

# PROYECTO DOCENTE

## DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

Curso: 2024/25

### DATOS BÁSICOS DE LA ASIGNATURA

---

<b>Titulación:</b>	GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
<b>Año Plan de Estudios:</b>	2010
<b>Curso de Implantación:</b>	2009/10
<b>Centro Responsable:</b>	Facultad de Turismo y Finanzas
<b>Nombre Asignatura:</b>	Dirección y Organización
<b>Código:</b>	5280014
<b>Tipología:</b>	OBLIGATORIA
<b>Curso:</b>	SEGUNDO
<b>Periodo de Impartición:</b>	PRIMER CUATRIMESTRE
<b>Créditos ECTS:</b>	6
<b>Horas Totales:</b>	150
<b>Área/s:</b>	ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
<b>Departamento/s:</b>	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (MARKETING)

### PROFESORADO

---

**Molina Ferrero, Pablo**

pmf@euosuna.org

Tutoría: Miércoles y viernes. - 12:30 a 13:00

-

-

## OBJETIVOS Y COMPETENCIAS

---

### OBJETIVOS DOCENTES

I. Objetivos relacionados con las bases de la dirección y organización:

- Conocer la naturaleza de la organización.
- Comprender las funciones y roles de los directivos.
- Mejorar la capacidad de análisis de la organización y su cultura.
- Contribuir a entender el contexto empresarial y sus tendencias.
- Conocer el Modelo EFQM de Excelencia en la Gestión

II. Objetivos relativos a la capacidad de organización:

- Capacidad para aprender y comprender los conceptos básicos de la estructura de la organización y sus mecanismos de coordinación.
- Capacidad para entender y describir la estructura de la organización, sus órganos unipersonales y colectivos, así como los grupos que se originan en su seno.
- Capacidad para conocer y aplicar los parámetros de diseño de los puestos de trabajo e identificar de un modo crítico la idoneidad de quien lo desempeña.
- Capacidad para elaborar procesos, diagramar y evaluar.
- Capacidad para definir y valorar los indicadores de resultados de una organización.

III. Objetivos relativos al proceso de dirección:

- Comprender las bases del comportamiento individual y grupal.
- Conocer las teorías y enfoques sobre la motivación en las organizaciones.
- Estudiar los fenómenos del liderazgo, dinámica de grupos y los equipos.
- Estudiar el Liderazgo y la Gestión de las Personas en el Modelo EFQM de Excelencia
- Capacidad de liderar el trabajo de un equipo
- Capacidad para trabajo en equipo
- Desarrollar la capacidad de analizar problemas y decisiones.

### COMPETENCIAS GENÉRICAS

- Comprensión de culturas y costumbres de otros países
- Capacidad de organizar y dirigir
- Toma de decisiones
- Defensa de la igualdad
- Defensa de las actuaciones éticas

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Competencias vinculadas a la aplicación de los conocimientos de los estudiantes a su trabajo o vocación de una forma profesional.

Capacidad de liderar el trabajo de un equipo Capacidad para trabajo en equipo

Capacidad de organización y planificación Capacidad para la resolución de problemas

Capacidad para gestionar situaciones conflictivas y evidencias contradictorias

Competencias vinculadas a la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes para emitir juicios. Capacidad de análisis y síntesis

Capacidad para encontrar, gestionar, condensar y organizar el conocimiento existente Capacidad para presentar sus ideas, informes y conclusiones.

Capacidad para realizar informes.

Capacidad para inquirir sobre los temas relevantes que abordan

Competencias vinculadas a que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.

Capacidad de crítica y auto-crítica Capacidad para hablar en público.

Capacidad para presentar ideas, informes y conclusiones. Capacidad para argumentar y defender posiciones.

## **CONTENIDOS O BLOQUES TEMÁTICOS**

TEMA 1. Los Administradores y la Administración.

