



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Máster
Máster en Profesorado de Educación
Secundaria Obligatoria y Bachillerato,
Formación Profesional y Enseñanza de
Idiomas

Unidad Didáctica: *Organización y Dirección de la Empresa*

Presentado por:

Marta Castellví Sáez

Tutelado por:

M.^a Elisa Álvarez López

Valladolid, 27 de junio de 2019

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	CONTEXTO EDUCATIVO Y CURRICULAR	7
2.1.	Análisis del contexto educativo	7
2.1.1.	Características del entorno educativo	7
2.1.2.	Tipología del centro	7
2.1.3.	Recursos materiales y humanos	9
2.1.4.	Departamento de Ciencias Sociales	9
2.1.5.	Tipología del alumnado y características de los padres	10
2.2.	Contexto curricular	11
2.2.1.	Normativa	11
2.2.2.	Objetivos de Bachillerato	11
2.2.3.	Competencias clave	12
2.2.4.	Objetivos de la asignatura Economía de la Empresa	15
2.2.5.	Contenidos de la asignatura Economía de la Empresa	16
3.	UNIDAD DIDÁCTICA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	20
3.1.	Justificación de la unidad didáctica	20
3.2.	Objetivos, contenidos y criterios de evaluación	21
3.3.	Metodología: modalidades y métodos de enseñanza-aprendizaje y actividades en las que se concretan	22
3.3.1.	Modalidades y métodos de enseñanza-aprendizaje	24
3.3.2.	Actividades didácticas	32
3.4.	Recursos didácticos	54
3.5.	Sistema de evaluación	55
3.5.1.	Características y tipos de evaluación	55
3.5.2.	Criterios de evaluación	56
3.5.3.	Criterios de calificación	57
3.5.4.	Procedimientos e instrumentos de evaluación	58

3.6. Atención a la diversidad	61
3.7. Plan de fomento a la lectura.....	63
3.8. Bibliografía	64
4. CONCLUSIONES	66
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
6. ANEXOS.....	70
ANEXO 1 – Materiales actividad de aprendizaje cooperativo (Puzle).....	70
ANEXO 2 – Texto sesión inicial	77
ANEXO 3 - Estudio de casos: El liderazgo.....	78
ANEXO 4 - Preguntas <i>Kahoot</i>	79
ANEXO 5 – Evaluación del profesorado.....	81

1. INTRODUCCIÓN

Una de las principales tareas de todo docente es llevar a cabo una adecuada planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje, que permita optimizar la forma de transmitir los conocimientos y, con ello, contribuir a que los alumnos logren aprendizajes significativos y profundos.

Este trabajo consiste en la puesta en práctica de esa tarea fundamental de un profesor que es la planificación docente, concretándolo en una unidad docente, poniendo en práctica los conocimientos y habilidades que se han conseguido en la realización del Máster en Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas, tanto en los adquiridos al cursar las diferentes asignaturas que lo componen, como en la realización de las prácticas.

En el trabajo se ha prestado especial atención a las modalidades y métodos de enseñanza a utilizar, queriendo ir más allá de la práctica tradicional en el que la enseñanza es o era un proceso individual donde el alumno es un elemento pasivo que atiende a la explicación de la materia por parte del profesor, para posteriormente memorizarla y reproducirla en un examen, a través del cual es evaluado. Por ello, el principal propósito de este trabajo es proponer diferentes actividades con metodologías organizativas como las clases teóricas, clases prácticas y seminarios/talleres y métodos docentes variados, como el estudio de casos, la resolución de ejercicios y problemas, el método expositivo y el aprendizaje cooperativo; con el fin de que los discentes adquieran aprendizajes significativos y desarrollen habilidades comunicativas.

Con esa idea, en las páginas que siguen se definen los elementos clave de la programación docente, particularizados en la unidad didáctica *Organización y Dirección de la Empresa*. Así, partiendo de la consideración del contexto educativo y curricular en el que va a desarrollarse la unidad didáctica, el presente trabajo se estructura del siguiente modo:

En primer lugar, se enumeran los objetivos de dicha unidad didáctica. A continuación, se describen los contenidos en los que se concretan los objetivos de la unidad didáctica. Seguidamente, se detalla la metodología docente, es decir, las modalidades y métodos de trabajo del profesor y de los alumnos que se consideran más adecuados para poder alcanzar las metas fijadas y desarrollar los contenidos previstos en la elaboración de la unidad. Asimismo, se explican las actividades en las que se concretan los métodos de enseñanza-aprendizaje seleccionados y los recursos didácticos utilizados. Esta parte del trabajo destinada a exponer la metodología docente se completa con la descripción del sistema de evaluación a aplicar, especificando los criterios de evaluación, los

criterios de calificación y los procedimientos e instrumentos de evaluación. Además, se exponen las medidas de atención a la diversidad propuestas para la unidad didáctica, el plan de fomento a la lectura y la bibliografía de referencia.

Por último, se presentan las conclusiones obtenidas a lo largo de la realización del presente Trabajo de Fin de Máster.

2. CONTEXTO EDUCATIVO Y CURRICULAR

El punto de partida de toda programación docente ha de ser la consideración del ámbito formativo en el que va a desarrollarse, razón por la que, antes de abordar los elementos básicos de la unidad docente objeto de estas páginas, en este apartado se presta atención al contexto educativo y curricular, detallando los rasgos propios del centro de enseñanza elegido y de su entorno, así como la normativa a la que está sujeta la unidad didáctica a desarrollar, y en la que figuran, tanto los objetivos del Bachillerato, como los objetivos de la asignatura Economía de la Empresa a la que pertenece la unidad didáctica.

2.1. Análisis del contexto educativo

2.1.1. Características del entorno educativo

El centro educativo en el que va a impartirse la unidad didáctica es el Colegio Apostolado del Sagrado Corazón de Jesús, fundado por P. Valentín Salinero S. J. en 1961. He elegido dicho centro ya que es en el que he realizado mi periodo de prácticas, lo que me ha permitido conocer más detalladamente su organización y funcionamiento.

Los Colegios del Apostolado del Sagrado Corazón de Jesús tienen su origen en la experiencia que tuvo P. Valentín Salinero S. J. en su viaje en la isla de Cuba, donde trató de transmitir valores humanos, cristianos y culturales a sus habitantes a través de la educación. Cuando volvió de su viaje decidió formar una red de colegios en España. Uno de ellos está situado en Valladolid, más concretamente, ubicado en el Camino Viejo de Simancas, 23, en la zona sur de la ciudad. Su entorno es principalmente residencial, aunque a un lado se encuentran otros dos centros educativos y al otro uno de los centros comerciales más grandes de la ciudad.

Al colegio principalmente acuden alumnos de la zona de Covaresa, Parque Alameda y la Rubia, es decir, de los barrios cercanos. También cuenta con algún estudiante que viene del centro de la ciudad, desde el que se pueden coger varias líneas de bus que llegan hasta la puerta del colegio.

2.1.2. Tipología del centro

El Colegio Apostolado del Sagrado Corazón de Jesús cuenta con Educación Infantil, Educación Primaria, Secundaria y Bachillerato. La oferta educativa de los tres primeros niveles educativos es concertada; en cambio, la oferta de Bachillerato es privada y

pueden cursarse dos modalidades: ciencias y tecnología, por una parte, y ciencias sociales y humanidades, por otra.

En el actual curso académico 2018-2019, los alumnos matriculados en el centro ascienden a 1.150, de los cuales 342 son de Secundaria y 131 de Bachillerato. El horario lectivo del centro es de 8:30 a 15:00, pero también está abierto por las tardes para la realización de las actividades extraescolares, y en caso de que así se solicite por los miembros de la comunidad educativa u otras entidades.

En cuanto a la organización y funcionamiento del centro, en el Tabla 1 se recogen las personas que integran el equipo directivo:

Tabla 1. *Equipo Directivo*

EQUIPO DIRECTIVO	
Titular	Genoveva Beloqui Iriarte
	Nicolasa Sánchez Pérez
Directora de Educación Infantil y Primaria	Laura Velasco Sanz
Director de Educación Secundaria y Bachillerato	Alberto Tabarés Cabezón
Jefa de Estudios de Educación Infantil y Primaria	Ana Isabel Rubio del Val
Jefe de Estudios de Ed. Secundaria y Bachillerato	David Martín Ordóñez

Fuente: Programación anual general del Colegio Apostolado del Sagrado Corazón del Jesús.

Por otra parte, los órganos colegiados con los que cuenta el Apostolado del Sagrado Corazón de Jesús son:

- El Consejo Escolar, compuesto por los directores de Educación Infantil y Primaria y Educación Secundaria y Bachillerato, representantes de la titularidad del centro, representantes del profesorado, representantes de los padres y madres de los alumnos del centro, representantes del alumnado y representantes del personal de administración y servicios.
- El claustro de profesores.
- Los órganos de coordinación pedagógica, uno en Educación Infantil y Primaria y otro en Educación Secundaria y Bachillerato. Cada órgano está formado por un presidente, el cual es el director de cada nivel educativo (Alberto Tabarés

Cabezón en el caso de Educación Secundaria y Bachillerato), el jefe de estudios, el secretario, el orientador y los jefes de departamento.

- La asociación de padres y madres de alumnos (A.M.P.A.)

2.1.3. Recursos materiales y humanos

Elementos materiales

El colegio está dotado con las siguientes instalaciones: 43 aulas asignadas a las clases normales de cada grupo, tres laboratorios de biología y física y química, una sala grande de audiovisuales, una sala pequeña de audiovisuales, dos salas de informática, dos seminarios, un salón de actos, un polideportivo, un parque infantil, pistas polideportivas exteriores, dos capillas, un aula de música, un taller de tecnología, un taller de plástica, dos salones de juego para educación infantil y primaria y un comedor.

Además, todas las aulas disponen de una pizarra tradicional, una pizarra digital y un ordenador.

Personal docente

La plantilla del Colegio Apostolado del Sagrado Corazón de Jesús está compuesta por 65 profesores, de los cuales 31 son profesores de Secundaria y Bachillerato y el orientador.

Personal administrativo y de servicios

Formado por dos personas que se ocupan de las labores de secretaría, seis que lo hacen de las de limpieza y tres encargadas del mantenimiento y el cuidado de los jardines.

Departamentos de las asignaturas

En Secundaria y Bachillerato el colegio cuenta con once departamentos didácticos: Física y Química, Ciencias Naturales, Matemáticas, Tecnología, Dibujo e Informática, Lengua Castellana y Literatura y Cultura Clásica; Lengua Extranjera, Ciencias Sociales, Música, Filosofía, Educación Física y Religión.

2.1.4. Departamento de Ciencias Sociales

La especialidad de Economía no dispone de un departamento específico, encuadrándose en el de Ciencias Sociales junto con las asignaturas de Historia y Geografía.

Los miembros de dicho departamento, formado por 6 profesores, se reúnen al menos dos veces al mes a fin de coordinar las diferentes asignaturas que imparten. Además, los responsables de cada una de las asignaturas también realizan reuniones destinadas a mejorar la organización de la materia.

Estas reuniones suelen girar en torno a aspectos relacionados con la programación y el sistema de evaluación, si bien también se llevan a cabo reuniones extraordinarias en las que se tratan otros temas, como por ejemplo cuestiones relacionadas con el comportamiento de los discentes, con las normas del departamento... Asimismo, se realiza una última reunión antes de la finalización del curso académico para adelantar la planificación del siguiente.

Las asignaturas asignadas a la especialidad de Economía son: Iniciación a la Actividad Emprendedora y Empresarial de 3º ESO, Economía de 4º ESO, Economía de 1º Bachillerato y Economía de la Empresa de 2º Bachillerato.

2.1.5. Tipología del alumnado y características de los padres

La gran mayoría de los padres de los alumnos del centro muestran interés por la educación de sus hijos implicándose en las actividades y reuniones organizadas por el colegio, así como participando de forma activa en el A.M.P.A.

Por su parte, los alumnos del colegio están comprometidos con su educación, como lo prueba el interés que muestran por el desarrollo de las diferentes asignaturas. Sin embargo, es normal que siempre exista algún estudiante desmotivado, sin interés por aprender, que únicamente pretende conseguir el título. Desde el centro se les intenta concienciar de lo importante que es tener una buena formación de cara a labrarse un buen futuro profesional.

El nivel medio de renta de las familias de los alumnos es medio-alto, de forma que la mayoría de ellos no tiene dificultades económicas ni tampoco a la hora de acceder a actividades culturales o de ocio.

También cabe calificar de medio-alto el nivel cultural de las familias, ya que buena parte de los padres de los estudiantes tienen títulos universitarios. Un hecho que influye positivamente en las competencias con las que cuentan los discentes, pues, además de disponer de apoyo a la hora de realizar sus tareas escolares, han adquirido hábitos de lectura, cine y participación en otras actividades culturales, musicales, deportivas...

2.2. Contexto curricular

2.2.1. Normativa

La normativa a la que está sujeta unidad didáctica *Organización y Dirección de la Empresa*, encuadrada en la asignatura de Economía de la Empresa de 2º de Bachillerato, es la siguiente:

- Real Decreto 1105/2014, de 26 de diciembre, por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato.
- ORDEN EDU/363/2015, de 4 de mayo, por la que se establece el currículo y se regula la implantación, evaluación y desarrollo del Bachillerato en la Comunidad de Castilla y León.
- Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria (RD 83/1996, de 26 de enero)
- Orden ECD/65/2015, de 21 de enero, por la que se describen las relaciones entre las competencias, los contenidos y los criterios de evaluación de la Educación Primaria, la Educación Secundaria Obligatoria y el Bachillerato.
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE)

2.2.2. Objetivos de Bachillerato

Según el Real Decreto 1105/2014, de 26 de diciembre, por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato, los objetivos que se contribuirán a desarrollar en la etapa de Bachillerato son:

- a) Ejercer la ciudadanía democrática, desde una perspectiva global, y adquirir una conciencia cívica responsable, inspirada por los valores de la Constitución española, así como por los derechos humanos, que fomente la corresponsabilidad en la construcción de una sociedad justa y equitativa.
- b) 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.
- c) Fomentar la igualdad efectiva de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, analizar y valorar críticamente las desigualdades y discriminaciones existentes, y en particular la violencia contra la mujer e impulsar la igualdad real

y la no discriminación de las personas por cualquier condición o circunstancia personal o social, con atención especial a las personas con discapacidad.

- d) Afianzar los hábitos de lectura, estudio y disciplina, como condiciones necesarias para el eficaz aprovechamiento del aprendizaje, y como medio de desarrollo personal.
- e) Dominar, tanto en su expresión oral como escrita, la lengua castellana y, en su caso, la lengua cooficial de su Comunidad Autónoma.
- f) Expresarse con fluidez y corrección en una o más lenguas extranjeras.
- g) Utilizar con solvencia y responsabilidad las tecnologías de la información y la comunicación.
- h) Conocer y valorar críticamente las realidades del mundo contemporáneo, sus antecedentes históricos y los principales factores de su evolución. Participar de forma solidaria en el desarrollo y mejora de su entorno social.
- i) Acceder a los conocimientos científicos y tecnológicos fundamentales y dominar las habilidades básicas propias de la modalidad elegida.
- j) Comprender los elementos y procedimientos fundamentales de la investigación y de los métodos científicos. Conocer y valorar de forma crítica la contribución de la ciencia y la tecnología en el cambio de las condiciones de vida, así como afianzar la sensibilidad y el respeto hacia el medio ambiente.
- k) Afianzar el espíritu emprendedor con actitudes de creatividad, flexibilidad, iniciativa, trabajo en equipo, confianza en uno mismo y sentido crítico.
- l) Desarrollar la sensibilidad artística y literaria, así como el criterio estético, como fuentes de formación y enriquecimiento cultural.
- m) Utilizar la educación física y el deporte para favorecer el desarrollo personal y social.
- n) Afianzar actitudes de respeto y prevención en el ámbito de la seguridad vial.

2.2.3. Competencias clave

En el Real Decreto 1105/2014, de 26 de diciembre, por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato se establecen, siguiendo las orientaciones de la Unión Europea, las denominadas “competencias clave” que tiene que adquirir todo alumno para su realización y desarrollo personal. Estas siete

competencias esenciales, que deben estar integradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje durante la Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, están recogidas en el Anexo I de la Orden ECD/65/2015, de 21 de enero, por la que se describen las relaciones entre las competencias, los contenidos y los criterios de evaluación de la Educación Primaria, la Educación Secundaria Obligatoria y el Bachillerato.

Comunicación lingüística (CCL)

Esta competencia hace referencia al dominio de destrezas comunicativas en diferentes registros. Puede conllevar el uso de varias lenguas, ya sea por las lenguas propias de cada Comunidad Autónoma, o bien por el uso de estas lenguas en los centros bilingües. Dado el ámbito en el que va a impartirse la unidad didáctica presentada en este trabajo, únicamente vamos a prestar atención al uso de la lengua castellana (compresión y expresión oral y escrita)

Además de saber utilizar el lenguaje como una herramienta de comunicación escrita y oral, esta competencia abarca el desarrollo del espíritu crítico del alumno, el diálogo como herramienta para la resolución de conflictos y el respeto por las opiniones de los demás.

Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología (CMCT)

En esta competencia se incluyen las destrezas relacionadas con la iniciativa científica, el desarrollo del espíritu de investigación y el uso de los números como lenguaje en diversos soportes.

Se trata de que los discentes reconozcan el papel fundamental que desempeñan las matemáticas en la actualidad y aprendan a utilizarlas (conceptos, procedimientos y herramientas) de manera adecuada para resolver los problemas que pueden surgir a lo largo de sus vidas.

Por otra parte, las competencias de ciencia y tecnología pretenden que los alumnos tengan un acercamiento al mundo que les rodea, proveyéndoles de una serie de atributos para la conservación de este. Asimismo, un pensamiento crítico a la hora de juzgar los hechos científicos y tecnológicos tanto pasados como presentes, para así orientar estos descubrimientos al bienestar social.

Competencia digital (CD)

La competencia digital hace referencia a al dominio de las nuevas tecnologías de una manera crítica y segura, todo ello para conseguir ciertos objetivos vinculados al trabajo,

la empleabilidad, el uso del tiempo libre, la participación e inclusión en la sociedad y el aprendizaje.

A través de esta competencia se busca que los estudiantes adquieran los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para desenvolverse de una manera competente en el nuevo entorno digital, fruto del avance tecnológico, y en el que se han producido importantes cambios en la alfabetización, la lectura y la escritura.

Se pretende que los alumnos tengan una actitud responsable y crítica ante las nuevas tecnologías y sus diferentes medios, siendo capaces de identificar las fortalezas y debilidades de su uso.

Aprender a aprender (CPAA)

Esta competencia es fundamental ya que se desarrolla a lo largo de la vida, tanto en los contextos formales, como en los informales. La principal característica es la habilidad de cada estudiante para organizar sus propias estrategias de enseñanza-aprendizaje. Para ello es necesario generar curiosidad en el alumnado, para que este sienta la necesidad de aprender y todo ello le motive a aprender de manera autónoma, siendo él mismo el único protagonista de este proceso y el responsable de la consecución de las metas fijadas.

