendan la importancia de establecer un clima adecuado y una alta motivación de los trabajadores, para un efectivo desarrollo del puesto en las organizaciones.

En la sesión 4, la **estrategia será expositiva** al inicio de la clase y explicaremos a los alumnos la importancia del liderazgo hoy en día en las organizaciones y, las diferencias con el simple directivo. También les proyectaremos un par de videos llamativos sobre líderes mundiales para retener su atención y, a la vez, los contenidos. Con ello, pretendemos que los alumnos comenten entre sí sus percepciones acerca del tema y hacer la clase un poco más **participativa**.

En la sesión 5, vamos a utilizar la **estrategia de indagación**, a través de métodos productivos, ya que los alumnos tendrán que realizar una webquest sobre un líder importante y que a ellos les llama la atención, como es Steve Jobs, líder de Apple. Con esta metodología, pretendemos conseguir un **aprendizaje significativo** para una retención más duradera de los contenidos. Para motivar a los alumnos a la realización de la tarea, les proporcionaremos los enlaces con la información necesaria y los pasos a seguir en todo momento.

En la sesión 6, la estrategia será **participativa**, ya que se realizará la puesta en común de la webquest, con el objetivo de aclarar dudas y reforzar conceptos. En esta



sesión, el alumno más aventajado será el que realice la explicación de los contenidos a sus compañeros. Esto será importante para él, ya que conseguiremos mantenerlo motivado. También será importante para sus compañeros, ya que adquirirán los conocimientos mediante la técnica de aprendizaje de igual a igual. El tema será los grupos de trabajo, sus ventajas e inconvenientes.

En la sesión 7, la metodología usada, por una parte, será la **expositiva**, en la que terminaremos de explicar el tema, concluyendo con los conflictos y las vías de negociación que surgen en las organizaciones y, por otra parte, será **colaborativa**, ya que se llevará a cabo dentro del aula una actividad utilizando la práctica de grupos cooperativos.

En la sesión 8, vamos a llevar a cabo una **metodología basada en proyectos**, ya que aquí el alumno tendrá que aplicar en la práctica los conceptos adquiridos para poder realizar correctamente su trabajo de investigación. Con la salida a visitar una empresa (Smurfit Kappa), para conocer su funcionamiento, su organización y su dirección, el profesor actuará como un mediador o guía del proceso de aprendizaje. El aprendizaje será **participativo**, ya que se enfrentarán a situaciones reales y trabajarán con información real. En la siguiente sesión, tendrán que exponer su trabajo de investigación, usando mapas conceptuales, organigramas, explicación de trabajos en grupo, etc.

En la sesión 9, la estrategia será **participativa**, ya que se realizará la puesta en común del trabajo de investigación sobre la visita a la empresa anteriormente mencionada, con el objetivo de llegar a un consenso sobre la estructura y la función de la dirección de la misma.

En cuanto a los **recursos didácticos** que vamos a utilizar durante el desarrollo de las sesiones serán los siguientes:

- RECURSOS CONVENCIONALES

LIBRO DE TEXTO: Como recurso didáctico de apoyo a lo largo de la unidad didáctica y del curso en general. Con él veremos algunos puntos de la unidad.

ARTÍCULOS DE PRENSA: Vamos a utilizar un artículo de prensa para contrastar lo que vamos a estudiar con la realidad, con el fin de motivar a los alumnos con información real. Pretendemos que el alumno ejercite el lenguaje, además de generar un pequeño debate inicial sobre el tema propuesto. La importancia de este tipo de recursos reside en la gran cantidad de ellos que tenemos a disposición hoy en día y en su actual visión del tema.

- RECURSOS TECNOLÓGICOS

RECURSOS AUDIOVISUALES

VÍDEOS→ Les vamos a proyectar un par de vídeos sobre motivación, liderazgo, trabajo en equipo y clima laboral, con el objetivo de captar su atención sobre el tema y prepararlos para la realización de la siguiente tarea.

También les proponemos la visualización de una película en casa con el objetivo de recopilar más información para la realización correcta de una webquest.

DIPOSITIVAS INFORMATIZADAS→ Utilizaremos este recurso didáctico para apoyar las clases magistrales, para la proyección de esquemas, mapas conceptuales, imágenes, etc., con el objetivo de atraer la atención de los alumnos e integrar los conceptos principales.

RECURSOS INFORMÁTICOS Y TIC

WEBQUEST→ Con este recurso pretendemos desarrollar un modelo de enseñanza participativo, ya que es fundamental la actividad del alumno. Se le guiará en todo momento y se le aportará la documentación necesaria para que extraigan información útil para la correcta realización de la actividad. Este recurso es muy atractivo, ya que utiliza una metodología activa.

TIC→ Durante la realización de esta unidad didáctica, apoyo las explicaciones con diferentes páginas web, con el objetivo de que los alumnos lean más sobre el tema propuesto, con noticias reales e información real. También les añado la dirección web de una empresa que vamos a visitar con el objetivo de ampliar los conocimientos sobre la misma.

### 3.6. *ACTIVIDADES Y TAREAS*

La propuesta de actividades y su desarrollo por parte de los alumnos supone una de las tareas más importantes a las que se enfrentan los docentes, ya que dichas tareas permiten desarrollar los objetivos y los contenidos propuestos inicialmente. Al formularlas, hay que tener en cuenta la diversidad de los alumnos, su adecuación a los mismos y su relación con la vida real, es decir, han de ser actividades acordes con la realidad.

Por ello, planteamos los siguientes tipos de actividades:

✓ ACTIVIDADES DE INICIACIÓN-MOTIVACIÓN

Para comprobar el nivel inicial de conocimiento del alumno sobre la unidad didáctica, vamos a proponer la **lectura** y posterior **comentario de un artículo de**

**prensa.** El objetivo de esta actividad es generar un pequeño debate entre los alumnos a través de las siguientes preguntas cortas y la lectura del mencionado artículo.

*Ej. ¿Es importante la dirección en la empresa? ¿Conocéis a algún líder público o privado? ¿Qué cualidades creéis que debe tener? ¿Es importante estar motivado a la hora de realizar un trabajo?*

[http://elpais.com/elpais/2016/02/04/eps/1454610316\\_353471.html](http://elpais.com/elpais/2016/02/04/eps/1454610316_353471.html)

Esta actividad nos servirá para realizar una pequeña evaluación inicial de los alumnos, pero en ningún momento, será decisoria.

Con esta actividad, pretendemos que los alumnos desarrollen las competencias en comunicación lingüística, ya que tendrán que expresarse de forma oral, las competencias aprender a aprender, ya que tratarán con información real y tendrán que dar su propia opinión sobre el tema y, por último, las competencias sociales y cívicas, puesto que tendrán que participar de forma democrática y respetar la opinión del resto de compañeros.

### ✓ ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Para desarrollar el proceso de aprendizaje y conseguir motivar a los alumnos para la realización de la siguiente tarea, les proyectaré un par de vídeos sobre la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el clima laboral.

<https://www.youtube.com/watch?v=B1POErBrP1o>

[https://www.youtube.com/watch?v=1pPnKI\\_ksHM](https://www.youtube.com/watch?v=1pPnKI_ksHM)

Una actividad de desarrollo consistirá en realizar una dinámica de grupo, con el fin de que los alumnos conozcan de primera mano la importancia de la motivación en los grupos de trabajo. Esta actividad se llamará “la fotocopidora” y tendrá como objetivo analizar las habilidades de negociación de los líderes de la clase. Esta actividad, a la vez, nos servirá de antesala para la clase siguiente. (Anexo 2)

La siguiente actividad de desarrollo consistirá en la realización de una *Webquest* sobre un líder importante de una empresa, por ejemplo, Steve Jobs. El objetivo, es que el alumno desarrolle los contenidos sobre el liderazgo y la motivación y, por tanto, facilite su comprensión con la realización de esta tarea. (Anexo 3)

Otra actividad de desarrollo consistirá en el uso de grupos cooperativos en el aula, con el fin de que los alumnos vivan de primera mano el trabajo en equipo, los posibles conflictos que puedan surgir entre ellos y las vías de negociación llevadas a cabo para superarlos. Se dividirá la clase en cinco grupos heterogéneos, tres de cuatro alumnos y dos de cinco alumnos. Los alumnos con necesidades educativas especiales formarán parte de los grupos de cinco alumnos, de manera que uno, irá a un grupo de

cinco y, otro, irá al otro grupo. Los grupos los hará el profesor de antemano, en primer lugar, para no perder tiempo en la hora de clase y, en segundo lugar, para que sean lo más heterogéneos posibles. Se les pasará a los alumnos cinco ejercicios distintos, uno a cada grupo e, irán rotando el mismo, cada cinco minutos (Anexo 4). Los ejercicios se corresponderán con los cinco primeros puntos de la unidad didáctica. Por ejemplo, un ejercicio será un texto donde rellenar huecos sobre la división técnica del trabajo, otro será de unir flechas sobre las teorías de motivación, otro podría ser una sopa de letras o la elaboración de un organigrama a partir de la información de una empresa, etc. Esta actividad, además servirá para repasar el tema y afianzar conceptos. El desarrollo de esta actividad va a requerir una disposición en el aula donde las mesas estén agrupadas en cinco bloques para mejorar la comunicación entre el grupo (Anexo 5). Por último, se comentarán los resultados y se elegirá al equipo ganador, es decir, al que mejor haya trabajado en equipo y al que mejores respuestas haya dado.