1. Introducción.

1.1. Concepto de organización

1.2. Administración de las Organizaciones.

1.3. Tipos de administradores.

2. Concepto de Administración

3. El proceso administrativo.

3.1. Funciones continuas.

3.2. Funciones secuenciales.

4. Principios generales de administración.

5. Administración de Empresas y Excelencia en la Gestión

5.2. Conceptos fundamentales de la Excelencia.

5.3. Modelo EFQM de Excelencia.

5.4. Esquema lógico REDER

5.6. Los niveles de excelencia EFQM.

## MÓDULO II. LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

TEMA 2. La Dirección de Personas (I): Liderazgo.

1. Liderazgo visionario y estrategia

2. Liderazgo gestor eficaz del sistema de gobierno y gestión de la organización

3. Liderazgo inspirador de compromiso con los grupos de interés clave

4. Liderazgo generador de una cultura de excelencia y transformación

5. El Liderazgo gestor del cambio y la transformación

TEMA 3. La Dirección de Grupos: Herramientas básicas para el trabajo en equipo.

1. Concepto y tipos de grupos

2. Rasgos característicos.

3. Etapas del Desarrollo de un Equipo de Trabajo

4. El liderazgo en los equipos de trabajo

5. Herramientas básicas para el trabajo en equipo.

TEMA 4. La Dirección de Personas (II): Gestión y Motivación

1. Introducción

4.2. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización

4.3. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas

4.4. Las personas están implicadas, empoderadas y respaldan un comportamiento creativo

e innovador

4.5. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

4.6. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

## MÓDULO III. ORGANIZACIÓN

TEMA 5. Fundamentos de Organización

1. Introducción

2. La evolución natural de las organizaciones y el proceso de diferenciación: el origen de la estructura

2.1. División del Trabajo: Actividades de línea y staff

3. Las partes de la organización

3.1. La línea de la organización y sus componentes

- 3.2. El staff de la organización y sus componentes
  - 4. La Coordinación
  - 5. Cuestiones objeto de diseño: los parámetros de diseño
    - 5.1. Cuestiones asociadas al diseño de puestos
    - 5.2. Cuestiones asociadas al diseño de la superestructura
    - 5.3. Cuestiones asociadas al diseño de conexiones laterales
    - 5.4. Cuestiones asociadas al diseño del sistema decidor
    - 5.5. El diseño estructural en clave contingente
  - 6. Los Parámetros del Diseño de Puestos de Trabajo
    - 6.1. Especialización
      - 6.1.1. Especialización Horizontal
      - 6.1.2. Especialización Vertical
    - 6.2. Formalización del comportamiento
    - 6.3. Preparación y Adoctrinamiento
    - 6.4. Otros elementos característicos de los Puestos de Trabajo
  - 7. El Diseño de la Superestructura
    - 7.1. Estructura y Diseño
    - 7.2. El Organigrama
    - 7.3. Agrupaciones formales de trabajo
    - 7.4. La comunicación al interior de la estructura
  - 8. Criterios de Agrupación
    - 8.1. Agrupación Funcional
    - 8.2. Agrupación por mercados
    - 8.3. La evolución natural de las organizaciones y los criterios de agrupación
  - 9. El tamaño de la unidad: Ámbitos de control
- TEMA 6. Gestión por procesos.
- 1. Introducción
  - 2. Conceptos básicos de la gestión por procesos.
    - 2.1. Proceso, procedimiento e instrucción técnica.
    - 2.2 Mapa de procesos.
    - 2.3. Entradas, salidas, proveedores y clientes de un proceso.
    - 2.4. Agentes y propietarios de procesos.
  - 3. Fases en la implantación de la gestión por procesos.

- 3.1. Identificación de procesos, secuenciación, clasificación y búsqueda de relaciones. Elaboración del mapa de procesos.
- 3.2. Priorización de los procesos. Descripción y procedimentación de procesos clave.
- 3.3. Sistemas de seguimiento y control de los procesos: indicadores.
- 3.4. Mejora de procesos.
4. La gestión por procesos y su evaluación.

