

UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

Alumno/a: González Peláez, Rosa María

Tutor/a: Prof. D. Gabriel Gómez Galán
Dpto: Economía, Empresa y Comercio

Junio, 2016

ÍNDICE

1.RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	4
2.INTRODUCCIÓN	5
3.FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA.....	6
3.1.DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	6
3.2.ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN.	14
3.2.1.Evolución del concepto de liderazgo.	15
3.2.2.Director VS Líder VS Administrador.....	17
3.2.3.¿El líder nace o se hace?	20
3.2.4.Las primeras teorías contingentes sobre el liderazgo directivo.	23
3.2.5.Estilos de liderazgo.	30
3.3.UTILIDAD PRÁCTICA	33
4.PROYECCIÓN DIDÁCTICA.....	35
4.1.CONTEXTUALIZACIÓN.....	35
4.1.1.Identificación del nivel.....	35
4.1.2.Características del centro, entorno y del alumnado.	35
4.1.3.Justificación de la programación.	37
4.2.OBJETIVOS	38
4.2.1.De etapa.....	38
4.2.2.De área.....	38
4.2.3.Específicos o didácticos.	38
4.2.4.Mínimos.	39
4.3.TRATAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS CLAVE	39
4.4.CONTENIDOS.....	40
4.4.1.Conceptuales.....	40
4.4.2.Procedimentales.....	41
4.4.3.Actitudinales.	41
4.4.4.Transversales.....	42
4.4.5.Interdisciplinariedad.....	42
4.5.METODOLOGÍA Y RECURSOS DIDÁCTICOS	43
4.5.1.Método de enseñanza.	43
4.5.2.Recursos didácticos.	44
4.6.ACTIVIDADES/TAREAS	44
4.6.1.Actividades de iniciación-motivación.	44
4.6.2.Actividades de desarrollo.....	45
4.6.3.Actividades de consolidación.	47

4.6.4.Actividades de apoyo o refuerzo.....	48
4.6.5.Actividades de ampliación.	49
4.6.6.Actividades de evaluación.....	50
4.6.7.Actividades de recuperación.....	50
4.7.ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y EXTRAESCOLARES.....	51
4.8.TEMPORALIZACIÓN	51
4.9.EVALUACIÓN	52
4.9.1.Tipos de evaluación.	52
4.9.2.Criterios de evaluación.	53
4.9.3.Procedimientos o técnicas de evaluación.....	55
4.9.4.Instrumentos de evaluación.....	55
4.9.5.Sistemas de evaluación.....	56
4.9.6.Criterios de calificación.....	56
4.9.7.Sistema de recuperación.	58
4.10.ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD	58
5.BIBLIOGRAFIA	59
6.ANEXOS	61
6.1.ANEXO SOLUCIONARIO ACTIVIDADES.....	61
6.2.ANEXO CUADRO RELACIÓN ENTRE ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS	64
6.3.ANEXO EXAMEN	65
6.4.ANEXO SOLUCIÓN EXAMEN.....	67
6.5.ANEXO EXAMEN RECUPERACIÓN	70
6.6.ANEXO SOLUCIÓN EXAMEN DE RECUPERACIÓN	72

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente trabajo Fin de Máster (TFM) cuyo título es “La dirección y el liderazgo en la organización”, se centra por un lado en la definición de lo que es una organización para continuar más adelante en aclarar lo que es un director, la importancia que tiene dentro de la organización, los principios por los que ha de guiarse y las funciones que conlleva el cargo que desempeña. Todo ello resaltando la vital importancia que tiene cada paso que de este responsable y las consecuencias que ello puede tener, tanto para la propia organización como para el equipo humano que en ella trabaja. Más tarde, nos adentraremos en la parte central del trabajo, en la verdadera investigación, sobre lo que es el liderazgo y lo que supone para alguien ser líder. En esta parte, además de analizar varios conceptos de la palabra líder, nos cuestionaremos si el líder ya nace siendo líder o si las propias experiencias y vivencias le hacen desarrollar un sexto sentido para serlo, es decir, si el líder nace o se hace. A continuación, repasaremos una serie de teorías que explican la eficacia del liderazgo ante determinadas variables, y cómo pueden afectar dichas variables a que el líder pueda ejercer su trabajo correctamente y conseguir su propósito o no. Finalizaremos el estudio revisando las posibles posiciones que puede tomar el líder en la organización, refiriendo sus pros y contras. Por otro lado, explicaremos la utilidad práctica del tema elegido y su enfoque didáctico, para lo que hemos desarrollado una Unidad Didáctica, perfectamente ligada con el tema en cuestión, la cual va destinada a los alumnos del 2º curso de Bachillerato de Humanidades y Ciencias Sociales dentro de la asignatura de Economía.

Palabras clave: organización, dirección, objetivos, líder, meta, trabajo, subordinado, autoridad, comunicación, motivación, decisión, supervisar, teoría, conflictos, responsabilidad.

ABSTRACT AND KEY WORDS.

This Master Thesis (TFM) whose title is “The direction and leadership in the organization” work focuses on the one hand in the definition of what is an organization to continue later in clarifying what is a director, the importance you have within the organization, the principles to be guided and functions involved the position held. All it is highlighting the vital importance of each step of this responsibility and the consequences this may have for both the organization itself and for the team that it Works. Later, we go into the central part of the work, in true research, what it is leadership and what it means for someone to be a leader. In this part, in addition to analyzing various concepts of the Word leader, we will question if the leader is born a leader or own experiences make you develop a sixth sense to be, that is, if the leader

born or made. Below we will review a number of theories that explain leadership effectiveness to certain variables, and how they affect these variables that the leader can exercise its job properly and get your purpose or not. We finish the study by reviewing the posible positions that can take the leader in the organization, referring its pros and cons. On the other hand, we explain the practical usefulness of the topic chosen and its didactic approach, for which we have developed a teaching unit, which is intended for students in the second year of High School of Humanities and Social Sciences in the subject of Economics.

Key words: society, management, aims, leader, goal, work, subordinate, authority, communication, incentive, decision, supervise, theory, conflicts, responsibility.

2. INTRODUCCIÓN

Solo tenemos que mirar a nuestro alrededor para comprobar que estamos rodeados por una sociedad llena de actividades y movimientos diferentes. Damos un paseo y nuestras aceras están repletas de escaparates de negocios de distintos estilos: dedicados a la alimentación, a la ropa, agencias de seguros, telefonía y telecomunicaciones... Todos ellos, en mayor o menor grado, son organizaciones, pues se trata de un conjunto de elementos que se dan para llevar a cabo un objetivo. Por ejemplo, un comercio dedicado al transporte de mercancías (tipo Seur, MRW...) va a estar formado por ese conjunto de elementos que bien podrían ser las instalaciones de las oficinas, los camiones de reparto, el personal trabajador... y todo está enfocado a conseguir un objetivo, poder dar servicio a todas las personas que soliciten nuestro transporte para llevar de un lado a otro una mercancía.

Pero estas organizaciones necesitan de un dirigente, un director normalmente que sea el encargado de velar por el buen funcionamiento de la empresa. Esta persona ha de realizar múltiples funciones que se detallarán en este trabajo que hoy se presenta, pero el buen funcionamiento de la empresa no va a deberse solo a cómo actúe él, sino a las actuaciones de todo su conjunto, de la organización al completo. En ocasiones es tal el volumen de trabajo que tiene este dirigente, que se ve obligado a delegar en otras personas actividades o funciones que la falta de tiempo le impide realizar. Otras veces, delega simplemente porque sabe que hay una persona con capacidad suficiente para influir en otros miembros de la organización, ya que tiene habilidades para transmitir y convencer de que su verdad es la auténtica. Estas personas son los líderes.

Con el paso de los años y tras numerosos estudios, se ha comprobado que no todos los líderes son iguales. Poseen diferentes características y su capacidad para convencer no es la misma para todos. Por ello, haremos un estudio variado de la evolución que ha sufrido el concepto de líder, las diferentes teorías que surgieron y los distintos estilos de liderazgo que puede ejercer una persona. También comprobaremos que el liderazgo no va a depender solo de la persona en sí, sino que hay variables que pueden influir en ese comportamiento, como pueden ser las circunstancias en que nos encontremos o los comportamientos de los subordinados.

De todo esto hablaremos en la Sección A de nuestro TFM, para continuar con la segunda parte, la Sección B, donde se programa una Unidad Didáctica llamada “La función de dirección y la organización interna de la empresa”, directamente ligada con el tema de nuestra investigación y elaborada expresamente para los alumnos de 2º de Bachillerato de Humanidades y Ciencias Sociales.

SECCIÓN A: FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

3. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

3.1. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Comenzamos esta parte epistemológica del trabajo fin de máster de Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas, referida a la especialidad de Economía, Empresa y Comercio, haciendo una delimitación del objeto de estudio, es decir, haciendo un pequeño viaje por la organización de una empresa, su significado, la forma de dirigirla y poder llevarla a cabo siguiendo unos objetivos preestablecidos.

Pues bien, para llevar a cabo estos objetivos previamente planificados, la empresa necesita abastecerse de una organización. Pero, ¿Qué es una organización? Desde mi punto de vista y como definición personal, podríamos definirla como un conjunto de procesos y de recursos humanos que se unen para conseguir los objetivos que se persiguen. Pero tenemos el concepto de organización definido por diferentes autores, quizás con definiciones más precisas y concretas como pueden ser:

- <<Earl F. Lundgren (como se citó en Rodríguez, 2006):

“Es un sistema compuesto de elementos y subsistemas tan relacionados entre sí e integrados de manera que forman un todo que presenta atributos únicos”>>.

- <<Pozo Navarro (como se citó en Rodríguez, 2006):

“Es un sistema de partes interrelacionadas que operan unas en conjunto con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes”>>.

Como podemos comprobar, ambas definiciones son distintas, pero coinciden en que lo que se persigue es alcanzar los objetivos que se han establecido. Estos objetivos que se fijan van a depender del tamaño que tenga la organización, siendo ello parte importante para definirlos; No va a ser igual los objetivos que se fijan en una pequeña empresa que los que se fijan en una multinacional. De esta forma, podríamos decir que las empresas de gran tamaño persiguen aumentar sus beneficios, cotizar en bolsa y tienen aspiraciones cada vez de mayor envergadura. Las empresas de tamaño medio están más preocupadas por mantenerse en la situación que están y conservar su esencia y su estatus, mientras que la mayoría de empresas pequeñas se conforman con seguir adelante y que su beneficio sea igual a cero, es decir, lograr subsistir, lograr mantener abierto su negocio.

Los objetivos, los cuales deben ser medibles, claros, alcanzables, coherentes... vienen definidos por la dirección de la empresa, parte fundamental e indispensable de la organización. Pero, como señala Rodríguez (2006: 85), “la función de dirección ha evolucionado a través de los años”, y va de la mano con el tamaño de la organización al igual que los objetivos fijados. Así, según Yukl (2006: 37), en las grandes organizaciones el trabajo de los directores es más exigente que el trabajo de los directores en organizaciones más pequeñas, por lo que la complejidad en la toma de decisiones es mayor, debido a que el volumen de asuntos y actividades también es mayor. Por el contrario, en empresas más pequeñas, los directores no son tan exigentes y sus decisiones no son de tanta relevancia, y a su vez no tienen que delegar funciones en otros miembros de la organización como sí lo tienen que hacer en empresas de mayor volumen.

La dirección de la empresa no siempre ha sido igual, pero siempre ha estado presente. Tal y como afirma Ortega (2014: 22), “Desde las tribus primitivas que se organizaban para cazar, hasta las grandes corporaciones que hoy día dominan en el orbe económico. (...)” Con el paso del tiempo, como hemos dicho anteriormente, ha evolucionado. Hasta hace cinco décadas el ser propietario de una empresa implicaba también ser el director de la misma, pues se pensaba que el propietario iba a ser el mejor jefe que podía tener esa organización (Rodríguez, 2006: 85). (...) Pero esta idea se ha disipado debido a la aparición de personas capaces de convencer a otras de que sólo haciendo una aportación de capital pueden salir beneficiados y no tienen que preocuparse por el negocio pues no tendrán que estar al frente del mismo. Estas personas son los conocidos como emprendedores.

La dirección es una de las funciones más importantes en una organización ya que se traduce en la transformación de una idea o de un pensamiento en una realidad. Son los propios directores los que se desviven porque estas ideas se lleven a cabo y luchan contra viento y marea para que se puedan conseguir. Con ello, han de enfrentarse a muchos impedimentos y complicaciones, por ello el director de la organización ha de ser una persona con fuerte carácter motivador, luchador, enérgico, y capaz de transmitir al resto de la organización sus ansias de trabajo. Como refiere Rodríguez (2006: 86) <<Son necesarios el deseo y el entusiasmo, pero lo más importante es este fuerte impulso por lograr algo>>. O como opina Aparicio (2006),

Para ser director no es suficiente ocupar el sitio máximo en el organigrama. La dirección como tal no es solo un puesto; se trata de una función en la cual es fundamental tomar decisiones y conducir a los hombres al logro de objetivos que generen valor.

Así, podríamos definir el proceso de dirección como un proceso que consiste en tener una idea y poderla llevar a cabo mediante la unión y el esfuerzo de un equipo humano, promovidos y dirigidos por un superior, el cual ha sabido transmitir de forma motivadora las tareas que tienen que realizar y que, con la aportación de cada uno, este proyecto se cumple. Si miramos hacia atrás en el tiempo, los directores sólo se preocupaban de que su cuenta de resultados creciese. Aún quedan directores de estas características, pero la inmensa mayoría de ellos ha abierto su mente y mira hacia otro horizonte: el horizonte de la Dirección de Personas. Tal y como refiere Baguer (2010: 3):

La implantación de buenos climas laborales en las organizaciones, agradecer el trabajo a los empleados, retribuirles justamente y darles condiciones de seguridad son conceptos no negociables y que toda organización, por obligación y respeto a la dignidad de la persona, tiene que proporcionar. Este es el primer mandamiento empresarial en el que los directivos tienen que creer.

Está comprobado por estudios, que un buen ambiente de trabajo es favorecedor para la consecución de los objetivos planteados, una mejor productividad y calidad en el trabajo realizado, lo cual va directamente ligado al crecimiento de la cuenta de resultados de la empresa que, aunque no sea objetivo principal del director, siempre está mirando de reojo.

La dirección de una organización ha de poner de manifiesto varias características complejas y variadas: la autoridad, el mando, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la coordinación y la supervisión son elementos clave en la dirección (Rodríguez, 2006: 89).

La importancia de la dirección se puede demostrar desde diversos puntos de vista, tales como:

- Se refiere a problemas humanos y forma la columna principal e indispensable dentro de la acción de administrar. Cabe recordar lo complejo y susceptible del ser humano.
- Activar todos los lineamientos (instrucciones, orientaciones) establecidos durante las fases de planeación y organización.
- Por medio de ella, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros del organismo social.
- La acción de dirigir se pone de relieve cuando el personal llega a un grado de eficacia que antes no había alcanzado conforme a sus objetivos.
- Una dirección eficiente, es determinante en la acción de los colaboradores y, por consecuencia, en la productividad.
- Su calidad se ve reflejada en el logro de los planes y objetivos, en la efectividad de una estructura organizacional, en la eficacia de los sistemas y procedimientos administrativos y en la efectividad de los sistemas de control.
- Por medio de ella, se establece la comunicación necesaria para que el organismo social funcione.
- A través de ella, se ejerce la supervisión de los colaboradores, para hacer los ajustes necesarios.
- Los resultados, buenos o malos, se deben casi en su totalidad a la personalidad de los que dirigen.