Con estas tareas, los alumnos desarrollarán varias competencias, como la competencia en comunicación lingüística, la competencia aprender a aprender, la competencia digital y la competencia social y cívica.

#### ✓ ACTIVIDADES DE CONSOLIDACIÓN

En el último apartado de la Webquest, el alumno realizará una tarea de consolidación, puesto que tendrá que realizar un esquema o mapa conceptual que refleje las conclusiones finales de la tarea, con el propósito de afianzar el aprendizaje. La puesta en común de esta actividad se realizará en clase para que los alumnos expongan las principales ideas y las conclusiones finales.

En otra actividad, el alumno tendrá que confeccionar organigramas de diferentes en empresas para afianzar el aprendizaje de los contenidos sobre las estructuras organizativas de las empresas. No solo de ejemplos que le pondré en clase, sino también de la empresa que visitaremos como actividad complementaria.

Con esta actividad el alumno desarrollará la competencia de sentido de iniciativa, ya que elaborará la actividad según su objetividad y creatividad.

#### ✓ ACTIVIDADES DE APOYO O REFUERZO

Para dar respuesta a la atención a la diversidad y a los diferentes ritmos de aprendizaje, concretamente al de nuestra alumna con TDAH, planteo la posibilidad de realización de una tarea para ella y para cualquier otro alumno que haya presentado dificultad en la comprensión de la unidad.

A partir de la explicación en clase y del libro de texto, tendrá que realizar un esquema o cuadro con las diferencias entre líder y directivo y otro con las ventajas en

inconvenientes de los equipos de trabajo. Con esta actividad, se persigue reforzar el aprendizaje para que el alumno consiga los objetivos mínimos marcados para esta unidad.

El alumno desarrollará la competencia en comunicación lingüística.

### ✓ ACTIVIDADES DE AMPLIACIÓN

Al alumno con altas capacidades lo nombraremos tanto coordinador de su grupo, para que ayude a sus compañeros, como coordinador de grupos, para que organice y apoye al resto de grupos de clase. Como tarea de ampliación le encargaré un trabajo extra para que lo explique a sus compañeros, con el fin de motivarlo y evitar el aburrimiento de éste en clase. Como va a ser el encargado de la coordinación de los equipos de trabajo, su tarea será la realización de una presentación y su posterior exposición al resto de sus compañeros del punto seis de los contenidos conceptuales, el trabajo en equipo, sus ventajas e inconvenientes. El alumno, además de investigar sobre el tema, podrá comentar la experiencia que ha vivido como encargado de los grupos y los conflictos que hayan podido surgir en ellos.

También vamos a proponer una actividad de ampliación para aquellos alumnos que no tengan que hacer la recuperación en la sesión número once. La actividad consistirá en la elaboración de un mapa conceptual de la unidad que recoja los contenidos más importantes estudiados.

En esta actividad el alumno desarrollará la competencia en comunicación lingüística, la competencia aprender a aprender, la competencia digital y la competencia iniciativa y espíritu emprendedor.

### ✓ ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Para evaluar de forma íntegra todo el proceso de enseñanza aprendizaje, propongo un examen con preguntas tipo test y con preguntas de desarrollo. El objetivo es que el alumno afiance los contenidos de la unidad didáctica mediante la técnica de estudio y posterior demostración de sus conocimientos. (Anexo 6)

Para la evaluación también contaremos con todas las actividades que los alumnos han ido desarrollando a lo largo de la unidad didáctica.

Con esta actividad pretendemos que el alumno desarrolle la competencia en comunicación lingüística, ya que deberá de expresarse correctamente de forma escrita al desarrollar las preguntas que les propongo.

### ✓ ACTIVIDADES DE RECUPERACIÓN

Para aquellos alumnos que no han superado con éxito los objetivos mínimos de la unidad, les ofreceré la posibilidad de una recuperación mediante la elaboración de un trabajo monográfico sobre un artículo de prensa sobre lo visto en la unidad didáctica, aparte de un examen de recuperación con veinte preguntas tipo test. (Anexo 7)

<http://www.degerencia.com/articulo/la-motivacion-en-el-equipo>

## 3.7. *ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y EXTRAESCOLARES*

### ✓ ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Como actividad complementaria, he pensado realizar una visita a una empresa del entorno más cercano para conocer el funcionamiento de la misma, analizar su estructura organizativa y la función de dirección del empresario.

Concretamente he programado la visita con el director de recursos humanos de la empresa internacional ubicada en Mengíbar “Smurfit Kappa Group”, empresa dedicada a la fabricación de papel y embalajes de cartón. He planificado la visita con él, de manera que nos explique el funcionamiento de la empresa, la estructura organizativa y la función de dirección del empresario, puesto que mi objetivo es que el alumno sepa establecer su estructura organizativa, elaborar su organigrama, conocer los distintos equipos de trabajo de la planta y, por último, sacar conclusiones sobre las características principales del director de la empresa.

El objetivo de la visita, es acercar a los alumnos a la realidad y a la estructura empresarial de esta empresa, para que se hagan una idea de lo que es el funcionamiento de la misma. Por ello, les entregaré un breve cuestionario a cada uno, para que recojan información esencial para la comprensión de nuestra unidad didáctica.

#### **Ejemplo de cuestionario para la visita a una empresa**

1. Forma Jurídica
2. Sector de actividad
3. Organización y estructura
4. Dirección de la empresa
5. Áreas funcionales
6. Equipos de trabajo
7. Recursos humanos: empleados, cualificación, medios de contratación, motivación, etc.

Posteriormente, los alumnos, que trabajarán con los mismos grupos utilizados para la actividad de grupos cooperativos, tendrán que exponer en clase el trabajo de

investigación realizado sobre esta empresa en particular. Esto me servirá para comprobar el grado de comprensión alcanzado por los mismos.

Para facilitar su tarea y ayudar a una mayor comprensión de algunos aspectos tratados durante la visita, le adjunto un enlace de la página web de la compañía:

<http://www.smurfitkappa.com/vHome/es/AboutUs/Paginas/Default.aspx>

El alumno con esta actividad, desarrollará la competencia aprender a aprender, la competencia digital, al elaborar el trabajo, y la competencia de sentido de iniciativa y espíritu emprendedor.

### ✓ ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES

Como actividad extraescolar, totalmente voluntaria y no evaluable, se planteará la opción de asistir a una charla-coloquio sobre “motivación, espíritu de superación y liderazgo en los equipos de trabajo” dirigida a los jóvenes para que, además de ofrecer experiencias reales sobre nuestra temática, adquieran conciencia de riesgo ante las drogas.

Esta charla será impartida por Pedro García Aguado, ex jugador de waterpolo y presentador del programa “Hermano mayor”, fuera de horario escolar.

### 3.8. TEMPORALIZACIÓN

El estudio de esta unidad didáctica lo vamos a realizar en 11 sesiones de 60 minutos y, en ella, vamos a incluir tanto clases teóricas como clases prácticas. La última sesión la vamos a dedicar a repaso y recuperación para aquellos alumnos que no hayan superado la unidad y, además, para trabajar actividades de ampliación. A modo de aclaración, indicamos que la sesión nº 11 no va seguida de la sesión nº 10 en el tiempo, sino que transcurren de una a la otra, aproximadamente, dos semanas.

| <u>SESIÓN</u> | <u>DESCRIPCIÓN</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>      | 20 minutos: Realización de preguntas cortas y lectura de un artículo sobre la unidad didáctica con el fin de obtener información sobre el grado de conocimiento del tema y generar un pequeño debate.<br>35-40 minutos: Explicación teórica sobre la necesidad de organización dentro de una empresa, las funciones de dirección y la planificación y toma de decisiones. |

| <b><u>SESIÓN</u></b> | <b><u>DESCRIPCIÓN</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2</b>             | 30 minutos de clase magistral sobre las diferentes estructuras organizativas, sus características y sus funciones.<br>30 minutos: Exposición de diversas formas de elaborar un organigrama. Ejemplos de empresas, para que los alumnos elaboren un organigrama de forma individual.                                                                             |
| <b>3</b>             | 30-35 minutos: Explicación teórica sobre la motivación humana, las teorías más importantes y las técnicas de motivación más usuales.<br>20-25 minutos: Actividad con dinámicas de grupos para motivar a la clase.                                                                                                                                               |
| <b>4</b>             | 30-35 minutos: Clase magistral sobre el liderazgo, los estilos más destacados y sus diferencias con el directivo.<br>10 minutos: Proyección de un par de vídeos sobre líderes mundiales y sus estilos.<br>15 minutos: Explicación a los alumnos sobre el trabajo de la <i>webquest</i> que tienen que realizar en la clase siguiente en el aula de informática. |
| <b>5</b>             | 60 minutos: Realización de la <i>webquest</i> por parte de los alumnos en el aula de informática.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>6</b>             | 25-30 minutos: Puesta en común de las conclusiones principales de la <i>webquest</i> .<br>25-30 minutos: Explicación sobre grupos de trabajo en las empresas, sus ventajas e inconvenientes.                                                                                                                                                                    |
| <b>7</b>             | 15 minutos: Explicación sobre los conflictos de intereses que pueden surgir dentro de los grupos de trabajo, así como los procesos de negociación para resolverlos.<br>45 minutos: Actividad usando grupos de trabajo cooperativos.                                                                                                                             |
| <b>8</b>             | 60 minutos: Visita a una empresa del entorno más cercano para conocer el funcionamiento de la misma, su organización y dirección.                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>9</b>             | 60 minutos: exposición por parte de los alumnos de trabajos de investigación sobre: la estructura de la empresa visitada, el estilo                                                                                                                                                                                                                             |



| <u>SESIÓN</u> | <u>DESCRIPCIÓN</u>                                                                                                         |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | de sus directivos, elaboración de organigramas, explicación sobre grupos de trabajo y análisis de procesos de negociación. |
| <b>10</b>     | 60 minutos: Examen teórico y tipo test sobre la unidad didáctica.                                                          |
| <b>11</b>     | 60 minutos: Examen de recuperación y actividad de ampliación                                                               |