## RELACIÓN DETALLADA Y ORDENACIÓN TEMPORAL DE LOS CONTENIDOS

SEMANA 1, SEMANA 2 y SEMANA 3.

TEMA 1. Los Administradores y la Administración.

Actividad: La excelencia en Gestión.

Casos prácticos: El Esquema REDER.

SEMANA 4 y SEMANA 5

TEMA 2. La Dirección de Personas (I): Liderazgo.

Actividad: El Liderazgo para la Excelencia.

SEMANA 6 y SEMANA 7

TEMA 3. La Dirección de Grupos.

Actividad: Equipos de Alto Rendimiento.

SEMANA 8 y SEMANA 9

TEMA 4. La Dirección de Personas (II): Gestión y Motivación.

Actividad: Excelencia en Gestión y la Dirección de Personas.

SEMANA 9, SEMANA 10, SEMANA 11 y SEMANA 12.

TEMA 5. Fundamentos de Organización.

Actividades: El éxito también es cuestión de diseño.

SEMANA 13 y SEMANA 14.

TEMA 6. Gestión por procesos

Actividad: Excelencia en Gestión y Gestión por Procesos

SEMANA 14 y SEMANA 15.

Casos prácticos Tema 1: El Esquema REDER.

Casos prácticos Tema 5. Fundamentos de Organización.

Casos prácticos Tema 6. Gestión por procesos.

## ACTIVIDADES FORMATIVAS

---

DISTRIBUCIÓN DE HORAS:

CLASES TEÓRICAS: 30 horas presenciales y 45 no presenciales.

CLASES PRÁCTICAS: 30 horas presenciales y 45 no presenciales.

ADD con presencia del profesor: 30 horas.

ADD sin presencia del profesor: 45 horas.

## SISTEMAS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

---

**a) Normativa reguladora de la evaluación y calificación de las asignaturas**

[https://euosuna.org/images/archivos/estudios/NORMATIVA\\_REGULADORA\\_EVALUACION.pdf](https://euosuna.org/images/archivos/estudios/NORMATIVA_REGULADORA_EVALUACION.pdf)

**b) Criterios de Evaluación Generales:**

En el sistema de evaluación, en coherencia con la consecución gradual de competencias y resultados de aprendizaje, se da preferencia a la evaluación continua, complementada con una evaluación final (que incluirá toda la materia) destinada a los que no han podido seguir el curso con asiduidad o no han conseguido durante el curso obtener una evaluación de suficiencia

Evaluación continua.

Un especial énfasis en la actividad del alumno y en la evaluación continua para garantizar y verificar la consecución gradual de las competencias y los resultados de aprendizaje que se programen en la asignatura. Esta visión de las actividades se fundamenta en el concepto de proceso como periodo de construcción gradual del conocimiento.

Este enfoque permite graduar el trabajo del estudiante, enfatiza la consecución progresiva de los objetivos pretendidos y permite obtener evidencias parciales de cómo está siendo el proceso de aprendizaje.

Las actividades se orientan a la consecución de objetivos de aprendizaje que se relacionan con las competencias y éstas, a su vez, con los resultados de aprendizaje.

Esto permite integrar la evaluación en el proceso aprendizaje, ya que la superación de actividades evidencia el progreso del estudiante y facilita el seguimiento y la reorientación del proceso, tanto por parte del propio estudiante como por parte del docente.

A lo largo del curso se realizarán actividades de evaluación continua presenciales y/o no presenciales. La Calificación del alumno será la media de las calificaciones obtenidas en las actividades de evaluación continua. Para superar la asignatura el alumno tiene que obtener, al menos, un 5 de nota media de las actividades de evaluación continua.

Las Actividades de evaluación continua presenciales y no presenciales pueden consistir en exámenes, pruebas de conocimientos, entrega de trabajos, resolución de casos prácticos seleccionados, evaluación de situaciones reales, análisis crítico de problemas actuales de las organizaciones u otras tareas determinadas por el profesor que serán comunicadas a través de la plataforma de enseñanza virtual. La Fecha de realización y/o entrega y los detalles de cada actividad o control, será comunicado a los alumnos con la suficiente antelación, antes de su realización a través de la plataforma Educa de enseñanza virtual.