Lo principal en la dirección son las relaciones con el equipo humano, ya que deben usarse todas las armas para potenciar el bienestar de cada uno de los empleados, mejorar su posición para que cada día puedan encontrarse más cómodos, mejorar sus condiciones siempre que se pueda, equiparar el trabajo desarrollado con el sueldo que perciben, ser razonables y justos ante cualquier circunstancia adversa que se les pueda presentar... Así y solo así, la empresa logrará cumplir esos objetivos establecidos y podrá seguir progresando. Pero no solo es importante el aspecto humano, también el tecnológico e informático, ya que se convierten en un instrumento de apoyo para esta organización. Así, como apunta Ortega (2014: 26):

Por esta importante razón, en el ejercicio de la función directiva resulta imprescindible un amplio conocimiento de los sistemas y de los recursos técnicos y tecnológicos que posee la organización (...) para que puedan emplearse como elementos estratégicos de la actividad de dirección.

El dirigir la organización no es tarea fácil. Por ello, han de regirse unos principios de dirección que ayudarán a la consecución del objetivo perseguido. Estos principios, según Rodríguez (2006: 94), podrían ser los siguientes:

- De la comunidad de intereses:

“El logro de objetivos organizacionales se hará más fácil cuando mejor se logre coordinar los intereses de grupo, y hasta los individuales, de quienes participen en la búsqueda de aquéllos”.

Lo que nos quiere decir que los objetivos de la organización se cumplirán más fácilmente consiguiendo una buena sintonía entre los miembros de la misma.

- De la impersonalidad del mando:

“La autoridad en una organización debe ejercerse más como resultado de una necesidad de todo organismo social, que de la voluntad del que manda”.

Este principio se refiere a que no se puede abusar de la autoridad en la organización, sino ejercerla en su justa medida, para no provocar el malestar y bajar la moral y autoestima del personal.

- De la supervisión directa:

“Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus colaboradores durante la ejecución de sus actividades, de manera que éstas se realicen con mayor precisión”.

Este principio recuerda que el director de la organización debe velar por el buen funcionamiento de la empresa y debe contar con el apoyo de sus colaboradores, pues teniendo todos un interés común, podrán lograr también lograr sus éxitos individuales.

- De la vía jerárquica:

“Al emitir una orden, deben seguir los canales de comunicación formal establecidos y nunca saltarlos sin razón y en forma constante”.

Este principio nos aclara que ante cualquier orden o mandato hay que seguir un canal de transmisión de dicha información, tratando que no se salten niveles o que la información se transmita de forma indebida, pasando por niveles incorrectos, filtrándose ésta por donde no debiera, debilitando así la percepción que se tiene de los mandos superiores y creando conflictos y enfrentamientos, lo cual perjudica directamente a la organización.

- De la resolución de conflictos:

“Hay que procurar que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de manera que, sin lesionar la disciplina, se pueda generar el menor disgusto a las partes”.

Este principio sugiere que las diferencias que puedan surgir en la organización se le busque una solución rápida, por simple que parezca, pues puede ser la brecha hacia un camino de desentendimiento entre el equipo.

- Del aprovechamiento del conflicto:

“Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones”.

Bien sabemos que, a veces, es inevitable las situaciones conflictivas, y más cuando se producen entre personas diferentes en todos los aspectos de su vida. Por tanto, este principio nos viene a decir que a esos conflictos hay que buscarles soluciones alternativas para que puedan desaparecer esas diferencias.

Dicho todo esto, el principal objetivo de la función de dirección es conseguir maximizar la eficacia de todos y cada uno de los miembros de la organización, primero individualmente y más tarde en su conjunto. Si la organización carece de una figura de dirección, difícilmente el personal pueda entender la importancia del trabajo en equipo y la consecución de los objetivos, ni la importancia de seguir un reglamento o unas normas de convivencia.

El sistema de dirección, tal y como afirma Bueno (2007: 307), se conceptúa como “el conjunto de funciones, actividades, responsabilidades, reglas y, en definitiva, procesos que determinan la toma de decisiones de la empresa (organización) con el objetivo de lograr la eficiencia de la misma”.

Llevar a cabo la función de dirección implica llevar a cabo también cuatro funciones: planificación, organización, dirección o gestión de RRHH y control.

- La función de planificación es la encargada de establecer y definir los objetivos que persigue la organización. La función se lleva a cabo a través de unos planes, los cuales se concretan más tarde en programas, terminando éstos en presupuestos. Para que estos conceptos puedan establecer una relación, hay que definir unas políticas, como guía de ayuda para la resolución de problemas, y unos procedimientos o reglas que hagan más fácil la decisión y el establecimiento de acciones en los distintos procesos (Bueno, 2007: 342).
- La función de organización es aquella que trata de recopilar, ordenar, compaginar y unir todos los medios, tanto materiales como humanos, para la persecución de los objetivos que se pretenden conseguir. Esta función es de vital

importancia ya que si no se escogen los instrumentos adecuados difícilmente se podrá llegar a la meta.

- La función de control es la que nos mide el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos; para ello se comparan los resultados reales con los previstos, y se establecen, si fuera necesario, medidas de corrección para paliar esas desviaciones.

En la empresa, la función de control adquiere diferentes niveles:

- Control de gestión: basado en el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.
 - Control de operaciones: preocupado en controlar que se cumpla el modo de proceder en los planes establecidos.
 - Control presupuestario: encargado de supervisar las previsiones económicas (ingresos y gastos) con la realidad, analizando las desviaciones, si las hubiera, y buscando responsables de que la función no haya salido según lo previsto (Del Valle & Gómez de Agüero, 1999: 235).
- La función de dirección o gestión de RRHH es la función más vinculada con el personal de la organización. Es la que se encarga de vigilar que todas las decisiones que se han tomado previamente referente al personal se estén ejecutando correctamente y de forma eficaz, intentando que cada miembro cumpla su cometido tal y como se le ha encomendado. Podemos enumerar diez funciones básicas del departamento de RRHH, que pueden ser:



Gráfico 1. Funciones del departamento de RRHH.

Fuente: Elaboración Propia.

1. Organización y planificación del personal. Esta función es la encargada de elaborar los puestos de trabajo necesarios en la organización, delimitar las funciones de cada uno de ellos y asignar responsabilidades según el cargo que se ocupe.
2. Reclutamiento. Esta función es la encargada de hacer acciones para encontrar personal competente para un puesto de trabajo determinado en la organización. Trata de encontrar a personas interesadas en trabajar en la empresa.
3. Selección. Esta función es muy importante ya que se va a encargar de elegir a las personas que pueden desarrollar su labor profesional dentro de nuestra comunidad.
4. Planes de carrera y promoción profesional. Esta función va a permitir a determinados miembros de la organización ascender en la escala de la misma, ya que mediante su trayectoria profesional van a demostrar su capacitación para poder desarrollar su trabajo en un nivel superior del que se encontraban.

5. Formación. Mediante esta función se va a “reciclar” al personal, de manera que se les va a ofrecer poder adaptarse tanto personal como mecánicamente a los nuevos avances que nuestra sociedad nos ofrece.
6. Evaluación del desempeño y control del personal. Esta función lleva a cabo los controles de asistencia al trabajo, las horas fuera de su horario reglamentario que pueden estar en la empresa (horas extras), las relaciones laborales que se producen entre los miembros de la organización...
7. Clima y satisfacción laboral. Esta función se encarga de comprobar el bienestar del trabajador en la empresa, intentando detectar si algo no va bien y el motivo para poder darle solución.
8. Administración del personal. Esta función engloba todo lo referente a los derechos y obligaciones del trabajador, salario, tipo de contrato, alta en la seguridad social y todo lo relacionado con el tema laboral.
9. Relaciones laborales. Esta función se encarga a todo lo referente con la comunicación entre la empresa en sí como entidad y los trabajadores que la componen.
10. Prevención de riesgos laborales. Esta función viene a desarrollar todas las medidas de seguridad que se tiene dentro de la empresa, para poder siempre salvaguardar la integridad física de todos los miembros de la misma.

Debido al enorme trabajo con el que se encuentra el directivo de una empresa, la opción de delegar funciones es la más factible para él para así no sobrecargarse de trabajo. Esta última función de gestión de RRHH es la que normalmente encomienda al líder de la empresa, pues sabe que deja en buenas manos la labor a desempeñar ya que está estrechamente relacionado con el personal de la empresa, cuestión prioritaria y con la que el líder se siente realmente realizado. Por ello, en el siguiente epígrafe, vamos a analizar más a fondo el concepto que nos ocupa, el liderazgo.

3.2. ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN.

Tras dar un repaso a la organización y al concepto de director y las funciones y principios que éste realiza y tiene, damos un paso más para introducirnos de lleno en la parte más teórica e investigativa de nuestro trabajo.

3.2.1. Evolución del concepto de liderazgo.

Daremos un paso en el tiempo sobre la evolución que ha sufrido el concepto de liderazgo a través de los años, pues ha cambiado su definición debido también a los cambios sociales que se han ido sucediendo y debido a los cambios de pensamiento de generaciones anteriores y a los innumerables estudios sobre esta característica. Así, vamos a centrarnos en una serie de teorías, desarrolladas durante el siglo XX, que podrán explicarnos el significado de este concepto según la fecha en que nos encontremos y las características de la época.

1. Teoría del Gran Hombre.

La descripción de la palabra liderazgo se ha centrado durante mucho tiempo en las acciones de figuras históricas importantes tales como Churchill, Ghandi o Hitler. Estos personajes han dado forma a las concepciones cotidianas de la naturaleza del liderazgo (Smith y Peterson, 1990: 18). En esta época, para desarrollar un concepto de liderazgo, se intentaba visualizar las características que tenían en común estos grandes líderes de la historia, y a través de estos estudios llegaron a concluir que los líderes poseían unas características innatas que eran las que les hacían proclamarse como lo que eran, líderes de masas. Su afán por conquistar, por dirigir, por sentirse seguidos, era lo que hacía pensar que les hacía ser líderes. Más tarde, esta teoría sufrió alguna que otra crítica pues hubo autores que pensaban que los líderes solo surgían como consecuencia del contexto histórico y las circunstancias en las que se encontraban.

2. Teoría de los Rasgos.

Esta teoría surge a partir de la teoría anterior y refiere que hay rasgos característicos que hacen que una persona pueda ser o no líder.

En 1920 se realizaron varias investigaciones sobre el comportamiento de los líderes, analizando los rasgos y las principales características que poseían para comprobar que efectivamente todos los líderes coincidían en dichos aspectos.

Stodgill (1904-1978, investigador de la Universidad de Ohio) llevó a cabo una investigación que pudo concluir diciendo que parece ser que hay algunas características comunes a todos los líderes que destacan sobre el resto de personas que no lo son, y estas son la inteligencia, la responsabilidad, la originalidad, las relaciones con los demás... Más tarde, un grupo de investigadores de Minnessota, realizaron un estudio de similares características que el de Stodgill, solo que ellos analizaron a los trabajadores de numerosas empresas. No por haber realizado el estudio a un número mayor de personas obtuvieron distinto resultado. Es decir, tanto Stodgill como los investigadores de Minnessota coincidían en las conclusiones.

A pesar de ello, tanto Stodgill como los investigadores de Minnesota pudieron reconocer que los rasgos encontrados no eran comunes a todos los líderes de éxito, por lo que esta teoría ya parecía carecer de fundamento.

3. Teoría del Comportamiento.

Esta teoría varía un poco de las anteriores respecto a la concepción de liderazgo, ya que no se centra simplemente en las cualidades del líder sino en su comportamiento respecto a sus seguidores. El estudio se desarrolla hacia 1950 y, como nos hemos referido anteriormente, analiza los comportamientos del líder para ver cuáles de ellos pueden ser más eficaces y cuáles menos. Según esta teoría líder puede ser cualquier persona, basta con observar cómo saber comportarse y llevarlo a cabo.

En esta teoría los investigadores identifican dos comportamientos: el liderazgo autocrático (el líder impone, domina, es todo autoridad...) y el liderazgo democrático (sugiere, propone, escucha, hace partícipes a los demás...). Pero este modelo tampoco convence, pues se piensa que no es suficiente con analizar el comportamiento del líder y la respuesta de sus seguidores.

4. Teoría de la Contingencia.

Esta teoría ponía en juego varios aspectos para conocer el concepto de líder, pues relacionaba tres variables que mediante su intervención podrían definir si el tipo de liderazgo estaba siendo eficaz o no. Las tres variables que se relacionaban eran las cualidades del líder, que ya se habían estudiado anteriormente, las relaciones con sus seguidores, es decir, las relaciones que se habían establecido con ellos, y en entorno en el que se desarrollaba, refiriéndonos a entorno no solo la organización en sí, sino el entorno social y cultural en el que se encontraba. Esta teoría manejaba la hipótesis de que una forma de liderar podría ser eficaz en determinadas circunstancias pero, si estas cambiaban, el liderazgo podía convertirse en ineficaz, por lo que tampoco resultó válida pues su fundamento se tambaleaba.

5. Teoría de la Influencia.

Esta teoría estaba basada en un enfoque principal que era el concepto desarrollado como liderazgo carismático. Pero, ¿Qué características tenía que tener un líder carismático? Este tipo de persona tenía mucha confianza en sí mismo, era capaz de transmitir su clara visión de orientación al trabajo y las metas que quería cumplir y su gran afán por conseguir lo que se proponía. Con estas características tenía que ser capaz de inspirar a sus seguidores de forma que le transmitiese tal entusiasmo y motivación que se vieran obligados a realizar acciones que nunca harían de no ser por algo que realmente les conmueve. El líder se gana a los trabajadores por su propia persona, no le hace falta ejercer poder para llamar su atención.

6. Teoría de las Relaciones.

Esta teoría se expandió alrededor del año 1980 y nos hablaba sobre dos tipos de liderazgo que se podían incluir en ella. Uno fue llamado liderazgo transaccional y el otro liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional era aquél donde el líder mantiene un intercambio de información con sus trabajadores de tipo personal, donde muestra preocupación por los aspectos personales de cada uno de ellos para poder ofrecer lo que ellos necesitan a cambio de cumplir los objetivos y metas que se les piden por parte de la organización. El liderazgo transformacional, sin embargo, no se desarrolla a través de este tipo de “chantaje” que hace el liderazgo transaccional, sino que apoya y da confianza a los trabajadores para que logren cumplir los objetivos y llegar a las metas establecidas, generando fuertes compromisos por parte de sus seguidores ya que se sienten respaldados por el líder.

Como podemos comprobar, la evolución del concepto de liderazgo ha sufrido cambios a lo largo del tiempo, pasando de pensar que el liderazgo era algo para lo que alguien había nacido, creyendo más tarde que se debía a determinadas características personales, pensando después que todo dependía del comportamiento por parte del líder, añadiendo más variables tales como las circunstancias y llegando al fin a atribuirle al líder una serie de habilidades las cuales podían ser la causa de toda esta evolución.

3.2.2. Director VS Líder VS Administrador.

Ser líder no es sinónimo de dirección, pero sí mantienen una estrecha relación. Tampoco la palabra líder va ligada necesariamente a niveles de la organización superiores, sino que podemos encontrar líderes en todos los niveles de la organización, ya que, como hemos dicho anteriormente, no es sinónimo de dirección o de alto cargo, aunque sí va íntimamente ligada. Por ello hay que hacer una distinción entre ambos conceptos, ya que el director es el responsable de organizar y controlar que todo funcione correctamente mientras que el líder es la persona capaz de influenciar a otros para conseguir un propósito determinado. Además, cabe destacar que los jefes ejercen su poder imponiendo su autoridad, dando órdenes que los trabajadores no tendrán más remedio que cumplir, mientras que el líder adquiere el poder gracias a las masas que lo siguen, pues es capaz de ponerse en la piel de los demás para así ganarse su confianza y poder ejercer el liderazgo que desea. Otro punto a favor de los líderes que hace que tengan más seguidores es que son capaces de dar ejemplos a seguir, es decir, actúan dando ejemplo, lo que produce ganarse la confianza de los demás. La mayoría de los directores no se preocupan por el bienestar de los subordinados en la organización, mientras que los líderes anteponen esta cuestión a muchas otras, es decir, los temas

personales les importan tanto o más que las cuestiones meramente empresariales, puesto que saben que de ese bienestar va a depender el buen hacer de la tarea encomendada. Debido a esto podríamos decir que la eficacia del líder es mayor que la del director, ya que sabemos que en la mayoría de las ocasiones conseguimos más utilizando buenas formas que abusando de poder y autoridad.