Figura 6: Temporalización. (Elaboración propia)

### 3.9. **EVALUACIÓN**

Es el referente específico para evaluar el aprendizaje del alumnado. Vamos a describir lo que queremos valorar y lo que el alumnado debe lograr, tanto en conocimientos como en competencias.

#### **1. Tipo de evaluación**

- ✓ **Inicial:** Se realizará una evaluación inicial al comienzo de la unidad didáctica. Propondremos una serie de preguntas básicas sobre el tema con el fin de obtener información sobre el nivel con el que partimos a la hora de iniciar la unidad didáctica.

*Ej. ¿Es importante la dirección en la empresa? ¿Conocéis a algún líder público o privado? ¿Qué cualidades creéis que debe tener? ¿Es importante estar motivado a la hora de realizar un trabajo?*

- ✓ **Formativa o procesual:** Con esta evaluación pretendemos conseguir un mejor perfeccionamiento de proceso enseñanza-aprendizaje. Para ello, dispondremos de los procedimientos o técnicas siguientes:

-Observación: Lista de control donde anotaremos la realización de ejercicios por parte de los alumnos, la asistencia a clase y la participación.

-Pruebas evaluables: Como exposiciones orales, pruebas escritas, tipo test, etc.

-Revisión de tareas: Tendremos en cuenta el cuaderno de clase del alumno.

Para gestionar y controlar el proceso enseñanza-aprendizaje utilizaremos una hoja de cálculo y evaluaremos los trabajos escritos. (Anexo 8)

- ✓ **Final:** Una vez finalizado el proceso enseñanza-aprendizaje, realizaremos una evaluación final del alumno. Tendremos en cuenta, tanto el desarrollo de las tareas del alumno en clase como el resultado de una prueba final donde el

alumno demuestre que ha adquirido los conceptos básicos de esta unidad didáctica.

## **2. Criterios de evaluación**

C.E. 1. Explicar la planificación, organización y gestión de los recursos de una empresa, valorando las posibles modificaciones a realizar en función del entorno en el que desarrolla su actividad y de los objetivos planteados.

C.E. 2. Identificar adecuadamente los diferentes estilos de liderazgo y las cualidades que debe tener un gran líder.

C.E. 3. Identificar la importancia del factor humano en la organización.

C.E. 4. Conocer el funcionamiento del trabajo en equipo, sus ventajas e inconvenientes.

## **3. Estándares de aprendizaje evaluables**

1.1 Reflexiona y valora sobre la división técnica del trabajo en un contexto global de interdependencia económica.

1.2 Describe la estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación, grado de participación en la toma de decisiones y organización informal de la empresa.

1.3 Identifica la función de cada una de las áreas de actividad de la empresa: aprovisionamiento, producción y comercialización, inversión y financiación y recursos humanos, y administrativa, así como sus interrelaciones.

1.4 Analiza e investiga sobre la organización existente en las empresas de su entorno más cercano, identificando ventajas e inconvenientes, detectando problemas a solucionar y describiendo propuestas de mejora.

1.5 Aplica sus conocimientos a una organización concreta, detectando problemas y proponiendo mejoras.

1.6 Valora la importancia de los recursos humanos en una empresa y analiza diferentes maneras de abordar su gestión y su relación con la motivación y la productividad.

2.1 Diferencia entre los diferentes estilos de liderazgo y las cualidades que debe tener un líder.

2.2 Identifica correctamente las diferencias entre directivo y líder.

2.3 Ejerce liderazgo en el equipo de trabajo.

3.1 Conoce las diferentes teorías sobre la motivación humana.

- 3.2 Identifica, selecciona y aplica las técnicas de motivación de manera oportuna y eficaz.
- 4.1 Identifica la función que desempeña cada uno de los integrantes de un determinado equipo de trabajo, respetando su opinión y valorando su aportación.
- 4.2 Participa activa y democráticamente en un determinado equipo de trabajo a fin de obtener eficiencia y eficacia.
- 4.3 Analiza y evalúa el nivel de responsabilidad de cada uno de los integrantes de un determinado equipo de trabajo en base a calidad y puntualidad.
- 4.4 Identifica y aplica las medidas necesarias para solucionar un problema determinado.
- 4.5 Identifica, selecciona y aplica las técnicas alternativas en la solución de conflictos.
- 4.6 Analiza y valora las alternativas y/o propuestas del grupo para la toma de decisiones.

Tabla de rúbricas para su evaluación (Anexo 9)

#### **4. Procedimientos de evaluación**

Los procedimientos de evaluación que vamos a realizar en esta unidad didáctica serán los siguientes:

- ✓Exposiciones orales
- ✓Observación de actitud y participación
- ✓Pruebas prácticas
- ✓Pruebas teóricas

#### **5. Instrumentos de evaluación**

Desarrollo de los procedimientos de evaluación:

- Exposiciones orales: Los alumnos tendrán que realizar trabajos en grupo y su posterior presentación en *power point*. Es importante que expongan todos los alumnos para su posterior evaluación.
- Listas de control de asistencia, puntualidad y participación: El profesor tendrá un listado para registrar la asistencia y la puntualidad de los alumnos en clase. Además, controlará las tareas y actividades realizadas tanto en casa como en clase y, por último, observará directamente el interés, la participación y la

actitud del alumno con la entrega de los ejercicios propuestos y las salidas voluntarias a la pizarra.

- Pruebas prácticas: Vamos a proponer la realización de dos tareas escritas de investigación. Ej. Visitar alguna empresa del entorno y realizar entrevistas a sus directivos, así como a los trabajadores. Tendrán que determinar el tipo de liderazgo que ejerce el empresario, así como la motivación que tienen los trabajadores a la hora de desempeñar su trabajo. También tendrán que elaborar un documento Word para la Webquest.
- Pruebas escritas: Examen preguntas de desarrollo.
- Pruebas tipo test: Examen tipo test.

## **6. Sistema de evaluación**

La nota final de la evaluación de la unidad didáctica será el resultado de la suma de los siguientes porcentajes:

Conceptos 60%

Procedimientos 30%

Actitud 10%

## **7. Criterios de calificación**

Vamos a usar los siguientes criterios de calificación:

- Asistencia (actitud): Vamos a calificar la asistencia con un 10%, teniendo en cuenta que es obligatoria en este curso. Se permitirá un 20% de ausencia a las clases, siempre que esté justificada, por ejemplo, con un parte médico o una explicación por escrito por parte del padre, madre o tutor y el motivo de la ausencia a la clase. Se valorará la actitud del alumno tanto con el profesor como con el resto de sus compañeros y, además, se tendrán en cuenta las intervenciones espontáneas y voluntarias de los alumnos.
- Participación y cumplimiento de las tareas (procedimientos): Este ítem lo calificaremos con un 30%. Realizaremos tres tareas a lo largo de la unidad didáctica, dos prácticas y una expositiva. Aquellos alumnos que participen en clase y realicen adecuadamente las tareas, recibirán tres puntos del total de la nota. Todas las actividades deberán elaborarse a tiempo y, las actividades en papel, deberán cumplimentarse con letra clara, buena presentación y respetando en todo momento las normas de ortografía.

- Examen tipo test y preguntas de desarrollo (conceptos): La prueba escrita se calificará con un 60%, 30% para cada parte del examen. Serían 12 preguntas tipo test y 4 preguntas cortas para su desarrollo. Cada pregunta tipo test valdrá 0,25, con una penalización por error de dos preguntas mal, por una bien. Las preguntas de desarrollo se valorarán con 0,75 cada una y se tendrá en cuenta la estructura y la presentación de la respuesta redactada.

### **8. Sistema de recuperación**

Se les ofrecerá a los alumnos que no superen el 50% de la asignatura, la posibilidad de realizar un examen de recuperación con el fin de superar la unidad didáctica. En este caso, les propondríamos un examen tipo test de 20 preguntas sobre los contenidos de la unidad vistos en clase. Dicha prueba, se superará con la realización de diez preguntas correctas, siempre que no tengan ningún error, puesto que dos preguntas mal, restarán una bien. Los alumnos, además, tendrán que realizar un trabajo monográfico sobre un artículo de prensa que les facilitaremos y deberán entregarlo el día del examen de recuperación.