Para lograrlo, es fundamental que los estudiantes conozcan y controlen sus propios procesos de aprendizaje, ajustándolos a los tiempos y demandas de las distintas actividades.

Competencias sociales y cívicas (CSC)

Estas competencias hacen referencia a la habilidad de utilizar todo lo que el alumnado conoce sobre la sociedad a fin de poder interpretar sus problemas, hacer juicios de valor, dar respuestas y tomar decisiones, así como ser capaz de resolver conflictos.

Al mismo tiempo, se quiere transmitir al alumno el interés por la participación democrática en la sociedad y la participación en la vida cívica y social.

Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor (SIE)

Esta competencia conlleva la capacidad de transformar ideas en actos. Se trata de que los alumnos sean capaces de evaluar una situación, marcar una serie de objetivos y, posteriormente, elegir, planificar y gestionar los conocimientos, habilidades y actitudes adecuados para hacer frente a esa situación.

Esta competencia la podemos encontrar en varios ámbitos en los que se desenvuelven los ciudadanos: social, personal, laboral y escolar, permitiéndoles descubrir y aprovechar nuevas oportunidades. Además, la adquisición de esta competencia es importante a la hora de fomentar la cultura del emprendimiento.

Conciencia y expresiones culturales (CEC)

Esta competencia supone conocer, apreciar y valorar de una manera crítica, abierta y respetuosa la cultura propia y ajena, para que puedan ser utilizadas como fuente de enriquecimiento y disfrute personal. También implica respetar las diferentes culturas y valorar la interculturalidad en nuestra sociedad.

Asimismo, conlleva la participación y el interés por la vida cultural y por la conservación del patrimonio cultural y artístico, tanto de la propia comunidad como de otras.

2.2.4. Objetivos de la asignatura Economía de la Empresa

De acuerdo con la ORDEN EDU/363/2015, de 4 de mayo, por la que se establece el currículo y se regula la implantación, evaluación y desarrollo del Bachillerato en la Comunidad de Castilla y León, la asignatura Economía de la Empresa es *la ciencia que se encarga del estudio y análisis de los hechos de naturaleza económica en el seno de una organización empresarial* y tiene como finalidad el desarrollo de las siguientes capacidades:

- a) Definir el concepto de empresa y empresario, analizar su marco jurídico y diferenciar los diferentes tipos de empresa, sus funciones y sus objetivos.
- b) Analizar las interrelaciones existentes entre empresas y con el entorno económico y social, teniendo en cuenta la responsabilidad social y medioambiental de la empresa.
- c) Identificar las diferentes características de la empresa, como son la localización y la dimensión, la diversificación y la especialización. Así como realizar un análisis estratégico, diferenciando las distintas estrategias de crecimiento interno y externo.
- d) Conocer la organización y jerarquía de la empresa, la división del trabajo, la dirección, planificación y toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.
- e) Analizar los tipos de comunicación dentro de la empresa y las distintas clases de estilos de gestión y de dirección de recursos humanos y la influencia que tienen estos en el desarrollo de la empresa y la motivación de los trabajadores.

- f) Reconocer los conceptos de producción, productividad, eficiencia y asignación de recursos, así como la importancia de la investigación, el desarrollo y la innovación para el cambio tecnológico y la mejora de la competitividad entre empresas.
- g) Diferenciar entre las distintas clases de mercado y sus técnicas de investigación. Así como saber realizar un análisis del consumidor, de la segmentación del mercado y de las diferentes estrategias de posicionamiento del producto.
- h) Conocer las diferentes variables del *marketing-mix*, las estrategias del *marketing* dentro de la ética empresarial y su aplicación a las nuevas tecnologías.
- i) Identificar las obligaciones contables de la empresa, la composición de su patrimonio y las cuentas anuales para así analizar la información contable a través del estudio e interpretación de diferentes ratios económico-financieros.
- j) Valorar entre las diferentes alternativas de inversión y de financiación que puede tomar una empresa.

2.2.5. Contenidos de la asignatura Economía de la Empresa

Los contenidos de la asignatura de Economía de la Empresa según la ORDEN EDU/363/2015 están recogidos en la Tabla 2.

Tabla 2. *Contenidos Economía de la Empresa de 2º Bachillerato.*

Bloque de contenidos	Grupo de contenidos
Bloque 1. La empresa	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa y el empresario. - Clasificación, componentes, funciones y objetivos de la empresa. - Análisis del marco jurídico que regula la actividad empresarial. - Funcionamiento y creación de valor. - Interrelaciones con el entorno económico y social. - Valoración de la responsabilidad social y medioambiental de la empresa.

Bloque de contenidos	Grupo de contenidos
<p>Bloque 2. Desarrollo de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Localización y dimensión empresarial. - El entorno de la empresa y las fuerzas competitivas del sector. - La especialización y diversificación como formas de desarrollo. - Análisis estratégico. Estrategias de crecimiento interno y externo. - Consideración de la importancia de las pequeñas y medianas empresas y sus estrategias de mercado. - Internacionalización, competencia global y tecnología. - Identificación de los aspectos positivos y negativos de la empresa multinacional.
<p>Bloque 3. Organización y dirección de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la empresa: concepto y principios organizativos. - La división técnica del trabajo y la necesidad de organización en el mercado actual. - Organización y jerarquía. - Las funciones básicas de la dirección. - Planificación y toma de decisiones estratégicas. - Los estilos de dirección y sus funciones básicas. - La comunicación interna en la empresa. - Diseño y análisis de la estructura de la organización formal e informal. - La gestión de los recursos humanos y su incidencia en la motivación. - El liderazgo. - Los conflictos de intereses y sus vías de negociación.

Bloque de contenidos	Grupo de contenidos
Bloque 4. La función productiva	<ul style="list-style-type: none"> - La producción y asignación de los recursos productivos. - El proceso productivo, la eficiencia y la productividad. - La investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) como elementos clave para el cambio tecnológico y mejora de la competitividad empresarial. - La clasificación y el cálculo de los costes de la empresa. - Cálculo e interpretación del umbral de rentabilidad de la empresa. - Los inventarios de la empresa y sus costes. Modelos de gestión de inventarios.
Bloque 5. La función comercial de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto y clases de mercado. - Técnicas de investigación de mercados. Sus fases y etapas. - Análisis del consumidor y segmentación de mercados. Las estrategias de posicionamiento en el mercado. - El Plan de <i>Marketing</i>. Variables del <i>marketing-mix</i> y elaboración de estrategias. - Estrategias de <i>marketing</i> y ética empresarial. - Aplicación al <i>marketing</i> de las tecnologías más avanzadas. El comercio electrónico.
Bloque 6. La información de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Las obligaciones contables de la empresa. - La composición del patrimonio y su valoración. - Las cuentas anuales y la imagen fiel de la empresa. - Elaboración del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias. - Análisis e interpretación de la información contable. Los equilibrios financieros, el fondo de maniobra, el periodo medio de maduración y las principales ratios económico-financieros de rentabilidad: ROA, ROE, pirámide de DuPont; solvencia y estructura. - Auditoría de la información contable. - La fiscalidad empresarial.

Bloque de contenidos	Grupo de contenidos
Bloque 7. La función financiera	<ul style="list-style-type: none"> - La estructura económica y financiera de la empresa. - El valor del dinero en el tiempo. - Concepto y clases de inversión. - Valoración y selección de proyectos de inversión. Plazo de recuperación, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Rentabilidad. - Los recursos financieros de la empresa. - Análisis de fuentes alternativas de financiación interna y externa. El coste de financiación. - Funciones financieras de la hora de cálculo. - Elección de la estructura de capital de la empresa.

Fuente: ORDEN EDU/363/2015, de 4 de mayo.

3. UNIDAD DIDÁCTICA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

La unidad didáctica objeto de este trabajo se encuadra en la asignatura de Economía de la Empresa de 2º Bachillerato y lleva por título: *Organización y Dirección de la Empresa*.

3.1. Justificación de la unidad didáctica

Las empresas se plantean objetivos y coordinan sus factores productivos en función de ello para lograrlos. Para poder lograrlo, aparte de disponer los medios materiales: edificios, máquinas, energía disponible, etc., es necesario tener una organización de los diversos puestos de trabajo con sus responsabilidades y funciones definidas, así como los procedimientos de trabajo. Estos procedimientos abarcan desde cómo realizar el trabajo en cada puesto, pasando por los que afectan a la calidad de los productos o servicios realizados, hasta los necesarios para el pilotaje de las prestaciones y cumplimiento de objetivos, sin olvidar los referidos a los propios del análisis de la actividad y del entorno, para plantear continuamente la visión y los objetivos de la empresa. Precisamente, con el desarrollo de esta unidad didáctica, los estudiantes van a comprender que una de las características esenciales de la empresa es determinar sus objetivos y organizar y planificar los procedimientos que han de ponerse en práctica para cumplirlos.

Por otra parte, las empresas no se estructuran por sí mismas, sino que antes de poner en marcha su actividad los directivos tienen que tener claro cómo se va a organizar. Dentro de cada empresa existe una organización y una jerarquía, donde hay una estructura de relaciones personales, tanto formales como informales (OBS Business School, 2016). En consecuencia, es necesaria una gestión de los recursos humanos que consiga mantener a sus empleados motivados, lo que constituye una de las claves del éxito en cualquier organización. En el ámbito de los recursos humanos, uno de los aspectos más importantes es la identificación, entre los integrantes de la empresa, del líder, ya que este tendrá más poder sobre los demás para dirigir las actuaciones encaminadas a la consecución de los objetivos planteados.

Los alumnos tienen que conocer que el proceso de planificación, control y organización existe en cualquier actividad humana, no es exclusivo del mundo empresarial. En definitiva, esta unidad didáctica debe servir a los alumnos para conocer la actividad empresarial y reflexionar críticamente sobre el papel de los empresarios, directivos y empleados dentro de la empresa (Fernández, 2017)

3.2. Objetivos, contenidos y criterios de evaluación

En la Tabla 3 se recogen los objetivos, los contenidos y los criterios de evaluación establecidos para la unidad didáctica *Organización y Dirección de la Empresa*, incluida en la asignatura Economía de la Empresa de 2º Bachillerato, en la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

Tabla 3. *Objetivos, contenidos y criterios de evaluación de la unidad didáctica Organización y Dirección de la Empresa, 2º Bachillerato*

OBJETIVOS	CONTENIDOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Reflexionar y valorar sobre la división técnica del trabajo en un contexto global de interdependencia económica. - Describir la estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación, grado de participación en la toma de decisiones y organización informal de la empresa. - Identificar la función de cada una de las áreas de actividad de la empresa: aprovisionamiento, producción y comercialización, inversión y financiación, recursos humanos y administrativa, así como sus interrelaciones. - Analizar e investigar sobre la organización existente en las empresas de su entorno más cercano, identificando ventajas e inconvenientes, detectando problemas a solucionar y describiendo propuestas de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto y procesos organizativos de la empresa. - La división técnica del trabajo y la necesidad de organización en el mercado actual. - La organización y jerarquía de la empresa. - Las funciones básicas de la dirección. - Planificación y toma de decisiones estratégicas. - Los estilos de dirección y sus funciones básicas. - La comunicación interna en la empresa. - Diseño y análisis de la estructura de la organización formal e informal. - La gestión de los recursos humanos y su incidencia en la motivación. - El liderazgo. - Los conflictos de intereses y sus vías de negociación. 	<p>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.</p>

OBJETIVOS	CONTENIDOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar sus conocimientos a una organización concreta, detectando problemas y proponiendo mejoras. - Valorar la importancia de los recursos humanos en una empresa y analizar diferentes maneras de abordar su gestión y su relación con la motivación y la productividad. 		

Fuente: ORDEN EDU/363/2015 del BOCYL, de 4 de mayo.

3.3. Metodología: modalidades y métodos de enseñanza-aprendizaje y actividades en las que se concretan

Una de las cuestiones clave que hay que tener en cuenta en la planificación de la tarea docente es la metodología a aplicar. Existen múltiples formas de organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y cada profesor tiene su propio “estilo educativo”. En función de cuál sea la manera elegida para organizar este proceso, se fomentarán distintos tipos de aprendizaje en los discentes. En cualquier caso, lo importante es que los alumnos desarrollen sus conocimientos y habilidades sobre las distintas materias trabajando en las distintas combinaciones de modalidades y métodos de enseñanza que se decidan utilizar.

A la hora de realizar una programación didáctica tenemos que delimitar los objetivos y los contenidos de la misma, además de elegir los procedimientos metodológicos que van a orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Atendiendo a las competencias que deben adquirir los alumnos en relación a los contenidos específicos de cada materia, debemos diseñar y organizar las actividades didácticas a través de las que se va a llevar a cabo el aprendizaje de los contenidos. Como apunta De Miguel Díaz (2005), es importante tener presente el cambio de paradigma del proceso de enseñanza-aprendizaje. Hemos pasado de un modelo centrado en la enseñanza tradicional, donde lo importante era la actividad del profesor, a un modelo centrado en el aprendizaje de los alumnos; en consecuencia, hoy en día se defiende un aprendizaje significativo y

autónomo, una manera de entender la enseñanza que se tendrá en cuenta a la hora de diseñar la presente unidad didáctica.

La ORDEN EDU/363/2015, de 4 de mayo, por la que se establece el currículo y se regula la implantación, evaluación y desarrollo del bachillerato en la Comunidad de Castilla y León, indica que *para abordar el aspecto metodológico en la asignatura Economía de la Empresa, el alumnado deberá ser consciente de la importancia de la empresa y los fenómenos empresariales, tanto en la sociedad en general, como en la economía en particular.*

Para ello, es posible recurrir a distintas modalidades organizativas de la enseñanza, cada una de las cuales persigue una finalidad diferente, como se resume en la Tabla 4, e implica diferentes tipos de tareas para profesores y estudiantes.

Tabla 4. *Modalidades organizativas de la enseñanza*

Modalidades organizativas de la enseñanza	
Modalidad	Finalidad
Clases teóricas	Transmitir conocimientos
Seminarios/Talleres	Construir conocimientos a través de la interacción y la actividad de los estudiantes
Clases prácticas	Mostrar a los estudiantes cómo deben actuar los estudiantes
Tutorías	Atención personalizada a los estudiantes
Estudio y trabajo en grupo	Hacer que los estudiantes aprendan entre ellos
Estudio y trabajo individual	Desarrollar la capacidad de autoaprendizaje

Fuente: Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias (De Miguel Díaz, 2005)

En cada una de las modalidades puede recurrirse a diferentes métodos de enseñanza, que se adecuan en mayor o menor grado a las distintas modalidades, como puede verse en la Tabla 5.

Tabla 5. Relaciones entre Métodos de Enseñanza y Modalidades Organizativas.

Métodos Enseñanza Modalidades Organizativas	Lección Magistral	Estudio de Casos	Resolución de Problemas	Aprendizaje Basado en Problemas	Aprendizaje Orientado a Proyectos	Aprendizaje Cooperativo	Contrato de Aprendizaje	Totales
Clases Teóricas/ Expositivas	3	1	1	0	0	1	1	7
Seminarios/Talleres	0	3	3	2	1	2	1	12
Clases Prácticas	0	2	3	3	0	1	1	10
Prácticas Externas	0	1	2	3	2	1	1	10
Tutorías	1	1	1	2	3	2	3	13
Estudio y Trabajo en Grupo	1	2	2	3	2	3	1	14
Estudio y Trabajo Individual/Autónomo	2	2	1	1	3	1	3	13
Totales	7	12	13	14	11	11	11	

Fuente: Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias (De Miguel Díaz, 2005)

Como podemos observar, en la Tabla 5 se muestra las relaciones entre los métodos y las modalidades existentes, las relaciones que tienen un mayor grado de adecuación están marcadas con el número 3 y además están sombreadas; las relaciones que son incompatibles están marcadas con un valor 0. Así, para la modalidad “clases teóricas”, por ejemplo, existe una mayor relación con el método “lección magistral”, aunque también se podrían desarrollar otros métodos marcados con valor 1, como el estudio de casos, la resolución de problemas, el aprendizaje cooperativo o el contrato de aprendizaje, pero el grado de adecuación sería menor.

Además del grado de adecuación, en la elección de un método u otro han de tenerse en cuenta diversos aspectos, como los objetivos fijados, los contenidos, las actividades a desarrollar, el tamaño del grupo, las características del alumnado, la experiencia del profesor, el tiempo, el espacio y los recursos de los que se dispone.

3.3.1. Modalidades y métodos de enseñanza-aprendizaje

En la presente unidad didáctica se van a usar tres de las modalidades de enseñanza más frecuentemente utilizadas: las clases teóricas, las clases prácticas y los

seminarios/talleres (véase de nuevo la Tabla 4), en las que se combinarán distintos métodos de enseñanza, tal y como se detalla un poco más adelante.

Clases teóricas

La modalidad organizativa de clases teóricas, una de las más utilizadas en las aulas, consiste en *la exposición verbal por parte del profesor de los contenidos sobre la materia objeto de estudio* (De Miguel Díaz, 2005) Una de las características principales de esta modalidad es su carácter unidireccional, ya que es el docente el que selecciona los contenidos y la forma de transmitirlos a los discentes.

Aun cuando la principal finalidad de las clases teóricas es facilitar una gran cantidad de información a un amplio número de alumnos, pueden utilizarse con otros fines didácticos, entre ellos:

- Presentar contenidos básicos sobre el tema de estudio a través de narraciones, resúmenes de resultados, historias de casos...
- Comparar fenómenos y explicar la relación entre contenidos para facilitar su comprensión (resolución de problemas, comparación de teorías...)
- Efectuar demostraciones de teoremas e hipótesis.
- Aplicar de forma práctica los contenidos (experimentos, ejemplos...)

El método que mejor se ajusta a esta modalidad es el expositivo (frecuentemente denominado lección magistral), si bien pueden utilizarse otros como el estudio de casos o la resolución de problemas.

Los recursos empleados para la exposición han ido variando a lo largo del tiempo. Si bien lo tradicional ha sido la exposición oral con el apoyo de la pizarra, actualmente es posible complementarlo con vídeos, presentaciones de *power-point* o similares, herramientas informáticas de cálculo adecuadas a cada caso (Excel, simuladores...), y se busca la participación activa de los alumnos a través de pequeños problemas o estudio de casos para su resolución en equipo. Todo ello con el objeto de despertar el interés del discente y, al mismo tiempo, recibir *feed-back* que le permita saber al profesor en qué aspectos del tema tratado debe incidir más y cuáles han sido comprendidos por los alumnos sin dificultad.

Clases prácticas

Las clases prácticas son una modalidad organizativa de la enseñanza en la que se llevan a cabo actividades que tienen como objetivo aplicar los conocimientos y rutinas de trabajo relacionados con la materia objeto de estudio.