En el siguiente cuadro, hemos recopilado una serie de diferencias entre los dos conceptos analizados, siendo:

Director	Líder
• Emplea autoridad • Impone • Inspira miedo • Resuelve problemas buscando el culpable • Distribuye, ordena y supervisa tareas • Ordena sin importar nada más • No conoce al personal • Solo se fija en el “YO” • Quiere ver trabajar a los empleados • Dirige	• Emplea iniciativa • Convince • Inspira confianza • Resuelve problemas ayudando al culpable • Realiza tareas al igual que el resto • Utiliza la psicología con los trabajadores • Conoce personalmente a cada uno de los miembros de la organización • Se fija en el “NOSOTROS” • Quiere que sus empleados sean los mejores • Guía

Cuadro 1. Diferencias entre director y líder.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, presentamos algunas definiciones del concepto de liderazgo de mano de diferentes autores, entre las que destacamos, según Rodríguez (2006: 255):

- <<Davis K. (como se citó en Rodríguez, 2006):
“Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”>>.
- <<Durkan A. (como se citó en Rodríguez, 2006):
“Capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar los objetivos de la organización”>>.
- <<Schriesheim C.A. (como se citó en Rodríguez, 2006):
“Proceso de influencia social en el que un jefe procura la participación voluntaria de los subalternos en el esfuerzo por lograr los objetivos organizacionales”>>.
- <<Swerdlik (como se citó en Rodríguez, 2006):
“Proceso de influir en otros para lograr objetivos específicos en situaciones específicas sin usar métodos o técnicas coercitivas indebidas”>>.

Como podemos apreciar después de leer todas estas definiciones, el liderazgo no se limita solo a ejercer su función de mando o autoridad sino que es mucho más que eso, se trata de un proceso complejo.

Cabe destacar otra diferencia, ya que tampoco hay una similitud entre la palabra líder y administrador. Ser líder no significa ser administrador, y viceversa. Por un lado, el administrador es una persona que se centra en los sistemas y las estructuras, mientras que el líder se centra en las personas; el administrador administra, mientras que el líder intenta innovar; el administrador no se preocupa por cómo suceden las cosas, sino que las intenta solucionar sin llegar al fondo; en cambio, el líder se preocupa del cómo y el porqué de las cosas, buscando las soluciones más acertadas.

Según Rodríguez (2006: 258), es importante no poner una etiqueta ni a unos ni a otros ya que ni todos los administradores son aburridos y poco imaginativos ni todos los líderes son creativos y llenos de inspiración.

Mostramos un cuadro comparativo de las diferencias que podemos establecer entre administrador y líder.

Administrador	Líder
• Racional • Consultor • Persistente • Resuelve problemas • Tenaz • Analítico • Estructurado • Deliberativo • Autoritario o democrático • Estabilizador • Centraliza los conocimientos	• Visionario • Apasionado • Creativo • Flexible • Inspirador • Innovador • Valiente • Imaginativo • Experimental • Independiente • Comparte el conocimiento

Cuadro 2. Diferencias entre administradores y líderes.

Fuente: Dirección Moderna de Organizaciones

3.2.3. ¿El líder nace o se hace?

Hablando del tema del liderazgo nos surge una pregunta, quizás frecuente en el ámbito empresarial, y esta es ¿El líder nace o se hace?

Esta pregunta es objeto de controversia ya que hay personas que piensan que para ser líder hay que poseer unas características innatas que no son objeto de aprendizaje, sino que son dones de nacimiento. Como afirma Rosental (2013: 5), “este tipo de liderazgo requiere un trabajo personal de introspección sobre los propios modelos mentales”. Cuántas veces hemos oído decir “tiene don de gentes”, “nació carisma de líder”, “eso lo ha heredado de su padre”... por lo que relacionamos el liderazgo con algo propio de la persona. Este tipo de pensamiento u opinión se relaciona con un enfoque llamado “enfoque personalista” Por otro lado, sabemos la capacidad del ser humano para

modificar sus conductas y aprender algo, y aquí es cuando surge la diversidad de opinión entre si el líder nace o se hace. Este otro enfoque recibe el nombre de “enfoque situacionalista” el cuál, según Rodríguez (2006: 260), “es la situación la que determina la aparición de un líder en un momento oportuno”. Este pensamiento de Rodríguez es compartido con la opinión de Rosental (2013: 6), que nos dice que “la dinámica del liderazgo depende de la situación y la relación de quien conduce con la persona u organización liderada, que es distinta en cada circunstancia”.

Estaremos de acuerdo en que los dos enfoques llevan su parte de razón... pues, desde mi humilde opinión, no creo que sea cuestión de una sola cosa... creo que debe ser un conjunto de habilidades y características personales que debe tener la persona, combinada con una situación favorable para ella, en la que se vea capaz de defenderse y tener el control.

Por lo tanto, si tuviera que responder a la pregunta planteada, si los líderes nacen o se hacen, tendría que responder que ambas cosas: los líderes nacen y se hacen. Diría que nacen porque se trata de habilidades personales innatas, llevadas en nuestro interior, en nuestros genes. Pero también se hacen porque la vida que hayamos llevado, las situaciones por las que hayamos pasado, las personas de las que nos hayamos rodeado, van a influir en nuestro comportamiento y van a ser decisivas para determinar si la persona es adecuada para ser o no líder. Y por supuesto, que esa oportunidad llegue a esa persona.

Apunta Rodríguez (2006: 261), que el liderazgo se podría representar con la siguiente fórmula:

$$\text{LIDERAZGO} = \text{Inteligencia} + \text{Aprendizaje} + \text{Oportunidad}$$

Donde los términos de la fórmula serían:

- Inteligencia, personalidad base de la que se parte.
- Aprendizaje, adquirido a través de la formación y la capacitación que lleva a una persona a ser considerada como la “idónea”.
- Oportunidad, una situación concreta en un momento preciso.

Tal y como nos hemos referido en líneas anteriores, el liderazgo se desarrolla en todos los niveles de la organización. En el momento en que una persona adquiere autoridad o responsabilidad sobre otras, surge el liderazgo. Ser líder ya incluye la habilidad para las relaciones humanas, pero a medida que ascendemos en la escala de la organización, estos líderes utilizan menos la habilidad técnica y usan más su habilidad en la toma de decisiones y otros campos que requieren el conocimiento de conceptos

(Rodríguez, 2006: 261). Pero, ¿qué quieren decir estos términos? Pasemos a una breve explicación de cada uno de ellos.

- **Habilidad para las relaciones humanas:** el líder conoce al propio ser humano de forma individual, de forma que lo que intenta es satisfacer esas necesidades individuales de manera que simultáneamente se puedan satisfacer también las de la organización, consiguiendo los objetivos establecidos.
- **Habilidad técnica:** el líder de niveles inferiores debe saber resolver los problemas técnicos derivados de la acción operativa, es decir, los problemas derivados del proceso de ejecución del trabajo que se esté realizando.
- **Habilidad conceptual:** el líder debe ser capaz de resolver los problemas que surjan tanto dentro de la organización como fuera, es decir, todo lo que esté relacionado tanto interna como externamente con la organización.

En el siguiente gráfico podemos observar las habilidades requeridas dependiendo del nivel de la organización en el que estén situados los diferentes líderes.

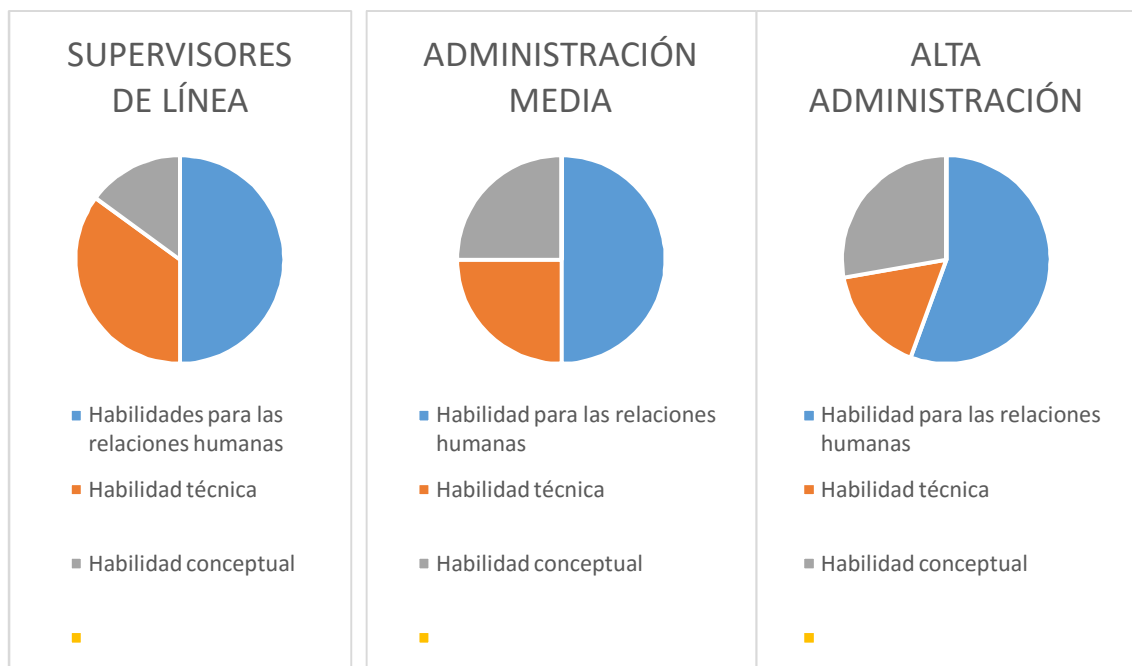


Gráfico 2. Habilidades de liderazgo requeridas en distintos niveles de organización.

Fuente: Dirección Moderna de Organizaciones.

3.2.4. Las primeras teorías contingentes sobre el liderazgo directivo.

Los rasgos o conducta del líder pueden verse modificados en cualquier momento debido a la situación en la que se encuentre, recibiendo éstas el nombre de variables circunstanciales moderadoras. Las teorías que explican la eficacia del liderazgo en función de las variables circunstanciales moderadoras se denominan teorías contingentes del liderazgo (Yukl, 2006: 223).

En este trabajo de investigación nos vamos a centrar en revisar seis de esas teorías, que son: la teoría contingente del compañero menos preferido, la teoría del camino-meta, la teoría del liderazgo situacional, la teoría de los sustitutos del liderazgo, el modelo de múltiples vínculos y la teoría de los recursos cognitivos. Estas teorías fueron muy populares durante las décadas de 1970 y 1980.

- Modelo contingente del compañero menos preferido.

Esta teoría trata de asignar al líder una puntuación por parte de sus compañeros, basada en calificación de una serie de adjetivos propuestos, las cuales determinarán si el líder se encuentra motivado por las estrechas relaciones entre los miembros de la organización o si, por el contrario, se encuentra motivado por la consecución de los objetivos establecidos. Un líder que sea crítico, recibirá una baja puntuación LPC (del inglés, *Least preferred coworker*), mientras que un líder que sea tolerante recibirá una alta puntuación LPC. El líder con una alta puntuación LPC es el líder centrado en las relaciones humanas, que actuará siempre favoreciendo el bienestar de cada uno de sus subordinados, preocupado por ellos y por la consecución de sus objetivos personales lo primero, para conseguir más tarde el objetivo común, pues sabe que no se podrá conseguir el último si el primero no está conseguido previamente. Para este líder, el alcanzar los objetivos es tarea secundaria que solo tendrá valor para él una vez que su anterior tarea (la de las relaciones humanas) esté completamente satisfecha. El líder que obtenga una baja puntuación LPC es aquél cuya motivación principal es la de conseguir los objetivos fijados y, solo si esto se consigue, se preocupará de las relaciones con los demás. Por tanto, podríamos concretar diciendo que los líderes con alta puntuación LPC valoran el éxito interpersonal mientras que los líderes con baja puntuación LPC valoran el éxito de las tareas (Yukl, 2006: 224).

La relación entre la puntuación LPC del líder y la eficacia depende de una variable que consta de tres características, y dependiendo de ellas podremos decir si la eficacia del líder es buena o mala. Estas características a analizar son:

- Relaciones líder-miembro: relaciones agradables.
- Poder del cargo: autoridad del líder.
- Estructura de las tareas: las tareas se realizan correctamente.

Así, podríamos decir que, un líder con unas buenas relaciones líder-miembro, donde el líder tiene un poder del cargo importante y la tarea está muy estructurada, tendrá la situación más favorable para él. En otras palabras, si la relación entre el líder y los miembros es buena, todo será más fácil para trabajar con ellos. Si el líder tiene elevado poder del cargo, es más fácil que pueda influir sobre los miembros, y si las tareas están bien estructuradas es más fácil que el líder dirija a los miembros y realice su control.

Todo esto podemos verlo mejor en una tabla que se expone a continuación:

SITUACIÓN	RELACIONES L-M	ESTRUCTURA DE LA TAREA	PODER DEL CARGO	LÍDER EFICAZ
1	Buenas	Estructurada	Elevado	Baja LPC
2	Buenas	Estructurada	Reducido	Baja LPC
3	Buenas	Desestructurada	Elevado	Baja LPC
4	Buenas	Desestructurada	Reducido	Baja LPC
5	Malas	Estructurada	Elevado	Alta LPC
6	Malas	Estructurada	Reducido	Alta LPC
7	Malas	Desestructurada	Elevado	Alta LPC
8	Malas	Desestructurada	Reducido	Baja LPC

Cuadro 3. Relaciones en el modelo contingente LPC

Fuente: Liderazgo en las Organizaciones

Pero esta teoría no es perfecta, pues puede que las puntuaciones LPC no sean inamovibles a lo largo del tiempo, por lo que supone para ello una debilidad. Por otro lado, este modelo ignora a los líderes con una puntuación LPC intermedia, que son la mayoría... y este es otro punto en contra de esta teoría. Debido a esto, se ha perdido el interés en este modelo o teoría y más aún al comprobar que el estudio de éste no hacía modificable la conducta del líder en ningún aspecto, por lo que a pesar de ser unas de las primeras teorías contingentes del liderazgo, ya no despierta ningún interés.

- Teoría del camino-metas del liderazgo.

Esta teoría intenta explicar cómo puede influir el líder en la satisfacción y el rendimiento de los subordinados. En esta teoría el individuo se plantea cuánto tiempo y esfuerzo va a dedicar a un trabajo en un determinado momento: si va a dedicar un esfuerzo grande, mediano o pequeño para poder realizar su tarea con éxito y las posibilidades que hay de que esa tarea de resultados satisfactorios. “La probabilidad percibida de un resultado se denomina *expectativa*, y la deseabilidad del resultado se denomina *valencia*” (Yukl, 2006: 228).

La labor del líder en esta teoría es hacer desaparecer las creencias de los subordinados, pues estos piensan que si realizan un esfuerzo para conseguir una meta, harán el esfuerzo; pero si de lo contrario piensan que aunque realicen un gran esfuerzo no conseguirán llegar a la meta, no lo harán. Y ahí es donde tiene que aparecer el líder para cambiar estos pensamientos.