A estos alumnos, se les sumará la nota acumulada de las distintas actividades propuestas, así como la nota referente a la actitud y participación del alumno. En el caso de que el alumno no supere dicho examen, podrá presentarse en la convocatoria de junio o, en la convocatoria extraordinaria de septiembre. El alumno se examinará de las materias no superadas.

### 3.10. CUADRO RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

| SESIONES | CONTENIDOS                                                                                                               | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                       | COMPETENCIAS                                                        | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                               | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                                                                                                                                                           | ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                    |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | 1.División técnica del trabajo.<br>2. Funciones de la dirección.<br>3. Planificación y toma de decisiones estratégicas.  | 1. Conocer la existencia de la división del trabajo y la necesidad de organización de una empresa.<br>2. Identificar funciones principales de la dirección de la empresa.<br>3. Comprender la necesidad de planificación de una empresa.<br>4. Definir las etapas del proceso de planificación. | CCL<br>CAA<br>CSyC                                                  | <u>Actividades de iniciación-motivación</u><br>1. Generación de un pequeño debate a partir de preguntas básicas.<br>2. Lectura y comentario de un artículo de prensa para introducir la unidad didáctica. | C.E.1. Explicar la planificación, organización y gestión de los recursos de una empresa, valorando sus posibles modificaciones a realizar en función del entorno y los objetivos. | 1.1. Reflexiona y valora sobre la división técnica del trabajo.                                                                                                                              |
| 2        | 4.Organización formal e informal. Estructuras organizativas. Organigramas y características. Comunicación en la empresa. | 5. Clasificar a las organizaciones según su estructura formal o informal.<br>6. Representar diferentes tipos de organigramas y conocer sus características.<br>7. Comprender la importancia de una buena comunicación dentro de la organización.                                                | SIEP→<br>Elaborará la actividad según su objetividad y creatividad. | <u>Actividad de consolidación</u><br>1. Confección de organigramas de diferentes empresas para afianzar los conocimientos de las estructuras organizativas.                                               | C.E.1. Explicar la planificación, organización y gestión de los recursos de una empresa, valorando sus posibles modificaciones a realizar en función del entorno y los objetivos. | 1.2. Describe la estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación.<br><br>1.3. Identifica la función de cada una de las áreas de actividad de la empresa. |

| SESIONES | CONTENIDOS                                                                                                                                  | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                      | COMPETENCIAS             | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                       | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                                                                           | ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                 |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3        | 5. Gestión de los recursos humanos. La motivación. Las diferentes teorías y las técnicas de motivación más usuales.                         | 8. Reconocer la importancia de la motivación de los trabajadores dentro una organización.<br>9. Describir las diferentes teorías sobre la motivación y las técnicas de motivación más usuales. | CAA<br>CCL<br>SIEP       | <u>Actividad de desarrollo</u><br>1.Actividad de desarrollo: Dinámica de grupo.                                                                                                                                                   | C.E.3.<br>Identificar la importancia del factor humano en la organización.                        | 3.1. Conoce las diferentes teorías sobre la motivación humana.<br>3.2. Identifica, selecciona y aplica las técnicas de motivación de manera oportuna y eficaz.                                            |
| 4        | 5. Gestión de los recursos humanos. El liderazgo. Fuentes de poder de liderazgo. Estilos de liderazgo. Diferencias entre líder y directivo. | 10. Analizar los diferentes estilos de liderazgo y sus fuentes de poder.<br>11. Distinguir entre líder y directivo.                                                                            | CAA<br>CCL               | <u>Actividad de desarrollo</u><br>1.Visualización de un par de vídeos sobre motivación y liderazgo, para conseguir captar la atención de los alumnos y prepararlos para la siguiente tarea.                                       | C.E.2.<br>Identificar adecuadamente los diferentes estilos de liderazgo y cualidades de un líder. | 2.1. Diferencia entre diferentes estilos de liderazgo y cualidades del líder.<br>2.2. Identifica correctamente las diferencias entre directivo y líder.<br>2.3. Ejerce liderazgo en el equipo de trabajo. |
| 5        | 5. Gestión de los recursos humanos: Liderazgo y motivación.                                                                                 | 10. Analizar los diferentes estilos de liderazgo y sus fuentes de poder.                                                                                                                       | CCL<br>CAA<br>CD<br>CSyC | <u>Actividad de desarrollo</u><br>1.Elaboración de una webquest sobre un líder importante: Steve Jobs.<br><u>Actividad de ampliación</u><br>El alumno de altas capacidades será encargado de los grupos y de su grupo de trabajo. | C.E.2.<br>Identificar adecuadamente los diferentes estilos de liderazgo y cualidades de un líder. | 2.1. Diferencia entre diferentes estilos de liderazgo y cualidades del líder.<br>2.2. Identifica correctamente las diferencias entre directivo y líder.<br>2.3. Ejerce liderazgo en el equipo de trabajo. |

| SESIONES | CONTENIDOS                                       | OBJETIVOS                                                                                                              | COMPETENCIAS                     | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                       | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                                                                | ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6        | 6. Trabajo en equipo. Ventajas e inconvenientes. | 12. Conocer el funcionamiento de los grupos de trabajo, así como sus características principales.                      | SIEP<br>CSyC<br>CCL<br>CAA<br>CD | <u>Actividad de consolidación</u><br>1.Puesta en común de webquest.<br><u>Actividad de ampliación</u><br>1.El alumno de altas capacidades expondrá los contenidos de esta sesión. | C.E.4. Conocer el funcionamiento del trabajo en equipo, sus ventajas e inconvenientes. | 4.1<br>4.2<br>4.3<br>4.4<br>4.5<br>4.6                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 7        | 7. Conflictos y negociación.                     | 13. Identificar la existencia de conflictos de intereses dentro de una organización y conocer sus vías de negociación. | SIEP<br>CSyC<br>CCL<br>CAA       | <u>Actividad de desarrollo</u><br>1.Actividad usando grupos cooperativos para conocer los conflictos y las negociaciones de primera mano.                                         | C.E.4. Conocer el funcionamiento del trabajo en equipo, sus ventajas e inconvenientes. | 4.4. Identifica y aplica las medidas necesarias para solucionar un problema determinado.<br><br>4.5. Identifica, selecciona y aplica las técnicas alternativas en la solución de conflictos.<br><br>4.6. Analiza y valora las alternativas y/o propuestas del grupo para la toma de decisiones. |



| SESIONES | CONTENIDOS                                                                                                              | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                    | COMPETENCIAS                     | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                           | CRITERIOS DE EVALUACIÓN                                                                                                                                                           | ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8        | 4. Organización formal e informal. Estructuras organizativas. Organigramas y características. 5. Liderazgo y motivación | 2. Identificar funciones principales de la dirección de la empresa. 5. Clasificar a las organizaciones según su estructura formal o informal. 6. Representar diferentes tipos de organigramas y conocer sus características. | CAA<br>SIEP                      | <u>Actividad complementaria</u><br>1. Visita a una empresa del entorno cercano.                                                                                                       | C.E.1. Explicar la planificación, organización y gestión de los recursos de una empresa, valorando sus posibles modificaciones a realizar en función del entorno y los objetivos. | 1.4. Analiza e investiga sobre la organización existente en las empresas de su entorno más cercano, identificando ventajas e inconvenientes, detectando problemas a solucionar y describiendo propuestas de mejora. 1.5. Aplica sus conocimientos a una organización concreta, detectando problemas, proponiendo mejoras. |
| 9        | 6. Trabajo en equipo. Ventajas e inconvenientes. 7. Conflictos y negociación.                                           |                                                                                                                                                                                                                              | CCL<br>CAA<br>CD<br>CSyC<br>SEIP | <u>Actividad de consolidación</u><br>1. Exposición por parte de los alumnos del trabajo de investigación sobre la empresa visitada y puesta en común de las conclusiones principales. | C.E.4. Conocer el funcionamiento del trabajo en equipo, sus ventajas e inconvenientes.                                                                                            | 4.1<br>4.2<br>4.3<br>4.4<br>4.5<br>4.6                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| SESIONES | CONTENIDOS                                                                         | OBJETIVOS         | COMPETENCIAS | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                     | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| 10       | Todos los contenidos, ya que es el examen correspondiente a la UD.                 | Objetivos mínimos | CCL          | <u>Actividad de evaluación</u><br>1.Los alumnos tendrán que realizar un examen tipo test y de desarrollo para afianzar los contenidos de la UD.                                 |                         |                           |
| 11       | Todos los contenidos, ya que es el examen de recuperación correspondiente a la UD. | Objetivos mínimos | CCL          | <u>Actividad de recuperación</u><br>1.Trabajo monográfico<br>2. Examen recuperación<br><u>Actividad de ampliación</u><br><u>1.</u> Mapa conceptual de los contenidos estudiados |                         |                           |

Figura 7: Cuadro resumen de la unidad didáctica. (Elaboración propia)

## 4. BIBLIOGRAFÍA

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bueno, E. (1996). *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

Bueno, E., Cruz, I. y Durán, J.J. (1995). *Economía de la Empresa: análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide.