Dicha modalidad se puede desarrollar, tanto en espacios cerrados destinados a la docencia, como puede ser el aula o en otros tipos de aula, como en aulas informáticas. También en espacios externos (sería el caso de las prácticas de campo o de las visitas a empresas, entre otros)

Otra característica a destacar es que en las clases prácticas el protagonismo no lo tiene solamente el docente, como ocurre en las clases teóricas, sino que lo comparten el profesor y los estudiantes. El profesor debe decidir su grado de participación en el desarrollo de clase. Así, si su función es de asesoramiento y supervisión del trabajo de los estudiantes, su intervención será reducida; en cambio, si efectúa demostraciones, resuelve ejercicios y problemas... deberá adoptar un mayor grado de implicación.

Entre las ventajas que presenta esta modalidad de enseñanza, pueden destacarse:

- Facilitan el entrenamiento en la solución de problemas.
- Establecen relaciones con la realidad y con actividades que se plantean en el plano profesional.
- Promueve tanto el trabajo en grupo como el trabajo autónomo de los alumnos.
- Inciden positivamente en la motivación de los estudiantes al permitirles aplicar sus conocimientos e ir comprobando sus progresos en la asimilación de la materia.

Entre los inconvenientes de las clases prácticas se encuentran:

- Necesidad de contar con espacios específicos, equipamiento adecuado y personal especializado en muchos casos.
- Considerable volumen de trabajo: planificación y evaluación de las actividades y los trabajos de los alumnos.

Por último, hay que tener en cuenta que las clases prácticas se tienen que desarrollar de forma coordinada y paralela a las clases teóricas.

Seminarios/Talleres

Se conoce como seminarios y talleres *al espacio físico o escenario donde se construye con profundidad una temática específica del conocimiento en el curso de su desarrollo y a través de intercambios personales entre los asistentes* (De Miguel Díaz, 2005) En estas dos modalidades de enseñanza, el profesor y los alumnos se reúnen para abordar en profundidad un determinado tema.

El conocimiento lo van construyendo los alumnos a través de lecturas, informes previos, simulaciones, juegos, estudio de casos, búsqueda de información... Es necesario que

los materiales se faciliten con antelación a los participantes, así como establecer las normas necesarias para el correcto desarrollo del seminario o taller.

Existen diferencias entre los talleres y los seminarios. Mientras que los primeros se enfocan hacia la adquisición específica de habilidades instrumentales y manipulativas, los segundos dan pie a la reflexión, el debate y discusión sobre un tema específico. El elemento común es que ambos se organizan en pequeños grupos y su desarrollo descansa en la actividad del estudiante.

En función de las modalidades seleccionadas que acaban de describirse, en el desarrollo de esta unidad didáctica vamos a utilizar cuatro métodos de enseñanza, todos ellos reconocidos como buenas prácticas docentes (Tabla 6).

Tabla 6. *Modalidades y métodos de enseñanza aprendizaje utilizados en la unidad didáctica.*

Modalidad	Métodos
Clases teóricas	Método expositivo
Clases prácticas	Aprendizaje cooperativo Resolución de ejercicios y problemas Estudio de casos
Talleres	Resolución de ejercicios y problemas

Fuente: Elaboración propia.

Método expositivo

El método expositivo consiste en la presentación verbal a los estudiantes, por parte del profesor, de una serie de conceptos y contenidos organizados y estructurados sobre la materia objeto de estudio. Dicho método tiene una serie de ventajas e inconvenientes, que conviene tener en cuenta a la hora de ponerlo en práctica. Entre sus ventajas, cabe resaltar:

- Permite ahorrar tiempo y medios, puesto que sirve para proporcionar grandes cantidades de información a grupos numerosos de estudiantes.
- Permite suministrar al alumnado información organizada y coherente sobre los conocimientos y procedimientos de la asignatura.
- Facilita marcos de trabajo necesarios para orientar aprendizajes posteriores.

- Estimula la motivación ya que hace posible que los profesores transmitan entusiasmo sobre su asignatura.

En lo que se refiere a sus inconvenientes, pueden señalarse los siguientes:

- Favorece la pasividad del alumno.
- No promueve la retroalimentación.
- No atiende al ritmo individual de aprendizaje de los discentes.
- No suscita el aprendizaje autónomo.

Precisamente, con el propósito de superar las limitaciones de este método, fundamentalmente su carácter pasivo y unidireccional, proponemos el desarrollo de las siguientes estrategias:

- Utilizar diferentes recursos didácticos para acompañar la exposición oral, como por ejemplo: vídeos, proyección de diapositivas, *brainstorming*, uso de ejemplos, presentaciones de los alumnos, realización de ejercicios, elaboración de mapas conceptuales, resúmenes, comentarios de gráficos y cuadros...
- Presentar un guion inicial de la sesión para así despertar el interés de los alumnos por la materia que se va a tratar.
- Contextualizar el contenido y relacionarlo con conocimientos previos.
- Seleccionar y estructurar el contenido, resaltando los contenidos más relevantes.
- Mostrar interés por el alumnado y por la materia a impartir para así crear un clima favorable en el aula, estableciendo empatía con los estudiantes y mostrando una actitud relajada y amistosa.
- Controlar el tono de voz, el ritmo de la exposición, el vocabulario empleado...
- Promover la participación del alumnado planteando interrogantes, problemas, paradojas...

Aprendizaje cooperativo

El aprendizaje cooperativo es una forma de trabajo en grupo basado en la construcción colectiva del conocimiento y el desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje y desarrollo personal y social), donde cada miembro del grupo es responsable tanto de su aprendizaje como del de los restantes miembros del grupo (Gil Montoya, Baños Navarro, Alías Sáez y Gil Montoya, 2007)

En esta estrategia didáctica, los objetivos de los alumnos se encuentran vinculados, de manera que cada uno de ellos solo puede alcanzar los propios si los demás consiguen los suyos. Dentro de cada equipo, los estudiantes trabajan en una tarea, intercambian información y colaboran hasta que todos los miembros han entendido todos los conocimientos trabajados, tanto los propios como los del resto de sus compañeros. De esta forma, se prioriza la cooperación frente a la competición puesto que la interacción entre iguales favorece el logro de aprendizajes significativos.

Los elementos que caracterizan el aprendizaje cooperativo son los siguientes (Johnson, Johnson, y Holubec, 1999):

1. Interdependencia positiva: ningún miembro puede realizar la tarea por su cuenta ya que todos los miembros son necesarios para terminarla con éxito. Los discentes deben ser conscientes de que sus esfuerzos no solo les benefician a ellos, sino también a los demás miembros.
2. Responsabilidad individual: cada miembro del equipo debe dar cuenta, tanto de su parte del trabajo, como del trabajo hecho por el resto. Así se evita que algún componente del grupo se aproveche del trabajo realizado por los demás.
3. Interacción cara a cara: en este método todos los miembros interactúan continuamente entre ellos, compartiendo recursos, ayudándose, apoyándose y reforzándose.
4. Habilidades interpersonales y de trabajo en grupo: para que el funcionamiento del grupo sea eficaz se requieren habilidades cooperativas (liderazgo, capacidad de decisión, de comunicación, de generar confianza, de gestión de conflictos...)
5. Reflexión del grupo: se requiere un autoanálisis del grupo para analizar en qué medida se están alcanzando las metas propuestas y manteniendo relaciones de trabajo eficaces.

Las principales ventajas del aprendizaje cooperativo son:

- Propicia el establecimiento de relaciones positivas entre los alumnos fomentando el espíritu en equipo, el respeto mutuo, la cohesión, la valoración de la diversidad...
- Fomenta el pensamiento crítico.
- Brinda mejores resultados en términos de rendimiento y productividad, puesto que los alumnos están más motivados con la tarea, se implican más y, en consecuencia, aumenta el volumen y la calidad del trabajo realizado.

- Favorece el desarrollo de las habilidades sociales entre los discentes.

Entre los principales inconvenientes encontramos:

- Para que este método obtenga resultados es necesario una participación activa de todos los miembros del grupo, requisito que no siempre es fácil de conseguir.
- La dificultad en la capacidad del alumnado en organizarse y aprender, si se plantea que sea de una forma completamente autónoma.

Resolución de problemas y ejercicios

Siguiendo a De Miguel Díaz (2005), la resolución de problemas y ejercicios hace referencia a un conjunto de situaciones en las que el profesor solicita a los alumnos que desarrollen las soluciones correctas a través de la aplicación de fórmulas o algoritmos, la interpretación de resultados o la ejercitación de rutinas. Es conveniente utilizar este método combinado con el expositivo, dado que se requiere una explicación previa por parte del docente.

Para que dicho método sea eficaz es conveniente que los estudiantes dispongan con suficiente antelación de los ejercicios y problemas que han de resolver. Además, es necesario que los alumnos sean los principales ejecutores de la tarea.

Los alumnos, a la hora de resolver un ejercicio o un problema, tienen que seguir los siguientes pasos:

1. Reconocimiento del problema. Comprensión.
2. Análisis, búsqueda y selección del procedimiento o plan de resolución.
3. Aplicación del procedimiento o plan elegido.
4. Comprobación e interpretación del resultado.

Las principales ventajas de este método son:

- Aumenta el interés de los estudiantes ya que observan las aplicaciones prácticas de los conocimientos adquiridos.
- El profesor puede atender al ritmo de aprendizaje individual de cada alumno.
- Fomenta la motivación de los alumnos puesto que ensayan soluciones concretas.
- Facilita el entrenamiento en la resolución de problemas.

Entre los inconvenientes podemos citar:

- Se necesitan grupos pequeños de estudiantes.
- El trabajo de corrección por parte del profesor aumenta.

Estudio de casos

El estudio de casos consiste en el análisis profundo de un problema, un hecho o un caso real, con la finalidad de conocerlo, interpretarlo, generar hipótesis sobre él, contrastar datos, resolverlo o encontrar soluciones alternativas.

El profesor plantea un caso concreto para que los alumnos reflexionen, analicen y discutan las posibles soluciones que puede tener el problema propuesto. El hecho de tener que interpretar y comprender el caso, así como de tomar las decisiones y exponer los diferentes puntos de vista, hace que los alumnos desarrollen un aprendizaje activo.

El caso elegido por parte del docente debe ser atractivo para los estudiantes. Además, el profesor tiene que estar familiarizado con el caso, concretar los objetivos y competencias y diseñar las actividades. Debe explicar al grupo qué tareas deben realizar, guiando los tiempos de intervención, favoreciendo el diálogo y realizando síntesis finales si es necesario.

Por otra parte, los alumnos deben estudiar individual y previamente el caso, y en el desarrollo de las sesiones han de buscar cuáles son las causas del problema, aplicar conocimientos adquiridos y plantear soluciones; todo ello en un ambiente de debate y diálogo.

Las ventajas que ofrece este método son las siguientes:

- Favorece la profundización de temas específicos por parte de los estudiantes.
- Aumenta la motivación de los alumnos ya que ensayan soluciones para situaciones reales.
- Se desarrollan las habilidades sociales a través del diálogo, las argumentaciones, el debate...

Entre los inconvenientes encontramos:

- En ocasiones se plantean casos complejos en determinadas áreas de conocimiento.
- Es difícil llevar a cabo este método en grupos numerosos.

3.3.2. Actividades didácticas

Como hemos visto en el apartado anterior, dentro de una modalidad podemos hacer uso de diferentes métodos. Cada uno de estos métodos han de concretarse en actividades que deben llevar a cabo el profesor y los alumnos.

El diseño de las actividades didácticas tiene un papel fundamental ya que mediante su aplicación contribuimos al aprendizaje de los contenidos propuestos y al desarrollo de las capacidades planteadas en los objetivos.

El profesor debe tener en cuenta una serie de criterios, tanto a la hora de seleccionar las actividades como de diseñarlas... Así, las actividades deben:

- Ser accesibles a la mayoría de los discentes, de modo que estos se sientan competentes en su realización y sean conscientes de las dificultades que puede conllevar su realización.
- Ser motivadoras para el alumnado, que sean cercanas a su realidad.
- Hacer posible la interacción y el debate entre los alumnos y el profesor.
- Ser diversas, que tengan en cuenta las distintas formas de aprendizaje de los alumnos.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, vamos a dividir esta unidad didáctica en 10 sesiones, tal y como se recoge en la Tabla 7; dado que la asignatura Economía de la Empresa de 2º Bachillerato dispone de cuatro horas lectivas a la semana (50 minutos cada una), esto implica 2 semanas y media lectivas para el desarrollo de la unidad.

Por otra parte, es conveniente destacar que esta unidad didáctica se impartirá en el último trimestre, donde los alumnos están más familiarizados con los contenidos de la asignatura de Economía de la Empresa.

Tabla 7. *Secuencia curricular de la unidad didáctica Organización y Dirección de la Empresa.*

		Modalidades	Métodos
SESIÓN 1	Evaluación previa.	Teórica	Expositivo
SESIONES 2 y 3	La dirección de la empresa y sus funciones.	Teórica y práctica	Expositivo y Aprendizaje Cooperativo

		Modalidades	Métodos
SESIÓN 4	Planificación y toma de decisiones estratégicas.	Teórica y taller	Expositivo y Resolución de problemas
SESIÓN 5	La función de organización.	Teórica	Expositivo
SESIÓN 6	Criterios de departamentalización y la organización formal e informal.	Teórica	Expositivo
SESIONES 7 y 8	Tipos de estructura organizativa.	Teórica y práctica	Expositivo y Resolución de ejercicios
SESIÓN 9	La gestión de los recursos humanos, la comunicación interna y el liderazgo.	Teórica y práctica	Expositivo y Estudio de Casos
SESIÓN 10	Repaso y dudas.	Teórica	Expositivo

Fuente: *Elaboración propia.*

A continuación, se exponen las actividades que se han diseñado para cada una de las diez sesiones y una clase de 20 alumnos.

Sesión 1: Evaluación previa

Al comenzar la clase explicaremos a los alumnos, de una manera breve, qué contenidos se van a ver en clase y qué actividades se van a desarrollar. También dejaremos claro cómo van a ser evaluados. Esta parte ocupará los 10 primeros minutos de clase.

A continuación, lo primero que queremos saber es qué conocimientos tienen los estudiantes sobre la unidad didáctica que vamos a impartir. Podemos abordar esta evaluación inicial de diferentes formas, una de ellas puede ser:

- Lanzando preguntas abiertas sobre el tema: ¿Sabéis cómo se organiza una empresa? ¿Qué departamentos puede tener una empresa? ¿Por qué es importante que los empleados estén motivados?
- Debatir sobre alguna de las preguntas formuladas anteriormente.

Posteriormente, entregaremos a los alumnos un texto (obtenido de la página web *Soy mundo*, Anexo 1) para que reflexionen y escriban un comentario sobre lo leído. Esta

actividad la haremos en grupos de 4 alumnos, para que, una vez leído el texto, puedan comentarlo, intercambiar puntos de vista y sacar conclusiones en común que expondrán al resto de compañeros. A continuación, se les pedirá que, individualmente, escriban un comentario de opinión respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Qué pasaría si las personas actuaran igual que los gansos?

Esta actividad durará el resto de tiempo de la clase, aproximadamente 25 minutos. Si en ese tiempo no les ha dado tiempo a finalizar, se les dará la opción de terminarlo en casa y entregar el comentario en la siguiente sesión.

Sesiones 2 y 3: La dirección de la empresa y sus funciones

Contenidos	Criterios de evaluación	Estándares de aprendizaje	Competencias clave
- Funciones básicas de la dirección.	1. Explicar la planificación, organización, gestión y control 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.	1.2 Describe la estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación, grado de participación en la toma de decisiones y organización informal de la empresa.	CCL CPAA SIE

Comenzaremos la clase recogiendo la actividad propuesta en la sesión anterior y haremos una breve reflexión entre todos (10 minutos)

Enlazando con lo anterior, realizaremos una explicación sobre el concepto de dirección y sus diferentes niveles (20 minutos)

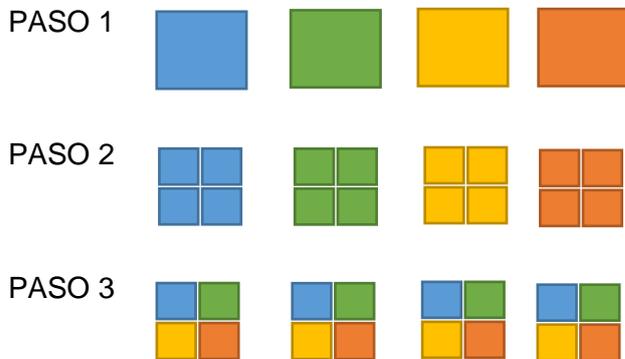
Posteriormente, con la finalidad de explicar las funciones de la dirección, desarrollaremos la actividad de aprendizaje cooperativo que se describe a renglón seguido. Esta actividad se desarrollará tanto en la actual sesión como en la siguiente.

Práctica de aula con aprendizaje cooperativo: Las funciones de la dirección.

Para realizar esta sesión práctica de aprendizaje cooperativo utilizaremos la técnica de puzle o *jigsaw* diseñada por Aronson en 1970, que consiste en resolver un problema o

tarea que se divide en partes. Para ello, los alumnos se organizan en grupos (grupos base), a cada uno de los cuales se les asigna una parte del problema o de la tarea propuesto.

Esquema Puzle:



El procedimiento a aplicar es el siguiente (Torrego y Negro, 2014): Una vez dividida la clase, en un primer paso se reúnen los grupos base. Es recomendable que estos grupos sean heterogéneos, es decir, que en cada grupo base haya alumnos con diferentes niveles de conocimientos y habilidades, calificaciones, intereses, sexo...

En primer lugar, cada miembro del equipo se centrará en el estudio individual de la parte de la materia que le ha tocado, en este caso de una función de la dirección, convirtiéndose en experto sobre ese tema. De esta manera crearemos alumnos expertos en una materia en concreto.

Posteriormente, se juntarán los estudiantes expertos de cada tema para intercambiar puntos de vista y remarcar los puntos más importantes del mismo. Durante este tiempo tendrán que preparar también la presentación que realizarán a sus compañeros del grupo base.

Por último, se vuelven a reunir los equipos iniciales y cada miembro explica al resto su parte. En ese momento, cada miembro se responsabiliza tanto de su aprendizaje como del de sus compañeros de equipo, ya que todos tienen que comprender todas las partes tratadas del tema.

Una vez que se ha realizado este último paso, el docente debe plantear una actividad de evaluación, en la que la nota será de equipo y no individual.

Los temas que queremos que trabajen los equipos -5 grupos de 4 miembros cada uno- son las diferentes funciones de la dirección. Cada integrante del equipo se hará experto en una de las cuatro funciones: planificación, organización, dirección de recursos humanos y control.

Para ello, les entregaremos un texto extraído del libro de 2º de Economía de la Empresa de SM, edición 2011, donde vendrá explicada la función que le corresponde a cada uno (Anexo 1)

Las funciones de la dirección son:

1. **Planificación:** El principal objetivo de la planificación es que la empresa proyecte su futuro, es decir, decida hacia dónde quiere ir.