Las Actividades de Evaluación continua presenciales se realizarán en horario de clase. El estudiante tiene que realizar las actividades de evaluación continua en su aula. Si el estudiante no asiste a una actividad de evaluación continua presencial el día y hora establecido (siempre dentro del horario asignado a las clases lectivas de la asignatura) y/o no entrega la actividad de evaluación continua no presencial en el plazo, tiempo y forma establecido, su calificación será de cero, salvo que concurra alguna de las situaciones excepcionales establecidas en el artículo 17 de la normativa reguladora de la evaluación y calificación de las asignaturas.

Si el estudiante no supera la asignatura por evaluación continua, siempre podrá concurrir a examen final presencial en convocatoria oficial con toda la materia de la asignatura.

Esta opción va dirigida a aquellos estudiantes que no opten por el sistema de Evaluación Continua del punto anterior (excluidos o autoexcluidos voluntariamente); para aquellos otros que, optando por la Evaluación Continua, no hayan logrado superar la asignatura porque no hayan obtenido al menos 5 puntos sobre 10 con dicho sistema; y para aquellos estudiantes que, habiendo superado la Evaluación Continua deseen subir nota en el examen final. En estos dos últimos casos, el



estudiante renuncia a la calificación del Sistema de Evaluación Continua y sólo opta a la nota del examen final. Todos aquellos alumnos que no superen la asignatura en la primera convocatoria del primer cuatrimestre, tendrán necesariamente que emplear este sistema de evaluación (Examen Final) en las siguientes convocatorias. En ningún caso, salvo lo expresamente dispuesto en la NORMATIVA REGULADORA DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE ASIGNATURAS, se realizará un examen o prueba fuera de las convocatorias oficiales

#### Criterios de calificación

La suma de las calificaciones de los controles de conocimientos y de todas las actividades de evaluación realizadas en clase constituirá la calificación final del alumno de acuerdo con los siguientes pesos globales:

- La suma de los dos controles de conocimientos tendrá un peso total del 70% de la calificación final del alumno.
- La suma de todas las actividades de evaluación continua tendrá un peso total del 30% de la calificación final del alumno.
- La falta de asistencia no justificada se penalizará con 0,1 punto por cada una.

Los exámenes constarán de una parte teórica y una parte práctica. La parte teórica consistirá en preguntas tipo test (puntuando un punto cada pregunta con penalización de 1/3 de punto en las incorrectas) y ponderará el 50% de la nota final y un caso práctico basado en los realizados en clase que ponderará el otro 50%. El segundo control comprenderá toda la materia de la asignatura, eliminando la primera parte, aquellos alumnos que hayan superado el primer control.

El examen final tendrá idéntica estructura y ponderación.

Si concurre alguna de las siguientes circunstancias, el alumno tendrá que concurrir a la evaluación final de la asignatura:

- No realizar alguna de las actividades de evaluación continua presenciales el día y hora establecido (siempre dentro del horario asignado a las clases lectivas de la asignatura).
- No entregar alguna de las actividades de evaluación continua no presenciales en el plazo, tiempo y forma establecido.
- Suspender 2 o más actividades de evaluación continua dentro de un mismo módulo de contenido de la asignatura (Módulo 1: Fundamentos, Módulo II: La Dirección de Personas, Módulo III: Organización)

- No realizar alguno de los dos controles de conocimiento el día y hora establecido (siempre dentro del horario asignado a las clases lectivas de la asignatura).
- Suspender alguno de los dos controles de conocimiento que se realizarán a lo largo del curso.

***c) Criterios de Evaluación para alumnos con necesidades académicas especiales***

En el sistema de evaluación, en coherencia con la consecución gradual de competencias y resultados de aprendizaje, se da preferencia a la evaluación continua, complementada con una evaluación final (que incluirá toda la materia) destinada a los que no han conseguido durante el curso obtener una evaluación de suficiencia.