Campos, S., Carro, R., Durán, C. y Fernández, H.O. (2000). Un nuevo enfoque para el análisis de las organizaciones. *La Ecología Organizacional. Faces*, 9: septiembre-diciembre, 9-22. Recuperado de: [http://nulan.mdp.edu.ar/63/1/FACES\\_n9\\_9-22.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/63/1/FACES_n9_9-22.pdf)

Chiavenato, I. (1995): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Madrid: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.

Covarrubias Marquina, I. (2004). Instituciones: Los gremios. I. Covarrubias (ed.), *La Economía Medieval y la emergencia del capitalismo*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/index.htm>

Franklin, E.B. (1998). *Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura*. México: McGraw Hill.

Gámez, R. (2000). Teoría institucionalista y toma de decisiones. *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. B-Eumed Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/2t.htm>

Landes, D. (1998). *La riqueza y la pobreza de las naciones*. Barcelona: Editorial Crítica.

March, J.G. y Simon, H.A. (1961). *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ariel.

McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Edición en 1994 Bogotá, Colombia: McGrall Hill.

Mintzberg, H. (1988). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y teoría de la organización*. Buenos Aires: El Ateneo. (Citado en Ramió, C. y Ballart, X. (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización*, volumen II. Madrid).

Recuperado

de:

[http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/31\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/31_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. C. Ramió (ed.), *Teoría de la Organización y Administración Pública*, 1-27. Editorial Tecnos.

Rivas Tovar, L.A. (2007). Mapas de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s Concyteg*, 23: 35-64.

Scott, W.G., Mitchell, T.R. (1972). *Organization Theory*. Homewood, IL, Press. (Citado en apuntes de la asignatura Complementos de Formación Disciplinar).

Selznick, P. (1966). “Foundations of the Theory of Organization”. *American Sociological Review*, 13, 25-35. (Citado en Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. C. Ramió (ed.), *Teoría de la Organización y Administración Pública*, 1-27. Editorial Tecnos.)

Valle del, V. y Gómez, J.L. ((1994). *Economía y organización de empresas*. Madrid: McGraw Hill.

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Alfaro Giménez, J., González Fernández, C. y Pina Massachs, M. (2013). *Economía de la Empresa-2.º Bachillerato*. Madrid: McGraw Hill.

Apuntes y recursos de las asignaturas Expresión escrita como habilidad profesional, Complementos de Formación Disciplinar y Aprendizaje y Enseñanza de Economía, Empresa y Comercio I y II, facilitados por el cuerpo docente del Máster.

B.O.E. (s.f.). Número 3, de 03 de enero de 2015.

B.O.E. (s.f.). Número 38, de 13 de febrero de 1996.

B.O.E. (2014). Real Decreto 1105/2014 del 26 de diciembre de 2014.

Cabrera Bautista, A. (2011). *Economía de la Empresa 2 Bachillerato*. Unión Europea: Editorial SM.

Díez, F., Blanco, A. y Prado, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3: 16, 127-143. Recuperado de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/163127.pdf>

Expansión (2016). Datos macro. Recuperado de: <http://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/andalucia/jaen/mengibar>

Gerza (2012). Dinámicas de grupo. Recuperado de: [http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/desplegado\\_todas/k-l.html](http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/desplegado_todas/k-l.html)

Guía Colegios (2015-2016). Centros públicos en Mengíbar. Recuperado de: <http://www.guiacolegios.es/jaen/mengibar/>

Johnson, D.W., Johnson, R.T., Holubec, E. J. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Argentina: Editorial Paidós SAICF. Recuperado de: <http://cooperativo.sallep.net/EI%20aprendizaje%20cooperativo%20en%20el%20aula.pdf>

Junta de Andalucía. I.E.S. Albariza-Mengíbar (2016). Proyecto Educativo. Recuperado de: [http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/23700301/helvia/sitio/upload/Proyecto\\_Educativo\\_IES\\_Albariza.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/23700301/helvia/sitio/upload/Proyecto_Educativo_IES_Albariza.pdf)

Junta de Andalucía. (2016). Mogeia. Recuperado de: <http://www.juntadeandalucia.es/educacion/permanente/materiales/>

LinkedIn Corporation (2016). Organización y dirección de empresa. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/arcadionseng/tema-3-organizacion-y-direccion-de-empresa>

Monografías (2016). Escuela estructuralista de Max Weber. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos11/mongra/mongra.shtml>

Monografías (2016). Teoría de la contingencia. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>

Perrow, Ch. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Profesores de Economía de Aragón (2008). La Organización de la Empresa. Recuperado de: <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/>

Real Academia Española (2005). Diccionario panhispánico de dudas. Madrid: Santillana Educación S.L.

Real Academia Española (2014). Diccionario de la lengua española (23a edición). Madrid: Espasa Libros.

Romera, I. (2014). Manual de Economía de la empresa de 2º de Bachillerato. Tema 9: Organización y dirección de la empresa. Zaragoza: Copy Center Digital. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/0B6HiZr8cFXy3MWVKbjhFSjNZaEk/edit?pref=2&pli=1>

DA SILVA. Reinaldo O. Teorías de la Administración, Primera edición, 523 páginas, Thomsom Editores S.A. México D.F. 2005.

## 5. ANEXOS

### 1. Atención a la Diversidad

- **Alumno con Altas Capacidades**

Como en el aula contamos con un alumno con altas capacidades, tenemos que tenerlo presente en todo momento, ya que este tipo de alumnos requiere de nuestra atención porque puede llegar a aburrirse en clase. Son personas que necesitan un ambiente intelectual dinámico, necesitan sentirse aceptados tanto por sus compañeros, como por sus profesores y participar en trabajos en grupo con sus compañeros e intercambiar ideas. En esta unidad didáctica, lo nombraremos tanto coordinador de su grupo, para que ayude a sus compañeros, como coordinador de grupos, para que organice y apoye al resto de grupos de clase. También podríamos encargarle un trabajo extra para que lo explique a sus compañeros. En definitiva, a esta clase de alumnos hay que motivarlos constantemente para desarrollar su creatividad.

- **Alumno con TDAH**

El alumno con el que contamos en el aula, es un alumno diagnosticado con Trastorno de déficit de atención e hiperactividad. Para ello, es necesario sentarlo cerca de la pizarra y del profesor, con el objetivo de controlar su trabajo y atención de forma indirecta, ya que es un alumno que se distrae con facilidad. Es importante que le demos instrucciones cortas y concretas provocando el contacto ocular. Sería interesante preparar un lugar para que el alumno deje los objetos con los que se distrae y colocar en su mesa de trabajo, solo y exclusivamente el material necesario para trabajar. Cuando la conducta del niño sea positiva, hay que dejar que se mueva por el aula. Hay que reforzar positivamente al alumno cuando realice sus tareas. Le encargaremos una actividad de refuerzo para que afiance conceptos de cara al examen.

## **2. Dinámica de grupo “La fotocopidora”.**

Los objetivos de esta actividad son, por un lado, motivar a la clase y, por otro lado, analizar las habilidades de negociación de los líderes de la clase. Se realizará en el aula y tendrá una duración de unos 25 o 30 minutos. El profesor contará la siguiente historia:

“La fotocopidora de la oficina se ha roto esta mañana y la acaban de arreglar. Son las siete de la tarde y, para mañana a las ocho de la mañana, deberán estar preparadas 120 carpetas, que deberán contener las veinte páginas del dossier para la conferencia de la mañana. Es su tarea como gerente decir a su subordinado que tiene que quedarse hasta la noche para sacar todas las fotocopias. Casualmente, conoce que su subordinado tiene entradas para un concierto de su cantante favorito para esta noche. Para conseguir las entradas, tuvo que hacer cola durante horas y lleva esperando este día varias semanas”.

El profesor, pedirá un voluntario para que represente el papel del gerente y a otro para que represente el papel del subordinado. Les ofrecerá cinco minutos para que analicen su papel y, después, les pedirá que comiencen la representación.

Posteriormente, les dirá que expliquen por qué han actuado de esa manera y estimulará a los demás compañeros para que les realicen preguntas y, generen así, un pequeño debate entre todos. Si sobrase tiempo, se podría repetir el proceso con otros dos voluntarios más.

Finalmente, el profesor promoverá al grupo para que analice como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



### 3. Tarea (Webquest)

Encargaré a los alumnos la realización de una Webquest sobre un líder importante de una empresa, por ejemplo, Steve Jobs.

- 1) Introducción: El primer paso es elaborar una introducción sobre el trabajo o tarea a realizar.
- 2) Tarea: La tarea consistirá en realizar un documento Word sobre Steve Jobs, donde recoja los siguientes aspectos:
  - Localizar un mapa donde nació y los países limítrofes.
  - Escribir una biografía.
  - Redactar un resumen sobre su trabajo en Apple y su estilo de liderazgo.
  - Buscar citas o frases importantes de él.
- 3) Proceso: Se realizarán grupos de 6 compañeros, formados por 3 parejas, donde cada pareja se encargará de la realización de una tarea.
- 4) Recursos: Les facilitaré enlaces o documentación para guiarles en el proceso de búsqueda de información.