En estas ocasiones el líder puede presentarse de varias formas:

- Liderazgo alentador: se muestra interés hacia los trabajadores, siempre preocupados por su bienestar.
- Liderazgo directivo: se dan órdenes a los subordinados y se dejan las tareas claras y asignadas a cada uno de ellos para que trabajen.
- Liderazgo participativo: se hace partícipes a los subordinados de las decisiones que se tomen.
- Liderazgo orientado a la consecución: tras establecer unos objetivos determinados, se muestra la confianza en ellos para su consecución.

Tanto el liderazgo participativo como el liderazgo orientado a la consecución están muy poco estudiados o investigados, justo lo contrario que los dos anteriores. El liderazgo alentador habría que manifestarlo ante situaciones complicadas, aburridas o poco motivadoras para los trabajadores, pues la actitud alentadora del líder en este momento podría ser determinante para que los trabajadores dieran el 100% y adquirieran una confianza en sí mismos que no les hiciese dudar que eso es tarea fácil para ellos. Sin embargo, una conducta alentadora ante una situación donde los trabajadores estén confiados, no tendría sentido. El liderazgo directivo tendría sentido aplicarlo ante situaciones complejas, donde las normas para realizar el trabajo no están bien establecidas, para así poder ejercer el mando de autoridad libremente y los subordinados obedezcan. En cambio, cuando la situación esté controlada porque las normas estén bien definidas y los subordinados sepan la labor a desarrollar, carece de sentido utilizar este comportamiento directivo.

Al igual que la anterior teoría, ésta no es perfecta. Consta de distintas debilidades o fallos que hace que se siga investigando y buscando nuevas fórmulas para responder a la pregunta de cómo modificar la conducta del líder, como por ejemplo, no concibe la mezcla de diferentes conductas, o no recoge la idea que puedan darse dos variables circunstanciales a la vez (como podría ser una tarea que no estuviera bien establecida y que uno de los subordinados tuviera un excelente nivel de formación y experiencia para llevar a cabo la tarea).

- Teoría del liderazgo situacional.

Según esta teoría, dependiendo del grado de madurez del subordinado así será el comportamiento del líder respecto a las tareas y las relaciones personales. De esta forma, podríamos resumir esta teoría diciendo que si el subordinado tiene mucho grado de madurez, estará capacitado para hacer el trabajo sin apenas supervisión por parte del líder y tendrá responsabilidad y disposición suficiente para hacer el trabajo adecuadamente. Sin embargo, cuando el subordinado muestra un grado bajo de madurez, el líder tiene que estar muy preocupado en el seguimiento perenne de esta persona, pues al carecer de madurez no trabajará como es debido y habrá que estar supervisando constantemente que realice correctamente su trabajo. Cuando el subordinado se sitúa en un nivel intermedio de grado de madurez, el líder tendrá que llevar una revisión de la tarea pero más pacífica que con un grado de inmadurez y mostrar una conducta más orientada a las relaciones con las personas.

No hay una regla o norma que establezca un tiempo para que el grado de madurez de los subordinados aumente, pues eso va a depender de la complejidad de la tarea y de la propia personalidad del subordinado.

Al igual que las anteriores teorías, tiene sus debilidades, y una de ellas es que el modelo carece de una explicación clara sobre cómo puede influir el líder en la conducta del subordinado, es decir, de qué forma consigue cambiar ese grado de madurez.

- Teoría de los sustitutos del liderazgo.

Esta teoría sirve para identificar las características de la situación que reducen la importancia del liderazgo de los directivos y otros líderes formales (Yukl, 2006: 234). La teoría distingue dos variables circunstanciales: sustitutos y neutralizadores. Los sustitutos hacen que la conducta del líder sea innecesaria y dan por hecho que los subordinados están motivados y saben perfectamente el papel que tienen que desempeñar. Los neutralizadores son cualquier característica de la tarea o de la organización que impide la actuación del líder, anulando, en su caso, su efecto. Así, según Yukl (2006: 235):

“Los sustitutos son características de la situación que hacen que las variables de intervención se encuentren en los niveles óptimos, mientras que los neutralizadores son

restricciones que impiden o desaniman al líder de hacer cualquier cosa que pueda mejorar las actuales deficiencias de las variables de intervención”.

En ocasiones, las situaciones tienen tantos neutralizadores que resulta muy complicado que un líder pueda tener éxito. En estas situaciones lo más adecuado sería cambiar las circunstancias para que la situación cambiase, y no desplazar al líder o dar más información.

Tras innumerables investigaciones sobre esta teoría, se ha podido confirmar que efectivamente las variables circunstanciales están directamente relacionadas con la satisfacción o motivación del personal.

- Modelo de múltiples vínculos.

En esta teoría se barajan cuatro variables: conductas directivas, variables de intervención, variables de criterio y variables circunstanciales. La interacción de todas ellas va a determinar el rendimiento de una unidad de trabajo.

Habría que analizar las variables de intervención para comprobar cómo puede influir un líder sobre el rendimiento de una organización. Estas variables interactúan entre sí y las podemos dividir en seis, que son:

- Compromiso con la tarea, podríamos decir que se trata de la fidelidad que adquiere el trabajador con su tarea, dedicando todas sus capacidades para que la realización del trabajo pueda ser desarrollado a pleno rendimiento.
- Capacidad y claridad del papel, estaríamos hablando de la comprensión sobre las actividades que tiene que realizar cada miembro en su trabajo junto con la responsabilidad que ello conlleva.
- Organización del trabajo, los miembros del grupo saben organizar su trabajo de manera que se haga de la forma más eficiente posible, usando para ello los materiales y maquinaria necesarios. Nos podemos encontrar casos donde los trabajadores tengan más claro la forma aprovechar los recursos que disponemos que los propios expertos.
- Cooperación y confianza mutua, se trata de la colaboración que hay entre los miembros de la organización. Esta unión entre ellos se verá favorecida si hay grupos reducidos, se evita el sistema de recompensas, si se producen pocos cambios en el personal trabajador, etc.
- Recursos y apoyos, con ello nos referimos a todo lo necesario para llevar a cabo una tarea, ya sean aspectos económicos, herramientas o cualquier tipo de información.

- Coordinación externa, esta variable está referida a la conexión que hay con otros departamentos dentro de la misma organización y la conexión con otros agentes externos a la empresa.

La interconexión de todas estas variables pueden hacer que el líder se convierta en un ser capaz de cambiar las conductas en el rendimiento de una organización, tarea nada fácil, pues este modelo es más complejo que algunos citados anteriormente, ya que implica muchas variables relevantes que pueden afectar a que este cambio de comportamiento en los subordinados se produzca.

Estas acciones se pueden producir tanto a corto como a largo plazo. Así, a corto plazo:

(...) Los líderes pueden influir sobre los miembros del grupo para que trabajen más deprisa o hagan un trabajo de mayor calidad. (...) Los líderes pueden aumentar la capacidad de los miembros para hacer el trabajo. (...) Los líderes pueden organizar y coordinar las actividades de forma más eficiente. (...) Los líderes pueden obtener inmediatamente recursos necesarios para hacer el trabajo. (...) Los líderes pueden actuar para mejorar la coordinación externa reuniéndose con los agentes externos para planificar las actividades y resolver las exigencias contradictorias que recaen sobre la unidad de trabajo. (Yukl, 2006: 243).

A largo plazo contamos con la ventaja de tener más tiempo para promover que la situación sea más favorable respecto a las mejoras en el rendimiento de los trabajadores. Dicho esto, podríamos poner como ejemplo la renovación de los sistemas informáticos y de las instalaciones, sustituyendo todo lo obsoleto, de forma que el personal de este nivel de la organización pueda experimentar el cambio y con ello, sentirse más motivados.

- Teoría de los recursos cognitivos.

Esta teoría relaciona el rendimiento del grupo de trabajo con dos características o habilidades del líder: la inteligencia y la experiencia, una conducta del líder de carácter directivo, y el estrés interpersonal y la complejidad de la tarea del grupo.

Según esta teoría el estrés que sufra en un momento determinado el líder, puede influir a la hora de escoger una solución inteligente y, a su vez, en el rendimiento de sus subordinados. Por ello, ante situaciones de poco estrés, el líder se encuentra tranquilo y podrá utilizar su inteligencia para hallar las mejores soluciones. Sin embargo, ante una situación de estrés, el líder se verá superado, de forma que la decisión que tome, que desde luego no será la más acertada debido a esa falta de bienestar, afecte también a la calidad de la toma de decisión. Por tanto, cabe destacar que el estrés es un factor fundamental que afecta a la inteligencia del líder y ello conlleva la errónea o acertada elección de la toma de decisiones. No solo influye el estrés que personalmente pueda

tener el líder sino, de igual forma, el interés interpersonal entre los miembros de la organización.

Por un lado, esta teoría presupone que, en situaciones de estrés, un líder poco experimentado tendrá que recurrir siempre a encontrar soluciones mediante su propia inteligencia, mientras que un líder más veterano utilizará la inteligencia ante situaciones de poco estrés y utilizará su experiencia ante situaciones de mucho estrés. Por otro lado, la teoría también presupone que un líder inteligente podrá elegir mejores alternativas para la realización de una tarea que otro líder que carezca de esta capacidad, sobre todo cuando se encuentren al frente de situaciones complicadas. He aquí los diferentes comportamientos ante distinta clase de líderes.

Esta teoría deja mucho que desear en cuanto a su fundamento, pues no podemos basarnos solo en la inteligencia o en la experiencia del líder. Esto es uno de sus puntos débiles, ya que no parece lógico o razonable que la inteligencia sea factor decisivo ante situaciones de poco estrés ni que la experiencia lo sea ante situaciones de mucho estrés.

Algunos científicos dudan sobre si estas teorías demuestran a los directivos cómo pueden ser más eficaces. A continuación mostraremos una tabla comparativa de las teorías contingentes.

TEORIA CONTINGENTE	RASGOS DEL LÍDER	CONDUCTA DEL LÍDER	VARIABLES CIRCUNSTANCIALES	VARIABLES INTERVENTORAS	RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN
Modelo contingente LPC	LPC	Ninguna	Estructura de la tarea, relaciones L-M	Ninguna	Muchos estudios, cierto respaldo
Teoría del camino-meta	Ninguno	Instrumental, alentadora, participativa, de consecución	Muchas facetas	Expectativas, valencias, ambigüedad del papel	Muchos estudios, cierto respaldo

Teoría del liderazgo situacional	Ninguno	Tareas y relaciones	Madurez del subordinado	Ninguna	Pocos estudios, poco respaldo
Teoría de los sustitutos del liderazgo	Ninguno	Instrumental, alentadora	Muchas facetas	Ninguna	Pocos estudios, no concluyentes
Modelo de los múltiples vínculos	Ninguno	Muchas facetas	Muchas facetas	Esfuerzo, capacidad, organización, trabajo en equipo, recursos, coordinación externa	Pocos estudios, no concluyentes
Teoría de los recursos cognitivos	Inteligencia y experiencia	Directiva	Estrés, capacidad del grupo	Ninguna	Pocos estudios, cierto respaldo

Cuadro 4. Comparación de las teorías contingentes.

Fuente: Liderazgo en las organizaciones.

3.2.5. Estilos de liderazgo.

Dependiendo de la actitud que tome el líder en la organización decimos que se decanta por un tipo de liderazgo u otro. En este trabajo vamos a estudiar cuatro estilos diferentes, y la utilización de cada uno de ellos va a depender de diferentes factores como pueda ser el tipo de organización, el tipo de personalidad que tiene el líder, las experiencias vividas por esta persona, las circunstancias que se den en la empresa, la

actitud de los subordinados, entre otros. Estos estilos son: la dirección autoritaria, la dirección paternal, la dirección indiferente y la dirección democrática.

- La dirección autoritaria o autocrática.



Este estilo es el que nos puede parecer más familiar y cercano. El líder que es autoritario y actúa como un verdadero dictador. Las decisiones que se tomen irán en función de sus propios pensamientos o bien de una cúpula de gobierno que él mismo ha elegido y que, por tanto, respetará las opiniones que él decida, pues están al servicio del líder. Este estilo de dirección no da opción a otras posibilidades diferentes de las que el superior ordene, sino que él toma las decisiones

Fuente imagen : <http://economyasegundo.blogspot.com.es/2013/04/funcion-de-gestion.html>

y el resto obedece sin tener nada que decir. Si la persona que toma el poder está totalmente convencida de que su comportamiento es lo mejor para la empresa, este estilo puede tener mucho éxito durante un tiempo. Pero un abuso del mismo puede provocar un fracaso debido a los errores que pueda cometer el líder. A este problema podemos sumarle un añadido, y es que los trabajadores no suelen resistir este tipo de presión y malestar y esto, con el tiempo, se va agravando, produciendo una sensación de resentimiento contra el superior, lo que conllevará a problemas futuros. Este tipo de liderazgo, debido al comportamiento del directivo, produce en sus empleados ausentismo laboral y gran índice de rotación de empleados.

- La dirección paternal.

Este tipo de dirección se suele dar en pequeñas empresas, ya que en empresas de grandes volúmenes encontramos diversos niveles de mando, por lo que es muy difícil que el trabajador llegue a establecer una relación con la dirección.

El director asume el papel de *pater familias* (padre de familia) ya que quiere crear una atmósfera de trabajo favorable para que los trabajadores se encuentren como en casa: escucha sus opiniones y se



Fuente imagen: <https://imellado.wordpress.com/2012/10/05/paternalismo-empresas/>

interesa por las necesidades de su equipo. Da consejos y orienta a los trabajadores para que consigan sus objetivos. Da libertad de expresión pero el mando lo tiene él y es quien decide. De igual forma da incentivos que castigos a los miembros que muestren desinterés. Como en cualquier ámbito, surgen abusos, pero en general los subordinados suelen estar contentos con este tipo de líderes.



- La dirección indiferente.

Este tipo de liderazgo es un poco especial ya que el superior no quiere cargar con ningún tipo de responsabilidad. Cualquier excusa será suficiente para delegar su autoridad en otra persona, sea quien sea, pues no quiere responsabilidad de nadie, ni tan siquiera la suya. Cuando nos encontramos ante esta situación lo mejor que puede pasar es que esta

Fuente

imagen:

http://karlariveraadmi.blogspot.com.es/2014_11_01_archive.html

función la adquiera una persona responsable y capaz, para que el director pueda desentenderse ya que es lo que realmente quiere. Este líder prefiere dedicarse a labores tales como las relaciones personales más que la toma de responsabilidades, aunque bien es cierto que debe mantener la autoridad al menos hasta que encuentre esa persona en quien delegar las responsabilidades.

- La dirección democrática o participativa.

En este tipo de dirección los superiores comparten con los subordinados las ideas de cambios o mejoras en la empresa, haciéndoles partícipes de ello. Pueden expresar sus propias opiniones para ver si están de acuerdo con las decisiones que van a tomar. El director los involucra aunque la decisión final la tiene él. De esta forma, los empleados se sienten miembros de la organización, y eso les mueve más que una mera recompensa económica.



Fuente

imagen:

<https://nacionesdeeconomaiayempresa.wordpress.com/2013/04/21/los-principales-estilos-de-direccion-empresarial/>

Se sienten valorados y eso para ellos significa mucho. Este tipo de dirección suele adoptarse cuando la actividad requiere trabajo en equipo.