Por lo tanto, cuando hablamos de planificar nos referimos determinar por anticipado qué quiere conseguirse en el futuro, cómo lo vamos a lograr y qué recursos vamos a utilizar para lograrlo.

2. **Organización:** El principal objetivo de la organización es conseguir que todos los miembros de una empresa trabajen de forma conjunta para conseguir los objetivos que previamente se han fijado en la planificación.

La organización consiste en definir las actividades y tareas que se van a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que las van a realizar y determinar las relaciones de autoridad que deben existir entre ellas, con la intención de cumplir los objetivos previstos de la forma más eficiente (Bautista, 2016)

3. **Dirección o gestión de recursos humanos:** A través de la dirección o gestión de recursos humanos se quiere integrar en la empresa a todos los trabajadores y orientar su comportamiento hacia el logro de los objetivos.

La dirección de recursos humanos se ocupa de la selección, formación y asignación de personas a los distintos puestos de trabajo. También se encarga de la retribución y de diseñar sistemas de recompensas e incentivos que puedan servir de motivación a los trabajadores a la hora de cumplir los objetivos.

4. **Control:** En la función de control se comparan los resultados previstos con los reales, de esta manera se pueden identificar desviaciones si las hubiera y establecer medidas correctoras. Con esta función se pretende comprobar en el día a día que la empresa se mantiene en la dirección prevista.

Siguiendo el procedimiento descrito anteriormente, en primer lugar, se reunirán los expertos de cada tema para extraer, entre todos, las principales conclusiones relativas a la función que les ha tocado. Posteriormente, se reunirán los equipos iniciales, en los que cada uno de los integrantes será experto en una función de la dirección. Cada alumno deberá explicar al resto de su grupo la función de dirección correspondiente, y,

a su vez, deberán escuchar y aprenderse las características de las funciones de sus compañeros.

Finalmente, a cada alumno se le entregará un cuestionario sobre las cuatro fases de la dirección que deberá rellenar individualmente. De esta manera podremos comprobar si todos los estudiantes han entendido, tanto la función que les ha tocado, como las tres restantes, mediante la explicación de sus compañeros.

En cuanto a la secuenciación de la actividad, la lectura individual se realizará en los últimos 15 minutos de la sesión 2. La sesión 3 comenzará con la reunión de expertos (15 minutos), a la que seguirá la reunión con el equipo base (15 minutos). Para el cuestionario final dispondrán de los 20 minutos restantes.

El cuestionario de evaluación contendrá las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la tarea esencial de la dirección de una empresa?
- Define brevemente las cuatro funciones que caracterizan la dirección.
- En el ámbito de la planificación, determina qué diferencia existe entre los conceptos de procedimientos y reglas.
- ¿Por qué crees que el control suele generar rechazo en las personas?

Sesión 4: Planificación y toma de decisiones estratégicas

Contenidos	Criterios de evaluación	Estándares de aprendizaje	Competencias clave
- Planificación y toma de decisiones estratégicas.	1. Explicar la planificación, organización, gestión y control 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.	1.2 Describe la estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación, grado de participación en la toma de decisiones y organización informal de la empresa.	CCL CPAA SIE CSC

En esta sesión realizaremos un taller destinado a explicar las fases de la planificación estratégica. Con el propósito de que esta actividad sea motivadora para los alumnos y entiendan la importancia de la función de planificación en una empresa, vamos a ver un ejemplo de la aplicación de la planificación a los estudios.

Los alumnos están cursando Bachillerato porque su meta es acceder a estudios universitarios u otros estudios superiores. Dependiendo de los estudios que quieran realizar, necesitarán una u otra nota media, de modo que planificarán sus estudios de Bachillerato en función de ello (plan estratégico a largo plazo). Actualmente están en segundo de bachillerato, concretamente en el tercer trimestre del curso, por lo que tendrán que planificar su último trimestre de segundo de Bachillerato (plan parcial a corto plazo).

En este plan deberán definir los resultados que desean obtener. Dichos objetivos tendrán que suponer un reto para los alumnos, pero también deberán ser realistas. Además, tienen que ser específicos y cuantificables, es decir, no estaría bien plantearse como objetivo “mejorar en los estudios este trimestre”, ya que no sería un objetivo verificable, no especifica cuánto debe mejorar.

En primer lugar, explicaremos a los alumnos las diferentes fases de la planificación estratégica, apoyándonos en el libro de 2º Bachillerato de Economía de la Empresa de SM, y también les especificaremos cuál va a ser el trabajo que van a tener que llevar a cabo ellos.

Las etapas de la planificación estratégica son las siguientes:

1. Diagnóstico de la situación.

Supone definir cuáles son los problemas actuales y anticiparse a cuáles podrán ser los problemas futuros, sus interrelaciones y el análisis de las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo). También abarca el análisis interno, es decir, el establecimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Los estudiantes deberán hacer un análisis de su realidad en lo referente a los estudios. Para ello se les propondrá la realización de una matriz DAFO en la que cada alumno reflejará sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Todo este proceso es muy importante ya que les permite auto conocerse y saber cuál es el punto de partida del que parte cada uno, para así poder hacer posteriormente una planificación con objetivos realistas.

2. ¿Dónde queremos llegar?

En esta fase hay que determinar la misión y el propósito de la empresa, así como los objetivos y metas que concretan la misión de la forma más operativa.

Los alumnos tendrán que fijarse los objetivos a cumplir a grandes rasgos. Estos objetivos fijan una primera aproximación sobre la situación futura deseada, que habrá que concretar más en los planes parciales.

3. ¿Por dónde queremos ir?

En esta etapa hay que elegir la estrategia competitiva de la empresa, es decir, la forma en la que va a competir con otras empresas para alcanzar, mantener o mejorar una posición en el mercado frente a las demás empresas del entorno. Entre las diferentes estrategias que pueden elegir las empresas son el liderazgo en costes, la diferenciación y la segmentación.

Los alumnos deberán determinar cómo van a conseguir alcanzar dichos objetivos. Por ejemplo, dedicando más horas del día al estudio o incidiendo más en las asignaturas en las que van peor.

4. ¿Cómo llegar, cuándo y con qué recursos?

Una vez que hemos definido la estrategia competitiva tenemos que implantarla. Para ello se crean planes parciales para las distintas áreas de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos globales. Estos planes incluyen definir los objetivos operativos, las políticas, procedimientos y reglas que se destinan, así como las responsabilidades.

Como hemos comentado antes, estos objetivos deben ser específicos y cuantificables, así como realistas. Un ejemplo sería "obtener una nota media de entre 7 y 8 este cuatrimestre". Además, tendrán que especificar cómo van a conseguir estos objetivos. Si en la anterior fase han decidido que su estrategia va a ser estudiar más horas al día, en esta etapa tendrán que marcar exactamente cuántas horas van a incrementar este estudio. También tendrán que tener en cuenta con qué recursos cuentan, es decir, cuánto tiempo disponible tienen para aumentar esas horas de estudio.

5. Controlar cómo vamos

Finalmente, durante el proceso de implantación de la estrategia, habrá que establecer la forma de evaluación-control de la ejecución de los planes, para que

así podamos ir controlando el proceso e ir adaptándonos a los posibles cambios del entorno.

Para ello, los estudiantes deberán elaborar una ficha de control que les ayude a hacer un seguimiento y control de su plan de estudio para poder adaptarlo y mejorarlo en caso de que sea necesario.

A lo largo del desarrollo de este taller iremos marcando y explicando cada etapa, ayudando a los alumnos con sus dudas y siguiendo activamente su trabajo, pero dejando que ellos sean los principales ejecutores de la tarea.

La actividad se realizará en los 50 minutos de duración de la clase. Si este tiempo es insuficiente para que acaben de elaborar el plan, se les dará la posibilidad de terminarlo o mejorarlo en casa y entregarlo en la siguiente sesión.

Sesión 5: La función de organización

Contenidos	Criterios de evaluación	Estándares de aprendizaje	Competencias clave
<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la empresa: concepto y principios organizativos. - La división técnica del trabajo y la necesidad de organización en el mercado actual. 	<p>1. Explicar la planificación, organización, gestión y control 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.</p>	<p>1.1. Reflexiona y valora sobre la división técnica del trabajo en un contexto global de interdependencia económica.</p> <p>1.4 Analiza e investiga sobre la organización existente en las empresas de su entorno más cercano, identificando ventajas e inconvenientes, detectando problemas a solucionar y describiendo propuestas de mejora.</p>	<p>CCL</p> <p>CPAA</p> <p>SIE</p> <p>CSC</p>

En esta sesión expondremos de una manera teórica a los alumnos la función de organización y los principios organizativos, apoyándonos en el libro de texto.

Los alumnos ya tendrán unas nociones básicas sobre la función de organización, puesto que en la segunda sesión se habrá realizado una actividad de aprendizaje cooperativo donde han tratado este tema. Por ello, se hará hincapié en la explicación de los principios organizativos, prestando especial atención al principio de división del trabajo y la especialización.

Los principios organizativos que explicaremos serán:

- Principio de autoridad y jerarquía: debe existir una línea clara de autoridad en todos los ámbitos de la empresa, formando una cadena jerárquica.
- Principio de unidad de mando: hace referencia a que cada trabajador debe recibir órdenes solamente de un jefe.
- Principio de delegación de autoridad: se trata de asignar a un subordinado una tarea, dándole la autoridad y la responsabilidad formal para desempeñarla.
- Centralización y descentralización: cuando el poder para adoptar decisiones se encuentra en un solo punto hablamos de una estructura centralizada. En cambio, cuando ese poder se reparte a lo largo de la pirámide jerárquica es una estructura descentralizada.
- Principio de alcance o ámbito del control: se trata del número de trabajadores que puede tener un jefe bajo su supervisión para que el control siga siendo eficaz.
- Principio de motivación y participación: la creación de equipos de trabajo, la comunicación y la información, así como que los trabajadores participen en las decisiones de la empresa son componentes que favorecen la motivación y el compromiso de los trabajadores en la empresa.
- Principio de división del trabajo y especialización: consiste en la manera de organizar la producción mediante la que se descompone el trabajo global en distintas actividades, y estas, a su vez, en distintas tareas en las que los trabajadores se especializan. La división del trabajo aumenta la eficiencia y la productividad. Para ello es necesario una coordinación de las diferentes tareas de los distintos especialistas.

También expondremos las ventajas y los inconvenientes de la división del trabajo. Pondremos como ejemplo de esta división del trabajo la referencia que hace Adam

Smith, en su obra *La riqueza de las naciones*, al aumento de la productividad derivado de la especialización en una fábrica de alfileres. En ella, cada obrero tiene una tarea, unos estiran el alambre, otros lo cortan, otros tienen que sacarle punta... es decir, cada trabajador se especializa en su función, sin que ninguno de ellos fabrique un alfiler completo. De esta manera, con menos trabajadores se consigue fabricar más alfileres que si cada obrero hubiera fabricado alfileres por separado.

Después de la exposición de este ejemplo, entre todos sacaremos conclusiones en torno a la relación existente entre la división del trabajo y la mejora de la productividad.

Sesión 6: Criterios de departamentalización y la organización formal e informal

Contenidos	Criterios de evaluación	Estándares de aprendizaje	Competencias clave
<ul style="list-style-type: none"> - Organización y Jerarquía. - Diseño y análisis de la estructura de la organización formal e informal. 	<p>1. Explicar la planificación, organización, gestión y control 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.</p>	<p>1.2 Describe la estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación, grado de participación en la toma de decisiones y organización informal de la empresa.</p> <p>1.3 Identifica la función de cada una de las áreas de actividad de la empresa: aprovisionamiento, producción y comercialización, inversión y financiación y recursos humanos, y administrativa, así como sus interrelaciones.</p>	<p>CCL</p> <p>CPAA</p> <p>SIE</p> <p>CSC</p>

Comenzaremos la sesión describiendo a los alumnos los criterios de departamentalización más usados, poniendo ejemplos concretos de empresas que manejen los distintos criterios. Apoyaremos la exposición con el uso de una presentación en *power point* en la que mostraremos el gráfico correspondiente a cada uno de los criterios de departamentalización, a fin de que los alumnos puedan entenderlo mejor y recordarlo más fácilmente. Esta explicación se desarrollará en los primeros 25 minutos de clase.

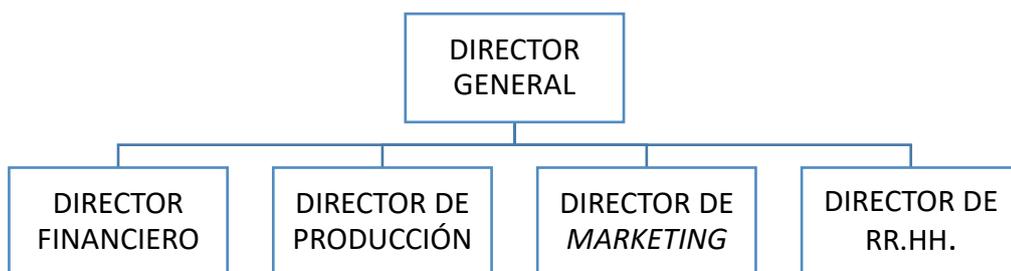
Los criterios de departamentalización que expondremos, tomando como referencia el libro de texto de SM y el documento *Distintos tipos de departamentalización de EBC*, son los siguientes:

1. Departamentalización funcional

Se caracteriza por la agrupación de las actividades según las funciones básicas de la empresa; entre ellas, la financiación, la producción, los recursos humanos y el *marketing*. Cada división se puede subdividir, a su vez, en otras unidades funcionales más pequeñas.

La departamentalización funcional es común en las empresas industriales ya que utilizan la división del trabajo para ordenar los departamentos de acuerdo con el criterio de similitud de las funciones.

Gráfico 1. *Departamentalización funcional.*



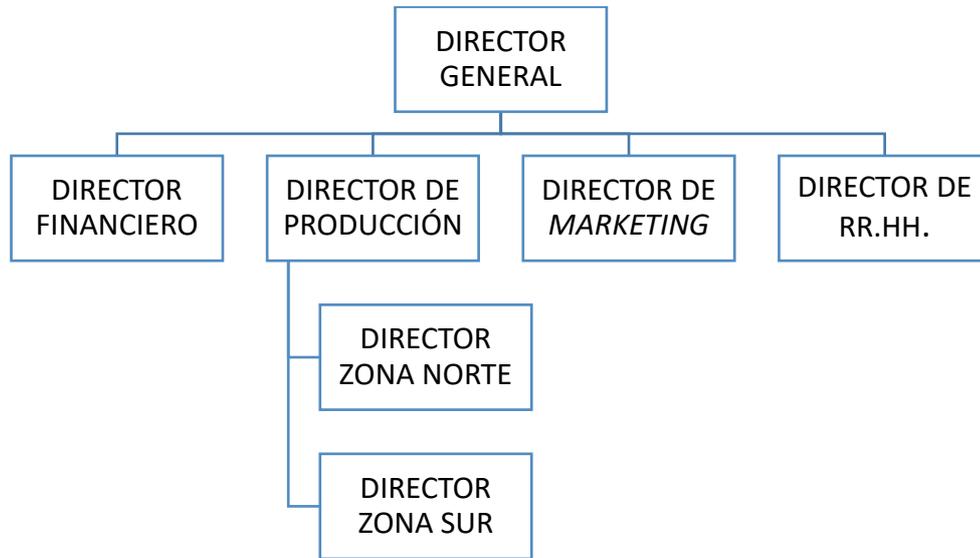
Fuente: Elaboración propia.

2. Departamentalización geográfica

Se caracteriza por la agrupación de las actividades en función de la ubicación donde se desempeña el trabajo o bien de las distintas áreas de mercado donde actúa la empresa.

Este tipo de departamentalización se aconseja en grandes empresas cuyas actividades estén muy dispersas espacialmente y es conveniente adaptar la organización a las peculiaridades del territorio.

Gráfico 2. *Departamentalización geográfica.*

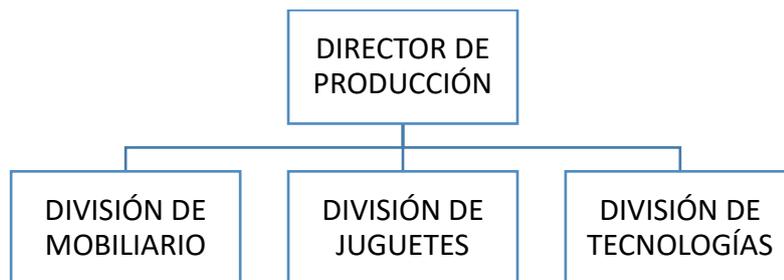


Fuente: Elaboración propia.

3. **Departamentalización por productos o servicios**

Se organizan los departamentos en función de los productos y servicios que ofrece la empresa. Es una forma de agrupación aconsejable para empresas que elaboran líneas de productos con características muy diferentes (por ejemplo, mobiliario, juguetes y tecnología)

Gráfico 3. *Departamentalización por productos o servicios.*



Fuente: Elaboración propia.

4. **Departamentalización por clientes y por canales de distribución**

Los diferentes departamentos se establecen atendiendo al tipo de clientes para los que se ejecuta el trabajo o se dirige el producto. Normalmente este tipo de departamentalización la utilizan empresas que tienen clientes claramente definidos y con diferentes características y necesidades.

Gráfico 4. *Departamentalización por clientes y por canales de distribución.*

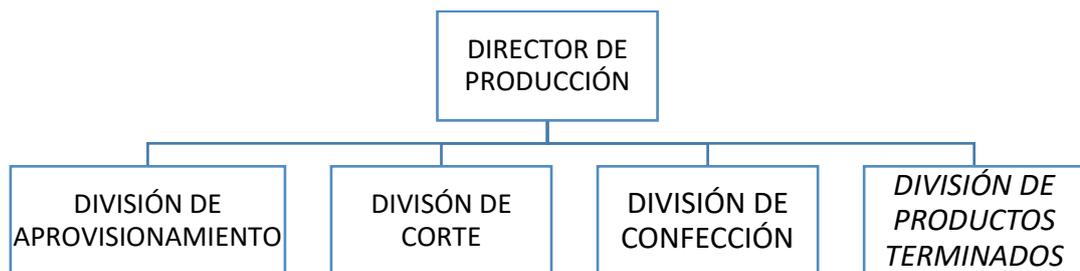


Fuente: Elaboración propia.

5. **Departamentalización por procesos**

Las actividades se clasifican en torno a las etapas del proceso productivo, por ejemplo, por tipos de maquinaria. Este tipo de departamentalización la suelen utilizar las empresas en los niveles inferiores de la estructura organizativa.

Gráfico 5. *Departamentalización por procesos.*



Fuente: Elaboración propia.

Una vez explicados los criterios de departamentalización más habituales, abordaremos las diferencias entre la organización formal e informal. De esta manera introduciremos el tema que ocupará la siguiente sesión, el relativo a los tipos de estructura organizativa. (25 minutos)

Finalmente, propondremos como tareas para casa (TPC) la siguiente actividad:

Observa la organización de tu instituto:

- ¿Existe organización informal en él? Si es así, ¿cómo se manifiesta?
- Pon ejemplos de relaciones en la organización informal y formal que observes en el instituto.
- Las relaciones informales entre alumnos y profesores son habituales. Según tu opinión, ¿favorecen o dificultan la organización formal del centro?