<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/j/jobs.htm>

<http://hipertextual.com/archivo/2011/10/steve-jobs-una-biografia/>

<http://frasesmotivacion.net/frases-motivacion-autor/frases-de-steve-jobs>

Además, sería interesante que el alumno pueda ver en casa la película “Steve Jobs” estrenada en el 2015, ya que es la historia de su vida. Aunque esta actividad no será evaluable, simplemente les ayudará para un mejor entendimiento sobre la vida de este personaje y, por tanto, para una realización más eficaz de la tarea.

- 5) Autoevaluación: Es importante evaluarse a sí mismo. Por tanto, tendrán que realizar una rúbrica para autoevaluarse.

#### VALORACIÓN DEL TRABAJO

|                      | EXCELENTE | BIEN | REGULAR | MAL |
|----------------------|-----------|------|---------|-----|
| CANTIDAD INFORMACIÓN |           |      |         |     |
| CALIDAD INFORMACIÓN  |           |      |         |     |

- 6) Conclusión: Ideas más importantes sobre la investigación realizada y conclusión final.

**4. Ejercicios para la actividad de grupos cooperativos**

Los ejercicios propuestos para la realización de la actividad utilizando grupos cooperativos serian los siguientes:

**Ejercicio 1 → Contenido conceptual 1: División técnica del trabajo.**

Enunciado: Rellena los huecos del siguiente texto con las palabras siguientes.

(En este ejercicio, se les entregará a los alumnos un texto con huecos y una serie de fichas con diferentes nombres que ellos tendrán que colocar sobre el texto)

Palabras: división del trabajo, actitud, motivos, jerarquía, motivación, especialización, autoridad, participación, responsabilidad, departamentos, metas, especialización, autoridad, objetivos, motivación.

Texto: Para que la organización empresarial sea adecuada deben tenerse en cuenta una serie de principios organizativos:

- Según el principio de \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_, la organización establece distintos niveles de mando, teniendo cada uno de ellos, distinto nivel de \_\_\_\_\_ y, por tanto, distinto nivel de \_\_\_\_\_ ante la toma de decisiones.
- Según el principio de \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_, dado que las empresas crecen y cada vez son más complejas, es necesaria la \_\_\_\_\_ de quien realiza las distintas tareas. Esto se refleja en la empresa, en los distintos \_\_\_\_\_ que se establecen en ella.
- Según el principio de \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_, las personas actuamos de una determinada manera según una serie de \_\_\_\_\_ y los trabajadores actúan para alcanzar \_\_\_\_\_ personales y grupales. El Departamento de Recursos humanos han de hacer coincidir estos \_\_\_\_\_. Si el trabajador participa en varias actividades empresariales, mejora su \_\_\_\_\_ y su \_\_\_\_\_.

Ejercicio 2 → Contenido conceptual 2: Funciones de la dirección.

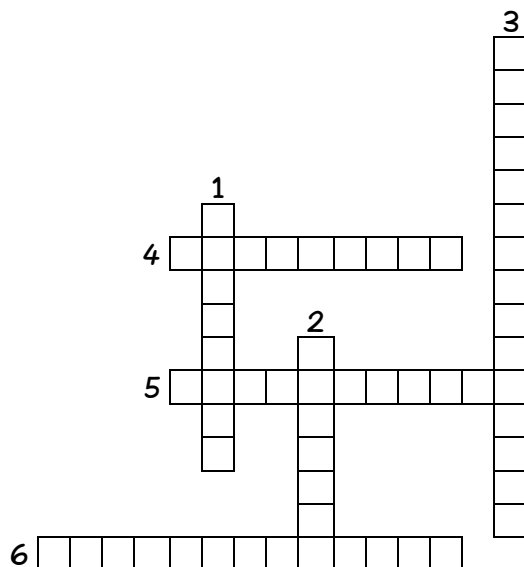
Enunciado: Busca en la siguiente sopa de letras, las cinco palabras claves relacionadas con la función de la dirección de una empresa.



Figura 8: Sopa de letras. (Elaboración propia)

Ejercicio 3 → Contenidos conceptuales 1, 2 y 3.

Enunciado: Crucigrama.



Verticales

1- División de departamentos cuando el trabajo se organiza según las fases que componen la cadena de producción.

2- Planificación a c/p que describe las tareas a realizar y el personal y las herramientas necesarios para alcanzar los objetivos.

3- Plazos de actuación en los que debe de conseguirse los objetivos.

Horizontales

4- División en departamentos cuando se agrupan los trabajadores según el producto final que se obtiene.

5- Planificación a l/p que se centra en la producción, el equipo, el personal, el inventario y los procesos de compra, concretando a donde se quiere llegar y los distintos caminos a seguir para llegar al mismo fin.

6- Función de la dirección que consiste en determinar los objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo.

Figura 9: Crucigrama. (Elaboración propia)

Ejercicio 4→ Contenido conceptual 4: Estructuras organizativas.

Enunciado: Confecciona el siguiente organigrama de la empresa COSTUMBRE, S.L., en la que trabajan personas con los siguientes cargos:

(En este ejercicio, le entregaríamos a los alumnos fichas con los cargos de los trabajadores y una imagen en tamaño A3 con el organigrama vacío, para que ellos rellenen el organigrama con las fichas propuestas)

Cargos: Director General, Encargado de ventas, Asesor informático, Jefe de Marketing, Encargado de selección de personal, Comercial, Encargado de Gestionar las nóminas de los trabajadores, Jefe de compras, Contable, Jefe de Finanzas e inversiones, Encargado de compras y empleados en general.

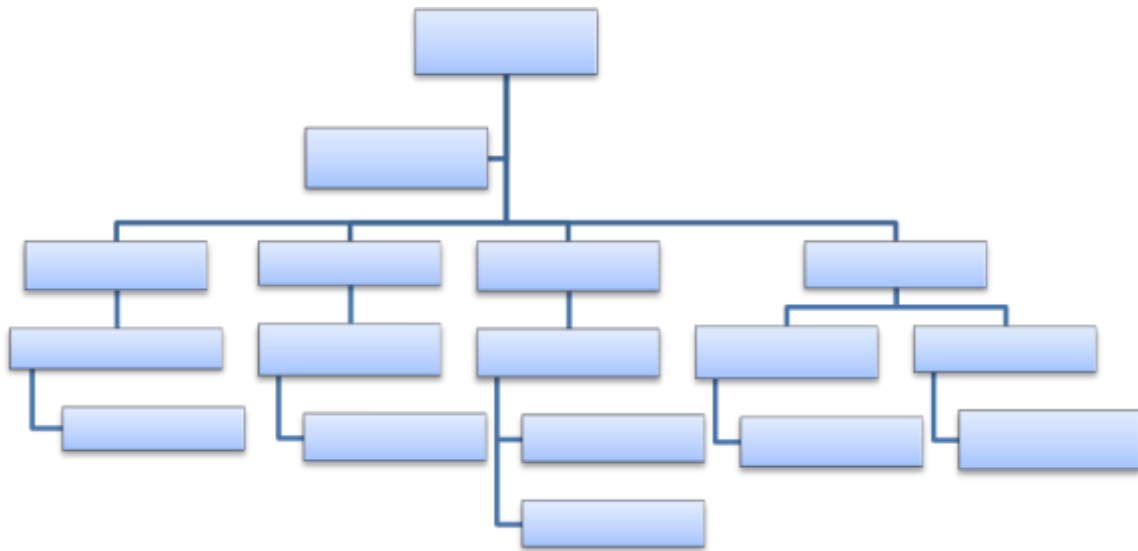


Figura 10: Organigrama. (Elaboración propia).

Ejercicio 5 → Contenido conceptual 5. Gestión de los recursos humanos.

Enunciado: Une cada teoría sobre la motivación humana con su definición.

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teoría de Maslow    | Esta teoría sostiene dos maneras de actuar del empresario: La teoría X, que supone que es imposible motivar al trabajador, puesto que el trabajo es una fuente de sufrimiento para él y, la teoría Y, que considera que es posible motivar al trabajador si el entorno y las condiciones de trabajo son adecuadas. |
| Teoría de Herzberg  | Esta teoría presupone que no todo el mundo tiene las mismas pretensiones ni la misma escala de valores, por eso, la empresa ha de actuar de manera que el trabajador alcance sus objetivos personales y, por tanto, esté motivado.                                                                                 |
| Teoría de McGregor  | Esta teoría considera que la empresa puede utilizar para motivar a sus trabajadores dos tipos de refuerzos, positivos y negativos, ya que el trabajador realizará una acción cuando crea que el resultado será favorable o para evitar el resultado desfavorable que resultaría al no ejecutarla.                  |
| Teoría de Vroom     | Esta teoría define dos tipos de factores. Los factores de mantenimiento, cuya ausencia causa insatisfacción a los trabajadores y, los factores de motivación, cuya presencia estimula a los trabajadores.                                                                                                          |
| Teoría del refuerzo | Esta teoría divide las necesidades del trabajador en cinco: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Cuando las personas van satisfaciendo las necesidades de cada nivel, su motivación va variando para intentar conseguir las del siguiente nivel.                                    |

**5. Formación de los grupos heterogéneos y disposición en el aula para la actividad de grupos cooperativos**

- Formación de los grupos:

El profesor se encargará de la formación de los grupos de antemano, asegurándose que éstos, sean heterogéneos. Para ello, establecerá un orden de los alumnos según el nivel de conocimientos, basándose, por ejemplo, en las calificaciones del último examen realizado. Para la formación del primer grupo, elegirá al alumno de mayor calificación, al alumno de menor calificación y a los dos alumnos situados en el centro de la clasificación. Los demás grupos se constituirán siguiendo el mismo proceso. El alumno con TDHA se incluirá en el primer grupo constituido, mientras que el alumno con altas capacidades se incorporará al quinto grupo formado.