Después de dar un repaso por los tipos de liderazgo y las teorías contingentes, podríamos terminar con una frase que se adapta perfectamente a todo lo que hemos hablado respecto de la dirección de una empresa:

En las últimas décadas han ido “desfilando” distintos “modelos” de liderazgo que, al igual que las modas, pronto han sido sustituidos por los siguientes. Por desgracia, en el ámbito empresarial, del que en más ocasiones de lo debido depende el educativo, el liderazgo se ha convertido en una industria que genera sus propios productos por parte de reconocidos gurús. Así, han ido apareciendo en la literatura distintas denominaciones (carismático, visionario, contingente o situacional, moral o ético, participativo o democrático, instructivo o pedagógico, transaccional, transformacional...) (Bolívar, 2010: 82).

3.3. UTILIDAD PRÁCTICA

La utilidad práctica que tiene este tema para los alumnos de 2º de Bachillerato de Economía de la Empresa para quienes se programa la Unidad Didáctica a continuación es de vital importancia, ya que de una manera u otra van a ser objeto de liderazgo, ya sea activamente, siendo ellos mismos los líderes, o pasivamente, estando estos bajo el mando de un líder.

Gracias a este tema van a poder identificar rápidamente ante el tipo de líder que están, conociendo de antemano sus características, sus fortalezas y debilidades, para así poder actuar de manera consecuente. Si por el contrario, ellos son los líderes, contarán con la ventaja de saber qué tipo de liderazgo quieren desarrollar en su carrera profesional, cuál de ellos puede traerles más problemas con los subordinados o cuál de ellos puede hacer que estén más contentos, qué cosas de un liderazgo prefieren y cuáles no, pudiendo ellos mismos crear un tipo de liderazgo propio acorde con la organización en la que se encuentren. A su vez podrán conocer la responsabilidad que conlleva el ser líder de una organización, pues en muchas ocasiones la permanencia y supervivencia de la empresa depende de él, y saber que su persona va a ser base de inspiración para muchos de sus seguidores, por lo que tendrá que tener muy en cuenta su manera de actuar para no trasladar gestos o acciones al resto que no quiere que se desarrollen por parte de otros. Recordemos que la figura del líder va a hacer de espejo para los demás.

Otra utilidad de este tema es que el alumno puede verse fielmente reflejado en un futuro como uno de estos líderes, lo que podrá hacer decantarse a la hora de elegir su trayectoria profesional. Por el contrario, puede ver que este tipo de trabajo/tarea no va con su persona, lo que podría hacerle descartar este tipo de actividad para dedicarse a otro ámbito diferente.

Además, este tema está íntimamente relacionado con una de las siete competencias básicas de la LOMCE, la de sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor, entre otras. Y entendemos que tiene una estrecha relación debido a que la competencia trata de

que el alumno desarrolle, por un lado, la capacidad para detectar una oportunidad en el futuro, mostrar iniciativa ante algo que realmente le llame la atención, saber anticiparse a los cambios... Por otro lado, que desarrolle otras habilidades tales como la organización, el saber planificarse y hacer una síntesis de cualquier proceso, habilidades que le van a servir en cualquier aspecto de su vida.

Todo lo explicado anteriormente hace que el tema en cuestión me parezca interesante para ser abordado en la asignatura de Economía, pues entiendo que los alumnos ya son suficientemente maduros para comprender los conceptos y poder interiorizarlos. Además, la Unidad Didáctica que viene a continuación servirá para que los alumnos puedan completar su aprendizaje en la materia.

SECCIÓN B: PROYECCIÓN DIDÁCTICA

4. PROYECCIÓN DIDÁCTICA

4.1. CONTEXTUALIZACIÓN

4.1.1. Identificación del nivel.

Esta unidad didáctica está dirigida a los alumnos del 2º curso de Bachillerato de Humanidades y Ciencias Sociales dentro de la asignatura de Economía de la Empresa, que se imparte a lo largo de cuatro horas semanales de clase.

4.1.2. Características del centro, entorno y del alumnado.

El entorno donde se desarrolla la programación es el I.E.S Nuestra Señora de la Cabeza, situado en la Calle Argimiro Rodríguez Álvarez s/n, en Andújar, Jaén. El Centro está ubicado en el extremo noroeste del núcleo urbano, en una zona conocida como Barrio de la Plaza de Toros. Se trata de una zona eminentemente residencial de pisos y casas unifamiliares, mayoritariamente construida en los años 70. La población escolar es mayoritariamente la residente en el barrio donde está ubicado el centro y zonas limítrofes. La mayor parte de las familias pertenecen al sector de los asalariados, aunque encontramos también un importante porcentaje de padres o madres que se encuentran en situación de desempleo o que no declaran su profesión. El nivel sociocultural y económico de la zona es medio, dedicándose la mayor parte de la población al sector de la agricultura.

La oferta educativa del centro va desde la ESO, Bachillerato, Enseñanza para Adultos (horario nocturno) y varios Ciclos Formativos.



Foto 1. Localización del centro

Fuente: Google Imágenes

El centro cuenta con amplias instalaciones: un edificio de cuatro plantas, con amplios pasillos, ventanales y servicios donde se encuentran las aulas ordinarias de ESO, así como las aulas específicas de Tecnología, Informática, aulas de apoyo, de optativas y laboratorio. Además de las distintas salas de reuniones del profesorado, los departamentos y los despachos de dirección, orientadora, secretaría, portería y biblioteca. También hay un salón de actos. Podemos encontrar también aulas específicas de Música, Informática y Audiovisuales.

En cuanto a los espacios exteriores, se dispone de unas espaciosas instalaciones deportivas: gimnasio, dos campos polideportivos, amplia zona verde, servicios y otros espacios de juego y recreo.

En cuanto al Equipo Docente, hay un total de 41 profesores, algunos de ellos a tiempo parcial y compartiendo horario con otros centros de la localidad.

El Centro es una unidad organizativa orientada a la consecución de unos objetivos educativos y estructurales. Con este fin se pretende que exista, entre los miembros de la Comunidad Educativa, una integración y coordinación tales que favorezcan la calidad personal, profesional y educativa y, consiguientemente, la satisfacción individual y colectiva.

El alumnado de referencia de esta clase de bachillerato lo componen 25 personas. Entre estos alumnos contamos con uno que resalta sobre los demás por ser un alumno con altas capacidades intelectuales, que participa activamente en clase, con ganas de aprender y superarse cada día, y que siempre es el primero en acabar cualquier actividad

que se proponga. El profesor debe intentar que el método de enseñanza-aprendizaje de este alumno vaya orientado hacia una educación que permita desarrollar al máximo todas sus capacidades, debe adaptar su currículo educativo y fomentar la integración de los alumnos para favorecer el trabajo cooperativo, ya que estos alumnos suelen ser reservados e independientes.

Por otro lado, tenemos otro alumno con dificultades en el aprendizaje debido a la inmadurez en el desarrollo de la atención, al cual le cuesta acabar las tareas en el plazo que se pide y comprender las explicaciones del profesor. Los niños necesitan desarrollar una atención selectiva para poder evadirse de todo lo que sucede a su alrededor y fijar su atención en las explicaciones del profesor. Si el niño no ha desarrollado esto, nos encontramos ante un caso donde el sujeto no podrá seguir las clases y no atenderá ni entenderá las explicaciones del profesor y, difícilmente, podrá cumplir con su trabajo y con las tareas que se le encomiendan.

Por ello, el profesor tomará medidas de atención a la diversidad para cada uno de estos alumnos.

4.1.3. Justificación de la programación.

Consideramos que este tema es de vital importancia para los alumnos ya que analiza etapas muy importantes de la organización interna de una empresa, incidiendo en la dirección y en la especial relevancia que tiene su mando, cómo se dirige la empresa desde su inicio y cómo puede afectar a la misma las decisiones que se tomen.

A su vez, servirá de gran ayuda a los alumnos que vayan a realizar sus estudios posteriores en carreras universitarias tales como Grado en Empresariales o en ADE, pues a su llegada a la universidad contarán con conceptos previos aprendidos en esta unidad los cuáles ayudarán a la mejor comprensión y asimilación de la materia.

El desarrollo de la esta Unidad Didáctica se realizará conforme lo dispuesto en la normativa vigente:

- Real Decreto 1105/2014, de 26 de Diciembre, Currículum ESO y Bachillerato.
- Real Decreto 1467/2007, de 2 de Noviembre, por el que se establece la estructura del Bachillerato y se fijan sus enseñanzas mínimas.

4.2. OBJETIVOS

4.2.1. De etapa.

- 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.
- 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
- Afianzar el espíritu emprendedor con actitudes de creatividad, flexibilidad, iniciativa, trabajo en equipo, confianza en uno mismo y sentido crítico.

4.2.2. De área.

- Relacionar hechos económicos significativos con el contexto social, político, cultural y natural en que tienen lugar. Trasladar esta reflexión a las situaciones cotidianas.
- Formular juicios personales acerca de problemas económicos de actualidad. Comunicar sus opiniones argumentando con precisión y rigor, aceptar la discrepancia y los puntos de vista distintos como vía de enriquecimiento personal.

4.2.3. Específicos o didácticos.

- Conocer el proceso de dirección y distinguir las distintas funciones.
- Reconocer la función de planificación, su clasificación y sus etapas.
- Distinguir las etapas de la función de organización y saber su concepto.
- Identificar y saber desarrollar las ideas de las Teorías sobre la organización científica del trabajo.
- Comprender las diferencias entre organización formal e informal.

- Dominar la información que podemos obtener de un organigrama, en sus diferentes modalidades según su clasificación.
- Distinguir los modelos organizativos más importantes.
- Conocer la importancia de la función de control.
- Analizar las distintas fases del proceso de toma de decisiones.

4.2.4. Mínimos.

- Conocer las cuatro funciones propias de la Dirección: planificación, organización, dirección de recursos humanos y control.
- Identificar cada Teoría sobre la organización científica del trabajo con su autor y conocer su idea principal.
- Conocer al menos tres diferencias principales entre organización formal e informal.
- Interpretar la información que podemos obtener de un organigrama.
- Enumerar los distintos estilos de dirección.
- Entender las distintas fases del proceso de toma de decisiones.

4.3. TRATAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS CLAVE

Las competencias clave deberán estar estrechamente vinculadas a los objetivos definidos, en este caso, para el Bachillerato.

- Competencia en comunicación lingüística. Puede considerarse como la competencia de las competencias pues actúa de intermediaria para la adquisición de las demás competencias. En nuestra unidad didáctica, se refiere a la habilidad para utilizar la lengua a la hora de hacer debates en clase y puestas en común de opiniones elaboradas a raíz de las actividades.
- Aprender a aprender. En esta competencia podemos incluir aspectos tales como asimilar nuevos conceptos y habilidades para el aprendizaje, maximizar la motivación y la confianza, ser capaces de conocer y saber gestionar sus propios procesos de aprendizaje, sentirse satisfechos consigo mismo por haber podido comprender algo que antes no comprendían y buscar soluciones a dificultades que antes veían imposibles para ellos. La labor de transmitir esta competencia

es del docente y debe iniciarse desde que el niño comienza su escolarización. En nuestra unidad didáctica, el alumno desarrolla su capacidad para iniciar el aprendizaje, organizar sus tareas y tiempo, y trabajar de manera individual o colaborativa para conseguir un objetivo que se establezca en un momento dado.

- Sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor. Esta competencia está relacionada con capacidades para detectar oportunidades tanto personales como profesionales. Está íntimamente ligada a habilidades tales como capacidad de organización, planificación y síntesis, capacidad de comunicación y resolución de problemas. En nuestra unidad didáctica se refiere a la capacidad de resolución del alumno para alcanzar un objetivo dado. Tomarán iniciativa cuando muestren tener interés en la asignatura y resolver sus propias dudas.
- Competencias sociales y cívicas. Hacen referencia al comportamiento de las personas en su vida cotidiana, de forma que participen activa y constructivamente. Relacionada también con valores como son el respeto de los derechos humanos, actitudes como la democracia o la empatía, y el respeto hacia la diversidad de opinión, la cultura, las creencias, etc. En nuestra unidad didáctica, nos referimos a las capacidades para relacionarse con las personas y participar de manera activa, participativa y democrática en la vida social y cívica.
- Competencia digital. Es aquella competencia que está relacionada con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, para poder así alcanzar los objetivos establecidos por el profesor para llevar a cabo actividades que precisan el uso de estos materiales. Nos permite acceder a mucha información, por lo que se supone que hay que hacer un buen uso de estas tecnologías. Además, esta competencia implica participación y motivación por parte de los alumnos, así como curiosidad por nuevas formas de desarrollar su aprendizaje.

4.4. CONTENIDOS

4.4.1. Conceptuales.

1. El proceso de dirección: concepto y funciones
2. La función de planificación
 - 2.1. Los planes: clasificación
 - 2.2. Etapas del proceso de planificación
3. La función de organización

3.1. Etapas de la función de organización

3.2. La organización del trabajo

3.2.1 Evolución histórica de la organización en el trabajo

3.2.2 Principios de la organización

3.3. La organización formal

3.3.1. La estructura organizativa

3.3.2. Modelos de estructura organizativa

3.3.3. Los organigramas

3.4. La organización informal

4. La función de gestión

4.1. Estilos de dirección (o de liderazgo)

4.2. La toma de decisiones

4.2.1. Fases del proceso

5. La función de control

4.4.2. Procedimentales.

- Elaboración de un mapa conceptual de las etapas del proceso de planificación para conseguir una mejor asimilación.
- Diseño de un cuadro-resumen destacando las diferencias más importantes entre la organización formal e informal.
- Elaboración de organigramas sencillos de empresas simuladas, con diferentes modelos organizativos.
- Teatralización de diferentes estilos de liderazgo.
- Creación de una historia donde se puedan identificar todas las fases del proceso de toma de decisiones.

4.4.3. Actitudinales.

- Aceptar las opiniones de los demás.
- Permitir que los compañeros puedan expresarse.

- Ser tolerante respecto a los turnos de palabra.
- Respetar al profesor y al resto de la clase.
- Ser puntuales y no faltar a clase.
- Estar atentos a las explicaciones del profesor/a.
- Mostrar interés por los contenidos de la UD.

4.4.4. Transversales.

- Educación por la igualdad de oportunidades, haciendo hincapié en que las personas discapacitadas o con alguna deficiencia tienen la misma oportunidad que una persona que no tenga ninguna minusvalía.
- Educación por la diferencia de género, intentando que comprendan que en una empresa no importa si la figura del director es hombre o mujer.
- Respeto hacia los demás, prestando especial atención en que los alumnos toleren los pensamientos de otros compañeros que no sean afines a los suyos.
- Utilización de las nuevas tecnologías como medio para adquirir nuevas informaciones de forma más rápida y actualizada, como puede ser internet o las redes sociales.

4.4.5. Interdisciplinariedad.

- Lengua castellana: necesaria para entender conceptos, interiorizarlos y expresarlos correctamente conforme a los conocimientos adquiridos. También para las faltas de ortografía que restarán en el examen y redactar correctamente. Asimismo, para el uso correcto del lenguaje hablado.
- TIC: necesaria para buscar diferentes ejemplos de las empresas para hacer posteriormente el organigrama.

4.5. METODOLOGÍA Y RECURSOS DIDÁCTICOS

4.5.1. Método de enseñanza.

A la hora de definir la metodología se han de seguir principalmente dos principios generales:

- Partir del nivel de desarrollo del alumnado, así como de los conocimientos que ya posee.
- Asegurar la construcción de aprendizajes significativos.