Sesiones 7 y 8: Tipos de estructura organizativa

Contenidos	Criterios de evaluación	Estándares de aprendizaje	Competencias clave
<ul style="list-style-type: none"> - Organización y Jerarquía. - Diseño y análisis de la estructura de la organización formal e informal. 	<p>1. Explicar la planificación, organización, gestión y control 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.</p>	<p>1.2 Describe la estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación, grado de participación en la toma de decisiones y organización informal de la empresa.</p> <p>1.4 Analiza e investiga sobre la organización existente en las empresas de su entorno más cercano, identificando ventajas e inconvenientes, detectando problemas a solucionar y describiendo propuestas de mejora.</p> <p>1.5 Aplica sus conocimientos a una organización concreta, detectando problemas y proponiendo mejoras.</p>	<p>CCL</p> <p>CPAA</p> <p>SIE</p> <p>CSC</p>

La sesión 7 la dedicaremos a explicar de una manera teórica los diferentes tipos de estructura organizativa apoyándonos en el libro de texto (SM), así como en diapositivas (*power point*) en las que figuran los organigramas correspondientes a las diferentes estructuras.

La estructura organizativa de la empresa está constituida por:

- Los puestos de trabajo.
- Los departamentos.
- Los niveles de autoridad y jerarquía.
- Los canales de comunicación entre trabajadores, departamentos y niveles jerárquicos.

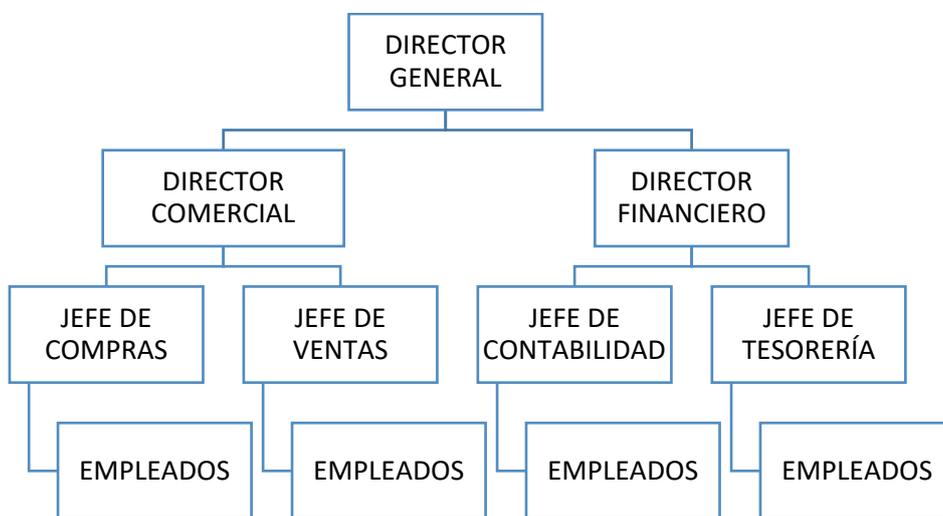
Los tipos de estructura organizativa a los que se prestará atención son:

1. Estructura lineal

Se caracteriza por la autoridad directa del jefe sobre los subordinados y, por tanto, cada trabajador es responsable ante un solo jefe.

Es una estructura organizativa sencilla y una de las más utilizadas. En este tipo de estructura las áreas de autoridad y responsabilidad está claramente definidas y la comunicación y las órdenes son directas. Entre sus inconvenientes se encuentran: la rigidez de la estructura para adaptarse a los cambios, la lentitud en las comunicaciones y la excesiva dependencia de los subordinados respecto a sus superiores.

Gráfico 6. Estructura lineal.



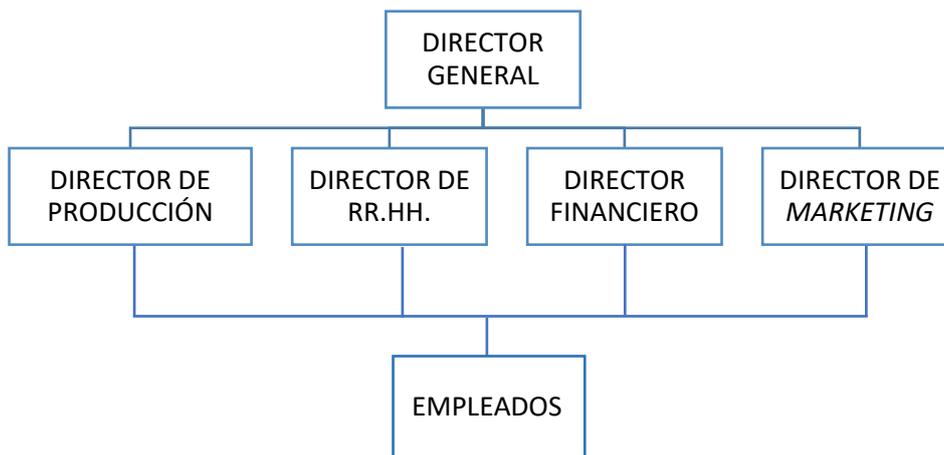
Fuente: Elaboración propia.

2. Estructura funcional

En este tipo de estructura cada nivel jerárquico cuenta con un especialista o jefe de sección. Los empleados reciben órdenes, asesoramiento y comunicación de varios jefes.

Una de las ventajas de esta estructura es que cada supervisor es especialista en su campo. Entre los inconvenientes destaca la dificultad de la comunicación, dado que los subordinados reciben órdenes de varios jefes, algo que puede generar confusión.

Gráfico 7. Estructura funcional.

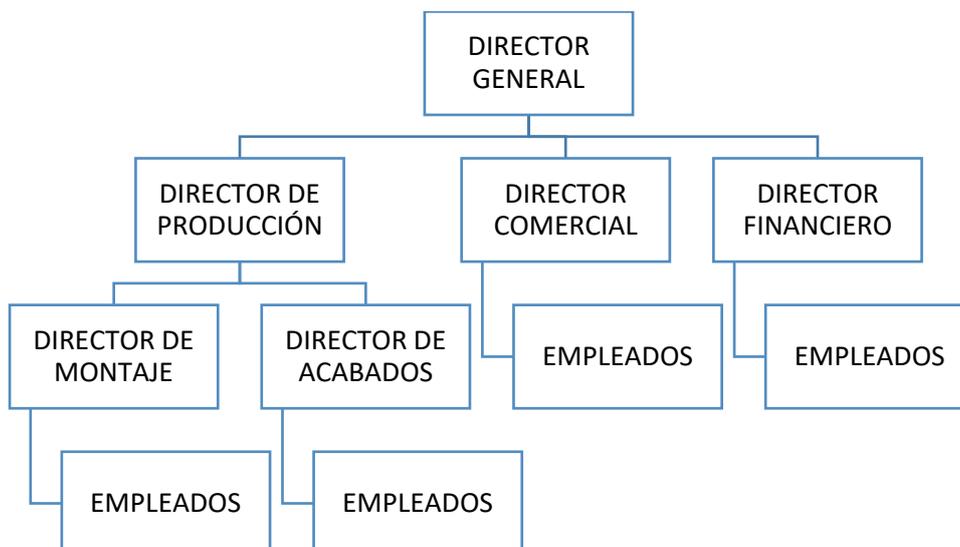


Fuente: Elaboración propia.

3. Estructura lineal-funcional o línea y staff

Es una estructura que combina las relaciones de autoridad directa, es decir, la estructura lineal, con las relaciones de consulta y asesoramiento de los técnicos especialistas o *staff*. El personal *staff* no puede tomar decisiones ni dar órdenes, únicamente puede desempeñar una labor de asesoramiento y apoyo técnico.

Gráfico 8. Estructura lineal-funcional o línea y staff.



Fuente: Elaboración propia.

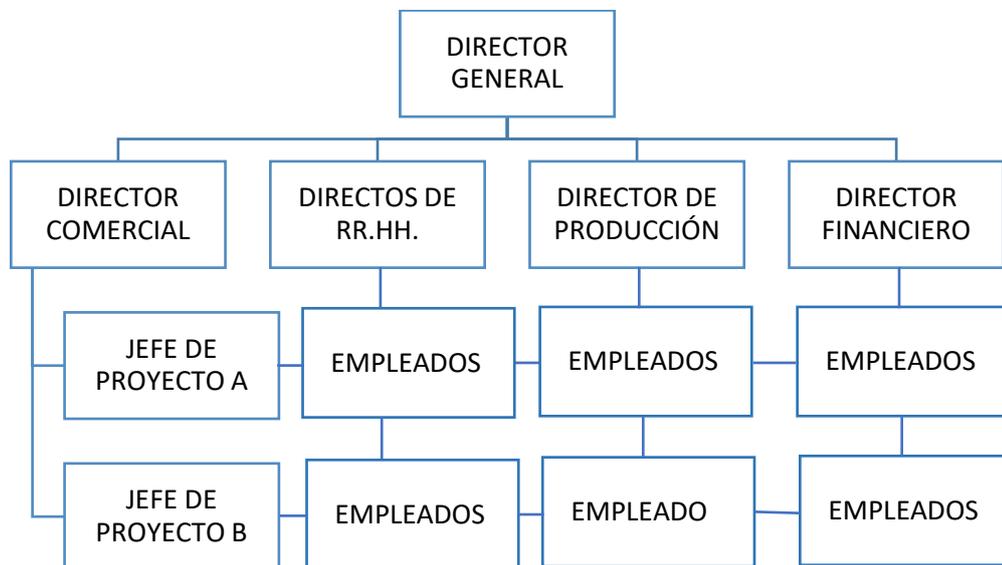
4. Estructura en comité

La toma de decisiones y la responsabilidad la comparten un grupo o un comité de personas. Este tipo de estructura se utiliza como complemento de la estructura en línea y *staff*.

5. Estructura matricial

Está basada en la combinación de la departamentalización por funciones y por proyecto, adoptando una estructura en forma de matriz de doble entrada, en la que se unen especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en proyectos específicos.

Gráfico 9. Estructura matricial.



Fuente: Elaboración propia.

6. Estructura multidivisional

Es una estructura orientada a grandes empresas, que cuentan con multiplantas, multiproductos o multimercados. Se basa en la creación de una serie de divisiones que funcionan de manera autónoma y que están coordinadas por la dirección general.

Cada división constituye una organización independiente, con recursos propios, objetivos, departamentos y medios; además cuenta con su propio responsable.

Para afianzar relativos a los tipos de estructuras organizativas y ayudar a los alumnos con su comprensión, en la sesión 8 plantearemos a los estudiantes el siguiente ejercicio:

La empresa TETERA, SL. se dedica a la producción de aparatos electrónicos y tiene su sede en Valladolid. Debido al éxito de sus productos, ha decidido ampliar su negocio instalando tres nuevas empresas en Valencia, Madrid y Zaragoza.

Los aparatos electrónicos que vende principalmente son televisiones y cámaras digitales, pero ahora quiere ampliar su gama de productos produciendo, además, cadenas de música.

1. Explica qué criterios de departamentalización puede utilizar la empresa TETERA, SL. en cada una de las sedes. Razona los motivos de su elección, explicando las principales características de cada criterio escogido.
2. Diseña un organigrama para cada uno de los departamentos anteriores, utilizando al menos dos tipos diferentes de estructuras organizativas.

El primer paso de esta actividad es reconocer y comprender el problema, por lo que leeremos comprensivamente el problema entre todos. A continuación, los alumnos buscarán las posibles soluciones. Para ello, tendrán que recordar los criterios de departamentalización que hemos visto en clase y pensar cuál es el que mejor se adapta al problema propuesto. Una vez examinadas las posibles soluciones, tendrán que aplicar los criterios de departamentalización escogidos.

Durante este proceso acompañaremos a los estudiantes, aportando pistas y sugerencias, corrigiendo los errores e informando sobre los caminos incorrectos.

Una vez que los alumnos tengan sus posibles soluciones, se procederá a la corrección del ejercicio, en el que pueden ser válidas distintas soluciones.

Sesión 9: La gestión de los recursos humanos, la comunicación interna y el liderazgo

Contenidos	Criterios de evaluación	Estándares de aprendizaje	Competencias clave
<ul style="list-style-type: none"> - La gestión de los recursos humanos y su incidencia en la motivación. - La comunicación interna en la empresa. - El liderazgo. 	<p>1. Explicar la planificación, organización, gestión y control 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.</p>	<p>1.6. Valora la importancia de los recursos humanos en una empresa y analiza diferentes maneras de abordar su gestión y su relación con la motivación y la productividad.</p>	<p>CCL CPAA SIE CSC</p>

Los primeros 30 minutos de clase los destinaaremos a explicar qué es la dirección de recursos humanos y cuál es su función, incidiendo en la importancia que tiene una buena gestión de los recursos humanos en la mejora de la motivación de los trabajadores. Asimismo, describiremos las líneas de actuación que pueden contribuir a motivar a los trabajadores y que deben ser tenidas en cuenta por la dirección de recursos humanos. Entre ellas, cabe destacar:

- Los incentivos económicos: salario base, complementos salariales, retribuciones en especie.
- El enriquecimiento del puesto de trabajo: ampliando la variedad de tareas, favoreciendo la creatividad, las propuestas innovadoras...
- La política de incentivos y de promoción basada en méritos.
- La delegación de autoridad y responsabilidad.
- La comunicación a los trabajadores de lo que se espera de ellos.
- El reconocimiento de méritos.
- La participación de los trabajadores en las decisiones.

- La formación y el desarrollo profesional de las personas.
- La flexibilidad de horarios y la conciliación familiar.

Posteriormente se prestará atención a los estilos y teorías del liderazgo. De acuerdo con Goleman (2005) pueden distinguirse seis estilos de liderazgo (Tabla 8):

Tabla 8. *Estilos de liderazgo*

	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo
El <i>modus operandi</i> del líder	Exige cumplimiento inmediato.	Moviliza a las personas hacia una visión.	Crea armonía y construye lazos emocionales.
El estilo en una frase	“Haz lo que te digo”	“Ven conmigo”	“Las personas son lo primero”
Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol.	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio.	Empatía, construcción de relaciones, comunicación.
Cuando funciona mejor	Para una transformación o con empleados problema.	Para brindar una nueva visión u orientación clara.	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes.
Impacto general sobre el clima	Negativo.	Positivo.	Positivo.

Fuente: Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review.*

	Democrático	Ejemplar	Formativo
El <i>modus operandi</i> del líder	Forja consenso mediante la participación.	Fija altos estándares para el desempeño.	Desarrolla a las personas para el futuro.
El estilo en una frase	“¿Qué piensas tú?”	“Haz como yo, ahora”	“Intenta esto”
Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.	Conciencia, orientación al logro, iniciativa.	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia.
Cuando funciona mejor	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos.	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente.	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo.
Impacto general sobre el clima	Positivo.	Negativo.	Positivo.

Fuente: Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review.

A continuación, señalaremos brevemente qué es la comunicación interna y qué tipos hay:

- Comunicación descendente.
- Comunicación ascendente.
- Comunicación cruzada.

Finalmente, en los últimos 20 minutos de clase haremos una actividad para afianzar lo explicado sobre el liderazgo utilizando el método de estudio de casos. En el caso de que el tiempo destinado para llevar a cabo esta actividad no fuera suficiente, se continuará con ella en la sesión siguiente, destinada a repasar los contenidos abordados en la unidad didáctica y resolver las dudas que hayan podido surgirles a los alumnos sobre los mismos.

Para realizar la actividad, dividiremos la clase en grupos; como la clase consta de 20 alumnos, haremos 5 grupos de 4 alumnos cada uno, a los que se entregará un texto, extraído de <https://es.scribd.com/doc/98921804/Casos-Practicos-de-Liderazgo-1> (Anexo 3), en el que se describe una situación de estilos de liderazgo, donde el jefe de

un equipo y el jefe del primero tienen estilos diferentes, para que los alumnos entiendan los diferentes estilos.

Cada alumno deberá, en primer lugar, hacer un estudio individual del caso, para a continuación analizarlo e intercambiar puntos de vista con el resto de los miembros del equipo; en esta tarea los estudiantes serán guiados por el profesor.

Al final del caso haremos una serie de preguntas sobre el texto que ayudarán a los alumnos a reflexionar sobre las ideas más importantes del tema, lo que les obligará a recordar lo explicado en clase. Lo que queremos conseguir es que los alumnos apliquen los conocimientos adquiridos sobre el liderazgo al estudio del caso.

Sesión 10: Repaso y dudas

Emplearemos esta sesión para hacer un repaso de los contenidos tratados en la unidad didáctica, así como para resolver las posibles dudas que tengan los alumnos.

Para realizar la actividad de repaso utilizaremos la aplicación *Kahoot*. Esta aplicación permite elaborar preguntas test. Cada alumno, a través de un dispositivo electrónico, el móvil, por ejemplo, se conecta a la sesión creada por el profesor y va contestando a las preguntas que están proyectadas en la pantalla. Dichas preguntas pueden encontrarse en el Anexo 4.

3.4. Recursos didácticos

Los recursos didácticos son todos aquellos medios utilizados por el docente y por los alumnos para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje y, con ello, las diferentes actividades propuestas en las unidades didácticas incluidas en las distintas materias.

Los recursos y materiales manejados en las sesiones destinadas a la unidad didáctica *Organización y Dirección de la Empresa* son los siguientes:

- El libro de texto *Economía de la Empresa de 2º Bachillerato*, publicado por SM (2016), combinado con los apuntes elaborados por el profesor y proporcionados a los alumnos.
- Materiales preparados para los alumnos como ejercicios, fichas, esquemas...
- Presentaciones en *power point* que se facilitarán a los estudiantes.
- Ordenadores para realizar la actividad de la sesión final (*kahoot!*)
- Pizarra y tizas.
- Recortes de prensa.

- Páginas web y blogs especializados en la materia de la unidad didáctica que vendrá indicada en la bibliografía de consultada facilitada a los alumnos. Esta bibliografía se especificará en el punto 3.8. del presente trabajo.

3.5. Sistema de evaluación

3.5.1. Características y tipos de evaluación

Otro de los elementos fundamentales de la estrategia docente es el sistema de evaluación, ya que nos permite conocer en qué medida los alumnos han adquirido los conocimientos y competencias previstas, al tiempo que nos proporciona información sobre los resultados ofrecidos por los métodos de enseñanza-aprendizaje aplicados. Una información que nos servirá para identificar los elementos del plan docente que deben ser modificados de cara a mejorar el grado de adecuación del mismo a las necesidades de los estudiantes, incentivar su esfuerzo y mejorar la calidad de su aprendizaje.