Los grupos quedarán constituidos de esta manera, a no ser que todos los integrantes del grupo sean del mismo sexo, no reflejen la composición étnica del aula, sean amigos íntimos o enemigos entre sí. Si se diera alguna de esta circunstancia, se tendría que realizar algún reajuste.

- Disposición en el aula:

Las mesas se van a disponer en cinco grupos, tres con cuatro sillas y dos con cinco, de manera que se facilite la interacción y la participación de todos los alumnos del grupo, fomentando un clima de bienestar y evitando posibles problemas de disciplina.

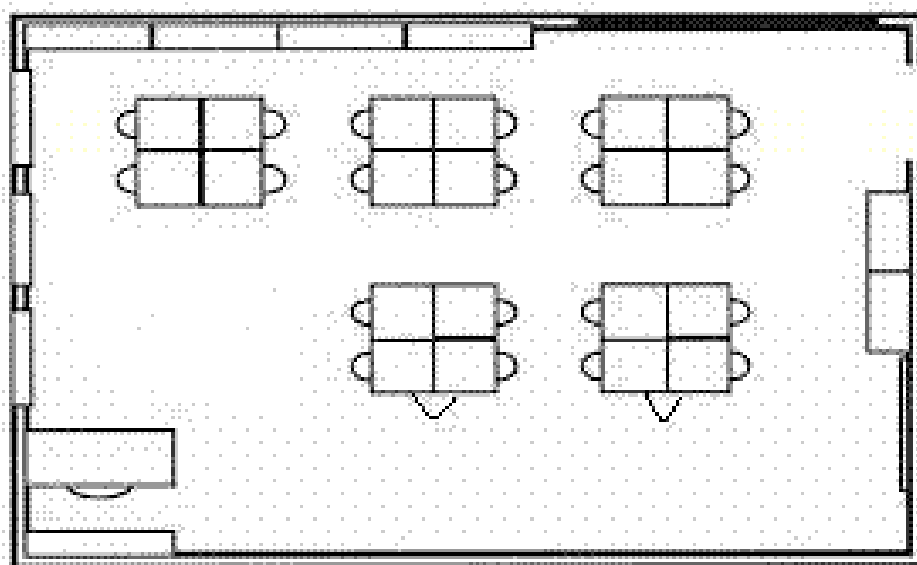


Figura 11: Disposición del aula. (Elaboración propia)

**6. Examen tipo test y escrito**

**Examen tipo test**

| PREGUNTAS                                                                                                                                                                    | V | F |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 1. Para la realización del proceso de planificación de una empresa, es necesario establecer objetivos medibles y cuantificables, pero que no sean desmotivadores.            |   |   |
| 2. La función de marketing en una empresa la lleva a cabo el equipo de ventas y administración comercial.                                                                    |   |   |
| 3. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow se encuentran dentro de las teorías de proceso y enumera cinco necesidades de un trabajador.                       |   |   |
| 4. Según la teoría de las expectativas de Vroom, el empresario actúa de dos maneras diferentes según sea la idea del trabajador sobre su empresa: La teoría X y la teoría Y. |   |   |
| 5. La teoría de refuerzos positivos no amonesta a aquellos que no cumplen con su labor en la empresa.                                                                        |   |   |
| 6. Existen 5 fuentes de poder del líder: poder de recompensa, poder de coerción, poder legítimo, poder de referencia y poder de control.                                     |   |   |
| 7. Una de las ventajas de los grupos de trabajo, es que el equipo facilita la ejecución de labores complejas.                                                                |   |   |
| 8. No es necesario que el grupo de trabajo tenga unas normas preestablecidas de comportamiento que regulen las relaciones entre sus componentes.                             |   |   |
| 9. El canal de comunicación, como elemento del proceso de comunicación, es el medio por el que se transmite el mensaje, una vez que está codificado.                         |   |   |
| 10. En los sistemas de opciones de compra de acciones, el empresario permite al trabajador la compra de acciones de la empresa a un precio superior al del mercado.          |   |   |
| 11. Una de las diferencias entre líder y directivo, es que el primero, solo busca en sus trabajadores integridad, coherencia y fidelidad.                                    |   |   |
| 12. La técnica del enriquecimiento del trabajo considera que el salario tiene una influencia directa sobre la motivación de los trabajadores.                                |   |   |

Solución: 1-V, 2-F, 3-F, 4-F, 5-V, 6-F, 7-V, 8-F, 9-V, 10-F, 11-F, 12-F.

**Examen escrito**

1. Enumera los principios organizativos que hay que tener en cuenta a la hora de definir una organización.
2. Explica las diferencias entre directivo y líder.
3. En caso de conflicto de intereses entre la empresa y sus trabajadores, ¿cuál sería el proceso más adecuado para establecer una negociación entre las partes?
4. Explica las ventajas e inconvenientes de los grupos de trabajo en una empresa.



**7. Examen de recuperación**

| PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | V | F |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| <p>1. Las áreas o funciones que nos podemos encontrar en las empresas pueden ser: dirección, administración, financiación, producción, marketing, comercial, de personal o de I+D.</p> <p>2. La función de marketing en una empresa la lleva a cabo el equipo de ventas y administración comercial.</p> <p>3. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow se encuentran dentro de las teorías de contenido y enumera cinco necesidades de un trabajador.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |   |
| <p>4. Según la teoría de McGregor, el empresario actúa de dos maneras diferentes según sea la idea del trabajador sobre su empresa: La teoría X y la teoría Y.</p> <p>5. La teoría de refuerzos positivos no amonesta a aquellos que no cumplen con su labor en la empresa y premia a los trabajadores que cumplen con sus tareas.</p> <p>6. Existen 5 fuentes de poder del líder: poder experto, poder de coerción, poder legítimo, poder de referencia y poder de control.</p> <p>7. Una de las ventajas de los grupos de trabajo, es que el equipo facilita la ejecución de labores complejas.</p> <p>8. Las principales funciones de la dirección de la empresa son la planificación, la organización, la gestión y el control.</p> <p>9. La técnica de motivación bajo el enriquecimiento del trabajo evita la rutina y la repetición de las tareas y, por tanto, su sistema más utilizado es el pago por primas por productividad.</p> |   |   |
| <p>10. Una organización formal es aquella que surge de la naturalidad del directivo y de los trabajadores y se basa en una división del trabajo racional.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |
| <p>11. Una de las diferencias entre líder y directivo, es que el segundo, solo busca en sus trabajadores integridad, coherencia y fidelidad.</p> <p>12. La técnica de la remuneración por rendimiento considera que el salario</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |   |

| PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                            | V | F |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| tiene una influencia directa sobre la motivación de los trabajadores.                                                                                                                                                                                |   |   |
| 13. La especialización en el trabajo permite aumentar la productividad, pero requiere alto grado de coordinación y dependencia entre unos individuos y otros.                                                                                        |   |   |
| 14. Según el principio de jerarquía y autoridad, los trabajadores actúan para alcanzar las metas grupales y personales.                                                                                                                              |   |   |
| 15. En caso de conflictos en el equipo de trabajo, la primera fase para llegar a una negociación es intentar el acercamiento de las partes implicadas.                                                                                               |   |   |
| 16. Una ventaja del trabajo en equipo es el denominado fenómeno de sinergia, ya que convergen en un mismo objetivo, todas las fuerzas de cada uno de los trabajadores del grupo.                                                                     |   |   |
| 17. Uno de los motivos del porqué las empresas utilizan los grupos de trabajo como estrategia empresarial es para favorecer la motivación de los trabajadores.                                                                                       |   |   |
| 18. En los organigramas establecidos por procesos la actividad se organiza según el producto que se va a fabricar o el servicio que se va a prestar.                                                                                                 |   |   |
| 19. La división del trabajo hace referencia al número de trabajadores distintos necesarios para la producción de un bien o servicio.                                                                                                                 |   |   |
| 20. La planificación estratégica o a c/p, es aquella que se centra en la producción, el equipo, el personal, el inventario y los procesos de compra, concretando a donde se quiere llegar y los distintos caminos a seguir para llegar al mismo fin. |   |   |

Solución: 1-V; 2-F; 3-V; 4-V; 5-V; 6-F; 7-V; 8-V; 9- F; 10-F; 11-V; 12-V; 13-V; 14-F; 15-F; 16-V; 17-V; 18-F; 19-F; 20-F;

**8. Hoja de cálculo para evaluar los trabajos escritos**

|                                                | En proceso<br>(1-4) | Adquirido<br>(5-6) | Avanzado<br>(6-8) | Excelente<br>(8-10) |
|------------------------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| Es organizado a la hora de redactar el trabajo |                     |                    |                   |                     |
| Todas las partes son coherentes                |                     |                    |                   |                     |
| Es argumentativo                               |                     |                    |                   |                     |
| El material utilizado es variado y de calidad  |                     |                    |                   |                     |
| Comete faltas de ortografía o de puntuación    |                     |                    |                   |                     |
| Razona sus argumentos                          |                     |                    |                   |                     |
| Usa un adecuado lenguaje a su nivel formativo  |                     |                    |                   |                     |
| Es creativo y cuida la imagen                  |                     |                    |                   |                     |

Figura 12: Hoja de cálculo para la elaboración de trabajos escritos. (Elaboración propia).