Se contemplan dos métodos para el desarrollo de las clases de la siguiente unidad didáctica. La situación y el contenido que estemos manejando determinará el método a usar:

- Expositivo: en este método el profesor será el encargado de suministrar los conocimientos previos necesarios cuando el alumno no los posea. El profesor va a ser el protagonista en este tipo de aprendizaje, quedando los alumnos en un segundo plano y tomando una actitud pasiva. El profesor intentará que los alumnos participen en la medida de lo posible para que no pierdan el hilo de la clase, no desconecten y se aburran, pero no podrán ser los protagonistas. Se ilustrarán las exposiciones con el uso de presentaciones y proyecciones de videos cortos relacionados con los contenidos, así como ejemplos visuales de organigramas reales de empresas conocidas por ellos, que hagan más fácil la comprensión de los conceptos.
- Indagatorio: el profesor mostrará el procedimiento de realización de una tarea mostrándole cómo se realiza, las claves o consejos para realizar el trabajo, etc, pero serán los alumnos los que serán los protagonistas en este método de aprendizaje. Se sentirán más motivados al participar más ya que estarán más activos, lo que les permitirá estar atentos y conseguir un aprendizaje más significativo.

Dentro de este método podemos encontrar:

- ✓ Métodos reproductivos: elaboración de organigramas similares a los ejemplos expuestos por el profesor.
- ✓ Métodos productivos: elaboración de esquemas, resúmenes, cuadros, búsqueda de información mediante nuevas tecnologías... asimismo realizarán simulaciones teatralizadas sobre distintos estilos de liderazgo.

4.5.2. Recursos didácticos.

En la elaboración de esta unidad didáctica se ha considerado que son necesarios:

- Pizarra
- Apuntes elaborados por el profesor, que se ceñirán de mejor forma a los contenidos de la unidad didáctica
- Ordenador
- Cañón y pantalla de proyección para exponer los temas
- Conexión a internet por si fuera necesario en un momento dado la búsqueda de cualquier información
- Folletos o fotocopias de organigramas de empresas reales

El aula, donde se desarrollará la clase, que se adaptará de forma flexible para los trabajos individuales o en grupo, y para la teatralización.

4.6. ACTIVIDADES/TAREAS

4.6.1. Actividades de iniciación-motivación.

- Actividad 1. Brainstorming o lluvia de ideas: con esta actividad veremos la idea que tienen los alumnos sobre un determinado tema, en nuestro caso, el concepto de director y las actividades que realiza. Se trata de conocer el punto del que partimos. A través de esta actividad conoceremos si tienen una visión general o más detallada y en función de ello aclarar las ideas o completarlas. Esta actividad no es evaluable, ya que lo que se pretende es conocer el punto de partida del alumno. Se desarrollará la competencia en comunicación lingüística. Las preguntas que se lanzarán al alumnado esperando su respuesta serán:

- ✓ ¿Qué pensáis sobre la figura de un director?
- ✓ ¿A qué se dedica?
- ✓ ¿Consideráis que es importante en una empresa?

Se desarrollará la competencia de comunicación lingüística, ya que el alumno tendrá que expresarse y dar su opinión sobre las preguntas que se plantean, y la competencia social y cívica.

- Actividad 2. Debate: podemos empezar la clase iniciando un pequeño debate sobre los estilos de dirección o de liderazgo. Así, obtendremos una primera impresión generalizada del pensamiento del alumno sobre cuestiones planteadas, las cuales podrían ser:
 - ✓ ¿Qué diferentes comportamientos puede adoptar un jefe?
 - ✓ ¿Consideráis que es igual un jefe permisivo que uno autoritario?
 - ✓ ¿Cuál pensáis que es mejor?
 - ✓ ¿Qué pensaríais si vuestro jefe os pidiera opinión a la hora de tomar una decisión?

Habiendo iniciado una breve pincelada sobre estos conceptos, pasaremos a profundizar en la función de gestión y los estilos de liderazgo, los cuáles ya tendrán una idea después de realizar la actividad y podrán asimilar los conceptos más rápidamente.

Se desarrollará la competencia de comunicación lingüística ya que el alumno tendrá que exponer su opinión ante sus compañeros, y la competencia social y cívica, ya que tendrán que respetar las opiniones de sus compañeros y participar democráticamente en las cuestiones propuestas.

4.6.2. Actividades de desarrollo.

- Actividad 3. Video de Charles Chaplin “Tiempos Modernos” de duración 4:16 minutos, donde los alumnos podrán visualizar y comprender más fácilmente el concepto de división del trabajo, incluido en el apartado de la organización del trabajo. Es un video muy significativo y fácil de entender con el que el alumno podrá interiorizar los conceptos aprendidos en esta parte de la materia. Haremos comentario sobre el video a la finalización del mismo.



Fuente: <http://www.elpeliculista.com/2015/04/09/tiempos-modernos/>
<https://www.youtube.com/watch?v=rmqSzTBbbN4>

Se desarrollará la competencia digital ya que nos servimos de las nuevas tecnologías para disfrutar del video, y la competencia de aprender a aprender, ya que los propios alumnos podrán sacar sus conclusiones del tema aprendido.

- Actividad 4. Método 1-2-4: esta es una actividad que desarrollaremos en clase para el concepto de la función de organización y sus etapas. Esta actividad se trabajará de la siguiente forma: a cada alumno se le entregará un folio en blanco, el cuál dividirá haciendo tres líneas verticales de principio a fin del folio. Lanzaremos una serie de preguntas que tendrán que contestar, primero individualmente en el primer cuadro; en el segundo cuadro, tendrán que consensuar la respuesta con el compañero de al lado y decidir la mejor respuesta de entre las dos propuestas y escribirlas en ese cuadro; por último, harán grupos de cuatro personas, y poniendo sus respuestas en común decidirán la más acertada, la cuál tendrán que escribir en este último cuadro. De esta manera, en el primer cuadro tendrán su propia opinión o respuesta; en el segundo cuadro, la respuesta tendrá que ser la misma para los dos miembros del grupo; en el tercero, el grupo de cuatro personas tendrán que tener escrito lo mismo. El tiempo será de 4 minutos para cada bloque. Al final, el grupo escogerá a un portavoz y se hará la puesta en común de las respuestas de los grupos.

Las preguntas a responder serán:

- ✓ ¿Qué finalidad tiene la función de organización?

- ✓ Define las etapas de la función de organización poniendo un ejemplo de cada una de ellas.

Se desarrolla la competencia de comunicación lingüística, la competencia de aprender a aprender, la competencia social y cívica y la competencia de sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor.

- Actividad 5. Actividad para casa relacionada con las TIC: los alumnos deberán buscar en internet ejercicios de organigramas, tendrán que elegir uno y copiar el enunciado en su cuaderno, ya que en sesiones posteriores lo realizaremos o bien como ejemplos en la pizarra, a fin de compartirlos y hacerlos entre todos, o bien los harán por grupos en clase.

Se desarrolla la competencia digital y la competencia de aprender a aprender.

4.6.3. Actividades de consolidación.

- Actividad 6. Mapas conceptuales: con esta tarea queremos que el alumno, de forma individual, haga un esquema de las etapas del proceso de planificación, previamente explicadas en clase, de manera que, al hacerlo, se puedan ir solucionando dudas y, a su vez, le sirva de resumen para el examen. Se les dará la opción de plantear el mapa conceptual de la forma que prefieran, en horizontal o vertical, esquematizado o no, para su mayor comodidad y mejor comprensión.

Se desarrolla la competencia de aprender a aprender.

- Actividad 7. Organigrama: en esta actividad el profesor repartirá un ejercicio para realizar un organigrama por grupos de 5 personas. Al final de la clase se tendrá que entregar al profesor terminado. El ejercicio en cuestión sería el siguiente:

“La multinacional de seguros japonesa NIKITO, S.A. tiene filiales en América, Europa y Asia. La división de España tiene cuatro departamentos principales:

Marketing, Finanzas, RRHH y Logística. Hacer el organigrama y razonar qué criterio de departamentalización habéis seguido”.

Se desarrolla la competencia de aprender a aprender, la competencia de sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor y la competencia social y cívica.

- Actividad 8. Cuadro-resumen: después de la explicación en clase de la organización formal e informal, pediremos a los alumnos que elaboren un cuadro-resumen con las principales diferencias entre la organización formal e

informal, poniendo un ejemplo. Les pediremos que se pongan por parejas, a fin de que les resulte más fácil la elaboración del cuadro. Con ello pretendemos que los alumnos afiancen la materia dada y aclaren dudas. Esta actividad será para entregar.

En esta actividad se desarrolla la competencia de aprender a aprender y la competencia social y cívica.

- Actividad 9. Historia o cuento. Con esta actividad pretendemos que el alumno saque su lado más innovador y creativo. En esta ocasión vamos a pedirle que invente una historia o una especie de cuento, donde aparezcan las diferentes fases del proceso de toma de decisiones. En este relato, el alumno deberá señalar cada una de las fases para que queden bien establecidas. Esta actividad se empezará en clase después de la explicación y habrá que terminarla en casa.

Se desarrolla la competencia de aprender a aprender y la competencia de la iniciativa y del espíritu emprendedor.

- Actividad 10. Teatralización. Los alumnos se dividirán en grupos de 4-5 personas para realizar diferentes representaciones de los distintos estilos de líderes. Unas veces algunos harán de superiores y otras veces de empleados, haciendo destacar las características más relevantes de cada personaje que estén interpretando.

Se desarrolla la competencia en comunicación lingüística, competencia de aprender a aprender, competencia de sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor y competencias sociales y cívicas.

- Actividad 11. Estudio de casos. El profesor llevará a clase una serie de casos prácticos para comentar con los alumnos sobre la función de control, sobre los pasos que se han de seguir para que esta función se lleve a cabo correctamente y qué hacer ante los supuestos de que se consigan los objetivos establecidos o no.

Se desarrolla la competencia en comunicación lingüística, la competencia del sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor y competencias sociales y cívicas.

4.6.4. Actividades de apoyo o refuerzo.

Estas actividades irán destinadas para el alumno con dificultades en el aprendizaje. Si observáramos que cualquier otro alumno, frente a un determinado tema, tuviera dificultades comparado con el resto de iguales, le propondríamos las mismas actividades.

- Actividad 12. Resumen de la unidad. Le propondremos al alumno que nos haga un resumen al final de cada tema, a ordenador, y que lo intente hacer con sus propias palabras, a fin de que no se trate de un simple copiar sin entender.

Se desarrolla la competencia de comunicación lingüística y la competencia digital.

- Actividad 13. Elaborar un glosario con los conceptos más importantes de la unidad didáctica.

Se desarrolla la competencia de comunicación lingüística.

4.6.5. Actividades de ampliación.

Estas actividades irán destinadas para el alumno con altas capacidades intelectuales, para intentar que el alumno no se aburra y no desconecte de la clase por ir por delante de sus compañeros.

- Actividad 14. Lectura de un artículo de la revista “Emprendedores”. El alumno deberá entregar una opinión personal de la lectura en cuestión. Este artículo está relacionado con la parte del tema de liderazgo, pues nos expone un caso de éxito actual muy interesante y seguro de gran interés para el alumno.

Se desarrolla la competencia de aprender a aprender, la competencia en comunicación lingüística y la competencia de sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor.

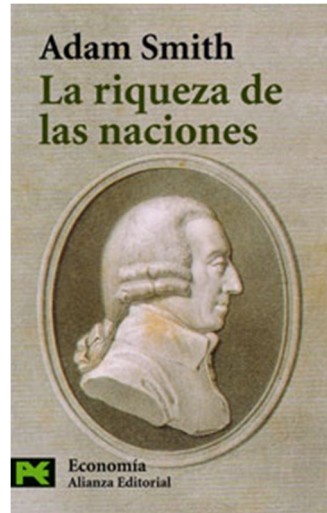


Cómo pasar de proveedor de Inditex a fabricante de las marcas de éxito.

Inditex es todo un ejemplo en el retail textil. Su modelo se estudia en escuelas de negocios de todo el mundo. Pero ¿y si tu maestro es el propio Amancio Ortega?

<http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/shana-condipunt-proveedor-de-inditex-amancio-ortega>

- Actividad 15. Lectura de los tres primeros capítulos del libro “*La riqueza de las naciones*”, de Adam Smith. El alumno deberá entregarnos un resumen de estos capítulos con su opinión personal. Con esta actividad queremos que el alumno se involucre más con el tema de la organización y la división del trabajo de la empresa. Se desarrolla la competencia de sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor y la competencia en comunicación lingüística.



Fuente: <http://www.elortiba.org/smith.html>

4.6.6. Actividades de evaluación.

Estas actividades nos van a servir para detectar el progreso del alumno a lo largo de la unidad didáctica o si, por el contrario, hemos detectado alguna dificultad.

- Actividad 16. Breve test individual de verdadero o falso sobre la organización formal e informal. Con esta actividad conoceremos si los alumnos están siguiendo el ritmo de la clase o no y si están trabajando como les pedimos. Duración 15 minutos.
- Actividad 17. Examen sorpresa. Esta prueba constará de una pregunta de desarrollo que deberán contestar en un máximo de 20 minutos, la cuál será:
 - ✓ Explica en qué consisten las cuatro funciones de dirección.

4.6.7. Actividades de recuperación.

Estas actividades irán dirigidas a los alumnos que no hayan alcanzado los contenidos mínimos.

- Actividad 18. Trabajo del tema/s a recuperar donde habrá que elaborar un resumen a entregar el día de la prueba teórico-práctica.
- Actividad 19. Prueba que constará de 4 preguntas tipo test y 2 preguntas de desarrollo.

4.7. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y EXTRAESCOLARES

- Actividades Extraescolares.

Visita a la empresa del sector textil Reindeer Textil, S.A. en nuestra ciudad. El señor Ferro, propietario y gerente de la misma, nos enseñará las instalaciones y cómo se trabaja. También nos enseñará un organigrama de su empresa para que los alumnos puedan acercarse más a la realidad del concepto aprendido. El señor Ferro nos explicará que la empresa, dedicada a la distribución de ropa infantil y juvenil por España y Europa, tiene temporadas altas en las que se precisa de más personal para que su distribución pueda funcionar correctamente en tiempo y forma, por lo que, de igual forma, dedicará un tiempo a explicarnos qué tipo de contratos son los que hace a estas personas que trabajan ocasionalmente y que no forman parte de la plantilla de la empresa. También incidirá en el éxito de su marca: la constancia, su dedicación y el rodearse de un buen equipo de asesores hace que su negocio pueda seguir funcionando en estos tiempos de crisis. En clases posteriores se comentará la visita y se intercambiarán impresiones.

4.8. TEMPORALIZACIÓN

Para la realización de esta unidad vamos a necesitar nueve sesiones, que durarán algo más de dos semanas, ya que disponemos de cuatro horas semanales de nuestra asignatura. En ellas impartiremos tanto clases teóricas como prácticas y las distribuiremos de la siguiente forma:

- **1ª sesión:** comenzaremos con la actividad 1 (brainstorming) y clase teórica sobre los contenidos del punto 1.
- **2ª sesión:** clase teórica sobre los contenidos del punto 2 y actividad 6 (mapa conceptual).
- **3ª sesión:** clase teórica sobre los contenidos del punto 3.1. y actividad 4 (método 1-2-4).

- **4ª sesión:** clase teórica sobre los contenidos del punto 3.2., actividad 3 (video “Tiempos Modernos”) y actividad 15 (prueba sorpresa de una pregunta desarrollo).
- **5ª sesión:** clase teórica sobre los contenidos de los puntos 3.3.1., 3.3.2. y 3.4., actividad 8 (cuadro-resumen) y actividad 14 (breve test de verdadero o falso).
- **6ª sesión:** clase teórica sobre los contenidos del punto 3.3.3., actividad 7 (organigrama del profesor) y explicar la actividad 5 para casa (TIC).
- **7ª sesión:** actividad 2 (debate), clase teórica sobre los contenidos del punto 4.1. y actividad 10 (teatralización).
- **8ª sesión:** clase teórica sobre los contenidos del punto 4.2. y actividad 9 (cuento o historia) y clase teórica de los contenidos del punto 5 y actividad 11 (estudio de casos).
- **9ª sesión:** examen de la unidad didáctica, consistente en preguntas tipo test y desarrollo.