Toda evaluación debe cumplir tres características: continua, formativa y diferenciada en función de las materias del currículo (Vázquez, y otros, 2012)

- **Evaluación continua:** La evaluación no solo debe realizarse al final del proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que debe llevarse a cabo durante todo su desarrollo. De esta manera, la evaluación es más eficiente porque podemos decidir en cada momento qué enseñar, adaptando los contenidos, las estrategias y los métodos en función de las necesidades de los alumnos.
 - Evaluación inicial:
Su función es conocer y valorar los conocimientos previos del alumnado. Esta evaluación se aplica antes de empezar una unidad didáctica o un bloque de contenidos.
 - Evaluación del proceso:
Sirve para conocer y valorar el grado en el que se van cumpliendo los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje marcados. Esta evaluación debe realizarse en distintos momentos.
 - Evaluación final:
Permite conocer los resultados finales obtenidos, saber qué han aprendido los alumnos al final de un tramo del proceso de enseñanza-

aprendizaje. El objetivo final de esta evaluación es reconocer el progreso individual de cada alumno y decidir sobre su promoción.

- **Evaluación formativa:** Se considera formativa porque proporciona información constante del proceso de enseñanza-aprendizaje que permite mejorar los procesos, corrigiendo lo negativo y potenciando lo positivo, todo esto gracias a la retroalimentación (*feedback*) que posibilita la evaluación. En este sentido, se puede modificar la secuenciación de contenidos, variar los agrupamientos entre los alumnos, introducir diferentes actividades o recursos, utilizar otro tipo de metodología...
- **Evaluación diferenciada en función de las materias del currículo:** Sirve para observar los progresos de los discentes en cada una de las materias del currículo por separado, tomando como referencia las competencias básicas y los objetivos generales de cada etapa.

Por otra parte, en función de los agentes evaluadores que intervienen en el proceso de evaluación podemos distinguir las siguientes modalidades (Heras, 2017):

- **Autoevaluación:** el estudiante evalúa su propio proceso de enseñanza-aprendizaje (conocimientos, aptitudes...)
- **Coevaluación:** los estudiantes que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje lo evalúan de forma conjunta. La realiza el conjunto de la clase a grupos más reducidos de la misma que exponen un trabajo, por ejemplo.
- **Heteroevaluación:** la realiza un individuo distinto de aquél al que se está evaluando; por ejemplo, el docente al alumno.

3.5.2. Criterios de evaluación

En la presente unidad didáctica, *Organización y Dirección de la empresa*, vamos a evaluar el grado de consecución de los objetivos propuestos teniendo en cuenta los objetivos, los contenidos y los criterios de evaluación fijados por la Administración en la ORDEN EDU/363/2015, de 4 de mayo, por la que se establece el currículo y se regula la implantación, evaluación y desarrollo del Bachillerato en la Comunidad de Castilla y León.

En esta unidad didáctica, el criterio de evaluación fijado en la legislación es:

1. *Explicar la planificación, organización, gestión y control 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.*

Este criterio de evaluación se valora en función de los estándares de aprendizaje evaluables, también marcados en la legislación, a saber:

- 1.1. *Reflexiona y valora sobre la división técnica del trabajo en un contexto global de interdependencia económica.*
- 1.2. *Describe la estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación, grado de participación en la toma de decisiones y organización informal de la empresa.*
- 1.3. *Identifica la función de cada una de las áreas de actividad de la empresa: aprovisionamiento, producción y comercialización, inversión y financiación y recursos humanos, y administrativa, así como sus interrelaciones.*
- 1.4. *Analiza e investiga sobre la organización existente en las empresas de su entorno más cercano, identificando ventajas e inconvenientes, detectando problemas a solucionar y describiendo propuestas de mejora.*
- 1.5. *Aplica sus conocimientos a una organización concreta, detectando problemas y proponiendo mejoras.*
- 1.6. *Valora la importancia de los recursos humanos en una empresa y analiza diferentes maneras de abordar su gestión y su relación con la motivación y la productividad.*

3.5.3. Criterios de calificación

Los criterios de evaluación señalados en el anterior apartado marcan qué tienen que aprender los alumnos y, en cierta manera, orientan el proceso que han de seguir para alcanzar dichos aprendizajes y, por tanto, cuál es el método más adecuado para conseguirlo. Por su parte, los criterios de calificación, estrechamente relacionados con los de evaluación, son los instrumentos que nos indican la valoración numérica de una determinada prueba de evaluación del alumnado.

En concreto, los criterios de evaluación aplicados en esta unidad didáctica, con los que se busca disponer de una nota numérica de cada alumno que refleje lo más objetivamente posible su trabajo, son:

- Un 15% del total de la nota se establecerá en función de la asistencia, la participación y la actitud e interés por la asignatura mostrado por el alumno en el aula. Además, se advertirá a los estudiantes que las faltas de asistencia no justificadas pueden conllevar la pérdida del derecho a la evaluación continua.
- Un 20% de la nota vendrá determinada por la realización de las actividades propuestos al alumnado, tanto individuales como grupales.
- El 65% restante se determinará mediante una prueba de conocimiento escrita que realizarán los estudiantes al final de la unidad didáctica. Dicho examen se puntuará sobre 10 y se descontarán 0,1 puntos por cada falta de ortografía (con una penalización máxima de 2 puntos).

Como hemos comentado, estos criterios serán iguales para el resto de unidades didácticas, de modo que la nota final del trimestre será la media de las calificaciones individuales correspondientes a cada una de las unidades didácticas.

Es necesario obtener una calificación mínima de 5 puntos sobre 10 para superar cada una de las evaluaciones trimestrales; en caso de que el estudiante no alcance el mínimo exigido, tendrá la posibilidad de realizar un examen de recuperación y/o un trabajo propuesto por el profesor.

La calificación final del curso, a su vez, se calculará como el promedio de las calificaciones de los tres trimestres, teniendo que alcanzar un mínimo de 5 puntos para superar la asignatura.

Los discentes que en junio no hayan superado la asignatura tendrán la oportunidad de presentarse a un examen extraordinario de recuperación en septiembre. Este examen abarcará la asignatura en su totalidad, independientemente de las evaluaciones que pueda tener aprobadas.

3.5.4. Procedimientos e instrumentos de evaluación

Existe una amplia variedad de procedimientos e instrumentos de evaluación. Cuando nos referimos a procedimientos estamos hablando de las técnicas a utilizar, es decir, cómo vamos a hacer la recogida de información (observación sistemática, pruebas específicas, ...) En cambio, los instrumentos de evaluación son los recursos físicos que nos ayudan a hacer la recogida de información previamente mencionada (rúbricas, cuestionarios, ...)

Los procedimientos e instrumentos de evaluación que nosotros utilizaremos los siguientes:

Evaluación del alumno

- Evaluación inicial: Esta evaluación la realizaremos en la sesión 1, como hemos mencionado en el apartado de actividades didácticas. Para llevarla a cabo lanzaremos preguntas abiertas para saber cuál es el nivel previo de conocimientos de los estudiantes sobre la materia a tratar.
- Evaluación continua: Apoyándonos en la rúbrica recogida en la Tabla 9, que rellenaremos aproximadamente una vez por semana, valoraremos la participación y actitud de los estudiantes. Además, tendremos en cuenta los trabajos entregados, las tareas desarrolladas en el aula, los cuestionarios y las exposiciones realizadas en las diferentes sesiones previstas para la unidad didáctica.

Tabla 9. *Rúbrica de participación.*

0- Deficiente 1- Regular 2- Bien 3- Muy bien 4- Excelente					
	0	1	2	3	4
1. Contribuye frecuentemente a las discusiones en clase.					
2. Demuestra interés en las discusiones en clase.					
3. Contesta las preguntas formuladas por su profesor y por los compañeros.					
4. Formula preguntas en relación con el temario impartido.					
5. Viene preparado a clase					
6. Contribuye a la clase con material e información adicional.					
7. Demuestra atención a las dudas y argumentos de sus compañeros.					
8. Demuestra iniciativa y creatividad en las actividades de clase.					

Fuente: *Elaboración propia.*

Por otra parte, y en relación con las exposiciones realizadas en clase, utilizaremos una coevaluación en la que los estudiantes valorarán a sus compañeros a través de la rúbrica recogida en la Tabla 10. De esta manera, tendremos otro punto de vista y haremos que los alumnos se impliquen en el proceso de evaluación.

Tabla 10. *Rúbrica de exposición.*

<i>Categoría</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Dicción</i>	Habla claramente todo el tiempo (100%-95%) y no tiene mala pronunciación.	Habla claramente todo el tiempo (100%-95%) pero con mala pronunciación.	Habla claramente la mayor parte del tiempo (94%-85%) y no tiene mala pronunciación.	A menudo no se le puede entender o tiene mala pronunciación.
<i>Volumen</i>	El volumen es suficientemente alto para ser escuchado por todos los miembros de la clase a través de toda la presentación.	El volumen es suficientemente alto para ser escuchado por todos los miembros de la clase al menos el 90% del tiempo.	El volumen es suficientemente alto para ser escuchado por todos los miembros de la clase al menos el 80% del tiempo.	El volumen con frecuencia es demasiado débil para ser escuchado por todos los miembros de la clase.
<i>Postura corporal y contacto visual</i>	Tiene buena postura, se le ve relajado y seguro de sí mismo. Establece contacto visual con todos los presentes en la exposición.	Tiene buena postura, se le ve relajado y establece contacto visual con todos los presentes en la exposición.	Algunas veces tiene buena postura y establece contacto visual.	Tiene mala postura y/o no mira a los asistentes en la exposición.
<i>Contenido</i>	Demuestra un completo entendimiento del tema.	Demuestra un buen entendimiento del tema.	Demuestra un buen entendimiento de partes del tema.	No parece entender muy bien el tema.

<i>Categoría</i>	1	2	3	4
Comprensión	El estudiante puede con precisión contestar casi todas las preguntas planteadas sobre el tema.	El estudiante puede con precisión contestar la mayoría de las preguntas planteadas sobre el tema.	El estudiante puede con precisión contestar unas pocas preguntas planteadas sobre el tema.	El estudiante no puede contestar las preguntas planteadas sobre el tema.

Fuente: Elaboración propia

- Evaluación final: para dicha evaluación realizaremos una prueba objetiva de conocimiento al final de la unidad didáctica. Dicha prueba la estructuramos de la siguiente manera:
 - Preguntas cortas, definición de conceptos básicos y/o preguntas abiertas de desarrollo donde evaluaremos la capacidad de argumentación y reflexión sobre el tema tratado.
 - Pruebas de elección de respuesta con preguntas tipo test de una respuesta y/o multirespuesta, preguntas de verdadero y falso...
 - Ejercicios, problemas y/o casos prácticos donde evaluaremos la capacidad de analizar e interpretar casos, la comprensión y resolución de problemas, manejo de gráficos, cifras, índices, formulas...

Por último, cabe mencionar que utilizaremos una lista de control para registrar las faltas de asistencia de los alumnos, tanto a clase como a los exámenes.

Evaluación del profesor

Evaluaremos también nuestro trabajo como profesores a través de un cuestionario que los alumnos deberán rellenar en casa de manera anónima (Anexo 5). Mediante esta evaluación pretendemos mejorar la calidad de la enseñanza, ya que el proceso de enseñanza-aprendizaje no depende únicamente de alumno, sino también del docente.

Además, valoraremos si los objetivos que queríamos conseguir con el desarrollo de la unidad didáctica se han conseguido. Para ello, llevaremos un registro de las actividades realizadas, las estrategias y los recursos didácticos utilizados.

3.6. Atención a la diversidad

En el artículo 71 de la LOMCE se recoge la necesidad de que todo el alumnado alcance el máximo desarrollo intelectual, personal, social y emocional, así como el desarrollo de

los objetivos establecidos en la ley. Es competencia de las Administraciones educativas asegurarse de que todos los alumnos y alumnas cuenten con los recursos necesarios para ello, incluido si dichas medidas suponen una atención educativa diferente a la ordinaria debido a necesidades educativas especiales, dificultades de aprendizaje, capacidades altas de intelectuales, Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH), tardía incorporación al sistema educativo, condiciones personales...

Por ello, es necesaria la realización de adaptaciones curriculares, de agrupamientos flexibles, desdoblamientos de grupos, apoyo en grupos ordinarios y la realización de programas de tratamiento personalizados para alumnos con alguna necesidad específica de apoyo educativo.

Cada centro tiene autonomía para adoptar las medidas de atención a la diversidad y organizar los grupos y las materias de la forma que mejor consideren y se adapten a las características de su alumnado, de una manera flexible, coordinándose para ello con el Departamento de Orientación.

Como hemos comentado anteriormente, no tenemos alumnos con necesidades educativas especiales. Aun así, aplicaremos diferentes estrategias didácticas con el objetivo de adaptarnos a los distintos ritmos de aprendizaje de los estudiantes.

Las medidas de atención a la diversidad que vamos a aplicar son:

- Actividades con diferentes grados de dificultad para ajustarnos a las capacidades individuales de los alumnos.
- Agrupamientos de alumnos en función de las capacidades individuales de los alumnos.
- Medidas de refuerzo:
 - Tutorías individualizadas para resolver dudas de una manera más personalizada.
 - Ejercicios extra para realizar en casa, los cuales serán corregidos por el profesor de manera individualizada.
 - Materiales de refuerzo como esquemas y resúmenes.
 - Secuenciación de los contenidos para facilitar su estudio diario.
 - Ampliación de plazos para la entrega de trabajos de investigación o similares y del tiempo en la realización de actividades en el aula y durante los exámenes para determinados alumnos que lo necesiten, en función de la consideración del profesor.

- Utilización por parte del profesor de diversos métodos de enseñanza-aprendizaje con diferentes niveles de abstracción.
- Evaluación individualizada, teniendo en cuenta el nivel inicial de conocimientos, al interés y al esfuerzo, al progreso, al afán de superación ...
- Fomento de los trabajos cooperativos para animar la colaboración entre los alumnos con mayor y menor nivel de conocimientos.
- Medidas de ampliación: Posibilidad de los alumnos de profundizar en las actividades desarrolladas, de manera que tengan la opción de avanzar en la materia en función de sus posibilidades; todo ello con una actitud de apoyo y disposición por parte del profesor.

3.7. Plan de fomento a la lectura

Como establece el artículo 29 del Real Decreto 1105/2014, de 26 de diciembre, *Las Administraciones educativas promoverán las medidas necesarias para que en las distintas materias se desarrollen actividades que estimulen el interés y el hábito de la lectura y la capacidad de expresarse correctamente en público.*

Para fomentar el hábito a la lectura se recurrirá a diferentes estrategias:

- Realización de tareas de investigación en las que sea imprescindible leer documentos de distinto tipo y soporte.
- Lecturas recomendadas: divulgativas, artículos...
- Plan lector y participación en tertulias literarias sobre libros de su interés.
- Fomentar una lectura comprensiva.

Más concretamente, en la asignatura de Economía de la Empresa se va a fomentar la lectura a través de artículos de prensa, libros y revistas especializadas en Economía.

- Al final de cada unidad didáctica se facilitará a los alumnos artículos de prensa que traten contenidos de la unidad y que sirvan para ejemplificarlos y aprenderlos de manera significativa. Se les plantearán actividades que consistirán en extraer las principales ideas y resumirlos.

También se les pedirá a los alumnos que busquen por parejas noticias relacionadas con el tema dado que posteriormente tendrán que salir a exponer al resto de la clase.

Las intervenciones de los alumnos en la realización de dichos comentarios serán valoradas por el profesor e incorporadas a la puntuación correspondiente al trabajo y la actitud mostrada en clase.

- Como lectura anual obligatoria se les propondrá *Mil millones de mejillones*, escrito por Fernando Trías de Bes. Se trata de una sátira de nuestro sistema político y económico, que ayudará a los alumnos a acercarse a la realidad económica de una manera cercana y divertida. Es una lectura adecuada ya que tiene un lenguaje sencillo y no es muy extensa. Además, al tener un toque de humor motiva a los alumnos y les engancha. El argumento del libro es el siguiente:

Vallecas, junio de 2010. Un camarero en paro recibe una llamada de una ETT. Hay una oferta para él. Son sólo dos semanas. Y en un crucero de lujo. No pueden darle más detalles. Cuestión de seguridad nacional. El camarero de Vallecas acepta. En el transatlántico se encontrará con los principales líderes políticos mundiales, invitados a la boda de Berlusconi con una conocida modelo en aguas internacionales. Pero sufren un naufragio en alta mar: Obama, Zapatero, Rajoy, Aznar, el propio Berlusconi, Fernando Alonso, Carla Bruni o Hugo Chávez son algunos de los delirantes personajes que, junto con el camarero, irán a parar a una isla desierta, donde tendrán que organizarse para sobrevivir. Los políticos se convertirán de este modo, en víctimas de sus propias decisiones y reproducirán episodios de nuestra historia en una desternillante parodia de la crisis, no exenta de mordacidad crítica.

Al principio del tercer trimestre tendrán que responder un cuestionario sobre el libro que nos servirá para comprobar si los estudiantes han comprendido y asimilado las principales ideas contenidas en el mismo.

3.8. Bibliografía

Libros de texto

- *Economía de la Empresa 2º Bachillerato*. Andrés Cabrera. Ed. SM, 2016.
- *Economía de la Empresa 2º Bachillerato*. Josep Alfaro Giménez, Clara González Fernández y Montserrat Pina Massachs. Ed. McGraw-Hill, 2016.
- *Economía de la Empresa 2º Bachillerato*. Rubén Hitos Santos, Luis Javier Heras López, Juan César Palomino Quintana y Juan Carlos Gómez Bermejo. Ed. Luis Vives, 2016.

Páginas web

- Banco de España: www.bde.es
- Banco Central Europeo: www.ecb.int

- Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es
- Portal de la Unión Europea: www.europa.eu/index_es.htm
- Blog Econosublime: <http://www.econosublime.com/>
- Portal Educativo: Ecomur – Finanzas para todos: http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/recursos/portales/portal_educativo_e_comur.html
- Web educativa e informativa de economía y sociedad: www.econoaula.com
- Enciclopedia y biblioteca virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas: www.eumed.net
- Vídeos de Youtube: www.youtube.com
- Enciclopedia de Economía: <http://www.economia48.com/spa/i/index-a.htm>

Revistas y prensa económica

- El Economista: www.eleconomista.es
- El Norte de Castilla: www.elnortecastilla.es
- El Mundo: www.elmundo.es
- El País: www.elpais.com
- Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/>
- Cinco Días: www.cincodias.com/
- Expansión: www.expansion.com/

4. CONCLUSIONES

En primer lugar, me gustaría destacar que este Trabajo de Fin de Máster resume lo aprendido en las distintas asignaturas del Máster en Profesor de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas.

Además, me ha permitido conocer con detalle y poner en práctica uno de los aspectos esenciales de la tarea docente: la planificación del proceso enseñanza-aprendizaje y su concreción en distintas actividades didácticas a partir del diseño de una unidad didáctica de Economía de la Empresa de 2º Bachillerato.