Por ello, se tendrán en cuenta las especiales dificultades que pueda presentar el alumnado, adaptando la evaluación a pruebas orales, así como permitiendo la entrega y resolución de casos y ejercicios mediante comunicación electrónica a través de correos con el profesor y utilización de la plataforma educativa.

En caso de ser necesario, se sustituirá la parte teórica tipo test por exposición verbal de contenidos y la resolución de la parte práctica, igualmente, de forma verbal. La ponderación de cada parte será, igualmente, del 50%.

## **METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE**

---

Clases teóricas:

La dinámica metodológica habitual será una exposición breve de los conceptos más importantes de cada tema por parte del profesor, tras lo cual los alumnos plantearán las dudas que les hayan surgido, qué términos no han sido comprendidos y cuantas aclaraciones o ampliaciones de los conceptos deseen. Esto implica que el alumno ha efectuado una lectura comprensiva del tema antes de la exposición por parte del profesor.

Técnicas docentes:

- Sesiones académicas teóricas. Exposición por parte del profesor de los conceptos más importantes de cada tema. En dichas sesiones y tras una lectura previa del tema, los alumnos plantearán las dudas que les hayan surgido, los términos que no hayan comprendido y las aclaraciones o ampliaciones teóricas que precisen.

- Empleo de la plataforma Educa. Este medio permitirá mejorar y agilizar la relación con el alumno. Esta plataforma ayudará a los alumnos a acceder a contenidos de la asignatura y, al mismo tiempo, servirá de canal de comunicación adicional con el profesor de la asignatura.

Sesiones Prácticas:

Basada en el método del caso, la parte práctica de la asignatura consistirá en la realización de ejercicios, resolución de casos prácticos seleccionados, la evaluación de situaciones reales de las organizaciones y en el desarrollo de debates sobre cuestiones aplicadas de los temas y/o pruebas de conocimientos u otras tareas determinadas por el profesor que serán comunicadas a través de la plataforma de enseñanza virtual. A instancias del profesor, la participación en la parte práctica podría hacerse de forma individual o en grupo.

Técnicas docentes:

\*Sesiones académicas prácticas. En dichas sesiones se resolverán los casos prácticos propuestos por el profesor.

\*Realización de ejercicios en el aula con el apoyo del profesor

\*Exposición y debate. Tomando como base el material seleccionado por el profesor (noticias de prensa, artículos, documentales, vídeos)

\*Lecturas obligatorias sobre la materia, su resumen y exposición.

\*Análisis crítico de problemas actuales de las organizaciones. Discusión y debate.

\*Estudios y análisis basados en la búsqueda de información, exposición y debate.

\*Empleo de la plataforma Educa.

Apoyo multimedia para el seguimiento de los contenidos de la asignatura.

## **HORARIOS DEL GRUPO DEL PROYECTO DOCENTE**

---

<https://euosuna.org/index.php/es/planificacion-de-la-ensenanza-528>

## CALENDARIO DE EXÁMENES

---

<https://euosuna.org/index.php/es/planificacion-de-la-ensenanza-528>

## TRIBUNALES ESPECÍFICOS DE EVALUACIÓN Y APELACIÓN

---

Pendiente de Aprobación

## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

---

Bibliografía general

Los Administradores y la Administración:

Material Docente de la Asignatura de Dirección y Organización. Grado en Finanzas y Contabilidad. La Dirección de Personas (I): Liderazgo:

Material Docente de la Asignatura de Dirección y Organización. Grado en Finanzas y Contabilidad. La Dirección de Grupos:

Material Docente de la Asignatura de Dirección y Organización. Grado en Finanzas y Contabilidad. La Dirección de Personas (II): Gestión y Motivación:

Material Docente de la Asignatura de Dirección y Organización. Grado en Finanzas y Contabilidad. Fundamentos de Organización:

Material Docente de la Asignatura de Dirección y Organización. Grado en Finanzas y Contabilidad. Gestión por procesos:

Material Docente de la Asignatura de Dirección y Organización. Grado en Finanzas y Contabilidad

Bibliografía específica:

Díez de Castro, E.P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., Periañez Cristóbal, R. (2001).

Administración y Dirección. Ed. McGraw-Hill. Madrid. ISBN: 84-481-2818-4

EFQM (2020). Modelo EFQM de Excelencia 2020. Club Excelencia en Gestión. ISBN: 978-90-5236-847-4

Daft, R.L. (2015). Teoría y Diseño Organizacional. México: Cengage Learning. ISBN: 9786075197647.

Beltrán Sanz, J. et al. (2002). Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de

Tecnología. Sevilla. ISBN: 84-923464-7-7.

#### LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Grant, A., Rebele, R. y Cross, R. (2017). Sobrecarga colaborativa. Liderazgo y Gestión de

Personas. Harvard Business Review. En español.

Kai Chi, Y. (2017). De la broma al fallo: el peligro de pasarse de gracioso con un equipo. Liderazgo y Gestión de Personas. Harvard Business Review. En español.

Kristi Hedges. K. (2017). Cinco preguntas para ayudar al equipo a encontrar sentido al trabajo.

Liderazgo y Gestión de Personas. Harvard Business Review. En español.

#### INFORMACIÓN ADICIONAL

---

El curso se enfoca en capacitar a los estudiantes para que puedan desarrollar habilidades de dirección, incorporando los elementos de diversidad culturales, la solución de problemas y decisiones, la conducción de equipos de trabajo y las relaciones interpersonales a través del liderazgo y la motivación. El curso se estructura en tres grandes módulos –seis temas-, en los que se analizan los factores que afectan al éxito empresarial desde la vertiente de la dirección de las personas y la gestión del conocimiento.

- Módulo I. Fundamentos, en la cual se introduce al alumno en el concepto de administración y en su proceso o desarrollo, la naturaleza del trabajo administrativo y su problemática. Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. El Modelo EFQM de Excelencia Empresarial es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema adecuado de gestión.

- Módulo II. La Dirección de Personas

El hecho de que una organización fracase o logre el éxito dependerá principalmente de la calidad de su liderazgo. El liderazgo es la pieza fundamental de cualquier organización, de la índole que sea, política, empresarial o familiar. Esta atención no

es gratuita. En cualquier organización de personas debe existir un líder que, como tal, conduzca a toda la organización en una misma dirección.

Esta dirección debe ser común para todos, y el líder tiene como misión la de "conducir" a ese grupo hacia la obtención de un resultado mutuamente beneficioso para todos.

Por otra parte, el espíritu y la práctica del trabajo en equipo es lo que proporciona a tantas organizaciones una clara ventaja competitiva frente a sus competidores. De hecho, el trabajo en equipo se ha convertido en una de las habilidades y conocimientos más demandados por las empresas en la formación de los graduados. Por este motivo consideramos que el trabajo en equipo es un tema fundamental en la formación de nuestros

estudiantes no sólo porque como futuros directivos tendrán que influir en el comportamiento de los individuos y grupos para que contribuyan a la consecución de las metas y objetivos, sino que, como parece, seguramente en uno u otro momento de su vida profesional tendrán que integrarse en equipos.

- Módulo III: Organización. En los dos capítulos incluidos en esta parte del programa pretendemos introducir al alumno en el concepto de organización, sus partes, elementos y el diseño organizativo. Todos estos conceptos básicos pretenden ofrecer una panorámica de la complejidad y, a la vez, de la importancia de las organizaciones y de su estructuración.

La gestión por procesos tiene una estrecha vinculación con lo que hoy se conoce como "Gestión de la Calidad", tanto en su vertiente de aplicación de normas de calidad como en el empleo de Modelos de Excelencia (Total Quality Management o TQM).