De no ser superado, haremos un examen al final del trimestre de los temas que no se hayan aprobado.

4.9. EVALUACIÓN

La evaluación es el proceso que servirá de orientación en la tarea y de fuente de información sobre el grado de consecución de los objetivos, de las principales dificultades, de la adecuación de los recursos y demás aspectos relacionados con el aprendizaje.

4.9.1. Tipos de evaluación.

Para evaluar la práctica docente seguiré los siguientes pasos:

- Se realizará una **evaluación inicial**, que consistirá en una breve evaluación al comienzo de cada tema.
- Se realizará una **evaluación continua**, mientras se está explicando el tema para ver si van siguiendo el ritmo de la clase.
- Se realizará una **evaluación final**, para comprobar que se han entendido y asimilado los conceptos aprendidos. Si el tema no se ha aprobado en su

momento el alumno podrá examinarse en Junio. Si los alumnos no han superado los contenidos, tendrán una prueba extraordinaria en septiembre.

4.9.2. Criterios de evaluación.

Adjuntamos cuadro de relación entre los objetivos específicos y los criterios de evaluación.

OBJETIVO NÚMERO...	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
1	Saber diferenciar y explicar cuáles son las funciones de la dirección
2	Identificar y conocer las etapas de la función de planificación
3	Conocer las etapas de la función de organización y saber la diferencia entre ellas
4	Localizar a cada autor en el tiempo y saber con cual teoría está relacionado
5	Saber explicar cuáles son las diferencias entre organización formal e informal
6	Saber recopilar la información de un organigrama y plasmarla en un ejercicio práctico, y viceversa

7	Saber comparar los diferentes modelos organizativos estudiados
8	Identificar la función de control en una organización
9	Distinguir las fases del proceso de toma de decisiones y por quien es llevada a cabo cada una de ellas

Fuente: Elaboración Propia

Los criterios de evaluación son los siguientes:

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.

1.1.1. *Describe la estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación, grado de participación en la toma de decisiones y organización*

	NIVEL 1 (0-2)	NIVEL 2 (3-4)	NIVEL 3 (5-7)	NIVEL 4 (8-10)
Funciones de Dirección	No entiende en absoluto el concepto	Conoce algo pero no llega al mínimo	Conoce y explica el concepto	Comprende a la perfección el concepto
Estructura Organizativa	No entiende en absoluto el concepto	Conoce algo pero no llega al mínimo	Conoce y explica el concepto	Comprende a la perfección el concepto
Estilo de Dirección	No entiende en absoluto el concepto	Conoce algo pero no llega al mínimo	Conoce y explica el concepto	Comprende a la perfección el concepto

Toma de Decisiones	No entiende en absoluto el concepto	Conoce algo pero no llega al mínimo	Conoce y explica el concepto	Comprende a la perfección el concepto
Organización Formal e Informal	No entiende en absoluto el concepto	Conoce algo pero no llega al mínimo	Conoce y explica el concepto	Comprende a la perfección el concepto

Fuente: Elaboración Propia.

4.9.3. Procedimientos o técnicas de evaluación.

Los procedimientos de evaluación que vamos a utilizar para esta unidad didáctica serán:

- Exámenes teórico-prácticos.
- Observación de tareas y trabajos en clase.
- Revisión de tareas de casa y clase.

4.9.4. Instrumentos de evaluación.

En la calificación se tendrán en cuenta el grado de consecución de los objetivos planteados a través de los siguientes instrumentos de evaluación:

- Exámenes teórico-prácticos. Esta prueba reflejará el grado de asimilación de contenidos y objetivos alcanzados. Se realizará una prueba al final del tema.
- Observación de tareas y trabajos en clase. Durante el desarrollo de las clases se observará al alumno mediante el método de observación directa. Se valorará la participación en debates, trabajos extras, intervenciones en clase y trabajos en grupo. . Para el control diario de estas tareas, se empleará una ficha de recogida de datos y control de faltas individual o cuaderno del profesor. Asimismo, se llevará un registro de las faltas de asistencia en el Sistema Séneca de la Consejería.

- Revisión de tareas de casa. Habrá que comprobar que el alumno ha realizado la tarea que se manda para casa y, en caso de realizarse, el resultado del mismo. Todas las tareas se calificarán y anotarán en el cuaderno del profesor.

4.9.5. Sistemas de evaluación.

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

Conceptos	50%
Procedimientos	30%
Actitud	20%

4.9.6. Criterios de calificación.

Los criterios de calificación que se tendrán en cuenta en cada uno de los apartados contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales serán los tratados a continuación:

- **Conceptos..... 50%**
 - El examen escrito estará compuesto por:
 - 8 preguntas tipo test con 3 opciones de respuesta y solo una verdadera (4 puntos)
 - Criterios de corrección:
 - ✓ Cada tres preguntas mal contestadas, restarán una bien.
 - ✓ Las preguntas en blanco ni suman ni restan.
 - 3 preguntas de desarrollo. Se tendrán en cuenta la estructura y presentación de lo redactado. (6 puntos)
 - Criterios de corrección:
 - ✓ En preguntas donde hay que utilizar el razonamiento se valorará la lógica de la respuesta.

- ✓ En preguntas de definir, se valorará la expresión y palabras clave.
- ✓ Las faltas de ortografía restarán 0,2 puntos cada una.
- ✓ Cada 4 tildes contará como una falta de ortografía.

La nota del examen se calcula sobre 10 y se pondera, en este caso, el 0'5 que es el valor de este apartado.

• **Procedimientos..... 30%**

- En este apartado se valorará las actividades realizadas tanto en casa como en clase.

- Criterios de corrección

- ✓ En caso de que no se entregue el día pactado, penalizará con 1 punto. Por cada día de retraso iremos sumando una penalización de 0'5 puntos sobre 10.

De igual forma que los conceptos, se valorará sobre 10 y pondera, en este caso, el 0'3 que es el valor de este apartado.

• **Actitud..... 20%**

- Se valorará la actitud que el alumno muestre ante los contenidos y procedimientos de la unidad didáctica, así como su actitud frente a sus compañeros.

- Criterios de corrección

- ✓ Actitud positiva trabajando en grupo.
- ✓ Respeto hacia sus compañeros y el profesor
- ✓ Participación en las diferentes actividades de clase.
- ✓ Asistencia (penalización de 0,3 puntos por falta sin justificar).

De igual forma que los apartados anteriores, se valorará sobre 10 y pondera, en este caso, el 0'2 que es el valor de este apartado.

El propósito de este sistema de evaluación es que el alumno se involucre día a día y trabaje constantemente para asimilar de forma fácil y rápida el tema a desarrollar.

4.9.7. Sistema de recuperación.

Los alumnos que no hayan superado los objetivos mínimos o una puntuación de 5 entrarán en un sistema de recuperación. Para ello se les pedirá la entrega de un trabajo del tema/s a recuperar, que tendrá una valoración de 2 puntos sobre 10, y que habrá que entregar el día de la prueba teórico-práctica.

La prueba teórico-práctica consistirá en una prueba escrita que constará de 3 preguntas de desarrollo, con una valoración de 6 puntos sobre 10 como máximo. Se realizará al final de cada trimestre. La fecha de esta prueba se publicará con tiempo suficiente, con el fin de que el alumno tenga tiempo de prepararla.

En caso de que el alumno no supere la prueba de recuperación, podrá presentarse a la convocatoria de Junio o a la extraordinaria de Septiembre, teniendo en cuenta que el alumno se examinará de la materia no superada.

4.10. ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD

Como ya hemos adelantado en la contextualización, tenemos dos alumnos en clase con necesidades educativas especiales muy diferentes.

Por un lado tenemos a María, la alumna con altas capacidades intelectuales. Para ella hemos diseñado unas actividades específicas para que no se aburra en clase y pierda la atención. Ellas están explicadas en el apartado 6.5. de actividades de ampliación. Para aumentar su motivación, pediremos que nos ayude en determinados momentos de clase y pueda sentirse más útil y satisfecha consigo misma.

Por otro lado tenemos a Marta, una alumna con dificultades en el aprendizaje debido a la inmadurez en el desarrollo de la atención. Para ella también se han diseñado actividades específicas para poder ayudarle a superar la materia, aunque siempre hay que estar muy pendiente a ella para que no se pierda en las explicaciones y llamándole la atención para que no se entretenga con otras cosas. Las actividades propuestas para ella se encuentran en el apartado 6.4. de actividades de apoyo y refuerzo. Como otra forma de apoyo, situaremos a esta alumna en la primera fila, con alguna compañera aplicada que no la distraiga mucho y pueda ayudarle en algún momento. También la haremos partícipe de alguna cuestión cuando estemos seguros que sabe la respuesta y se sienta motivada a aprender más y prestar más atención.

5. BIBLIOGRAFIA

- Aparicio, R. (2006). *Opinión-Importancia de la dirección de empresas con liderazgo*. México: Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC.
- Baguer, Á. (2010). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz De Santos.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magís, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 82.
- Bueno, E. (2007). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Del Valle, V. y Gómez de Agüero, J. (1999). *Economía y organización de empresas: guía didáctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias (estudio monográfico)*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
Disponible en:
<http://0-search.proquest.com.avalos.ujaen.es/docview/467514992?accountid=14555>
- Legrán, P. S. (2002). La competencia lingüística.
- Ortega, A. (2014). *Inteligencia directiva: aplicaciones prácticas en la función de dirección organizacional*. México, D.F., MX: Larousse-Grupo Editorial Patria, 2014.
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Thomson.
- Rosental, J. (2013). Del liderazgo personalista al liderazgo situacional o liderazgo para la conducción. *Boletín electrónico REDAF*, 61: 1, 1-11.
- Smith, P. y Peterson, M. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura*. Madrid: Pirámide.
- Yukl, G. (2006). *Liderazgo en las organizaciones*. Nueva York: Prentice Hall.

WEBGRAFÍA

- <http://economiasegundo.blogspot.com.es/2013/04/funcion-de-gestion.html>
- http://karlariveraadmi.blogspot.com.es/2014_11_01_archive.html
- <http://triangulum.com.mx/piramide-maslow-empresas/>
- http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos_Humanos/Pdf/Unidad_2.pdf
- <http://www.bbvacontuempresa.es/a/diez-funciones-del-departamento-recursos-humanos>
- <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_27/PETRA_SAG_LEGRAN_01.pdf
- <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/shana-condipunt-proveedor-de-inditex-amancio-ortega>
- <http://www.iescabeza.es/>
- <http://www.maristasleon.com/wp/wp-content/uploads/2011/08/T08LA-FUNCION-DE-DIRECCION-Y-LA-ORGANIZACION-INTERNA-DE-LA-EMPRESA.pdf>
- <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/mc/lomce/el-curriculo/curriculo-primaria-eso-bachillerato/competencias-clave/i.html>
- <http://www.pasoapaso.com.ve/index.php/nosotros/fundacion-paso-a-paso/item/271-dificultades-de-aprendizaje-causas>
- <http://www.viu.es/aprender-a-aprender-una-competencia-basica-para-el-aprendizaje-permanente/>
- <https://gabrielhernandez.wordpress.com/2015/06/01/organizaciones-inteligentes/>
- <https://imellado.wordpress.com/2012/10/05/paternalismo-empresas/>
- <https://nocionesdeeconomiaayempresa.wordpress.com/2013/04/21/los-principales-estilos-de-direccion-empresarial/>
- <https://www.boe.es/boe/dias/2007/11/06/pdfs/A45381-45477.pdf>
- <https://www.boe.es/boe/dias/2015/01/29/pdfs/BOE-A-2015-738.pdf>

6. ANEXOS

6.1. ANEXO SOLUCIONARIO ACTIVIDADES

- Actividades de desarrollo

- ✓ Actividad 4.

¿Qué finalidad tiene la función de organización?

La función de organización tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las funciones que debe realizar cada persona que forme parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad dentro de la misma.

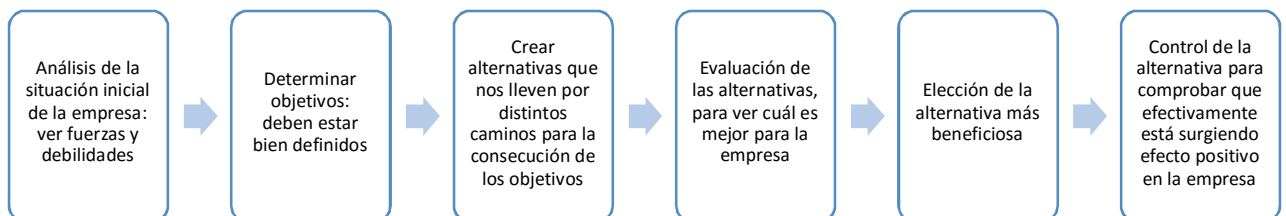
Define las etapas de la función de organización poniendo un ejemplo de cada una de ellas.

1. Determinar los niveles de organización, es decir, definir quien controla y quien ejecuta las tareas dentro de la empresa.
2. Definir las funciones y objetivos de cada nivel de mando y cada persona.
3. Definir los grados de autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización
4. Establecer vías de comunicación entre los departamentos, con cargos superiores e inferiores y con el exterior.

- Actividades de Consolidación

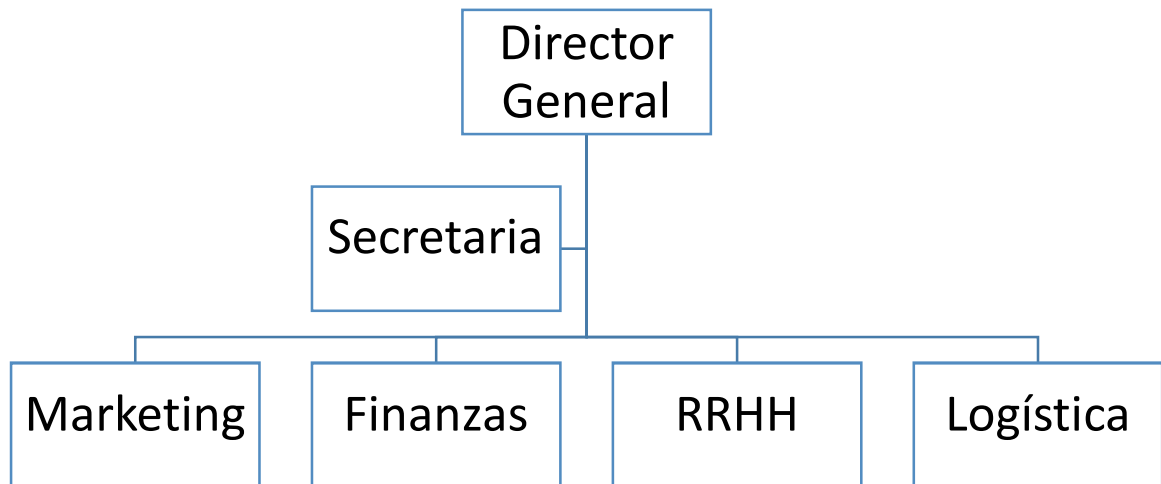
- ✓ Actividad 6.

Elaborar un mapa conceptual con las etapas de la función de planificación.



✓ Actividad 7.

“La multinacional de seguros japonesa NIKITO, S.A. tiene filiales en América, Europa y Asia. La división de España tiene cuatro departamentos principales: Marketing, Finanzas, RRHH y Logística. Hacer el organigrama y razonar qué criterio de departamentalización habéis seguido”.



✓ Actividad 8.

Realizar un cuadro-resumen con las diferencias entre la organización formal e informal.

ORGANIZACIÓN FORMAL	ORGANIZACIÓN INFORMAL
• Se produce en empresas medianas y grandes • Cada miembro de la organización tiene su responsabilidad • Organización oficial • En ocasiones se delega responsabilidad a niveles inferiores	• Se produce en empresas más pequeñas • Surge cuando no hay una organización formal bien definida • Organización no oficial • No hay responsabilidad establecida para cada miembro de la organización

- Actividades de Evaluación

✓ Actividad 16

Test individual de verdadero o falso.

1. La organización formal se produce en empresas pequeñas. **(F)**
2. En la organización informal se delega responsabilidades a niveles inferiores. **(F)**
3. La organización informal surge cuando no hay una organización formal bien definida. **(V)**
4. La organización informal es una organización no oficial. **(V)**
5. En la organización informal cada miembro tiene establecido su nivel de responsabilidad en la empresa. **(F)**

✓ Actividad 17

Explica en qué consisten las cuatro funciones de la función de dirección.

Las cuatro funciones de la función de dirección son:

- Planificar: fijar objetivos a alcanzar y tratar el camino para conseguirlos.
- Organizar: ordenar los medios materiales y humanos para conseguir los objetivos fijados.
- Gestionar: hacer lo necesario para que las decisiones tomadas se ejecuten de forma eficaz.
- Controlar: comprobar que los datos reales se correspondan con las previsiones.

- Actividades de Recuperación

✓ Actividad 19.

Prueba de 4 preguntas tipo test y 2 preguntas de desarrollo.

Ver anexo 12.5. La solución de las preguntas se encuentran en el anexo 12.6.

6.2. ANEXO CUADRO RELACIÓN ENTRE ACTIVIDADES Y COMPETENCIAS

ACTIVIDADES	COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA	APRENDER A APRENDER	SENTIDO INICIATIVA Y ESPIRITU EMPREENDEDOR	SOCIAL Y CÍVICA	DIGITAL
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3		✓			✓
4	✓	✓	✓	✓	
5		✓			✓
6		✓			
7		✓	✓	✓	
8		✓		✓	
9		✓	✓	✓	
10	✓	✓	✓		✓
11	✓		✓	✓	
12	✓				✓
13	✓				
14	✓		✓		
15	✓	✓			
16		✓			
17	✓	✓			
18	✓	✓			✓
19	✓	✓	✓		

Fuente: Elaboración Propia

6.3. ANEXO EXAMEN

El examen constará de dos partes, una tipo test y otra de preguntas de desarrollo.

- Primera Parte: consta de 8 preguntas tipo test con tres opciones de respuesta y SÓLO una respuesta correcta. Cada tres preguntas mal contestadas restarán una bien. Las preguntas en blanco no restarán. La puntuación máxima en esta primera parte es de 4 puntos.
- Segunda parte: consta de 3 preguntas de desarrollo. Cada pregunta vale 2 puntos, por lo que la puntuación máxima que se puede alcanzar en esta parte es de 6 puntos. Se valorará la lógica de la respuesta, la expresión y el uso de palabras clave, el orden y la claridad y se recuerda que las faltas de ortografía restan 0'2 puntos cada una y que cada 4 tildes contará como una falta de ortografía.

PRIMERA PARTE: PREGUNTAS TIPO TEST (4 PUNTOS)

1. Los estilos de liderazgo son...

- a) autoritario, disciplinar y permisivo.
- b) autoritario, participativo y permisivo.
- c) permisivo, participativo y operativo.

2. La función de dirección lleva a cabo las siguientes funciones:

- a) planificar, organizar, dirigir y controlar.
- b) planificar, organizar, gestionar y controlar.
- c) planificar, estudiar, dirigir y controlar.

3. El principal representante de la escuela de la organización científica del trabajo fue:

- a) Fayol.

b) Maslow.

c) Taylor.

4. Las etapas de la función de control son 4, entre las que encontramos:

a) fijar unos resultados estándares.

b) obtención y medición de los resultados obtenidos, comparar los resultados obtenidos con los resultados estándares.

c) las dos respuestas anteriores son correctas.

5. Los principios básicos de toda organización actual son:

a) División del trabajo y especialización, delegación de autoridad y responsabilidad, jerarquía y unidad de mando.

b) División del trabajo y reparto, responsabilidad por parte del superior o jefe, jerarquía y unidad de mando.

c) División del trabajo y especialización, delegación de autoridad y responsabilidad, jerarquía y unidad de mando repartida.

6. Los organigramas pueden ser clasificados según su:

a) Forma, contenido, complejidad y comprensión.

b) Forma, contenido, finalidad y extensión.

c) Forma, diseño, finalidad y complejidad.

7. En la función de gestión, podemos diferenciar tres niveles de dirección, que son:

a) Alta dirección, intermediarios y nivel de finalización.

b) Alta dirección, media dirección y baja dirección.

c) Alta dirección, nivel intermedio y nivel de gestión.

8. En la función de dirección, cuando hablamos de planificar, nos referimos a:

a) Fijar los objetivos a alcanzar y tratar el camino para conseguirlos.

b) Ordenar los medios materiales y humanos para conseguir los objetivos.

c) Comprobar que los datos reales se corresponden con las previsiones.

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS DE DESARROLLO (6 PUNTOS)

1. Define la función de planificación y haz un esquema con sus etapas.
2. Define los estilos de liderazgo.
3. Los organigramas y su clasificación.

6.4. ANEXO SOLUCIÓN EXAMEN

PRIMERA PARTE: PREGUNTAS TIPO TEST (4 PUNTOS)

1. Los estilos de liderazgo son...

- a) autoritario, disciplinar y permisivo.
- b) autoritario, participativo y permisivo.**
- c) permisivo, participativo y operativo.

2. La función de dirección lleva a cabo las siguientes funciones:

- a) planificar, organizar, dirigir y controlar.
- b) planificar, organizar, gestionar y controlar.**
- c) planificar, estudiar, dirigir y controlar.

3. El principal representante de la escuela de la organización científica del trabajo fue:

- a) Fayol.
- b) Maslow.
- c) Taylor.**

4. Las etapas de la función de control son 4, entre las que encontramos:

- a) fijar unos resultados estándares.
- b) obtención y medición de los resultados obtenidos, comparar los resultados obtenidos con los resultados estándares.
- c) las dos respuestas anteriores son correctas.**

5. Los principios básicos de toda organización actual son:

a) División del trabajo y especialización, delegación de autoridad y responsabilidad, jerarquía y unidad de mando.

b) División del trabajo y reparto, responsabilidad por parte del superior o jefe, jerarquía y unidad de mando.

c) División del trabajo y especialización, delegación de autoridad y responsabilidad, jerarquía y unidad de mando repartida.

6. Los organigramas pueden ser clasificados según su:

a) Forma, contenido, complejidad y comprensión.

b) Forma, contenido, finalidad y extensión.

c) Forma, diseño, finalidad y complejidad.

7. En la función de gestión, podemos diferenciar tres niveles de dirección, que son:

a) Alta dirección, intermediarios y nivel de finalización.

b) Alta dirección, media dirección y baja dirección.

c) Alta dirección, nivel intermedio y nivel de gestión.

8. En la función de dirección, cuando hablamos de planificar, nos referimos a:

a) Fijar los objetivos a alcanzar y tratar el camino para conseguirlos.

b) Ordenar los medios materiales y humanos para conseguir los objetivos.

c) Comprobar que los datos reales se corresponden con las previsiones.

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS DE DESARROLLO (6 PUNTOS)

1. Define la función de planificación y haz un esquema con sus etapas.

La planificación consiste en fijar unos objetivos, marcar estrategias para conseguirlos, y definir las políticas de la empresa, siempre con la intención de conseguir los fines de la empresa.

La planificación consta de varias etapas que son:

- Análisis de la situación de partida: analiza la situación actual de la empresa, para detectar fuerzas y debilidades.
- Determinar objetivos a alcanzar, los cuales han de estar bien definidos.
- Crear diferentes alternativas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Evaluar las alternativas para ver cual nos puede ser más beneficiosa.
- Elección de la alternativa más acertada.
- Control de la alternativa para comprobar que efectivamente es la opción más acertada de las que habíamos escogido.

2. Define el concepto de liderazgo y comenta los diferentes estilos.

Definimos liderazgo como la capacidad que poseen ciertas personas para influir sobre los demás con el fin de que realicen voluntariamente determinadas acciones. El papel del líder es motivar a los individuos para que se unan al grupo y trabajen en equipo para conseguir los objetivos fijados.

Los estilos de liderazgo son:

- Estilo autoritario: en este estilo el directivo decide y ordena por sí solo. Los empleados se limitan a obedecer. El grado de autoridad es muy elevado.
- Estilo participativo: en este estilo los empleados participan en la decisión del director. El director le da libertad a los empleados.
- Estilo permisivo: los empleados realizan libremente su trabajo y toman sus propias decisiones. El grado de autoridad es bajo.

3. Los organigramas y su clasificación.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de la organización empresarial de una forma simplificada, y sirven para conocer las características principales de dicha estructura.

Un organigrama debe cumplir unos requisitos como son: diferenciar los elementos que componen la empresa, diferenciar los niveles y posiciones de autoridad, ser de fácil comprensión y ser sencillo.

Los organigramas los podemos clasificar según su forma, su finalidad, su extensión y su contenido.

- Según su forma pueden ser verticales u horizontales.
- Según su finalidad pueden ser informativos o de análisis.
- Según su extensión pueden ser generales o detallados.
- Según su contenido pueden ser estructurales, de personal o funcionales.

6.5. ANEXO EXAMEN RECUPERACIÓN

El examen constará de dos partes, una tipo test y otra de preguntas de desarrollo.

- Primera Parte: consta de 4 preguntas tipo test con tres opciones de respuesta y SÓLO una respuesta correcta. Cada tres preguntas mal contestadas restarán una bien. Las preguntas en blanco no restarán. La puntuación máxima en esta primera parte es de 3 puntos.
- Segunda parte: consta de 2 preguntas de desarrollo. Cada pregunta vale 2'5 puntos, por lo que la puntuación máxima que se puede alcanzar en esta parte es de 5 puntos. Se valorará la lógica de la respuesta, la expresión y el uso de palabras clave, el orden y la claridad y se recuerda que las faltas de ortografía restan 0'2 puntos cada una y que cada 4 tildes contará como una falta de ortografía.

PREGUNTAS TIPO TEST (2 PUNTOS)

1. En la función de planificación, los planos pueden clasificarse por:
 - a) Por su naturaleza o carácter, por su dimensión temporal y por funciones o departamentos.

- b) Por su naturaleza o carácter, por sus objetivos fijados y por el tipo de dirección.
 - c) Por su complejidad a la hora de establecerse, su dimensión en el tiempo y por las personas que lleven a cabo el plan.
2. Si hablamos de división del trabajo, jerarquía bien definida, unidad de mando, remuneración equitativa y satisfactoria y equilibrio entre autoridad y responsabilidad, nos estamos refiriendo a la escuela de pensamiento dirigida por...
- a) Mayo.
 - b) Fayol.
 - c) Taylor.
3. Podemos definir la organización formal como...
- a) La estructura intencional, definida e identificada en que la empresa sitúa a cada uno de sus elementos en el lugar más conveniente para conseguir los objetivos de la empresa.
 - b) La estructura intencional, definida e identificada en que la empresa sitúa a cada uno de sus elementos en el lugar más conveniente para conseguir los objetivos de la empresa y dirigida por un único líder de carácter disciplinar.
 - c) La estructura intencional, indefinida e identificada en que la empresa sitúa a cada uno de sus elementos en el lugar más conveniente para conseguir los objetivos de la empresa.
4. Teniendo en cuenta la división del trabajo, la forma de relacionarse, y la existencia de una autoridad o jerarquía dentro de la empresa, los directivos deben elegir sobre el modelo de estructura organizativa que debe llevar la empresa, y estos pueden ser:
- a) Lineal o jerárquico, funcional y modelo en comité.
 - b) Modelo en línea y de asesoramiento (staff) y modelo matricial.
 - c) Todas las anteriores son correctas.

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS DE DESARROLLO (4 PUNTOS)

1. Define la función de organización y haz un esquema con sus etapas.
2. Define en qué consiste la dirección de una empresa y las funciones que se llevan a cabo.

6.6. ANEXO SOLUCIÓN EXAMEN DE RECUPERACIÓN

PREGUNTAS TIPO TEST (2 PUNTOS)

1. En la función de planificación, los planos pueden clasificarse por:
 - a) **Por su naturaleza o carácter, por su dimensión temporal y por funciones o departamentos.**
 - b) Por su naturaleza o carácter, por sus objetivos fijados y por el tipo de dirección.
 - c) Por su complejidad a la hora de establecerse, su dimensión en el tiempo y por las personas que lleven a cabo el plan.
2. Si hablamos de división del trabajo, jerarquía bien definida, unidad de mando, remuneración equitativa y satisfactoria y equilibrio entre autoridad y responsabilidad, nos estamos refiriendo a la escuela de pensamiento dirigida por...
 - a) Mayo.
 - b) **Fayol.**
 - c) Taylor.
3. Podemos definir la organización formal como...
 - a) **La estructura intencional, definida e identificada en que la empresa sitúa a cada uno de sus elementos en el lugar más conveniente para conseguir los objetivos de la empresa.**
 - b) La estructura intencional, definida e identificada en que la empresa sitúa a cada uno de sus elementos en el lugar más conveniente para

conseguir los objetivos de la empresa y dirigida por un único líder de carácter disciplinar.

- c) La estructura intencional, indefinida e identificada en que la empresa sitúa a cada uno de sus elementos en el lugar más conveniente para conseguir los objetivos de la empresa.

4. Teniendo en cuenta la división del trabajo, la forma de relacionarse, y la existencia de una autoridad o jerarquía dentro de la empresa, los directivos deben elegir sobre el modelo de estructura organizativa que debe llevar la empresa, y estos pueden ser:

- a) Lineal o jerárquico, funcional y modelo en comité.
- b) Modelo en línea y de asesoramiento (staff) y modelo matricial.
- c) Todas las anteriores son correctas.**

SEGUNDA PARTE: PREGUNTAS DE DESARROLLO (4 PUNTOS)

1. Define la función de organización y haz un esquema con sus etapas.

Es la función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las funciones que debe realizar cada persona que forme parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad dentro de la misma. Tiene como objetivo ordenar el conjunto de relaciones existentes entre las diversas tareas y entre todas las áreas funcionales de la empresa.

Las etapas de la función de organización son:

- Definir quien controla y quien ejecuta las tareas dentro de la empresa.
- Definir las funciones y objetivos de cada persona y nivel de mando.
- Definir los grados de autoridad y responsabilidad de cada miembro de la organización.
- Establecer las vías de comunicación entre departamentos, con cargos superiores e inferiores y con el exterior.

2. Define en qué consiste la dirección de una empresa y las funciones que se llevan a cabo.

La dirección de una empresa consiste en dar instrucciones de todo tipo y establecer los criterios convenientes para conseguir los objetivos previamente fijados. El directivo debe combinar los factores humanos y materiales de la empresa de la mejor manera posible para conseguir dichos objetivos.

Para llevar a cabo la función de dirección hay que cumplir las siguientes funciones:

- Planificar: fijar objetivos a alcanzar y tratar el camino para conseguirlos.
- Organizar: ordenar los medios materiales y humanos para conseguir los objetivos fijados.
- Gestionar: hacer lo necesario para que las decisiones tomadas se ejecuten de forma eficaz.
- Controlar: comprobar que los datos reales se correspondan con las previsiones.