Todo lo aprendido durante este año y la realización de este Trabajo de Fin de Máster me ha hecho reflexionar sobre el papel del docente en la educación, ya que su función no es simplemente impartir una serie de conocimientos, sino que su papel va más allá: juega un papel determinante en la formación de las personas, en el desarrollo de su sentido crítico, en su capacidad de búsqueda de soluciones y de no rendirse ante los diversos problemas que pueden plantearse; en definitiva contribuir en que sean personas con criterio propio capaces de superar dificultades y de tener éxito.

Por otra parte, la realización del trabajo me ha ayudado a darme cuenta de la complejidad e importancia que tiene diseñar previamente las sesiones que se van a impartir en el aula, teniendo en cuenta siempre los contenidos y objetivos marcados en la ley.

Es importante elaborar las unidades didácticas de forma precisa, prestando especial atención a la metodología que se va a aplicar en el desarrollo de las diferentes unidades o de los diferentes bloques de contenidos, puesto que ello facilitará el proceso de enseñanza-aprendizaje. Aparte de realizar una buena planificación, a la hora de ponerla en práctica, se debe ser lo suficientemente flexible para fijar las metas alcanzables y los métodos empleados, teniendo en cuenta las características individuales de los alumnos. Y es que, según mi opinión, el proceso de enseñanza-aprendizaje debe intentar mejorarse continuamente, no sólo porque los alumnos van evolucionando según las generaciones o las particularidades del grupo, a lo que hay que adaptarse, sino porque surgen nuevas metodologías o herramientas que pueden integrarse para hacer que el proceso sea cada vez mejor.

Quería también remarcar que uno de los principales objetivos de este Trabajo de Fin de Máster era proponer diferentes actividades con metodologías organizativas y métodos de enseñanza con el fin de que los discentes adquieran aprendizajes significativos y desarrollen habilidades comunicativas. Por ello, la presente unidad didáctica la he

diseñado de tal manera que haya actividades de diferente índole, siendo unas de carácter más teórico y otras más prácticas, y haciendo uso de varios métodos de enseñanza para adaptarme a las características del alumnado, promover diferentes tipos de aprendizaje, demostrarle la aplicación práctica de los conceptos, aumentar su interés por asignatura,...; queriendo con esto ir más allá de la rutina existente en muchos centros, donde el método más utilizado es el expositivo, como he podido constatar en las prácticas que realicé.

Por último, me gustaría que la presente unidad didáctica pueda ser utilizada o sirva de inspiración a cualquier profesor de Castilla y León en el desempeño de su labor docente en la materia de Economía de la Empresa de 2º Bachillerato.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Normativa

Real Decreto 1105/2014, de 26 de diciembre, por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato.

ORDEN EDU/363/2015, de 4 de mayo, por la que se establece el currículo y se regula la implantación, evaluación y desarrollo del Bachillerato en la Comunidad de Castilla y León.

Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria (RD 83/1996, de 26 de enero)

Orden ECD/65/2015, de 21 de enero, por la que se describen las relaciones entre las competencias, los contenidos y los criterios de evaluación de la Educación Primaria, la Educación Secundaria Obligatoria y el Bachillerato.

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE).

Referencias

Bautista, A. C. (2016). *Economía de la Empresa*. Ediciones SM.

Bes, F. T. (2010). *Mil Millones de Mejillones*. Madrid: Ediciones Planeta.

Colegio Apostolado del Sagrado Corazón de Jesús. (2018/2019). *Programación del departamento de ciencias sociales, geografía e historia para bachillerato*. Valladolid.

Colegio Apostolado del Sagrado Corazón de Jesús. (2018/2019). *Programación General Anual*. Valladolid.

De Miguel Díaz, M. (2005). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Fernández, J. T. (2017). *Ecobachillerato*. Obtenido de http://www.ecobachillerato.com/didactica/master/toranfernandezjoaquin_unidad_didactica.pdf

Gil Montoya, C., Baños Navarro, R., Alías Sáez, A., y Gil Montoya, M. D. (2007). *Aprendizaje cooperativo y desarrollo de competencias*. Almería: Universidad de Almería, Escuela Politécnica Superior.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*.

Heras, J. C. (2017). *Guía de evaluación educativa para el profesorado de educación primaria y secundaria*. Compartirlgual 4.0 Internacional de Creative Commons.

- Johnson, D., Johnson, R., y Holubec, E. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Josep Alfaro Giménez, C. G. (2016). *Economía de la Empresa 2º Bachillerato*. McGraw-Hill.
- OBS Business School. (2016). *OBS Business School*. Recuperado el 13 de junio de 2019, de <https://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/gestion-de-equipos-y-project-management/organizacion-empresarial-caracteristicas-objetivos-y-tipos-de-organizacion>
- School, O. B. (27 de Mayo de 2019). *Blog project management*. Obtenido de Tipos de estructuras organizativas.: <https://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/tipos-de-equipos-de-trabajo/tipos-de-estructuras-organizativas-cual-es-la-mejor-para-tu-empresa>
- Scribd. (3 de 7 de 2012). *Scribd*. Recuperado el 14 de mayo de 2019, de Casos prácticos del Liderazgo: <https://es.scribd.com/doc/98921804/Casos-Practicos-de-Liderazgo-1#>
- Serna, B. R. (2011-2012). *La evaluación como determinante clave del aprendizaje de los estudiantes*. Valladolid: Universidad de Valladolid .
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Inglaterra.
- Soy mundo. (2017). *Soy mundo*. Recuperado el 10 de mayo de 2019, de <http://www.soymundo.com/wp-content/uploads/2017/03/El-vuelo-de-los-gansos.pdf>
- Torrego, J. C., y Negro, A. (2014). *Aprendizaje Cooperativo en las aulas*. Madrid: Alianza Editorial.
- Travé, G. (2001). *La didáctica de la economía en el bachillerato*. Editorial Síntesis.
- Trujillo, I. C., Colín, O. G., Cárdenas, L. N., Carmona, E. K., y Villalobos, L. A. (2016). *Distintos tipos de departamentalización*. EBC.
- Vázquez, J. E., Moreno, A. F., Varona, M. J., Galán, M. D., Morales, J. M., Castillo, M. R., y Reyes, R. N. (2012). *Orientaciones para la evaluación del alumnado en la Educación Secundaria Obligatoria*. Junta de Andalucía. Consejería de Educación.

6. ANEXOS

ANEXO 1 – MATERIALES ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE COOPERATIVO: PUZLE

2 LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Fases de la planificación estratégica

1. Analizar el entorno de la organización, así como sus puntos fuertes y débiles.
2. Determinar la misión y propósito de la empresa.
3. Fijar los objetivos y metas.
4. Elegir la estrategia para conseguirlos.
5. Desarrollar los planes y objetivos concretos para la implantación de la estrategia.
6. Hacer el seguimiento y control de los planes para adaptarlos y mejorarlos.

- Los planes estratégicos afectan a la totalidad de la empresa y es la alta dirección la que los lleva adelante.
- Planes tácticos son aquellos cuyo ámbito se limita a una división o centro de trabajo.
- Planes operativos afectan a un nivel inferior, normalmente a un único departamento.

La planificación proyecta el futuro deseado para la empresa (fines) y los recursos necesarios para que se haga efectivo (medios). Con ella, se trata de definir qué se desea hacer, cómo puede alcanzarse el propósito establecido, cuándo van a ejecutarse las acciones previstas, quién va a desempeñarlas, qué recursos se utilizarán y cómo van a evaluarse los resultados conseguidos.

La planificación precede al resto de funciones directivas; es imposible organizar, dirigir personas o controlar resultados si no hay un propósito y un plan previo. Para planificar unas vacaciones, por ejemplo, primero se debe elegir dónde ir, cómo ir y el presupuesto.

En toda planificación hay que distinguir:

1. Según su horizonte temporal, los planes pueden ser a largo o corto plazo. Los planes a largo plazo, por lo general, incluyen un período entre tres y cinco años, aunque pueden variar en función del grado de incertidumbre sobre el futuro, el sector de actividad, etc. Los planes a corto plazo suelen abarcar entre uno y dos años.
2. Según la amplitud del enfoque o nivel, están los planes estratégicos, que consideran la empresa como un todo y en los que se establecen los grandes objetivos globales; y los planes tácticos y operativos, que desarrollan los planes estratégicos y los concretan para las unidades de negocio, divisiones o departamentos, con objetivos fijados al detalle.

Fases de la planificación estratégica

El proceso de planificación requiere una secuencia de pasos o etapas:

1. **Diagnóstico de la situación.** Supone la definición de los problemas actuales y futuros, sus interrelaciones y el análisis de las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo). También abarca el posicionamiento actual de la empresa en el mercado y de los competidores a los que se enfrenta, así como el establecimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis interno). En este doble análisis, son útiles herramientas como la matriz DAFO o el modelo de Porter, que vimos en la unidad 3.
2. **¿Dónde queremos llegar?** A partir del diagnóstico, hay que establecer:
 - La **visión** o imagen que se tiene del futuro que se quiere para la empresa.
 - La **misión o propósito** de la empresa ante el por qué y el para qué de su existencia. Es decir, la misión incluye los valores y convicciones de los promotores y altos directivos sobre el papel de la empresa en la sociedad.
 - Los **objetivos y metas** que concreten la misión de forma más operativa. Algunos ejemplos de objetivos son la fijación de niveles de beneficios y rentabilidad alcanzables, la mejora de la eficiencia y de la productividad que se espera, el grado de innovación deseable, los compromisos de responsabilidad social que se asumen, etc. Estos objetivos fijan una primera aproximación sobre la situación futura deseada, que habrá que concretar más en los planes parciales.
3. **¿Por dónde queremos ir?** Como existen distintos caminos o estrategias posibles, habrá que **elegir la estrategia competitiva** de la empresa, es decir, la forma en que va a competir con otras empresas para alcanzar, mantener o mejorar una posición en el mercado frente a las distintas fuerzas competitivas del entorno. Entre las estrategias posibles están el liderazgo en costes, la diferenciación y la segmentación.

En esta fase, se investigan y determinan las posibles líneas de acción alternativas, se valoran sus ventajas e inconvenientes (costes, ingresos, rendimientos, riesgos, posibilidades de realización, etc.), de manera que pueda elegirse la mejor alternativa posible.

■ Del plan estratégico a los planes parciales

El paso siguiente en la planificación es la especificación de objetivos y la formulación de planes parciales (o tácticos) que concreten y desarrollen las directrices establecidas en el plan estratégico.

4. ¿Cómo llegar, cuándo y con qué recursos? Una vez definida la estrategia, hay que implantarla mediante **planes parciales** para las distintas áreas de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos globales. Estos planes incluyen los objetivos operativos (resultados), las políticas, procedimientos y reglas que los orientan, y los recursos que se destinan (presupuestos), así como las responsabilidades (quiénes los ejecutan).

– Los **objetivos operativos** son el resultado final que se espera conseguir con el plan. Para que sean eficaces, además de constituir un reto o estímulo, han de ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y deben estar fijados temporalmente (el término inglés *smart*, formado por las iniciales de estos objetivos, se usa como regla nemotécnica).

Unos objetivos claros y bien definidos facilitan a los directivos establecer prioridades y disponer de unas referencias estándares con las que luego poder comparar los resultados efectivamente obtenidos.

Los objetivos permiten centrar y unificar los esfuerzos de todos los miembros de la organización. Pero para ello, han de ser apoyados por todos los niveles directivos, deben conocerlos todos los empleados involucrados en su consecución y deben ser recordados regularmente en las reuniones de grupo o de departamento.

– **Las políticas** son orientaciones o guías para la toma de decisiones. Algunos ejemplos son una política de incentivos en recursos humanos basada en la productividad; una política de producto basada en una calidad apreciable y un precio elevado, etc.

– **Los procedimientos** detallan la forma exacta en que una actividad ha de realizarse a través de una secuencia cronológica de acciones. Por ejemplo, un procedimiento en la selección-contratación de recursos humanos sería: primero, fijar el perfil del trabajador que se quiere incorporar a la empresa y difundir la información para que llegue al máximo número posible de candidatos; después, seleccionar los currículos que más se acerquen al perfil, realizar unas pruebas selectivas y, por último, concertar una entrevista personal con los directivos de la empresa.

– **Las reglas** indican lo que ha de hacerse ante determinadas situaciones y no admiten interpretación. Ejemplos: requerir siempre la firma del cliente en los albaranes de salida de mercancías; o seguir las medidas de seguridad en el trabajo (llevar casco u otras medidas protectoras, etc.).

– **Los presupuestos** expresan en cifras los resultados esperados y, por tanto, representan el mayor grado de concreción de los planes. Pueden elaborarse en términos reales (previsión de unidades producidas) o monetarios (presupuestos de ingresos y gastos).

5. Controlar cómo vamos. Finalmente, durante el proceso de implantación de la estrategia, habrá que determinar la forma de evaluación-control de la ejecución de los planes, de manera que sea posible adaptarlos a los cambios del entorno (retroalimentación o *feed-back*).

Planificar implica tener un propósito y comprometer los recursos de la empresa para conseguirlo. No obstante, ese propósito no puede convertirse en un corsé; es decir, debe ser una ayuda para orientarse en el futuro, no un estorbo o una traba que impida la adaptación de esa empresa ante nuevas circunstancias. Para ello, la planificación debe ser flexible con el fin de adaptarse a un mundo que es cada vez más incierto y cambiante.



Un puesto de trabajo se define por el conjunto de tareas que debe realizar una persona en una empresa. Las tareas ocupan un tiempo de realización, por lo que las empresas deben calcular cuántas tareas puede realizar una persona a lo largo de su horario laboral. Mientras más especializado es un puesto de trabajo menor es el número de tareas que debe realizar el empleado. Lo opuesto a la especialización es el trabajo ampliado, que se define como aquel puesto de trabajo con un gran número de tareas.

Cualquier actividad desarrollada en común precisa una organización previa para poder realizarla. La tarea de organización requiere los siguientes pasos:

- Identificación y clasificación de las actividades y tareas que son precisas para conseguir los objetivos establecidos por la empresa.
- Proceso de división del trabajo, de tal forma que cada persona desarrolle una actividad precisa y necesaria y en la que mejor contribuya a lograr los objetivos.
- Diseño de la estructura de la organización, en la que se clarifique:
 - Quién realiza cada tarea y cuáles son sus responsabilidades.
 - Quiénes son los directivos responsables de los diferentes grupos.
 - Cuáles son las relaciones de coordinación y comunicación entre los distintos puestos e integrantes de la organización.

La **organización** consiste en definir las tareas que se van a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que las van a realizar, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus responsabilidades, con la intención de obtener los objetivos previstos de la forma más eficaz.

Un buen diseño de la organización elimina la confusión e incertidumbre a la hora de asignar trabajos o asumir responsabilidades; cada persona sabe de quién debe recibir las órdenes y ante quién debe rendir cuentas.

■ Principio de división del trabajo y especialización

La división técnica del trabajo es una forma de organizar la producción mediante la que se descompone el trabajo global en distintas actividades, y estas, a su vez, en distintas tareas en las que los trabajadores se especializan. Este proceso de especialización se explica porque la división del trabajo aumenta la eficiencia y, por tanto, la productividad. Una de las manifestaciones de la especialización es la división de la empresa en diferentes departamentos.

Un principio derivado de la especialización es la **necesidad de coordinación**. La especialización, si bien tiene la clara ventaja de aumentar la productividad, requiere también lograr la coordinación de las diferentes tareas de los distintos especialistas, para que su contribución se haga de la forma más eficiente. En la producción de un ordenador, por ejemplo, habrá que asegurar que los diversos componentes y las tareas realizadas por los distintos profesionales sean las adecuadas para que, una vez ensamblados, se obtenga el producto completo y que, además, esté terminado en el tiempo preciso.

■ Los principios organizativos

Además del principio de división del trabajo y especialización, existen otros principios o pautas de funcionamiento para incrementar la eficiencia organizativa:

1. Principio de autoridad y jerarquía. Autoridad es el poder legítimo que da derecho a dirigir un grupo de personas. En las empresas, este poder deriva de los propietarios del capital, y se ejerce a través de los administradores en quienes aquellos delegan. Consecuencia directa de la autoridad es la organización jerárquica, que establece distintos niveles o escalones de mando. Según el principio jerárquico, debe existir una línea clara de autoridad en todos los ámbitos de la empresa, formando una cadena jerárquica: alta dirección → directivos intermedios → directivos operativos → empleados. Por ejemplo:

Director general → director de *marketing* → jefe de ventas → agente comercial

La autoridad va unida a la responsabilidad, dado que quienes la ejercen responden de las consecuencias de sus órdenes frente a sus superiores y, en última instancia, frente a los propietarios del capital o socios de la empresa. A mayor autoridad y poder, mayor responsabilidad.

2. Principio de unidad de mando. Es un principio derivado del de autoridad y jerarquía, según el cual cada persona solo debe depender de un solo jefe; esto contribuye a la asignación clara y definida de órdenes y funciones, evitando interferencias y órdenes cruzadas.

3. Principio de delegación de autoridad. Consiste en asignar una tarea a un subordinado, dotándole de libertad y autoridad para desempeñarla. Para que haya delegación efectiva, es preciso conferir autoridad. No se puede exigir a alguien que se responsabilice de ciertas actividades que requieren dar órdenes si no se le dota de la autoridad necesaria para ello.

4. Centralización y descentralización. Cuando el poder para adoptar decisiones se concentra en un solo punto (o en unos pocos), la estructura es esencialmente centralizada; por el contrario, cuando ese poder se reparte a lo largo de la pirámide jerárquica, la estructura es descentralizada. La descentralización implica la sistemática delegación de autoridad en todos los ámbitos de la organización.

La descentralización dota a los directivos de los niveles inferiores de más autoridad, se crea iniciativa y se consiguen directivos mejor preparados para el futuro. Además, descentralizando se consigue que las decisiones se tomen en el nivel en el que han de ejecutarse.

5. Principio de alcance o ámbito del control. Hace referencia al número de personas que puede tener un jefe bajo su supervisión para un control eficaz.

6. Principio de motivación y participación. La participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa, la información y la comunicación, así como la creación de equipos de trabajo, son factores que favorecen su motivación y compromiso con la empresa.

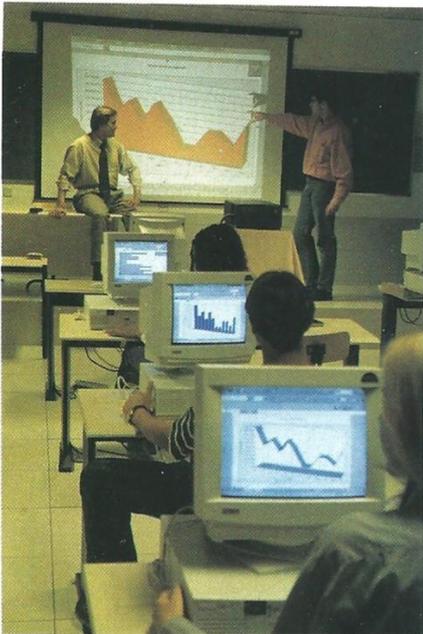
■ ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La consultora McKinsey ha identificado los principios organizativos que diferencian a las empresas de éxito.