## 9. Tabla de rúbricas

Con la siguiente tabla, pretendemos evaluar al alumno y conocer si ha ido superando los estándares de aprendizaje evaluables y qué competencias claves ha utilizado.

- a) Comunicación lingüística (CCL)
- b) Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología (CMCT)
- c) Competencia digital (CD)
- d) Aprender a aprender (CAA)
- e) Competencias sociales y cívicas (CSYC)
- f) Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor (SEIP)
- g) Conciencia y expresiones culturales (CEE)

| <b>C.E. 1. Explicar la planificación, organización y gestión de los recursos de una empresa, valorando las posibles modificaciones a realizar en función del entorno en el que desarrolla su actividad y de los objetivos planteados.</b> |                                   |                                                                              |                                                                                                   |                                                                                                                 |                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicadores y competencias</b>                                                                                                                                                                                                         | <b>Instrumentos de evaluación</b> | <b>En proceso 1</b>                                                          | <b>Adquirido 2</b>                                                                                | <b>Avanzado 3</b>                                                                                               | <b>Excelente 4</b>                                                                                       |
| Estándares de aprendizaje:<br>1.2<br>1.3<br>CCL, CD, CAA, SEIP                                                                                                                                                                            | Exposiciones orales               | Le cuesta hablar en público y expresar adecuadamente los contenidos.         | Normalmente es capaz de exponer los conceptos adquiridos de la unidad didáctica.                  | Casi siempre se expresa adecuadamente en público y expone los conocimientos adquiridos.                         | Siempre se expresa correctamente delante de la clase y expone los conocimientos adquiridos adecuadamente |
| Estándares de aprendizaje:<br>1.1<br>1.6<br>CCL                                                                                                                                                                                           | Pruebas escritas                  | Tiene dificultad en aplicar los conocimientos adquiridos                     | En algunas ocasiones aplica los conocimientos adquiridos y resuelve correctamente las cuestiones. | Frecuentemente aplica los conocimientos adquiridos de manera oportuna.                                          | Siempre aplica correctamente los conocimientos adquiridos.                                               |
| Estándares de aprendizaje:<br>1.4<br>1.5<br>CCL, CAA, CD, SEIP                                                                                                                                                                            | Pruebas prácticas                 | Tiene dificultades en aplicar los conocimientos a una organización concreta. | Normalmente es capaz de aplicar los conocimientos a una organización concreta.                    | Frecuentemente aplica los conocimientos a una organización concreta, detectando problemas y proponiendo mejoras | Siempre aplica los conocimientos a una organización concreta, detectando problemas y proponiendo mejoras |

| <b>C.E.2 Identificar adecuadamente los diferentes estilos de liderazgo y las cualidades que debe tener un gran líder.</b> |                                   |                                                                                           |                                                                                         |                                                                                                            |                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicadores y competencias</b>                                                                                         | <b>Instrumentos de evaluación</b> | <b>En proceso 1</b>                                                                       | <b>Adquirido 2</b>                                                                      | <b>Avanzado 3</b>                                                                                          | <b>Excelente 4</b>                                                                                       |
| 2.1 Diferencia entre los diferentes estilos de liderazgo y las cualidades que debe tener un líder<br><br>CCL, CD          | Exposiciones orales               | Le cuesta hablar en público y expresar adecuadamente los estilos de liderazgo.            | Normalmente es capaz de exponer los conceptos adquiridos de la unidad didáctica         | Casi siempre se expresa adecuadamente en público y expone los conocimientos adquiridos sobre el liderazgo. | Siempre se expresa correctamente delante de la clase y expone los conocimientos adquiridos adecuadamente |
| 2.2 Identifica correctamente las diferencias entre directivo y líder<br><br>CCL                                           | Pruebas escritas                  | Tiene dificultad en distinguir entre directivo y líder                                    | En algunas ocasiones distingue entre directivo y líder                                  | Frecuentemente distingue entre directivo y líder                                                           | Siempre distingue la diferencia entre directivo y líder.                                                 |
| 2.3 Ejerce liderazgo en el equipo de trabajo<br><br>CCL, CD, SEIP                                                         | Pruebas prácticas                 | Tiene dificultades en desarrollar el papel de líder en un equipo de trabajo               | Normalmente es capaz de ejercer el liderazgo dentro de un equipo de trabajo             | Frecuentemente desarrolla un papel de líder dentro de los equipos de trabajo                               | Siempre ejerce el liderazgo dentro de un equipo de trabajo                                               |
| <b>C.E. 3. Identificar la importancia del factor humano en la organización.</b>                                           |                                   |                                                                                           |                                                                                         |                                                                                                            |                                                                                                          |
| <b>Indicadores y competencias</b>                                                                                         | <b>Instrumentos de evaluación</b> | <b>En proceso 1</b>                                                                       | <b>Adquirido 2</b>                                                                      | <b>Avanzado 3</b>                                                                                          | <b>Excelente 4</b>                                                                                       |
| 2.1 Conoce las diferentes teorías sobre la motivación humana.<br><br>CCL                                                  | Pruebas escritas                  | Tiene dificultad para distinguir entre las diferentes teorías sobre la motivación humana. | En algunas ocasiones distingue entre las diferentes teorías sobre la motivación humana. | Frecuentemente distingue entre las diferentes técnicas de motivación humana.                               | Siempre distingue las diferentes teorías sobre la motivación humana.                                     |
| 2.2 Identifica, selecciona y aplica las técnicas de motivación de manera oportuna y eficaz.<br><br>CCL, CD, SEIP          | Pruebas prácticas                 | Tiene dificultad en aplicar técnicas de motivación de manera oportuna y eficaz.           | En algunas ocasiones aplica las técnicas de motivación adecuadamente                    | Frecuentemente selecciona y aplica correctamente las técnicas de motivación.                               | Siempre selecciona y aplica correctamente las técnicas de motivación.                                    |

| C.E. 4. Conocer el funcionamiento del trabajo en equipo, sus ventajas e inconvenientes.                                        |                            |                                                                              |                                                                                  |                                                                                                                 |                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indicadores y competencias                                                                                                     | Instrumentos de evaluación | En proceso 1                                                                 | Adquirido 2                                                                      | Avanzado 3                                                                                                      | Excelente 4                                                                                              |
| <p>Estándares de aprendizaje:</p> <p>4.1</p> <p>4.2</p> <p>4.3</p> <p>4.4</p> <p>4.5</p> <p>4.6</p> <p>CCL, CAA, CD, SEIP</p>  | Exposiciones orales        | Le cuesta hablar en público y expresar adecuadamente los contenidos.         | Normalmente es capaz de exponer los conceptos adquiridos de la unidad didáctica. | Casi siempre se expresa adecuadamente en público y expone los conocimientos adquiridos.                         | Siempre se expresa correctamente delante de la clase y expone los conocimientos adquiridos adecuadamente |
| <p>Estándares de aprendizaje:</p> <p>4.1</p> <p>4.2.</p> <p>4.3</p> <p>4.4</p> <p>4.5</p> <p>4.6</p> <p>CCL, CAA, CD, SEIP</p> | Pruebas prácticas          | Tiene dificultades en aplicar los conocimientos a una organización concreta. | Normalmente es capaz de aplicar los conocimientos a una organización concreta.   | Frecuentemente aplica los conocimientos a una organización concreta, detectando problemas y proponiendo mejoras | Siempre aplica los conocimientos a una organización concreta, detectando problemas y proponiendo mejoras |

Figura 13: Tabla de rúbricas. (Elaboración propia).

**10. Evaluación del profesor**

| EVALUACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA                                                                         |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Grado de acuerdo (siendo 1 muy de acuerdo y 5 muy desacuerdo)                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los métodos de enseñanza utilizados para facilitar el aprendizaje fueron los adecuados.                   |   |   |   |   |   |
| El alumno conocía perfectamente las actividades a realizar.                                               |   |   |   |   |   |
| Los grupos de trabajo han permitido la cooperación y la atención a las necesidades educativas especiales. |   |   |   |   |   |
| El tiempo estimado para la realización de las tareas ha sido el suficiente                                |   |   |   |   |   |
| El alumno ha contado con los recursos suficientes para el desarrollo de las tareas                        |   |   |   |   |   |

Figura 14: Evaluación del profesor. (Elaboración propia).