1. Tienen mejor identificados los objetivos a largo plazo.
2. Conocen mejor su ventaja competitiva y se centran en ella.
3. Tienen estructuras planas, simplifican procesos y reducen departamentos para disminuir costes y dar un servicio más rápido.
4. Mantienen un contacto estrecho entre empleados y clientes.
5. Organizan equipos de trabajo con especialistas para realizar las actividades complejas, con el fin de responder más rápido a los requerimientos de los consumidores.
6. Cambian su organización jerárquica y por departamentos a una centrada en los equipos y los procesos.
7. Otorgan a los empleados que están en contacto con los clientes autoridad, información y medios para atenderlos, de tal forma que puedan tomar decisiones sin la autorización de una instancia superior.
8. Establecen sistemas de remuneración, evaluación y formación de los empleados orientados a la satisfacción del cliente.

Estructura organizativa	Principios básicos	Principios derivados
Diseño vertical	Autoridad y jerarquía	- Unidad de mando - Ámbito de control - Delegación de autoridad y descentralización
Diseño horizontal	División del trabajo y especialización	- Organización funcional - Departamentalización y coordinación
Diseño de equilibrio	Motivación y participación	- Información y comunicación - Dirección por objetivos y trabajo en equipo

AM LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Solo las organizaciones que se adaptan a los cambios consiguen generar rendimientos sostenibles. Por ello, la formación continua de los trabajadores es uno de los retos actuales de la dirección de recursos humanos de las empresas.

Las personas son el componente clave en el funcionamiento de la empresa y, por ello, la dirección de los recursos humanos adquiere una importancia estratégica para el logro de sus objetivos.

En el pasado, la gestión de personal se limitaba a la gestión básica de las relaciones laborales, como los contratos de trabajo, las nóminas o las vacaciones. Pero hoy, la dirección de recursos humanos ha ganado una gran autonomía en las organizaciones, como consecuencia de los cambios que se han ido produciendo en el entorno.

Ya no es suficiente captar a las personas adecuadas. El capital humano de una organización ya no se considera una suma simple de perfiles profesionales cualificados a los que hay que dirigir y controlar. Hoy, más allá de los costes y de la gestión de la producción, las organizaciones se enfrentan a problemas de ventas, de productividad, de búsqueda de calidad y de gestión de la innovación.

En un entorno complejo e inestable, las **organizaciones competitivas** son aquellas capaces de crear, mantener y desarrollar equipos humanos motivados, flexibles y capaces de aprender y adaptarse a los cambios.

■ Las funciones de la dirección de recursos humanos

El principal problema que se plantea en la gestión de los recursos humanos es la necesidad de integrar los intereses individuales en el marco de los objetivos comunes de una organización como es la empresa. En este proceso de integración, la motivación de los individuos juega un papel fundamental. Por ello es imprescindible analizar **cómo motivar a las personas en su trabajo**, para actuar en consecuencia.

El esfuerzo para conseguir las metas deseadas no es algo puntual, sino que debe ser continuado; por ello, las empresas necesitan diseñar **sistemas de evaluación, de recompensas e incentivos** que motiven, de forma permanente, a los individuos. Sistemas que deben ser adaptables, tanto a las circunstancias internas y externas de la propia empresa, como a la evolución de las personas y grupos que participan en ella.

El problema de la motivación humana supone el estudio del **liderazgo** en el seno de la empresa, tanto a nivel formal como informal, y el desarrollo de procesos de **comunicación** adecuados que permitan la necesaria transmisión de información entre las diferentes partes de la organización.

No todas las situaciones requieren el mismo **estilo de liderazgo**. Influir en personas diferentes y actuar ante situaciones distintas requiere directivos que tengan la capacidad de comprender cada circunstancia y de adaptarse a los equipos con los que cuentan.

Pero además de un buen liderazgo y de una comunicación eficiente en la empresa, es necesario utilizar a las personas más adecuadas para cada puesto de trabajo. Ello exige procesos de **reclutamiento y selección** de las personas más apropiadas, así como la **formación** posterior para su adaptación a los continuos cambios del entorno de la empresa.

Una vez seleccionadas las personas más capaces, es necesario elegir el tipo de **contratación** más adecuado a las características del puesto de trabajo, así como establecer los oportunos sistemas de control para que los **derechos y deberes** de los trabajadores derivados del contrato se cumplan en la empresa.

Finalmente, en toda organización se producen **conflictos de intereses**, individuales o colectivos, de los que la dirección de recursos humanos habrá de ocuparse tratando de solucionarlos de forma pacífica e intentando que, más que un problema, supongan una fuente de aprendizaje.

■ El capital humano como fuente de ventaja competitiva

Actualmente, la dirección estratégica de la empresa, además de buscar ventajas competitivas a través de su posicionamiento en el mercado, pone el acento en el análisis de los recursos y las capacidades con los que cuenta la empresa y, en especial, de su capital humano.

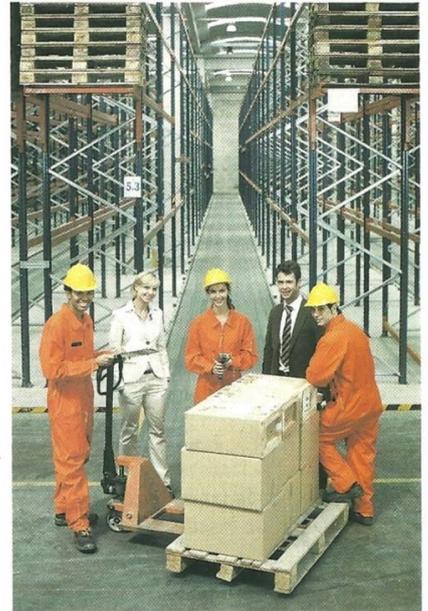
Además de los activos tangibles que aparecen en el balance, la empresa dispone de unos activos intangibles en forma de conocimientos y habilidades de los miembros de la organización, y de los activos en forma de propiedad intelectual (patentes, *know-how*, entre otros), que son los que aportan verdadero valor a las organizaciones.

Desde este enfoque, el análisis estratégico debe centrarse, más que en una perspectiva de mercado, en una perspectiva de competencias esenciales. Estas **competencias esenciales** son el conjunto de aptitudes (conocimientos y habilidades) y actitudes (motivación para poner a disposición de la organización esos conocimientos y habilidades), que tienen las personas y que les predisponen a realizar sus actividades con el mejor nivel de desempeño. En síntesis, los componentes de una competencia son: **saber** (conocimientos), **saber hacer** (habilidades y destrezas), **saber estar** (actitudes e intereses), **querer hacer** (motivación) y **poder hacer** (disposición de medios y recursos).

Este enfoque pone de manifiesto que el capital humano así considerado es una fuente de ventaja competitiva, porque las personas:

1. Hacen diferentes a las organizaciones. Sus recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.
2. Añaden valor a la empresa y explican sus diferencias de rentabilidad.
3. Son escasas; hay pocas personas que garanticen altos niveles de rendimiento.
4. Son inimitables, por lo que son difíciles de sustituir.

Por tanto, la clave del análisis estratégico se encuentra en el interior de la empresa, en su potencial para crear recursos y capacidades, y saber cómo mantenerlos y desarrollarlos. Así, la dirección de recursos humanos tiene como objetivo la adquisición de aptitudes y competencias tecnológicas y de destrezas de sus trabajadores, técnicos y directivos, con la finalidad última de que la organización cuente con las capacidades necesarias para generar y mantener ventajas competitivas en su mercado.



La búsqueda de una posición competitiva en el mercado debe partir de una posición fuerte en el interior de la empresa y de su valor más sólido: su capital humano.

4 LA FUNCIÓN DE CONTROL

Una vez planificado el futuro deseado para la empresa, hay que comprobar que se cumplen los planes y objetivos previstos.

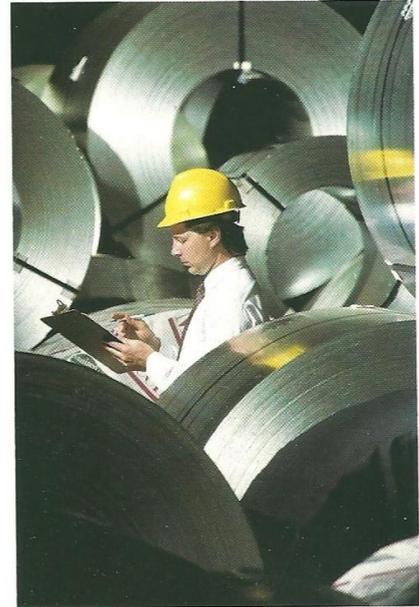
La **función de control** permite regular o ajustar la actividad empresarial. Para ello, se observa y comprueba, en primer término, cómo responde la empresa a los objetivos planificados: después, se detectan posibles desviaciones respecto de lo planificado y se analizan sus causas, para, finalmente, corregir las desviaciones y suprimir los factores que obstaculizan el funcionamiento óptimo de la empresa.

El control es inseparable de la planificación, que es su requisito previo. El control comienza con la planificación cuando se comunica a los empleados los objetivos que se pretenden y las estrategias para conseguirlos. En este sentido, es fundamental que los planes se comuniquen a todas las personas involucradas en el esfuerzo, de tal forma que las personas sepan lo que se espera de ellas y de sus grupos.

Controlar supone rendir cuentas ante otras personas. Por ello, la palabra control suele ir acompañada de cierto rechazo por parte de las personas, por sus connotaciones de carácter coercitivo. Sin embargo, cuando los controles se establecen preventivamente y el progreso de las actividades se comunica a quienes lo realizan, tal disconformidad se reduce o se elimina.

■ Fases de la función de control

- 1. Establecimiento de estándares** de resultados relativos a un período de tiempo. Estos estándares deben fijar metas evaluables en términos cuantitativos (unidades de producto, costes, ingresos, salarios, gastos financieros, etc.) y deben recoger todos los aspectos vitales para la empresa: recursos físicos y financieros, cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad, motivación de los empleados, responsabilidad social, etc.
- 2. Medición de resultados reales.** Para obtener estos datos, existe una gran variedad de procedimientos (reuniones, informes, análisis contables, etc.), dependiendo del tipo de información de que se trate. La efectividad del control se reduce si la información llega tarde o no es posible compararla con los estándares fijados.
- 3. Comparación de resultados con estándares,** es decir, entre lo que es y lo que debería ser. Estas comparaciones han de realizarse con cierta periodicidad para detectar cualquier posible desviación. No obstante, se habla de desviaciones cuando los resultados difieren significativamente de lo planeado.
- 4. Análisis de las diferencias.** Los motivos de las desviaciones pueden ser diversos: bien debidos a dificultades de organización, bien porque las decisiones no se han ejecutado como se había previsto, o bien por el propio plan (diseño de objetivos inalcanzables), lo cual obligaría a revisar la planificación. También es frecuente que se detecte la falta de personal o de medios para cumplir las previsiones, etc. En algunos casos, las diferencias se deben a hechos fortuitos y poco frecuentes (mal tiempo, aumento del coste de las materias primas, etc.), en cuyo caso no es preciso tomar ninguna medida.
- 5. Corrección de las desviaciones.** No basta con identificarlas si después no se hace nada para corregirlas. Pero no necesariamente todas las desviaciones han de ser negativas; cuando las diferencias son positivas respecto a lo previsto, se supone que todo va bien. Si son negativas y superan los límites admisibles, se deben tomar medidas. Para su corrección, en función de la causa, podrán introducirse: más recursos, cambio de tareas, revisión de planes o de metas, la utilización de asesorías adicionales o un plan de formación especial, el desarrollo de una mejor dirección o liderazgo, etc.



En ocasiones, el control se ejerce con excesiva presión sobre mandos intermedios, y de estos, a su vez, sobre los empleados, dando lugar a un control poco efectivo. La consecuencia es que se llega a veces a falsear la información para que los datos resulten más favorables de lo que son en realidad, con lo cual el control se desvirtúa.

CLAVES

Fases del control

1. Fijar unos estándares de resultados.
2. Medir los resultados reales del período.
3. Comparar los resultados reales con los estándares fijados.
4. Determinar las razones de las diferencias, si existen.
5. Tomar las medidas oportunas.

ANEXO 2 – TEXTO SESIÓN INICIAL

EL VUELO DE LOS GANSOS

El próximo otoño cuando veas los gansos dirigiéndose hacia el sur para el invierno, fijate que vuelan formando una "V". Es bien interesante que sepas lo que la ciencia ha descubierto acerca de por qué algunas aves vuelan de esta forma. Se ha comprobado que cuando cada pájaro bate sus alas produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en "V" la bandada completa aumenta por lo menos un 71% su poder, más allá de lo que lograría cada pájaro si volara solo. Está demostrado que las personas que se unen y comparten una dirección común con sentido de comunidad, llega más rápido y más fácil a donde desean porque se apoyan y se fortalecen mutuamente.

Cada vez que un ganso se sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a la formación para beneficiarse del poder de los compañeros que van adelante y ayudar a los que van detrás. Si nosotros actuáramos con la inteligencia de los gansos, haríamos todo lo posible por superar las diferencias, compartir una misma dirección y servir con lo mejor de nosotros mismos.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar. Siempre obtenemos mejores resultados si tomamos turnos haciendo los trabajos más difíciles en lugar de permitir que el peso lo lleven unos pocos o uno solo.

Los biólogos han observado que los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad. Una palabra de aliento produce grandes beneficios. El estímulo motiva reconforta.

Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera y, solo entonces, los dos acompañantes vuelven a su bandada o se unen a otro grupo.

ANEXO 3 - ESTUDIO DE CASOS: EL LIDERAZGO

Descripción de la situación

Antonio Romero es el jefe de un equipo de trabajo que se dedica a producir piezas para automóviles. Es una persona que se ha hecho a sí misma. Está contento con los resultados que obtiene, aunque su jefe no piensa lo mismo que él. Éste no ve un buen clima en su equipo, aunque éstos ya tienen alguna experiencia en el desempeño del trabajo, y ha observado que las personas del equipo no progresan lo que debieran en el trabajo, hay fallos en la calidad que han suscitado las quejas de algunos clientes. Se lo ha transmitido a Antonio, pero éste ha restado importancia a dichos problemas. Él lo va a arreglar de manera inmediata.

El proceso que va a seguir es el siguiente:

Llamará a uno por uno dejándoles claro cuáles son sus obligaciones y responsabilidades y avisándoles de las consecuencias de no seguir los procedimientos establecidos. A partir de ahora les pondrá objetivos a cada uno que permitan llegar a cero defectos. Asimismo, les va a controlar muy de cerca para ver los resultados a corto plazo. Si persisten las quejas de los clientes tomará medidas disciplinarias que podrán llegar al despido.

Transcurridos unos meses el jefe de Antonio le llamó a su despacho para preguntarle si era consciente del estilo que estaba aplicando con los empleados y si pensaba seguir con esos criterios de funcionamiento. A lo cual Antonio respondió que sí. Siempre que había habido problemas había actuado de esa manera, y que no la pensaba cambiar. De esta manera, creo que soy íntegro conmigo mismo y sincero con usted y cuando los colaboradores se dan cuenta que lo tienes claro se someten perfectamente a las directrices y consiguen los objetivos más altos.

Terminada la entrevista el jefe de Antonio se quedó pensativo reflexionando acerca de la actuación de Antonio. No estaba seguro de que sus métodos fueran los adecuados para liderar al personal.

Cuestiones:

¿Qué estilo estaba aplicando Antonio con su equipo?

¿Qué estilo estaba aplicando el jefe de Antonio con Antonio?

¿Cuál sería el estilo de liderazgo más eficaz?

¿El modo de fijar las metas fue el más adecuado?

ANEXO 4 - PREGUNTAS KAHOOT!

1. En la función de planificación:

- a) Se fijan objetivos y se disponen de medios para ello.
- b) Se diseña la estructura de funcionamiento de la empresa.
- c) Se dividen las actividades en tareas y se asignan a los trabajadores.

2. Los principios básicos que sirven de orientación para tomar decisiones se denominan:

- a) Reglas.
- b) Procedimientos.
- c) Políticas.

3. La elaboración de presupuestos pertenece a la función de:

- a) Control.
- b) Planificación.
- c) Organización.

4. Una de las etapas de control consiste en:

- a) Establecer las decisiones que se han de tomar.
- b) Definir el objetivo que se quiere conseguir.
- c) Corregir las desviaciones observadas.

5. El organigrama de una empresa refleja:

- a) Su organización informal.
- b) La estructura formal de la empresa.
- c) Las relaciones de jerarquía formal e informal.

6. En un modelo de organización matricial:

- a) Las decisiones se toman en equipo.
- b) Las órdenes vienen siempre del superior jerárquico.
- c) Se combinan dos variables: funciones y proyectos.

7. La estructura basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados se denomina:

- a) Estructura lineal o jerárquica.
- b) Estructura matricial.
- c) Estructura en *staff*.

8. El concepto de *staff* se refiere a:

- a) Un órgano que se constituye temporalmente para llevar a cabo proyectos concretos.
- b) Un órgano ejecutivo de la estructura de la organización.
- c) Un órgano de asesoramiento y consulta.

9. El enriquecimiento del puesto de trabajo como factor de motivación consiste en:

- a) Pagar más al empleado que lo ocupa.
- b) Conseguir que en los mejores puestos estén los mejores empleados.
- c) Diversificar sus tareas, dando a cada una de ellas sentido e importancia.

10. En la actualidad, los líderes ideales son:

- a) Los que destacan por su personalidad.
- b) Los mejor formados y con mejores cualidades.
- c) Los que son flexibles para adaptarse a cada situación.

11. Los líderes autocráticos toman las decisiones:

- a) Sin consultar a sus subordinados.
- b) Consultando a sus subordinados.
- c) Por consenso.

12. La comunicación interna de la empresa:

- a) Pública y privada.
- b) Funcional o departamental.
- c) Formal e informal.

ANEXO 5 – EVALUACIÓN DEL PROFESORADO

EVALUACIÓN DEL PROFESORADO

Encuesta anónima realizada a los alumnos

Por favor, responde con sinceridad para ayudar a mejorar al docente.

Indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu profesor: El docente...

	Totalmente de acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo
Utiliza ejemplos útiles para explicar su asignatura			
Ha facilitado suficientes materiales didácticos			
Conoce la asignatura que imparte			
Integra teoría y práctica			
Promueve la participación de los alumnos y los respeta			
Se hace respetar por sus alumnos			
Es receptivo y está abierto a nuevas ideas			
Se comunica de una forma fácil y clara de entender			
Muestra entusiasmo por su asignatura			

Puntúa a tu profesor utilizando una escala del 1 al 5 en cada uno de los siguientes aspectos: (1 significa muy deficiente y 5 sobresaliente)

	1	2	3	4	5
Se prepara las clases					
Hace las clases entretenidas					
Expone las ideas de forma clara y secuencial					
Crea un buen ambiente en su clase					

Haz una breve crítica al docente:

Da un consejo al docente:
