



Universidad de Jaén

Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LOS RECURSOS HUMANOS

Alumno/a: López Navarta, Genoveva

Tutor/a: Prof. D. Eleuterio Agea Rodríguez
Dpto: Administración y Dirección de
Empresas.

Junio, 2021

ÍNDICE TRABAJO

I. INTRODUCCIÓN	5
II. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA	6
1. ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN	6
1.1 Enfoque clásico	8
1.2 Enfoque de las relaciones humanas	10
1.3 Enfoque de RRHH	12
1.4 Enfoque estratégico	16
2. ESTABLECIMIENTO OBJETIVOS.	18
3. DESARROLLO DEL TEMA	20
3.1 Fase de análisis.	22
3.2. Establecimiento de objetivos y políticas de la organización	24
3.3 Programación de los recursos humanos	25
3.4 Control y evaluación de la gestión de los recursos humanos	31
4. UTILIDAD PRÁCTICA DEL TEMA ELEGIDO Y DEL ENFOQUE DIDÁCTICO	33
III. UNIDAD DIDÁCTICA	36
1. INTRODUCCIÓN	36
2. CONTEXTUALIZACIÓN	37
2.1 Características del entorno	37
2.2 Características del centro	39
2.3 Identificación del nivel y características del alumnado	41
2.4 Justificación de la programación	42
2.5 Atención a la diversidad	43
2.6 Relación con otros proyectos del centro	44
3. OBJETIVOS	44
3.1 De etapa.	44
3.2 De materia	46
3.3 Específicos de la Unidad Didáctica	47
4. CONTENIDOS	48
4.1 Contenidos de la Unidad Didáctica	48
4.2 Contenidos Transversales	49
4.3 Contenidos interdisciplinares	50
5. COMPETENCIAS	50
6. METODOLOGÍA Y RECURSOS DIDÁCTICOS	53
6.1 Recursos	53
6.2 Metodología	53
7. ACTIVIDADES Y TAREAS	55
7.1 De iniciación	56

7.2 De desarrollo	56
7.3 De apoyo o refuerzo	57
7.4 Actividades de ampliación	57
7.5 De consolidación	57
7.6 De evaluación	59
7.7 De recuperación	59
7.8 Complementarias.	60
8. ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD	61
9. TEMPORALIZACIÓN	62
10. EVALUACIÓN	64
10.1 Tipos de evaluación	64
10.2 Criterios de evaluación.	64
10.3 Estándares de aprendizaje evaluables	65
10.4 Procedimientos de evaluación	65
10.5 Instrumentos y sistema de evaluación	66
10.6 Sistema de recuperación	68
IV. BIBLIOGRAFÍA Y LEGISLACIÓN	69
V. ANEXOS	73
ANEXO 1	73
ANEXO 2	80
ANEXO 3	81
ANEXO 4	83
ANEXO 5	88
ANEXO 6	89
ANEXO 7	91
ANEXO 8	94

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Figura 1. Diagrama sistema administración de los recursos humanos	7
Figura 2. Retrato Frederick Taylor	9
Figura 3. Retrato Henry Fayol	9
Figura 4. Fotografía de Elton Mayo en la compañía Western Electric	11
Figura 5. Pirámide de Maslow	13
Figura 7. Esquema objetivos Recursos Humanos	19
Figura 8. Proceso de planificación estratégica de RRHH	21
Figura 9. Análisis DAFO	23
Figura 10. Situación de equilibrio	28

Figura 11. Situación déficit de personal	28
Figura 12. Situación excedente de personal	28
Figura 14. Alumnos/as futuros trabajadores/as	34
Figura 16. Ciudad de Málaga	37
Figura 17. Número de centros educativos en Málaga	38
Figura 18. Centro educativo Gamarra	39
Figura 19. Organigrama del centro educativo Gamarra	41
Figura 24. Competencias clave	51

ÍNDICE DE TABLAS

Figura 6. Sistemas de administración según Likert	15
Figura 13. Variables sobre los sistemas de evaluación del desempeño	32
Figura 15. Normativa que regula el título	36
Figura 20. Objetivos de etapa	45
Figura 21. Objetivos de materia de Economía de la empresa	46
Figura 22. Objetivos de la Unidad Didáctica	47
Figura 23. Tabla de contenidos y criterios de evaluación	48
Figura 25. Resumen metodología empleada	55
Figura 26. Tabla resumen de actividades	60
Figura 27. Cuadro temporalización	63
Figura 28. Cuadro de instrumentos de evaluación	66
Figura 29. Sistema de evaluación ordinario	67
Figura 30. Sistema de recuperación	68

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Tarea desarrollo: WebQuest	73
ANEXO 2. Actividad de refuerzo. Relación de ejercicios de repaso	79
ANEXO 3. Examen final Unidad Didáctica	80
ANEXO 4. Actividad de recuperación Unidad Didáctica	82
ANEXO 5. Registro Anecdótico	87
ANEXO 6. Listas de cotejo	88
ANEXO 7. Rúbrica trabajo cooperativo	90
ANEXO 8. Cuadro resumen del sistema de evaluación ordinario.	94

RESUMEN

Para la economía de la empresa hay dos aspectos fundamentales: la planificación estratégica y los recursos humanos.

En la primera parte de este trabajo se desarrollan ambos, realizando un análisis exhaustivo de la planificación estratégica y poniéndolo en práctica en el departamento de recursos humanos. Asimismo, se resalta la importancia de los empleados en una organización ya que son recursos inimitables que van a proporcionar una diferenciación a la empresa.

Estas ideas se pretenden transmitir a los alumnos/as de segundo de bachillerato en la asignatura economía de la empresa a través del desarrollo de la unidad didáctica que ocupa la segunda parte de este trabajo. En el desarrollo de la unidad didáctica se programará todos los aspectos necesarios para que los alumnos/as adquieran los conocimientos y desarrollen las competencias necesarias que exige la ley y el mercado laboral.

PALABRAS CLAVES

Recursos Humanos, economía, empresa, plan estratégico.

ABSTRACT

For the economy of the company there are two fundamental aspects: strategic planning and human resources.

In the first part of this work, both are developed, carrying out an exhaustive analysis of strategic planning and applying it to the human resources department. Likewise, the importance of employees in an organization is highlighted since they are inimitable resources that will provide a differentiation to the company.

These ideas are intended to be transmitted to second year high school students in the business economics subject through the development of the didactic unit that occupies the second part of this work. In the development of the didactic unit, all the necessary aspects will be programmed for students to acquire the knowledge and develop the necessary skills required by law and the labor market.

KEYWORDS

Human Resources, economy, business, strategic plan.

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento es el resultado del Trabajo Fin de Máster de Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas, concretamente de la especialidad de Economía.

Consta de dos grandes bloques, el primero de ellos hace referencia a la fundamentación epistemológica del tema que se va a desarrollar en la Unidad Didáctica. En concreto el tema elegido pertenece a la Administración y Organización de Empresas, centrándose en concreto en el área de Recursos Humanos.

A lo largo de este primer bloque, realizaremos un breve recorrido por los distintos enfoques de la administración de los recursos humanos para seguidamente establecer los objetivos de este departamento.

A continuación, se realizará el desarrollo del tema que nos ocupa, donde nos acercaremos a las funciones del directivo, es decir, planificación, organización, gestión y control a través de planes estratégicos, en concreto hemos hecho referencia para seguir con la línea inicial al Plan estratégico de Recursos Humanos.

Finalizamos este bloque con la importancia que tiene este tema, a mi parecer, y, en concreto los recursos humanos, en la programación docente.

En el segundo bloque se desarrolla la Unidad Didáctica del tema elegido a través de la cual, se realizará un análisis que irá de lo más general a lo más concreto.

Por ello, en primer lugar, se analizará el entorno, el contexto y el centro en el que se va a desarrollar la unidad.

Seguidamente se estudiará el perfil de los alumnos/as, poniendo especial atención a aquellos que precisen de necesidades especiales.

Y por último se desarrollará los contenidos de la unidad, la metodología a emplear, los recursos, y el sistema e instrumentos de evaluación con la intención de tener perfectamente programado el desarrollo del tema, aunque con algunos aspectos flexibles para adaptarnos a la situación concreta en la que se desarrolle.

II. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

1. ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

De manera previa, vamos a realizar un acercamiento a algunos conceptos e ideas básicas que van a ser la base del desarrollo del presente trabajo.

En primer lugar, debemos partir de las actividades que engloban la dirección del personal. Jucius (1979)¹ afirmaba que “la dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo”. Estas actividades no pueden ser entendidas de manera independiente a una organización ya que, en todas ellas, independientemente de su tamaño o de la existencia o no de un departamento de Recursos Humanos, se realizan múltiples tareas en relación con los trabajadores de la misma.

La administración de los recursos humanos en una organización se debe entender como un conjunto de elementos interrelacionados e influenciados por el entorno, es decir, como un sistema. Los autores Werther y Davis (2014)² defienden que todas las actividades de administración de los trabajadores mantienen una relación entre sí y a su vez, es influido por los objetivos de la organización y además, por el entorno externo de la misma. Por tanto, debemos entender la administración de los recursos humanos como un proceso estratégico de la organización, adaptando la misma y los recursos humanos al entorno y al largo plazo.

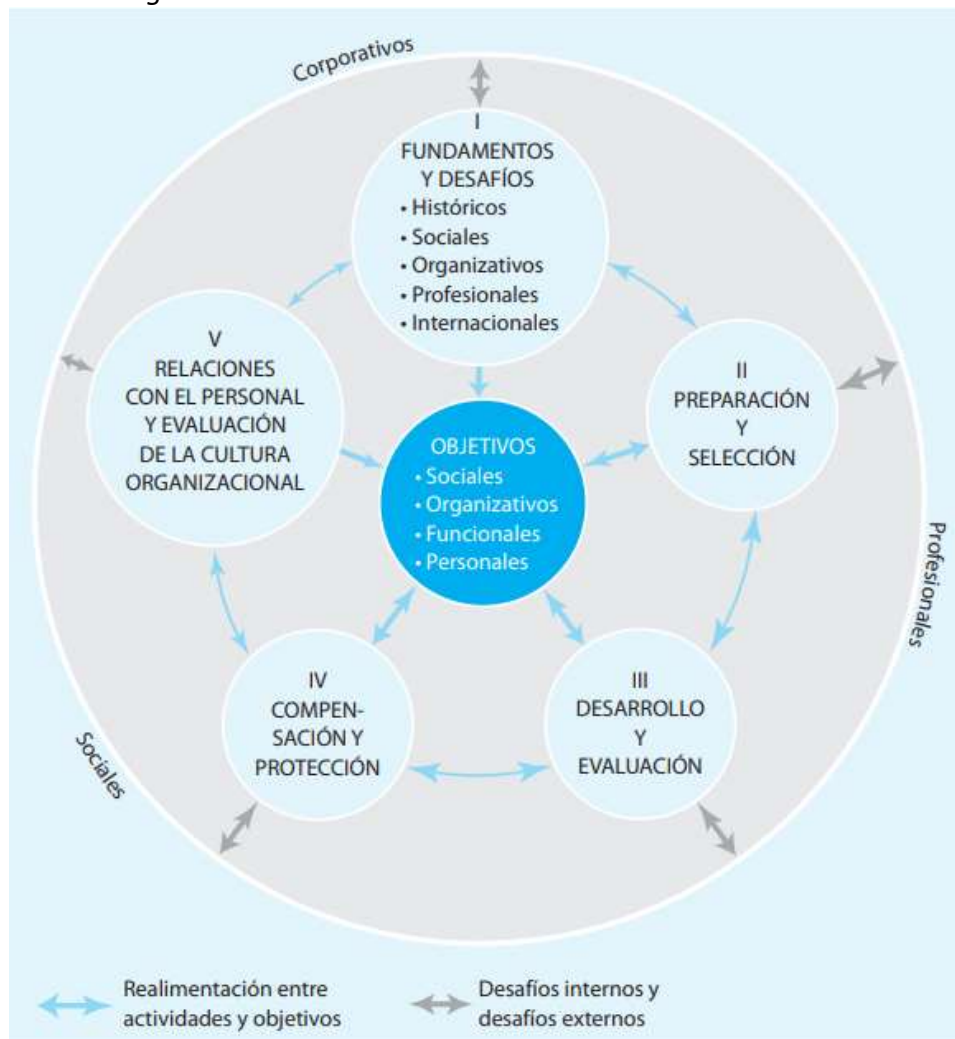
Por último, tenemos que asociar esta idea inevitablemente con el concepto de economía de trabajo, pues como toda decisión estratégica, se pretende realizar una asignación óptima de los recursos humanos en la organización.

¹Jucius, M. (1979). *PERSONNEL MANAGEMENT*. HOMEWOOD, ILL: IRWIN.

²Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Figura 1

Diagrama sistema administración de los recursos humanos.



Nota. Adaptado de *Administración de recursos humanos* (p. 57) por Werther, W & Davis, K, 2014, McGraw-Hill Interamericana.

Una vez comprendidas estas ideas, podemos avanzar y conocer las dos disciplinas principales que se ocupan de los Recursos Humanos.

En primer lugar, nos encontramos con el comportamiento organizacional que según Robbins³ (2013) es una disciplina que investiga el dominio que los individuos, grupos y estructuras, ejercen sobre la conducta en las organizaciones a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellos. Como vemos, los elementos clave de esta disciplina son: el personal, la estructura, la tecnología y el entorno.

³Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

En segundo lugar, nos encontramos con la administración de los recursos humanos, que lo define Schuler (1992)⁴ como la disciplina, que pretende dirigir los Recursos Humanos de forma efectiva, afirmativa y no discriminatoria en beneficio de la organización, del individuo y de la sociedad en un contexto organizativo y en un entorno dado.

Aunque ambas disciplinas están estrechamente relacionadas y resulta muy difícil delimitarlas con claridad, los profesores Alcaide y Valle⁵ establecen las siguientes diferencias:

- En primer lugar, consideran que la conducta organizacional tiene un carácter más básico, conceptual y teórico, mientras que la administración de los Recursos Humanos tiene un carácter más pragmático, práctico y aplicado.
- En segundo lugar, consideran que la conducta organizacional adopta una perspectiva más individualizada y la administración de recursos humanos considera a estos como un colectivo a gestionar.

La gestión de los recursos humanos, tal y como la conocemos hoy en día, es fruto de las siguientes aportaciones de distintas corrientes de pensamiento: la Economía y las Teorías de la Organización de Empresas. Sin embargo, el primero de ellos no pretende explicar la administración de RRHH, sino las relaciones de empleo entre trabajadores y empresarios.

Las dos grandes influencias en esta materia proceden, por un lado, de la economía clásica y contractual y, por otro lado, procedente de la teoría de la organización. A continuación, haremos un breve resumen de los enfoques más destacados.

1.1 Enfoque clásico

El enfoque clásico surge a partir de dos grandes autores: Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol.

⁴Schuler, R. (1992). *Managing human resources*. St. Paul, Minn.: West Pub. Co.

⁵Alcaide, M., & Valle, R. El comportamiento humano en la organización como campo de estudio. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2852299.pdf>

Figura 2

Retrato Frederick Taylor



Nota. Fuente Google Imágenes.

Figura 3

Retrato Henry Fayol



Nota. Fuente Google Imágenes.

Por su parte, Taylor⁶ (1911) analiza las organizaciones desde el nivel del operario y observa las tareas descomponiendo las mismas en movimientos más simples analizando los tiempos. Una vez descompuesta las tareas, estructura los trabajos de manera sencilla e informa al trabajador detalladamente sobre las actividades que debe llevar a cabo y los medios que tiene que emplear para realizarlas. Sus tareas deben consistir en sencillos y mecánicos movimientos repetitivos, con lo que se pretende una mayor eficiencia para la empresa.

Por parte del trabajador, entiende que es un ser racional y la única forma de motivación es la remuneración pecuniaria y que se recompensará monetariamente al que cumpla los tiempos establecidos y se sancionará a quien no los cumpla.

Como vemos, Taylor, tiene una concepción negativa del trabajador, pues lo considera como un ser egoísta, que realiza sus tareas por motivos meramente económicos y al que se debe vigilar y controlar para que sea eficiente y productivo.

La empresa debe adaptar el sistema humano a su proceso productivo y soportarlo porque es necesario para el mismo.

En cambio, Henry Fayol⁷ (1916) realiza su análisis desde la óptica de la dirección, es decir desde la cúspide de la pirámide, aunque su objetivo es el mismo: mejorar la

⁶Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Edigrama.

⁷Fayol, H., & Winslow Taylor, F. (1916). *Administración industrial y general*. Barcelona: Orbis.

eficiencia de las empresas. Fayol defiende la idea de que al organizar al personal de forma racional se alcanzará una mayor productividad y eficiencia.

En su obra *Administración Industrial y General*⁸, destaca que las funciones del directivo deben consistir en articular todo el programa de acción de la empresa y coordinar los recursos para llevarlo a cabo, entre ellos los recursos de personal.

A modo de síntesis, podemos concretar el enfoque clásico en los siguientes puntos:

- El trabajo es desagradable para los empleados y sus tareas mayormente son rutinarias donde no se requiere creatividad o autonomía.
- La empresa debe supervisar y controlar al trabajador y además establecer rutinas y procedimientos detallados del trabajo.
- Se debe dividir las tareas en operaciones sencillas, repetitivas y de fácil aprendizaje.
- Los trabajadores realizan su trabajo rutinario si reciben un salario apropiado.
- Se establecen tiempos y tareas detalladas, controlando y mejorando la productividad de los trabajadores.

1.2 Enfoque de las relaciones humanas

Como antítesis al enfoque clásico, surge el enfoque basado en las relaciones humanas, aunque como veremos, no es una teoría totalmente opuesta a la primera, sino que pueden complementarse.

Este modelo surge a partir de los estudios realizados por Elton Mayo en la compañía Western Electric⁹, donde procura mejorar la satisfacción de los trabajadores en su puesto.

⁸Vid. Nota 7

⁹Compañía de componentes eléctricos y equipos telefónicos situada en Hawthorne.

Figura 4

Fotografía de Elton Mayo en la compañía Western Electric



Nota. Fuente de Google

En su obra¹⁰, Mayo (1972) explica cómo llevó a cabo su estudio. Así, durante el proceso planteaba hipótesis y conforme no se cumplían se establecían hipótesis nuevas.

En su primer experimento, se estudió el efecto que tenía la iluminación en la productividad de los trabajadores. Para ello se separó dos grupos de obreros que realizaban la misma tarea en dos habitaciones diferentes igualmente iluminadas. En una de las habitaciones se disminuye la iluminación de manera ordenada y se observaba la productividad de ambos grupos, pero en los resultados no se obtuvo una correlación clara entre la iluminación y la productividad.

A continuación, se volvió a dividir el grupo de obreros en dos pero esta vez la hipótesis era una mejora de las condiciones de trabajo, por ejemplo, que tuvieran descanso o acortar la duración de la jornada laboral. Aunque, tras muchas semanas analizando a los grupos, tampoco se obtuvo resultados determinantes que demostraran que estas mejoras de las condiciones laborales mejoran la productividad de los trabajadores.

En el tercer y último experimento se corroboró, que el aumento de productividad no dependía ni de la iluminación ni de la mejora de las condiciones laborales, sino que era debido a una mejora en el ambiente laboral del puesto de trabajo. Los obreros que trabajaban en secciones donde existía una buena amistad con otros compañeros y la supervisión no era autoritaria, sino más flexible y comunicativa tenían mayor

¹⁰Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.

rendimiento en el trabajo y disminuyeron en casi un 80% el absentismo y las bajas laborales.

Tras todo ello, Mayo concluye el estudio con las siguientes conclusiones:

- El principal factor en el comportamiento de los trabajadores se basa en la influencia del grupo de trabajo.
- La productividad depende en mayor medida de factores psicológicos y sociales que en factores económicos o materiales. Por ello las condiciones de trabajo más libres y más agradables afectan de manera directa en la producción.
- Este enfoque parte de los aspectos informales de la organización, en concreto de la interacción y contactos entre los propios trabajadores. Se entiende la empresa como un sistema social donde los trabajadores se relacionan entre sí. Podemos concretar este enfoque, según Soria (2007)¹¹, en los siguientes puntos:
 - Los trabajadores quieren sentirse importantes en la organización. Por lo que el directivo debe procurar que cada empleado se sienta útil y valorado.
 - Las personas quieren que se les reconozca como individuos y sentirse parte de la empresa, por lo que el directivo debe procurar una comunicación bidireccional con los empleados y permitirles un poco de autodirección en asuntos rutinarios.
 - La motivación en aspectos personales mejora más la producción que los incentivos económicos.

1.3 Enfoque de RRHH

Este enfoque agrupa un conjunto de teorías denominadas teorías del comportamiento y pone su énfasis en la persona como miembro de una organización.

Estas teorías procuran complementar los dos enfoques estudiados anteriormente y realizan una síntesis de las mismas.

Podemos distinguir bajo este enfoque diferentes teorías del comportamiento:

- Las teorías que se ocupan de la motivación humana.

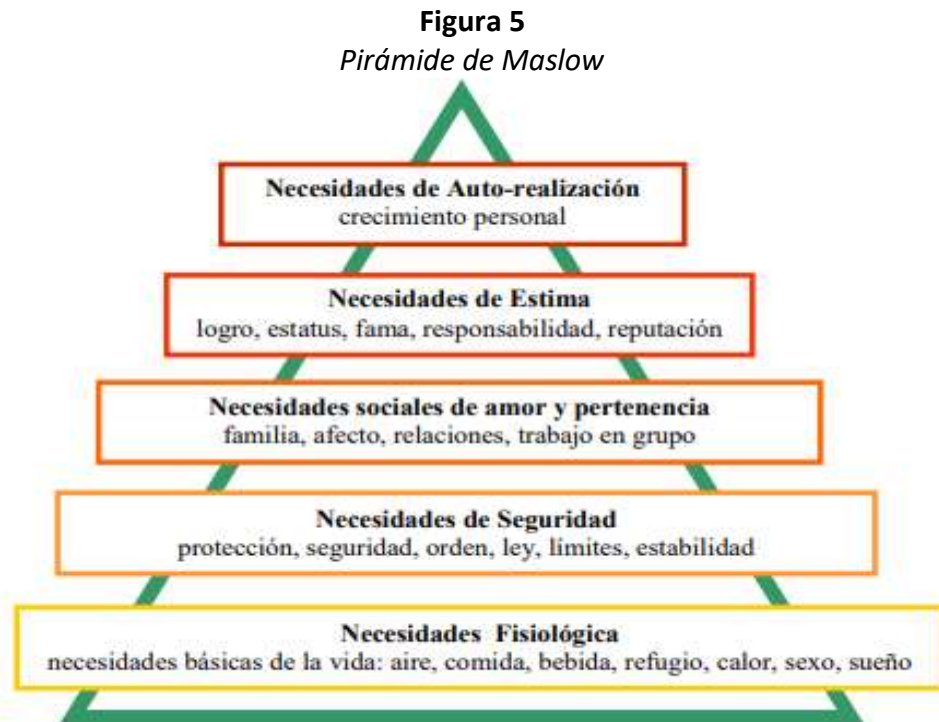
El autor principal de esta teoría es Abraham Maslow. Según Quintero¹² Maslow a través de esta teoría propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las

¹¹Soria Murillo, V. (2007). *Relaciones humanas* (pp. 19-43). México: Limusa.

¹²Quintero Angarita, J. R. Teorías de las necesidades de Maslow. Recuperado de: http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf

personas y entiende que a medida que el hombre satisface sus necesidades más básicas surgen otras necesidades que van a modificar el comportamiento del hombre.

En la siguiente figura, se representa las necesidades que tienen los hombres y mujeres según Maslow.



Nota. Adaptado de *Teorías de las necesidades de Maslow* (p. 3) por Quintero Angarita.

En primer lugar, aparecen las necesidades fisiológicas, que son aquellas necesidades básicas para la vida. Maslow defiende que una vez satisfechas estas necesidades y cubiertas casi en su totalidad, aparecen necesidades nuevas que en este caso son las de seguridad.

Una vez satisfechas o razonablemente satisfechas las necesidades de seguridad, surgen las necesidades sociales de amor y pertenencia y así sucesivamente generando seguidamente las necesidades de estima y necesidades de autorrealización.

Debemos señalar que no en todos los casos las necesidades surgen en este orden ya que depende del individuo y que puede también generarse distintas necesidades nuevas de manera simultánea.

- Las teorías que describen la actitud de la persona ante el trabajo.

La principal teoría que estudia la actitud de la persona ante el trabajo es la Teoría X e Y de McGregor.

McGregor (1960)¹³ evidencia dos posiciones extremas de la relación persona-trabajo, condicionando el modo de dirección de los recursos humanos.

Así, en primer lugar, describe lo que denominamos “Teoría X” que recoge la concepción de la dirección como responsable de los elementos de la actividad productiva y, por tanto, responsable de dirigir las conductas de los recursos humanos para ajustarla a las necesidades de la empresa. Esta teoría parte de la premisa que, sin una intervención por parte de la dirección, los trabajadores actuarían pasivamente respecto a las necesidades de la empresa, por ello deben ser dirigidas, controladas, castigadas y/o recompensadas.

En cambio, la “Teoría Y” se basa en la dirección de las personas desde la motivación de los trabajadores y la naturaleza humana. Esta teoría parte, igual que la anterior, que la dirección es responsable de los elementos de la actividad productiva, pero se diferencia en que entiende que las personas no son pasivas, sino que han llegado a serlo como resultado de su experiencia. Como solución a ello, esta teoría defiende que la dirección tiene que facilitar que las personas reconozcan y desarrollen sus características humanas a través de la motivación, el desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades etc. En conclusión, esta teoría defiende que la dirección debe disponer y facilitar que las personas puedan conseguir sus propios objetivos más que dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos empresariales, es lo que se denomina dirección por objetivos que contrasta con la dirección mediante control, la cual se basa fundamentalmente en la creación de oportunidades y en fomentar el desarrollo mediante el ofrecimiento de directrices.

- Las teorías vinculadas a los distintos estilos de dirección y liderazgo

Hay multitud de teorías vinculadas a los distintos estilos de dirección y liderazgo, pero por destacar alguna de ellas, y con la intención de no extenderme en exceso en este punto, mencionamos el estudio de Likert.

Vázquez y Guadarrama (2001)¹⁴ resumen los estudios de Likert como una técnica que procura analizar qué tipo de sistema predomina en una organización y en consecuencia qué tipo de clima organizacional produce. Likert diferencia cuatro sistemas diferentes que puede usar el gerente. En la siguiente tabla podemos observar estos sistemas en relación con las variables principales que los diferencian.

¹³McGregor, D.M (1960). The human Side of Enterprise. Managements Review, American Management Association.

¹⁴Vázquez Martínez, Rosalinda, & Guadarrama Granados, Javier de J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 3(5),105-131. [fecha de Consulta 7 de Marzo de 2021]. ISSN: 1665-0824. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=311/31103505>

Figura 6
Sistemas de administración según Likert

	AUTORITARIO - COERCITIVO	AUTORITARIO- BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
Proceso decisorio	Las decisiones se toman en la cúpula de la organización.	Las decisiones se toman en la cúpula de la organización pero permite alguna delegación.	Para tomar decisiones se consulta a niveles inferiores y permite la participación y delegación.	Las decisiones se toman de manera descentralizada y delegando las responsabilidad
Sistema de comunicación	Solo existe comunicación vertical descendente (De directivos a subordinados)	Existe comunicación vertical en ambos sentidos pero prevalece la descendente a la ascendente.	Se facilita la comunicación en sentido vertical y horizontal.	Existen sistemas de comunicación eficientes para todas las direcciones.
Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales entre los empleados generan desconfianza en los directivos.	Las relaciones interpersonales entre los empleados son toleradas con condescendencia por los directivos.	Existe cierta confianza en las personas y en sus relaciones por parte de la dirección.	Las relaciones interpersonales son aceptadas y fomentadas por la dirección. Existe confianza mutua y trabajo en equipo.
Sistemas de recompensas	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. No existen recompensas para las actitudes o trabajos bien realizados .	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Existen recompensas sociales pero son poco frecuentes	Castigos o sanciones no frecuentes. Énfasis en las recompensas salariales.	Sanciones casi inexistentes. Énfasis en las recompensas sociales y salariales.

Nota. Elaboración propia basado de diapositivas de Navarro Flores¹⁵

¹⁵Navarro Flores, T. Dirección. Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/13665307/>

El objetivo de estos estudios es en primer lugar, investigar y diagnosticar el clima de la organización, definir el perfil del clima organizacional percibido por el personal, detectar las debilidades que pudieran existir, y, en segundo lugar, presentar las propuestas estratégicas para mejorar dicho clima laboral.

Una vez estudiadas todas las teorías bajo en enfoque de los recursos humanos podemos concluir que todas ellas tienen los siguientes puntos en común:

- Todo el personal puede tomar decisiones con independencia del nivel que ocupen. Las empresas se conciben de esta manera como un sistema de decisiones donde cada trabajador decide de manera racional, escogiendo aquellas alternativas que ofrezcan mejores resultados para sus intereses y motivaciones.
- El personal quiere contribuir a la obtención de los objetivos y logros que la organización se haya puesto a alcanzar.
- La gran mayoría de los trabajadores pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y adoptar más responsabilidad que los que exigen sus puestos actuales.
- Los directivos deben crear un ambiente laboral donde toda la plantilla pueda contribuir según los límites individuales, para ello debe alentar la participación de todos en asuntos importantes y delegar funciones y responsabilidades.
- Favoreciendo la autodirección y el autocontrol, se mejorará la eficiencia en la productividad.

1.4 Enfoque estratégico

El enfoque estratégico de los Recursos Humanos es el imperante en la actualidad.

Cejas (2015)¹⁶ destaca la importancia que tiene los recursos humanos en una organización, considerándolos incluso como el principal recurso de la misma.

Por este motivo, la organización tiene que crear planes estratégicos dirigidos a las personas, para mantenerlas en la empresa, reconocer su trabajo y recompensarlas. Igualmente, Cejas defiende que es necesario que la gestión de los recursos humanos debe anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno fomentando las destrezas del

¹⁶Cejas, M. (2015). Gestión de los recursos humanos: Un enfoque estratégico en el marco de las competencias laborales. UTCiencia y Tecnología al servicio del pueblo. Disponible en: <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/20/22>

trabajador, así como su polivalencia para reducir los problemas que puedan afectar a la productividad laboral.

De la misma forma, Gallastegi y Rodríguez (2001)¹⁷ exponen como objetivo estratégico respecto a los Recursos Humanos, establecer una situación a alcanzar en un plazo de tiempo en función de objetivos, estrategias y recursos disponibles.

Por su parte, Rodríguez justifica la necesidad de este enfoque por las siguientes razones:

- La influencia del entorno en la organización obliga a establecer una concordancia entre el diseño de la estructura de la empresa y sus parámetros configuradores, incluyendo el comportamiento humano de la organización.
- La dirección de la organización debe asumir una responsabilidad estratégica respecto a los recursos humanos no solo con la información de las capacidades de los mismos, sino teniendo en cuenta la información del entorno de manera que le permita plantear estrategias según la realidad en cada momento.
- Con el avance en esta materia, se ha ido teniendo en cuenta que el éxito de una organización, según Cejas, depende de las destrezas de las personas y de sus motivaciones y actitud hacia el trabajo. Por ello, resulta fundamental cambiar la manera de dirigir a los recursos humanos enfocando desde un ámbito más emocional y es por ello que hoy en día se trabaja la dirección de personas teniendo en cuenta los componentes tangibles e intangibles procurando afrontar con éxito los nuevos desafíos del entorno.

Cejas, señala los siguientes puntos característicos de este enfoque:

- Función descentralizada de los directivos.
- Los directivos son responsables de dirigir y coordinar todos los recursos, incluido los recursos humanos.
- La planificación de recursos humanos debe estar integrada en la planificación estratégica de la organización, adoptando en su lugar políticas activas que se anticipen a los problemas que se plantean ostentando un punto de vista proactivo.
- Este enfoque tiene en cuenta las capacidades y habilidades de los empleados en función de la misión y metas institucionales.
- Los recursos humanos se deben considerar como un recurso fundamental para la creación de ventajas competitivas en la empresa.

¹⁷Gallastegi, A y Rodríguez, L (2001) Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Ed. Pirámide. España

Actualmente, nos encontramos ante un entorno globalizado, muy variante por ello, cada vez más, se necesita que la dirección de recursos humanos se convierta en una función empresarial de calidad y efectiva. Para conseguirlo es necesario fortalecer dichas funciones a través de estrategias y planes que fomenten la formación por competencias de los trabajadores, al igual que se trabaja con los alumnos/as, como un proceso integral cuyo objetivo es la mejora a las personas como profesionales.

2. ESTABLECIMIENTO OBJETIVOS.

La función de la administración de los recursos humanos debe ser cumplir y alcanzar las metas y objetivos previamente establecidos en la organización. Estas metas u objetivos se pueden establecer de manera más específica o de manera más genérica. Werther y Davis¹⁸ manifiestan que la administración de dirección de recursos humanos debe cumplir con los siguientes objetivos:

- **Objetivos sociales**

Se refieren a aquellos objetivos de la administración en cuanto a contribuir positivamente a satisfacer las necesidades de la sociedad, teniendo en cuenta, por supuesto, que las mismas no perjudiquen a la organización.

- **Objetivos organizacionales**

La administración de los recursos humanos forma parte de la organización y debe tener en cuenta los objetivos más generales de la misma ya que se encuentran interrelacionados. Por ello, además de lograr los objetivos propios del área de los recursos humanos, debe contribuir a alcanzar los objetivos de la organización.

- **Objetivos funcionales**

La administración de los Recursos Humanos debe satisfacer tanto cuantitativa como cualitativamente las necesidades de personal en todas las áreas de la organización. Esto

¹⁸Vid. Nota 2.

implica no tener recursos humanos insuficientes o excesivos y que sus características cualitativas se ajusten a las necesidades y exigencias de cada área.

- **Objetivos individuales**

La administración de recursos humanos también debe velar para que todos los empleados de la organización satisfagan sus objetivos individuales en consonancia con los objetivos de la empresa. Esta función es fundamental, ya que, si el personal observa que no pueden alcanzar sus objetivos individuales, se desmotivan, disminuye su rendimiento, aumenta el absentismo etc. y, por el contrario, cuando se ven satisfechos sucede lo contrario.

Figura 7
Esquema objetivos Recursos Humanos.



Nota. Adaptado de *Propuesta de inserción del recurso psicológico como elemento fundamental en las Pymes* (p.28) por Torija Arroyo, J¹⁹

Alcanzar todos los objetivos de manera simultánea es prácticamente imposible, lo que se procura en la práctica es buscar un equilibrio entre todos ellos sin olvidar que el objetivo último de la organización y por tanto del área de recursos humanos es hacer a la misma más eficaz y eficiente.

¹⁹Torija Arroyo, José Raúl Noé (2016). *Propuesta de inserción del recurso psicológico como elemento fundamental en las Pymes* (p.28) por Torija Arroyo, J.

En este trabajo nos vamos a centrar en cómo la administración de recursos humanos procura alcanzar los objetivos funcionales, es decir, en la planificación de las plantillas, selección del personal y en su administración una vez estén dentro de la organización, así como en la evaluación del rendimiento y la motivación. En definitiva, nos centraremos en conocer el plan estratégico de los recursos humanos que da respuesta a todas estas cuestiones.

3. DESARROLLO DEL TEMA

Actualmente y cada vez más, el entorno altamente cambiante obliga a las organizaciones a realizar un análisis del mismo, de la propia organización y observar y estudiar cómo la empresa se posiciona en el entorno para procurar su supervivencia, su crecimiento y su prosperidad.

Para ello la planificación resulta una actividad fundamental, ya que se procura un mejor desempeño organizacional y una vez conseguido esto, la organización se puede adaptar mejor al entorno y con ello consigue ventajas competitivas.

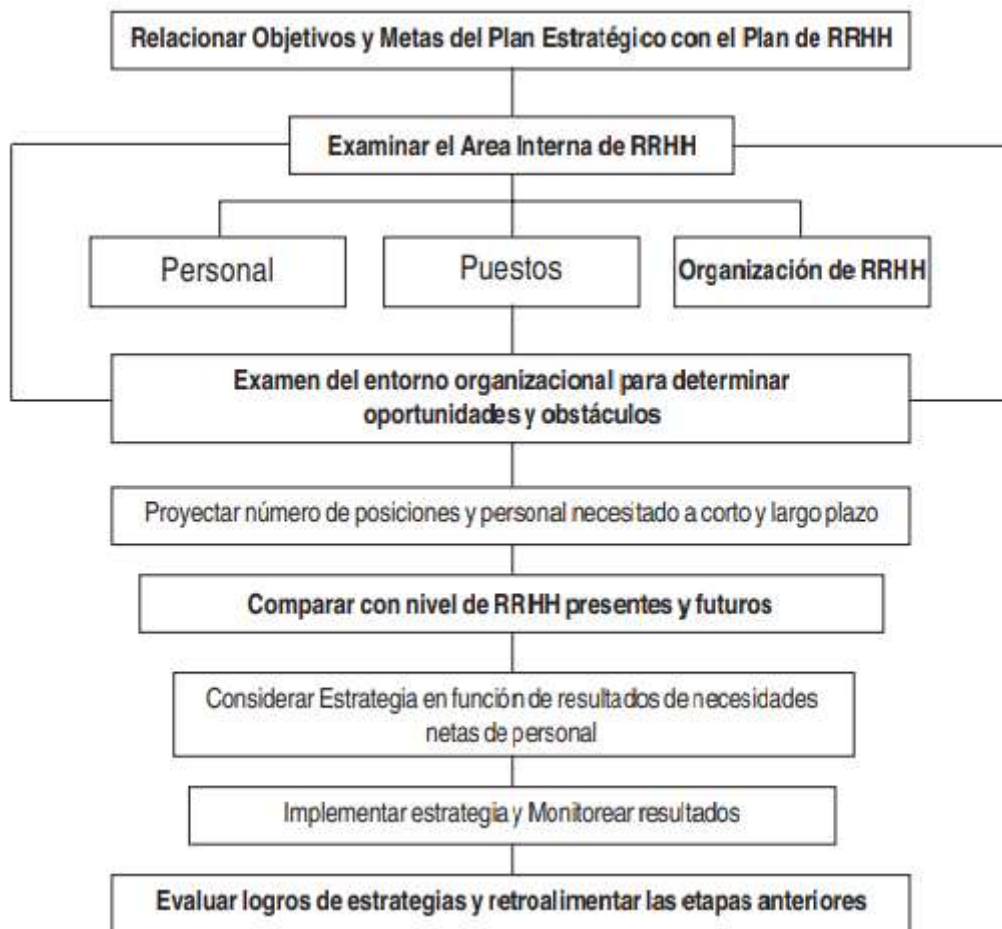
Weber (1947)²⁰ expone que la planificación del personal es un sistema de decisiones empresariales complejas con las que se previene sistemáticamente el acontecer en el área personal y se fijan sus líneas de actuación en el área personal.

De un punto de vista más tradicional, según González (2011)²¹, la planificación de los recursos humanos se entiende como la determinación del exceso o déficit de personal y la aplicación de un programa de recursos humanos para ver el plan de actuación que hay que llevar a cabo teniendo en cuenta el entorno externo y la actividad de la empresa.

²⁰Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organization*. Free Press: New York.

²¹González, F. (2011). La planificación estratégica de recursos humanos. *Revista de administración pública*, 3, 76-104. Recuperado de:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52206207/Planificacion_Estrat_de_RRHH.pdf?1489902713=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DModernizacion_de_la_Gestion_Publica.pdf&Expires=1616244764&Signature=CFXURdockh5a3r0EmNCwHy~Q0zc36UMiFuiqIY7facgYgeQkEOeEpBq~JyBR6FslgOmFT9X96Uc oE0zF4xifLUG8tzuJ68-y4tG~CV4UFesPZW4mbPLiq~ZScA4xhclJlJl5Q9Zp5Xry9L7gYl36mhCANeRIkWf9rT8kjX3JPBG2djKO0WOD3e6LOoG7nkCsDW~DZN95cEjaBpMiB4kR25za2bDJZ7yjnJzcykHsybi6xHeiqbgTMI~y44xGRi9uAajt-x-aUHldG6YUuuQU0LWjzFSUZY6np4gA5qGYaLkENDHowKwDTGkoMvnAom-S1zcZsw1NKunFvxVHqDqSrA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Figura 8
Proceso de planificación estratégica de RRHH.



Nota. Adaptado de *La planificación estratégica de recursos humanos*²²

Según Dolan y Schuler (1999)²³, la planificación de los recursos humanos está diferenciada por las siguientes cuatro fases:

1- La primera fase es realizar un análisis de la situación que permita hacer una previsión de la oferta y demanda del personal. Los elementos fundamentales de esta fase son:

- Análisis de la situación, es decir, determinar cuál es la fuerza laboral del mercado, analizar el personal de la empresa y los puestos de trabajo de la misma. Este análisis resulta fundamental, ya que, se pretende conocer en qué medida el personal actual de la empresa puede cubrir las necesidades de la

²²Vid. Nota 21.

²³Dolan, S., & Schuler, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.

misma, teniendo en cuenta tanto el número de trabajadores como la habilidad de los mismos.

- Previsión de la demanda, esto es, que la empresa determine cuáles van a ser sus necesidades de personal en un futuro. Cuanto más reducida sea la perspectiva temporal, más precisa será la previsión ya que tendrán más información sobre las necesidades y los acontecimientos que pueden ocurrir.
- Conocer la oferta de los recursos humanos tanto en el mercado externo como en el mercado interno. El primero de ellos se refiere a la sociedad, la empresa a veces recurre a la misma para cubrir las necesidades de personal de su empresa por lo que debe considerar elementos cualitativos o movimientos migratorios que afectan a la estructura del trabajo. El segundo de ellos, se refiere a que la empresa a veces busca entre sus propios trabajadores satisfacer las necesidades de personal que puedan surgir, para ello se debe disponer información del personal actual y la evolución previsible según las leyes demográficas.
- Por último, la presupuestación. Supone expresar el coste del personal en términos monetarios, debe encontrarse entre las limitaciones presupuestarias de la organización.

2- La segunda fase es el establecimiento de objetivos y políticas. Consiste en establecer objetivos concretos y alcanzables en el área de recursos humanos. Deben ser coherentes con los objetivos globales de la organización.

3- La tercera fase es la programación de los recursos humanos. Esta fase pretende ajustar la oferta y demanda de personal a las necesidades de la organización. Se debe utilizar cuando hay que aumentar o disminuir la plantilla.

4- La última fase consistiría en el control y evaluación de la gestión de los recursos humanos, que permite conocer si se ha estado gestionando de forma eficaz los mismos. Asimismo, permite ver las desviaciones que se están produciendo respecto a los objetivos y poder actuar en consecuencia.

Siguiendo las etapas de Dolan y Schuler vamos a desarrollar los siguientes apartados del tema.

3.1 Fase de análisis.

En esta primera fase se deberá llevar a cabo un análisis de distintos aspectos como el entorno, de la propia organización, de sus necesidades, de los recursos disponibles etc.

En primer lugar, el análisis más conocido para conocer la situación presente y futura e interna y externa de una organización es el análisis DAFO.

Olivera y Hernández (2011)²⁴ definen el análisis DAFO como una herramienta de gestión que ayuda a realizar la planificación estratégica de la organización proporcionando información necesaria para la implementación de acciones.

Para desarrollar correctamente un análisis DAFO es necesario, según explica estos autores, identificar correctamente las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que puedan afectar, en este caso, al departamento de Recursos Humanos o a la organización en el aspecto de personal.

Las fortalezas y debilidades nos indica los aspectos positivos y negativos del ámbito interno de la organización, y las oportunidades y amenazas los aspectos positivos y negativos del ámbito externo a la organización.

Figura 9.
Análisis DAFO.



Nota. Adaptado de *elautonomodigital.es*²⁵

En segundo lugar, y siguiendo los puntos de Dolan y Schuler²⁶ se tiene que estudiar la tendencia que va a existir en la organización en cuanto a los recursos humanos, esto

²⁴Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.

²⁵Elautonomodigital.es. Qué es el DAFO y cómo aplicarlo al negocio. Recuperado de: <https://elautonomodigital.es/que-es-el-dafo-y-como-aplicarlo/>

²⁶Vid. Nota 23.

es, conocer la relación histórica entre el nivel de trabajo y el número de empleados requeridos, para que se pueda realizar una estadística que pueda ofrecer estimaciones de demandas futuras, a partir de este nivel de servicios u operaciones y poder cubrir las necesidades de personal o acabar con el posible excedente que pueda existir.

En tercer lugar y el último punto de la primera fase, es presupuestar el plan de los recursos humanos, teniendo en cuenta los objetivos establecidos por la organización y el presupuesto de la misma.

En los presupuestos anuales de gastos deben expresar los objetivos, proyecciones, estrategias y políticas del plan de RRHH con la intención de que todos los gastos relativos al personal, salarios, promoción, formación etc. estén justificados por el Plan de RRHH.

3.2. Establecimiento de objetivos y políticas de la organización

Para establecer los objetivos y políticas de la organización en el plan de recursos humanos debemos realizar un análisis de elementos más genéricos y globales que recoge la dirección estratégica.

En primer lugar, debemos tener en cuenta la misión de la organización. Esta es, según Jiménez Quintero (2015)²⁷, la expresión más amplia del fin genérico de la misma que además, debe coincidir con los valores y expectativas de los principales partes interesadas.

También debemos tener presente a la hora de realizar el plan de Recursos Humanos, la visión de la organización que Jiménez Quintero define como el estado futuro deseado para la organización. En otras palabras, es una aspiración que el empresario trata de transmitir al resto de miembros de la empresa.

Por último, también tomar en consideración las metas establecidas por la dirección, ya que conformarán el objetivo general acorde con la misión de la organización.

Estos tres elementos, según el mismo autor, conforman el proyecto de empresa, que es el instrumento que aúna todos los intereses corporativos de la empresa y procura orientar sus objetivos estratégicos de acuerdo a unas políticas de acción que renuncien a intereses individuales o departamentales. Este es un documento que adquiere un enfoque cualitativo y precede al plan estratégico.

Finalmente, el plan de recursos humanos, no es otra cosa que un plan estratégico. En el mismo se recoge la parte cuantitativa del proyecto de empresa y determina los objetivos estratégicos y las metas del departamento estableciendo acciones concretas

²⁷Jiménez Quintero, J.A. (2015) Estrategia y dirección estratégica: Dirección estratégica. *Dirección estratégica* (2nd ed., pp. 40-54) Pirámide.

para alcanzar los mismos, teniendo en cuenta el plan estratégico general de la organización.

Alicia Alles (2008)²⁸ defiende la idea ante otros autores de que los recursos humanos son recursos estratégicos dado que marcan la diferencia con otros competidores y en definitiva, generan una ventaja competitiva. Es imprescindible, recalca la autora, vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando así, valor para la compañía. En primer lugar, porque la estrategia de recursos humanos debe agregar valor a la empresa y definir la visión, la misión y los objetivos de estos a través del Plan de recursos humanos. Y en segundo lugar, porque este plan debe diagnosticar, mejorar y organizar la función de este departamento para colaborar con la organización en la consecución de los objetivos generales estratégicos.

3.3 Programación de los recursos humanos

En la tercera fase, se va a diferenciar claramente dos partes: la primera de ella, procurará determinar la demanda de recursos humanos que va a tener la empresa en general, y cada departamento en particular, y, en la segunda parte, se estimará la oferta de los recursos humanos que hay, tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

A continuación, se va a realizar un acercamiento muy breve de cada una de estas fases, resaltando los principales puntos de interés:

I Fase: Determinación de demanda de RR. HH:

Esta fase es de vital importancia, aunque muchas empresas esperan a tener una vacante para actuar, esto no resulta eficaz en grandes organizaciones donde debemos planear con antelación las necesidades de personal que podemos tener actualmente y en un futuro cercano.

Entre otras causas, debemos tener en cuenta como expone González²⁹, que van a surgir necesidades de personal no solo por la creación de nuevos puestos y cambios en el diseño de la estructura de la organización, sino para reemplazar el personal que se retira, fallecen, lo que solicitan excedencias, los obtienen alguna incapacidad, aunque sea temporal por un largo periodo etc. Por lo que hay multitud de factores que debemos

²⁸Alicia Alles, M (2008). Introducción al estudio de los recursos Humanos. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. (2ª ed. Pp. 15 – 51). Granica. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+plan+de+recursos+humanos&ots=z-N3sl44n_&sig=TpiZlF6RT0HsaRxLAZRwYraZNfQ#v=onepage&q=definicion%20plan%20de%20recursos%20humanos&f=false

²⁹Vid. Nota 21

tener en cuenta para calcular la demanda de recursos humanos por departamentos, obteniendo finalmente la demanda consolidada de toda la organización.

Existen una multitud de métodos de proyección de demanda de recursos humanos, vamos a mencionar alguno de ellos con mera intención enumerativa:

- **Análisis de tendencia o índice operacional:** consiste en calcular un índice a partir de una base de datos que muestre un registro histórico. El índice debe relacionar el nivel de actividad de la organización con el tamaño de dotación de personal. Obtenido este índice, podremos predecir los niveles de actividad futura de la organización y así, obtener la necesidad que tendrá la empresa de recursos humanos.
- **Método DELPHI:** Consiste, según Reguant Álvarez y Torrado Fonseca (2016)³⁰ en realizar cuestionarios a expertos de manera reiterada. Según avancen las sucesivas rondas, se van mejorando los resultados obtenidos hasta alcanzar una decisión mayoritaria según las estimaciones de los expertos. Es un método de carácter cualitativo y recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones
- **Pronóstico de escenarios:** plantea diferentes escenarios (optimista, pesimista y punto medio) a los que debemos darle un porcentaje de probabilidad. Con estos datos, podemos predecir si vamos a tener excedente o necesidad de personal en unos años según el escenario que se dé.

II Fase: Determinación de oferta de RR. HH:

En la segunda fase, según González³¹, al determinar la oferta de Recursos humanos en la empresa debemos tener en cuenta en primer lugar, el número de personal disponible que espera tener a su disposición en un periodo determinado y, en segundo lugar, la cualificación de este personal disponible ya que tiene que adaptarse a las necesidades de la demanda de recursos humanos.

Además, debemos de tener en cuenta que la oferta de recursos humanos puede tener dos orígenes: origen interno y origen externo.

El primero de ellos hace referencia a aquel personal que forma parte de la organización y que puede ser la opción para cubrir un puesto vacante en la misma. Muchas empresas no tienen en cuenta este origen y genera malestar y motivación en sus empleados ya que, ven sus opciones de prosperar dentro de la empresa inasequibles.

³⁰Reguant Alvarez, M y Torrado Fonseca, M (2016). El método Delphi. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, vol 9, núm 2, p 87-102. <http://hdl.handle.net/2445/110707>

³¹Vid. Nota 21.

El segundo de ellos, se refiere a aquellas personas que no forman parte de la organización, pero por sus características personales, actitudes y aptitudes pueden cubrir las necesidades de personal que existan. Estos pueden ser reclutados del mercado laboral o de otras instituciones, si mejoran las condiciones de trabajo que tengan.

Para realizar un control de la oferta de recursos humanos y evitar errores, es muy recomendable realizar un inventario del personal de la empresa detallando sus conocimientos, habilidades y experiencias, así como el historial salarial del mismo. Con estos datos podemos ver a simple vista, si existe un recurso en la organización que pueda adaptarse a un puesto vacante dentro de la organización, evitando por tanto acudir a la fuente externa de recursos humanos.

Una vez que hemos proyectado y estimado la demanda y la oferta que va a tener la empresa en un periodo de tiempo de recursos humanos, podemos encontrarnos con estas situaciones:

- 1) Un excedente de personal, es decir, que exista o en un plazo de tiempo pueda darse la situación de que haya más personal en la empresa de la que realmente se necesita, generando por tanto unos costes innecesarios a la misma y disminuyendo su productividad. En esta situación la demanda de personal será menor que la oferta.
- 2) Un déficit de personal. Esto es justo lo contrario, es decir, que exista o pueda existir en un periodo de tiempo falta de personal en la organización para cubrir los puestos de trabajo. En esta situación, la demanda de personal será mayor que la oferta, por lo que habrá que reclutar personal o reorganizar la estructura organizativa de la empresa para producir y realizar todo el trabajo que va a ser demandado, y obtener mayores ingresos.
- 3) Una situación de equilibrio de personal. Esta situación sería la óptima, es decir, que no haya ni excedente ni déficit de personal. En esta situación existen los trabajadores adecuados cuantitativa y cualitativamente para satisfacer las necesidades de personal en la empresa. En esta situación la demanda y oferta en el mercado de trabajo se igualan.

Figura 10
Situación de equilibrio.



Nota. Elaboración propia.

Figura 11
Situación déficit de personal.



Nota. Elaboración propia

Figura 12
Situación excedente de personal.



Nota. Elaboración propia

Cuando existe una situación de desequilibrio, la organización debe tomar decisiones para procurar establecer de nuevo el equilibrio. Cuando se da la situación de excedente de personal, se procurará formar a los mismos para facilitar su incorporación en otros departamentos o instituciones, pero si no se da este caso, lamentablemente, no habrá otra solución que disminuir la plantilla realizando despidos, ERES, ERTES etc. u otorgando retiro anticipado como son, por ejemplo, jubilaciones anticipadas ya que, el personal sobrante supone un coste elevado a la organización y no generan valor.

Cuando la situación de desequilibrio se produce porque existe un déficit de personal, la organización debe acudir a algunas técnicas para proporcionar a cada departamento el volumen de personal que necesita. Sin ánimo de extenderme en exceso podemos mencionar las siguientes:

- Reclutamiento y selección de personal.

Esta técnica es la principal y quizás la más utilizada en momentos de necesidad de personal, aunque su éxito dependerá de la oferta disponible y los incentivos de la organización para atraerlos. Según Bretones y Rodríguez (2008)³² la incorporación y la selección de personal son términos relacionados pero no exactamente iguales. Definen el reclutamiento como aquel proceso donde la empresa procura detectar empleados potenciales que cumplan con los requisitos que precisan para el puesto vacante y atraerlos en número suficiente para seleccionar algunos entre ellos. Así, por tanto, la selección va a ser el siguiente paso al reclutamiento donde se seleccionará los candidatos o candidato idóneo para el puesto.

Como ya hemos adelantado, dependiendo de donde sea la oferta de los recursos humanos, ya sea dentro de la empresa o fuera de ella, tendremos dos tipos de reclutamiento: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

El primero de ellos, según estos autores, ofrece unas ventajas de economía tanto de tiempo como en dinero, además el candidato que cubra esa vacante se adaptará mejor y más fácilmente a su nuevo puesto ya que tiene conocimientos previos de la empresa, su cultura y sus normas. Pero la mayor ventaja radica en la motivación de los trabajadores, mejorando el ambiente laboral y reconociéndose su fidelidad y esfuerzo.

En cuanto al reclutamiento externo, también tiene sus ventajas. Estos autores destacan la innovación y la renovación que los nuevos empleados pueden aportar a la organización, así como el aprovechamiento de la inversión en formación que han realizado otras empresas en los mismo.

Bajo esta fuente de reclutamiento podemos diferenciar numerosas técnicas como pueden ser: anuncios en prensa, oficinas públicas de empleo, centros de empleo, cartera de candidatos, empresas de la competencia, instituciones educativas, recomendaciones de los empleados etc.

- Formación y desarrollo del personal interno.

Algunas empresas, optan por formar a sus empleados para otros puestos dentro de la misma con el objetivo de tener una plantilla polivalente que pueda ser trasladado a otros departamentos donde haya insuficiencia de personal en un momento determinado.

³²Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.

De la misma forma, se puede formar a los empleados y desarrollar sus habilidades para que puedan optar a categorías superiores en la que se pueda prever que en un futuro pueda necesitar de personal en estos puestos.

- Análisis y rediseño de puestos.

Fernández- Ríos (1995)³³ explica que el analista del puesto, en primer lugar, va a identificar o reconocer los elementos necesarios del puesto (tareas, procesos, normales, fuentes de información...) y seguidamente tendría que realizar el diseño o el rediseño del puesto de trabajo, lo que implica una labor creativa y de síntesis, además debe tener la capacidad para alterar un sistema, construir uno nuevo y observar cómo funciona procurando minimizar las necesidades de puestos de trabajo. Esta tarea supone todo un reto al profesional.

- Reducción del nivel de rotación de personal.

Algunas empresas muestran ratios de rotación de personal muy elevados por lo que, si consiguen reducir esta ratio disminuyendo la fuga de talentos de la misma, disminuirá sus necesidades de personal y estar continuamente en búsqueda de nuevo personal.

Debemos señalar que esto es un problema que produce un perjuicio muy elevado a la organización. En un informe de Deloitte, Estrada (2017)³⁴, destaca los siguientes: en primer lugar, los costes que conlleva el nuevo proceso de reclutamiento y selección, y en segundo lugar, la caída en la productividad, dado que la persona que sustituya al empleado que se ha ido al principio tendrá mucha menor productividad que el anterior.

Para evitar este problema, entre otras cosas, se debe establecer entre los empleados de la organización un sentimiento de pertenencia, de unidad y de importancia para conseguir el objetivo que la empresa en su conjunto pretende conseguir. Asimismo, es recomendable realizar planes de carrera cuando los empleados entran a la organización y modificar el sistema de motivación y de incentivos, por supuesto analizando el sistema retributivo actual.

³³Fernández-Ríos, M. (1995) *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=bkCxroNqoMYC&lpg=PA1&ots=huROHlCpPI&dq=análisis%20y%20redise%C3%B1o%20de%20puestos&lr&hl=es&pg=PR6#v=onepage&q=análisis%20y%20redise%C3%B1o%20de%20puestos&f=false>

³⁴Estrada, R. (2017). El costo de la rotación del personal. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>

3.4 Control y evaluación de la gestión de los recursos humanos

La última fase o etapa del plan estratégico de Recursos Humanos va a consistir en el control y evaluación de las medidas tomadas, para comprobar la situación se ha desviado del objetivo inicial y actuar en consecuencia tomando nuevas decisiones.

Para realizar el control del plan establecido, se puede comprobar si se está cumpliendo el presupuesto establecido para este año, así como otros indicadores que se han establecido junto al establecimiento de objetivos en la segunda fase del plan. Estos serían métodos de control cuantitativos, aunque existen otros métodos de evaluación de gestión de los recursos humanos que son de carácter cualitativos, como es la evaluación del desempeño del personal.

Vázquez Inchausti (2007)³⁵ explica en un artículo el sistema de evaluación del desempeño teniendo en cuenta tres consideraciones: el desempeño del trabajador, su medida y las variables relacionadas con el “feed-back”³⁶.

Según esta autora, el sistema adecuado para evaluar el desempeño del trabajador debe ser cuantitativo, con ponderaciones objetivas y recompensas relacionadas a la misión estratégica o criterios de desempeños específicos. La medida del desempeño debe ser objetiva basada en fórmulas y, además el sistema de “feed-back” debe caracterizarse por no existir sesiones formales poniendo el énfasis en la evaluación o control del desempeño.

³⁵Vázquez Inchausti, E (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*, 15, 42-53.

³⁶Retroalimentación de la empresa hacia el trabajador sobre su desempeño y los resultados alcanzados.

Figura 13
Variables sobre los sistemas de evaluación del desempeño.

VARIABLES	
Sistema formal	Existencia de un sistema formal
Años implantado	Años que lleva implantado
Decisiones estratégicas	
Propósito	Retribución Formación Desarrollo profesional Reubicación/movilidad Reducción de plantilla Promoción Otros propósitos en la ED
Evalúadores	El superior inmediato El superior del superior inmediato Otros superiores Subordinados o colaboradores Compañeros del evaluado Clientes internos Clientes externos El propio evaluado Otros: RRHH evalúa el desempeño
Indicadores	Objetivos/resultados cuantitativos Objetivos/resultados cualitativos Aspectos cualitativos
Instrumentos	Ranking comparación de empleados entre sí Ranking distribución forzada del colectivo Descripciones narrativas Listas con dimensiones y escalas Dirección Por Objetivos (DPO) Nota final
Feed-back	Frecuencia reuniones formales Intranet/portal del empleado/portal del directivo

Nota. Adaptado del artículo de Vázquez Inchausti³⁷

³⁷Vid. Nota 35.

Como vemos, en la anterior tabla, Vázquez establece unas variables que se deben aplicar por fases. Pongamos un ejemplo para facilitar su comprensión.

Supongamos que en el plan de recursos humanos de una empresa se detecta que va a tener excedente de personal en un año, por lo que, tras analizar las distintas posibilidades se ha decidido reducir la plantilla.

Siguiendo el cuadro anterior, vemos que el propósito de la organización va a ser reducir la plantilla y se va a seguir el criterio de la evaluación del desempeño. Una vez establecido el propósito, se deben definir los evaluadores del desempeño que en este caso será el jefe del departamento donde haya el excedente de plantilla.

A continuación, debemos establecer los indicadores del desempeño que pueden ser cuantitativos, por ejemplo, fabricar mínimo 3 productos al día, o cualitativos como recibir más de 3 estrellas de media en las valoraciones de los clientes. Una vez los indicadores están definidos, debemos ver con qué instrumento vamos a valorarlos, por ejemplo, en el primer caso a través de un ranking de productos finalizados que comparen los resultados de los empleados o, en el segundo caso, a través de las notas finales de las encuestas realizadas.

Por último, es muy positivo tener una comunicación con el trabajador sobre su desempeño, tanto si es positivo como si es negativo. Además, en estos últimos casos y atendiendo al propósito que la organización se ha planteado, se debe explicar muy bien la medida que se va a tomar y justificarlo adecuadamente.

4. UTILIDAD PRÁCTICA DEL TEMA ELEGIDO Y DEL ENFOQUE DIDÁCTICO

Los recursos humanos son, a mi parecer, el recurso más valioso para la empresa ya que es un recurso diferenciador que, además, si es bien gestionado puede aportar mucho valor a la misma. Por ello, creo que es muy importante establecer un plan estratégico de recursos humanos, implicando a todos los departamentos de la organización siendo el mayor implicado la alta dirección, favoreciendo un ambiente de trabajo donde todos los empleados se sientan parte importante de un proyecto común

en un ambiente laboral adecuado y propicio para conseguir los objetivos que se planteen.

En el aula, los alumnos/as son como los recursos humanos de una organización, es decir, son un grupo de personas que trabajan para superar los objetivos que se plantean, ya sean objetivos a largo plazo como es obtener la titulación para la que están estudiando, o a corto plazo superando los criterios de evaluación.

Los alumnos/as, como los empleados/as, deben trabajar para alcanzar esos objetivos, pero siempre bajo la dirección y el liderazgo de una persona, que en este caso será el profesor. El profesor deberá de crear un buen ambiente de trabajo en clase, animar y motivar para que alcancen los objetivos propuestos y evaluar el desempeño de los alumnos/as y el alcance de sus objetivos.

Además, no podemos olvidar que todos los estudiantes serán en el futuro profesionales y formarán parte de los recursos humanos de una organización, por lo que resulta fundamental que entiendan la importancia de ello y de su funcionamiento.

Figura 14

Alumnos/as futuros trabajadores/as.



Nota. Imagen recuperada de Flickr.

En cuanto al enfoque didáctico, partimos del Real Decreto 110/2016, de 14 de junio, por el que se establece la ordenación y el currículo del Bachillerato en la Comunidad Autónoma de Andalucía y la Orden de 14 de julio de 2016 por la que se desarrolla el currículo correspondiente al Bachillerato en la Comunidad Autónoma de Andalucía, se regulan determinados aspectos de la atención a la diversidad y se establece la ordenación de la evaluación del proceso de aprendizaje del alumnado.

Esta legislación establece la estrategia metodológica de la asignatura Economía de la empresa que es la que nos ocupa. Por lo que, debemos procurar que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean motivadores contextualizar en empresas y situaciones que sean cercanas para el alumnado para así mejorar su comprensión en la materia. Concretamente esta asignatura aborda el proceso de toma de decisiones, por lo que puede resultar muy enriquecedor realizar tareas de tipo cooperativo y grupal que ponga de manifiesto estas situaciones donde el alumnado deba lidiar con ellas.

Por otra parte, tampoco podemos dejar de lado las tecnologías de la información, por lo que deberá de ser un recurso recurrido dado que ayudará a que desarrollen habilidades relacionadas con el entorno digital.

Por último, en el aspecto didáctico, aunque entraremos en mayor profundidad en el desarrollo de la Unidad Didáctica, podemos decir que se combinará explicaciones por parte del profesor con actividades prácticas y contextualizadas por parte de los alumnos/as donde apliquen los contenidos aprendidos.

III. UNIDAD DIDÁCTICA

1. INTRODUCCIÓN

Esta Unidad Didáctica contempla el desarrollo del bloque 3 de Economía de la Empresa para 2º Bachillerato, correspondiente a “Organización y Dirección de empresas”.

Tiene como objeto favorecer el desarrollo de destrezas y competencias necesarias para el desarrollo de la vida profesional del alumno/a, así como que alcancen los contenidos mínimos para lograr los objetivos establecidos por la legislación.

Figura 15

Normativa que regula el título.

Normativa que regula el título	- <u>Real Decreto 1105/2014, de 26 de diciembre, por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato.</u>
	- <u>Decreto 110/2016, de 14 de junio, por el que se establece la ordenación y el currículo del Bachillerato en la Comunidad Autónoma de Andalucía.</u>
	- <u>Orden de 14 de julio de 2016, por la que se desarrolla el currículo correspondiente al Bachillerato en la Comunidad Autónoma de Andalucía, se regulan determinados aspectos de la atención a la diversidad y se establece la ordenación de la evaluación del proceso de aprendizaje del alumnado.</u>

Nota. Elaboración propia.

2. CONTEXTUALIZACIÓN

2.1 Características del entorno

El centro se encuentra en Málaga capital, una gran ciudad muy avanzada a nivel social, cultural y económico. En los últimos años, ha experimentado un crecimiento exponencial, lo que ha llevado a que grandes empresas y multinacionales establezcan su domicilio social en ella.

Además, se trata de una ciudad que ofrece multitud de opciones de ocio, actividades culturales, actividades en la naturaleza etc. ofreciendo un alto nivel de vida para sus habitantes.

Figura 16
Ciudad de Málaga



Nota. Recuperado de Google Imágenes.

Observamos datos objetivos de Málaga en el Informe del mercado de trabajo de Málaga (2020)³⁸, correspondiendo a los datos más actualizados que hay disponibles, que señalan lo siguiente:

Según las cifras de población del Padrón Municipal a 1 de enero de 2019 aprobado por el Real Decreto 1612/2010, de 7 de diciembre (BOE 311 de 23 de diciembre), el número de personas empadronadas en la provincia de Málaga era de 1.661.785.

En ese año se contabilizó un incremento de 20.664 habitantes más que el año anterior, que en términos relativos equivale a un crecimiento del 1,26 % de la población en la provincia, que dobla el 0,65 % del conjunto del Estado y supera, en casi cuatro veces, al 0,36 % de la Comunidad Autónoma Andaluza. Asimismo, los datos manifiestan

³⁸Servicio Público de Empleo Estatal. (2020) *Informe del mercado de trabajo de Málaga. Datos 2019*. Recuperado de:
https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/2020/Mercado-de-Trabajo-Provincial-2020/mercado-de-trabajo-Malaga-2020-Datos-2019.pdf

una gran igualdad en la población entre los sexos, ya que el 51 % de las habitantes son mujeres y el 49% hombres.

El índice de recambio, se ha situado en el 117,60 %, lo que resulta 4,38 puntos superior a índice de recambio del 2018. Este índice muestra que el número de personas próximas a jubilarse es bastante superior al de quienes se encuentran en condiciones de incorporarse al mercado de trabajo. Por lo que se supone que la incorporación al trabajo debe ser más fácil, además se prevé que dicha tendencia continúe al alza en los próximos años.

Según este informe, el PIB de la provincia de Málaga fue de 26.899.848 miles de euros en 2017, constituyendo un 19,09 % del PIB de la Comunidad Andaluza, y un 2,55 % al del conjunto del Estado. Asimismo, destaca un crecimiento del PIB de un 3,43 % con respecto al año anterior.

El 82,91% del PIB de Málaga corresponde al sector servicios, dado que su principal actividad es el turismo. Destaca que, este porcentaje se encuentra por encima del PIB de servicios de Andalucía (73,92%) y de España (74,67%).

Aunque, por otro lado, también decir que el PIB provincial experimentó un aumento en tres sectores durante 2017, en términos relativos agricultura ocupó la primera posición con un 20,86 %, seguida de construcción 4,20 % y servicios 3,67 %, sin embargo, en industria bajó un 15,02 %.

Por último, en cuanto a la educación, según el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2020)³⁹, nos muestra estos datos respecto a los centros educativos en Málaga capital:

Figura 17.

Número de centros educativos en Málaga

Centros de Infantil. Curso 2018-2019	107
Centros de Primaria. Curso 2018-2019	92
Centros de Enseñanza Secundaria Obligatoria. Curso 2018-2019	47
Centros de Bachillerato. Curso 2018-2019	33
Centros C.F. de Grado Medio. Curso 2018-2019	22
Centros C.F. de Grado Superior. Curso 2018-2019	20
Centros de educación de adultos. Curso 2018-2019	19

Nota. Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

³⁹Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Consejería de Transformación económica, industria, conocimiento y universidades. Andalucía pueblo a pueblo. Fichas municipales: Málaga. Recuperado de:
<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/ficha.htm?mun=29067>

Asimismo, el informe del ministerio de educación (2019)⁴⁰ pone de manifiesto, muy brevemente, lo siguiente: en la educación primaria prácticamente el 100% de los alumnos/as promocionan, en secundaria los niveles se encuentran entre el 80% y 85%.

Además, la ciudad de Málaga cuenta con una enseñanza postobligatoria con una oferta educativa variada, acorde a las necesidades e intereses de cada alumno/a.

2.2 Características del centro

El Colegio “Virgen Inmaculada - Santa María de la Victoria” (Colegio Gamarra) de la Fundación Educativa Jesuitinas es un centro educativo cristiano que se encuentra en Málaga capital, concretamente en el barrio de Nueva Málaga en calle Doctor Lazarraga.

Figura 18.
Centro educativo Gamarra.



Nota. Recuperado de Diócesis Málaga⁴¹.

Según su historia a través de la web⁴² Abrió sus puertas en la década de los 40 y poco a poco, las Hijas de Jesús en Gamarra fomentaron sus actividades tanto en la enseñanza

⁴⁰Ministerio de educación y Formación Profesional y Consejo Escolar del Estado. Datos y principales indicadores del sistema educativo español: Resumen del Informe 2019. Recuperado de: <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:713cb2fc-1c9e-4861-90a6-048b44fd309b/i19cee-resumen-informe.pdf>

⁴¹Llamas, Fortes, E (2018). El Colegio Gamarra cumple 75 años de vida. *Diócesis de Málaga*. Recuperado de: <https://www.diocesismalaga.es/educacion/2014050000/el-colegio-gamarra-cumple-75-anos-de-vida/>

⁴²Historia. Jesuitinas Gamarra. Recuperado de: <http://www.colegiogamarra.com/el-centro/historia/>

oficial como en la alfabetización de adultos y enseñanzas del hogar, catequesis a niños y mujeres, atención sanitaria, así como visitas y ayuda a familias necesitadas.

En los años 50 se inauguró el Núcleo Educativo Social “Virgen Inmaculada” que promovió la creación de numerosos cursos y talleres, al tiempo que “Santa María de la Victoria” estableció la Escuela de Magisterio de la Iglesia.

Los dos colegios se van unificando progresivamente con las sucesivas leyes de educación durante los años 70.

Actualmente, el Colegio Gamarra forma parte de la Fundación Educativa Jesuitinas, siendo uno de los primeros colegios que la conforman desde sus inicios.

Siguiendo lo descrito en su página web⁴³ sobre las instalaciones, Gamarra cuenta con unas amplias instalaciones adecuadas a cada etapa del alumno/a procurando fomentar un entorno escolar agradable y lo más acondicionado posible facilitando el aprendizaje e interacción social entre los alumnos/as.

Además, dispone de multitudes de aulas adaptadas, así como diversas bibliotecas, un comedor, salón de acto, dos polideportivos, aula de psicomotricidad, sala de música, laboratorio de ciencias, taller de tecnología y varias aulas de informática.

Su oferta educativa es muy amplia, recogiendo todas las etapas del sistema educativo a excepción de los estudios universitarios.

En cuanto a la Comunidad Educativa del Colegio Gamarra, según su Plan Anual de Centro 2020-2021⁴⁴, está constituida por los siguientes:

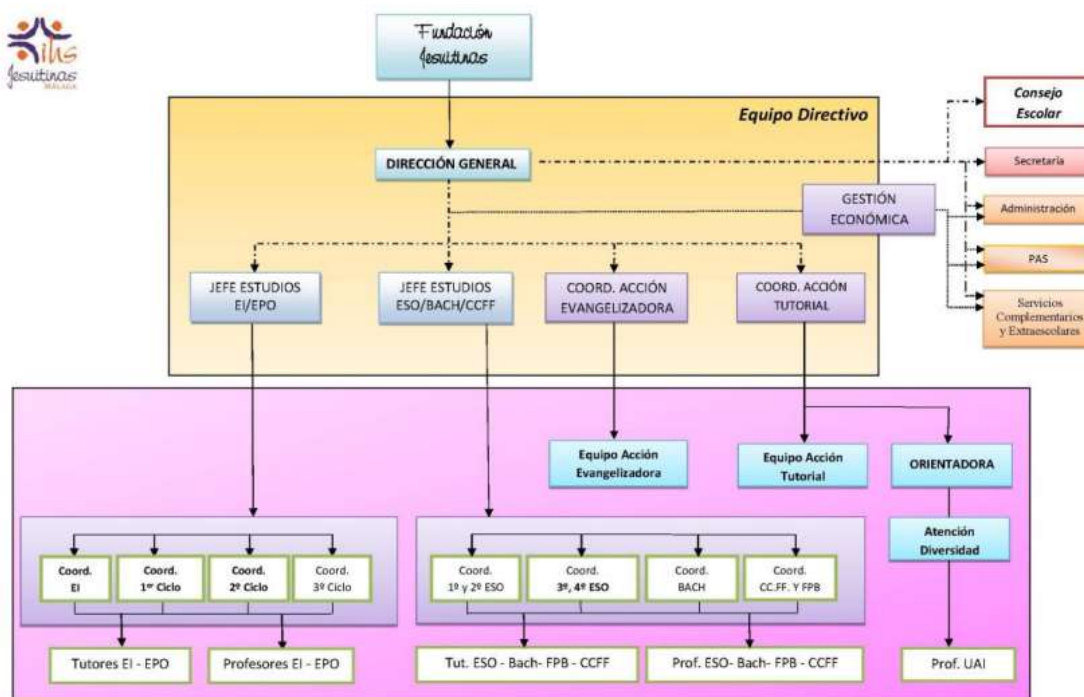
1. Entidad Titular Fundación Educativa Jesuitinas.
2. Claustro de profesores.
3. Personal de Administración y servicios.
4. Los alumnos.
5. Familias de alumnos.
6. Monitores y profesores de actividades extraescolares.
7. Colaboradores: monitores de Alcor, catequistas, monitores de deportes...

⁴³Instalaciones. Jesuitinas Gamarra. Recuperado de: <http://www.colegiogamarra.com/el-centro/instalaciones/>

⁴⁴Plan Anual de Centro Curso 2020-2021. C.D.P. Gamarra. Recuperado de: <http://www.colegiogamarra.com/wp-content/uploads/PLAN-ANUAL-DE-CENTRO-2020-2021-1.pdf>

El organigrama del centro corresponde a la siguiente figura:

Figura 19
Organigrama del centro educativo Gamarra.



Nota. Adaptado del Plan Anual de Centro de Gamarra.

2.3 Identificación del nivel y características del alumnado

Según la información proporcionada en su web⁴⁵, Gamarra es en su mayoría un centro concertado e integrado con 64 unidades, de las cuales, es privado el Bachillerato y los Ciclos Formativos de Grado Superior.

Dispone de una oferta educativa muy amplia, que se concreta en lo siguiente:

- Educación Infantil: 4 líneas.
- Educación Primaria: 4 líneas.
- Enseñanza Secundaria Obligatoria (ESO): 4 líneas.
- FPB (Servicios Administrativos): 2 aulas (1º y 2º curso).

⁴⁵Oferta educativa. Gamarra Jesuitas. Recuperado de: <http://www.colegiogamarra.com/oferta-educativa/metodologia/>

- Aula de Apoyo a la Integración: 3 aulas.
- Ciclos Formativos de Grado Medio: 2 líneas (Gestión Administrativa – Actividades Comerciales).
- Bachillerato: 2 líneas (Humanidades y Ciencias Sociales – Ciencias y Tecnología).
- Ciclos Formativos de Grado Superior: 2 líneas (Administración y Finanzas – Marketing y Publicidad).

El centro cuenta con un total de 1.659 alumnos/as y un claustro de profesores compuesto por 94 docentes. El Personal Administrativo y de Servicios está formado por 20 trabajadores, y la presencia de las Hijas de Jesús en el centro es de 36 religiosas.

Como podemos observar, es muy difícil establecer un perfil único de los alumnos/as ya que podemos encontrar alumnos/as de todas las edades, aunque sí que podemos decir que todos ellos pertenecen, en términos socioeconómicos, a una clase media y todos ellos tienen valores cristianos según predica la propia institución a través de las palabras de María Cándida, cuyo objetivo es que los alumnos/as sean miembros útiles de la sociedad y de la Iglesia construyendo un mundo más justo y fraterno.

Concretando el perfil de los alumnos/as que serán partícipes de esta unidad didáctica, podemos decir que son estudiantes de segundo de bachillerato. Al ser una materia de opción solo hay 24 alumnos/as impartiendo esta asignatura actualmente. Forman un grupo mixto y todos ellos han estudiado en el curso anterior y la ESO en el mismo centro educativo, por lo que conocen los valores del centro y existen relaciones interpersonales entre ellos.

De los 24 alumnos/as, 2 de ellos presentan necesidades específicas de apoyo educativo. Un alumno tiene diagnosticado síndrome de asperger y una alumna presenta problemas motrices.

2.4 Justificación de la programación

La ley Orgánica de educación momentáneamente vigente, hasta que entre en vigor la LOMLOE, es la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.

El título de Bachillerato se regula mediante 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. Y, en la comunidad Autónoma de Andalucía, a través del Decreto 110/2016, de 14 de junio, por el que se establece la ordenación y el currículo del Bachillerato en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Asimismo, la asignatura de Economía de la Empresa de segundo de bachillerato se encuentra regulada en la Orden de 14 de julio de 2016, por la que se desarrolla el currículo correspondiente al Bachillerato en la Comunidad Autónoma de Andalucía, se regulan determinados aspectos de la atención a la diversidad y se establece la ordenación de la evaluación del proceso de aprendizaje del alumnado.

2.5 Atención a la diversidad

La legislación educativa de hace muchos años realiza una apuesta clara, decidida y firme por la educación inclusiva. Por ello, como no podía ser de otra manera, Gamarra procura ofrecer una adecuada respuesta educativa a todos los alumnos/as desde el principio de inclusión.

La educación inclusiva implica que todos los alumnos/as y alumnas puedan aprender juntos independientemente de sus condiciones personales, sociales y culturales y por la que nosotros trabajamos.

A continuación, señalamos algunas medidas para dar facilidad a los alumnos/as con necesidades educativas especiales a alcanzar los objetivos del título. Estos alumnos/as son:

- Un alumno con **síndrome de asperger**, del que tendremos que conocer sus características personales e intereses para lograr que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea eficaz y se encuentre adaptado a sus necesidades. El alumno presenta déficit de habilidades sociales y de organización. Asimismo, presenta falta de motivación hacia las tareas educativas que se proponen en clase. Se propone realizar una adaptación curricular no significativa, donde podamos individualizar la enseñanza de este alumno según sus necesidades sin alterar o modificar el currículum establecido por la Orden de la Junta de Andalucía para esta materia.

- Una alumna con **problemas motrices**, en concreto necesita utilizar silla de ruedas. Esta alumna padece de una anomalía congénita de la columna vertebral, denominada espina bífida, que le ha provocado una parálisis en las extremidades inferiores. Para esta alumna se propone realizar una adaptación de acceso o formato, que facilite su acceso al plan de estudios oficial y desarrolle su proceso de aprendizaje como cualquier otro alumno salvaguardando su discapacidad en el aparato locomotor.

2.6 Relación con otros proyectos del centro

En el centro se realizan multitud de proyectos, donde podemos destacar:

- Inmersión lingüística en Broadstairs.
- Proyecto intercentros “Unidos por la Paz”.
- II Feria de Juegos medioambientales.
- Concursos de relatos.
- Escuelas deportivas.
- Centro Trinity.

En relación con la Unidad Didáctica que se está desarrollando, podemos destacar la participación de los alumnos/as en un concurso donde todos los años el centro participa.

Se trata del Desafío Junior empresarial⁴⁶ organizado por ESIC Business Marketing School, que consiste en una competición entre grupos de alumnos/as de diferentes centros de España donde deben simular la realidad empresarial creando su propia empresa con la ayuda y guía del profesor.

Se inicia normalmente en enero y finaliza en mayo o junio, por lo que conforme los alumnos/as avancen en los contenidos de la asignatura podrán ir avanzando en su idea empresarial.

El concurso consta de 3 fases donde los equipos irán obteniendo una puntuación, los equipos que tengan más puntuación de la provincia de Málaga pasarán a una final de Comunidad Autónoma, y los que más puntuación consigan en esta defensa de su proyecto irán a la final nacional.

3. OBJETIVOS

3.1 De etapa.

Los objetivos generales de etapa a conseguir por el alumnado de Bachillerato establecidos por el artículo 25 RD 1105/2014, a los que también hace referencia el Decreto 110/2016 de Andalucía en su artículo 3, son los siguientes:

⁴⁶Para más información se puede visitar la página web: <https://www.esic.edu/desafio/>

Figura 20
Objetivos de etapa.

1.	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.
2.	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.
3.	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.
4.	Afianzar los hábitos de lectura, estudio y disciplina, como condiciones necesarias para el eficaz aprovechamiento del aprendizaje, y como medio de desarrollo personal.
5.	Dominar, tanto en su expresión oral como escrita, la lengua castellana y, en su caso, la lengua cooficial de su Comunidad Autónoma.
6.	Expresarse con fluidez y corrección en una o más lenguas extranjeras.
7.	Utilizar con solvencia y responsabilidad las tecnologías de la información y la comunicación.
8.	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.
9.	Acceder a los conocimientos científicos y tecnológicos fundamentales y dominar las habilidades básicas propias de la modalidad elegida.
10.	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.

11.	Afianzar el espíritu emprendedor con actitudes de creatividad, flexibilidad, iniciativa, trabajo en equipo, confianza en uno mismo y sentido crítico.
12.	Desarrollar la sensibilidad artística y literaria, así como el criterio estético, como fuentes de formación y enriquecimiento cultural.
13.	Utilizar la educación física y el deporte para favorecer el desarrollo personal y social.
14.	Afianzar actitudes de respeto y prevención en el ámbito de la seguridad vial

Nota. Elaboración propia.

3.2 De materia

En virtud de la Orden de 14 de julio de 2016, se establecen los siguientes objetivos a conseguir por el alumnado en la materia de Economía de la empresa de 2º Bachillerato:

Figura 21

Objetivos de materia de Economía de la empresa.

1.	Distinguir los diferentes tipos y formas jurídicas de empresas relacionándolas con las exigencias de capital y responsabilidades para cada tipo e identificando los rasgos específicos del tejido empresarial andaluz y español.
2.	Analizar las relaciones entre empresa, sociedad y medioambiente, conociendo la relevancia de los procesos de generación de valor y la importancia de las dimensiones de la responsabilidad social empresarial.
3.	Describir y analizar los diferentes factores que determinan la localización y las diferentes modalidades de dimensión de una empresa.
4.	Identificar 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 modalidades organizativas.
5.	Calcular y representar gráficamente problemas referidos a productividad, costes, beneficios y gestión de stocks, interpretando los resultados obtenidos y realizando propuestas de mejora.

6.	Caracterizar los rasgos de los mercados, los rasgos de su segmentación e investigación, así como los de las variables de las políticas de marketing empresarial, valorando el papel de la innovación tecnológica y ética empresarial en su aplicación.
7.	Reconocer los diferentes elementos patrimoniales y la función que tienen asignada, clasificándolos según criterios contables, analizando la situación de la empresa y proponiendo medidas para su mejora.
8.	Describir los principales impuestos que afectan a la empresa y valorar el cumplimiento de las obligaciones fiscales empresariales.
9.	Diferenciar las modalidades de financiación interna y externa, sus costes y las modalidades de inversión empresarial, aplicando métodos estáticos y dinámicos para seleccionar y valorar proyectos alternativos.

Nota. Elaboración propia.

3.3 Específicos de la Unidad Didáctica

La presente unidad didáctica abarca algunos contenidos descritos en el Bloque 3 de “organización y dirección en la empresa” de la Orden de 14 de junio de 2016.

Con los contenidos que se van a desarrollar en esta unidad didáctica, se pretende que los alumnos/as consigan los siguientes objetivos:

Figura 22

Objetivos de la Unidad Didáctica.

1.	Comprender las distintas funciones que debe realizar la dirección de la empresa: función de planificación, función de organización, función de gestión y función de control.
2.	Entender, describir y relacionar la organización en la empresa tanto formal como informal a través de organigramas.
3.	Organizar el trabajo en la empresa de modo que se coordine todos los medios necesarios para alcanzar los objetivos planteados por la dirección, siempre procurando el mínimo coste.
4.	La importancia de los recursos humanos en la organización y cómo motivar a los empleados.

Nota. Elaboración propia.

4. CONTENIDOS

4.1 Contenidos de la Unidad Didáctica

Los contenidos que se van a tratar en la presente Unidad Didáctica están basados en la Orden 14 de julio de 2016, concretamente el bloque 3 de la asignatura de economía para la empresa de 2º Bachillerato. Concretamente se recogen los siguientes contenidos:

- Funciones básicas de la dirección.
- Planificación y toma de decisiones estratégicas.
- Diseño y análisis de la estructura de la organización formal e informal.
- La gestión de los recursos humanos y su incidencia en la motivación.

Figura 23.

Tabla de contenidos y criterios de evaluación.

Contenidos	Epígrafes	Criterios de evaluación	Estándares de aprendizaje
Funciones básicas de la dirección	Proceso de dirección. Concepto y funciones.	Explicar la planificación, organización y gestión de los recursos de una empresa, valorando las posibles modificaciones a realizar en función del entorno en el que desarrolla su actividad y de los objetivos planteados.	1.2 Describe la estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación informal de la empresa.
Planificación y toma de decisiones estratégicas.	Función planificación. Función organización. Función de gestión y Función de control.		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.
Diseño y análisis de la estructura de la organización formal e informal	La organización formal. Modelos de estructura organizativa. Los organigramas. La organización informal.		1.4 Analiza e
La gestión de recursos humanos y su incidencia en la motivación	El departamento de recursos humanos. Funciones del		

	departamento de recursos humanos. La organización en el trabajo. La motivación en el trabajo.		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.
--	---	--	---

Nota. Elaboración propia.

4.2 Contenidos Transversales

Los contenidos transversales se recogen en el artículo 5 del RD 1105/2014 de 26 de diciembre. En esta Unidad Didáctica se van a trabajar concretamente los recogidos en su apartado tercero:

Los currículos de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato incorporarán elementos curriculares orientados al desarrollo y afianzamiento del espíritu emprendedor, a la adquisición de competencias para la creación y desarrollo de los

diversos modelos de empresas y al fomento de la igualdad de oportunidades y del respeto al emprendedor y al empresario, así como a la ética empresarial. Las Administraciones educativas fomentarán las medidas para que el alumnado participe en actividades que le permita afianzar el espíritu emprendedor y la iniciativa empresarial a partir de aptitudes como la creatividad, la autonomía, la iniciativa, el trabajo en equipo, la confianza en uno mismo y el sentido crítico.

4.3 Contenidos interdisciplinares

En cuanto a los contenidos trabajados conjuntamente otras materias para favorecer el desarrollo de las competencias de manera conjunta según expone la Orden ECD/65/2015, se va a relacionar con la asignatura de lengua castellana y literatura II, concretamente en los siguientes puntos:

- Desarrollo de la competencia lingüística a través de la lectura y análisis de textos periodísticos sobre la dirección estratégica de empresa, así como opinión personal sobre el mismo.
- Desarrollo de la competencia lingüística oral a través de la exposición de un trabajo que se deberá de realizar en la presente unidad didáctica.

Por otra parte, también se va desarrollar la competencia digital junto a la asignatura de Tecnología de la Información y la Comunicación II, dado que deberán realizar un trabajo de investigación utilizando las tecnologías y haciendo un buen uso de Internet.

5. COMPETENCIAS

La Unión Europea ha impuesto la necesidad de que los alumnos y alumnas desarrollen unas competencias que son claves para el desarrollo propio de la persona tanto en el ámbito personal, social como profesional.

Las competencias claves implican un aprendizaje integral del alumno/a, de forma que cuando el alumno/a acabe su etapa educativa pueda aplicar lo aprendido a multitud de situaciones de la vida cotidiana, es decir, debe ser un aprendizaje práctico mediante el cual el alumnos/a sepa hacer.

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, recoge en su artículo segundo las mismas que son las que se muestran en la figura 22.

Figura 24
Competencias clave.



Nota. Recuperado de [campuseduacion](https://campuseduacion.com)⁴⁷.

⁴⁷Equipo pedagógico (2019). Trabajar por competencias: La enseñanza enfocada al desarrollo de las competencias clave. Recuperado de: <https://www.campuseduacion.com/blog/recursos/trabajar-por-competencias/>

En concreto, en la presente unidad didáctica se van a trabajar las siguientes competencias clave, definidas por el ministerio de educación⁴⁸ como sigue:

- Competencia en comunicación lingüística (CCL): es el resultado de la acción comunicativa en diversas prácticas sociales donde el individuo actúa con otros interlocutores y a través de textos en múltiples modalidades, formatos y soportes. Se procura desarrollar destrezas comunicativas, tanto orales como escritas, así como otras modalidades como las audiovisuales o a través de la tecnología.
- Competencia Digital (CD): es aquella que desarrolla el uso creativo, crítico y seguro de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Competencia social y cívica (CSC): implican la capacidad para observar, comprender e interpretar aspectos sobre la sociedad desde diferentes perspectivas y proponer soluciones a los problemas sociales que se generan en un mundo altamente competitivo y globalizado. Debemos destacar que los conceptos económicos que adquiera el alumnado facilitará que los mismos interactúan eficazmente con otras personas y, en general, en la vida cívica y social desde una perspectiva de desarrollo económico sostenible y solidario.
- Competencia aprender a aprender (CPAA): Esta competencia, potencia desarrollar la habilidad para iniciar, organizar y persistir en el aprendizaje y abordar procesos futuros de forma eficaz y autónoma. Partiendo de unos conocimientos económicos y unas situaciones concretas, y ofrecidas las vías de obtención de información solvente, el alumnado puede alcanzar los objetivos propuestos a través de la reflexión, planificación, acción y supervisión de su trabajo, ya sea individual o colectivo.
- Sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor (SIE): Esta competencia tiene directa vinculación con la materia de Economía, concretamente, pretende estimular el espíritu emprendedor de los alumnos/as al proporcionar conocimientos y desarrollar destrezas relacionadas con el mundo del trabajo, la educación financiera o la organización y funcionamiento de los procesos empresariales con asunción de valores éticos, atendiendo al comercio justo y a los modelos de gestión cooperativa y social. Asimismo, favorece el pensamiento creativo y crítico, capacidad para gestionar el riesgo, así como el reconocimiento de oportunidades para actividades personales y profesionales.

⁴⁸Ministerio de educación y formación profesional. Ley de educación: Competencias clave. Recuperado de: <https://www.educacionyfp.gob.es/educacion/mc/lomce/curriculo/competencias-clave/competencias-clave.html>

6. METODOLOGÍA Y RECURSOS DIDÁCTICOS

6.1 Recursos

El proceso de enseñanza-aprendizaje de esta unidad didáctica se apoya en los siguientes recursos didácticos:

- Recursos convencionales.
 - Libro de texto de la editorial McGraw Hill.
 - Noticia de prensa: Rius, M (2008). Mandar menos y delegar más. *La vanguardia*.⁴⁹
- Recursos espaciales.
 - Se desarrollará en el aula asignada para la clase de bachillerato.
 - Dos sesiones se realizarán en el aula de informática.
- Recursos tecnológicos.
 - Diapositivas informatizadas a través de Genially para el desarrollo de las explicaciones teóricas.
 - Foro en el tema de la unidad en Classroom.
 - WebQuest que utilizaran los alumnos/as para realizar el trabajo cooperativo.

6.2 Metodología

Siguiendo las directrices exigidas por la Orden de 14 de julio de 2016, en cuanto a las estrategias metodológicas se va a determinar por el carácter propedéutico y terminal de la materia Economía de la empresa, teniendo en cuenta las presentes características socioeconómicas y culturales de la actualidad de modo que los procesos de aprendizaje sean motivadores, actuales y contextualizados en empresas y situaciones conocidas para el alumnado.

En relación con los objetivos de la presente unidad didáctica, se facilitarán actividades y tareas basadas en casos reales de empresas conocidas por el alumnado. Asimismo, el trabajo de investigación por parte de los alumnos/as deberá encontrarse adecuadamente contextualizada a la realidad empresarial, así como al entorno del alumnado.

Más concretamente, en este tema, se aborda el proceso de toma de decisiones estratégicas desde el punto de vista de la organización general de la empresa, así como

⁴⁹Rius, M (2008). Mandar menos y delegar más. *La vanguardia*.

de su departamento de recursos humanos. Para trabajar estos contenidos, se optará por el método de trabajo por proyectos de forma grupal y cooperativa que permitan al alumnado analizar, valorar y defender las distintas opciones que se den para la toma de decisión empresarial más óptima.

De la misma forma, se va a integrar el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en el desarrollo de las actividades propuestas, permitiendo el desarrollo de la competencia digital al que antes se ha hecho referencia, a partir de la investigación, obtención de datos, su tratamiento y resolución de problemas. Asimismo, se desarrollará la competencia lingüística de forma oral, a través de la exposición de un trabajo de investigación cooperativo.

En cuanto al alumno y alumna con necesidades especiales que hay en el aula se debe adaptar la metodología de esta unidad didáctica. Concretamente, para la alumna con problemas motrices la modificación va a ser mínima, pues puede seguir las clases con normalidad, pero se va a tener en cuenta para la exposición del trabajo cooperativo ofreciendo 3 minutos más de tiempo para la misma, pues necesita más tiempo de preparación para empezar su exposición.

Para el alumno con síndrome de asperger vamos a incidir en una metodología más individualizada y motivadora, teniendo especial interés en que este alumno esté siguiendo la explicación de las clases y desarrolle el trabajo y las tareas que se le solicitan de forma correcta. Se explica con más detalle en el apartado 8 “Estrategias de diversidad” de este trabajo.

Por último, en el aspecto didáctico, se va a combinar explicaciones por parte del profesorado a través de clases magistrales, pero siempre procurando la participación de los alumnos/as, con las tareas y actividades que favorezcan el conocimiento empresarial al alumnado, así como, la adquisición de una terminología y unos hábitos en la resolución de problemas y casos prácticos reales. Asimismo, se emplea la gamificación como metodología para realizar una actividad de consolidación. En la misma se afianzarán los contenidos de la unidad y despejarán dudas de manera previa al examen a través de un juego, lo que resultará atractivo y motivador a los alumnos/as para estudiar la unidad.

Para concluir, podemos decir que en clase se van a combinar clases magistrales breves con tareas, actividades y la realización de un trabajo por proyecto grupal y cooperativo, favoreciendo una enseñanza significativa donde los alumnos/as comprendan los contenidos, que deben ser los más prácticos posible. Para ello, deberá existir en el aula un clima de respeto y convivencia para que los resultados sean los más fructíferos posibles.

Figura 25

Resumen metodología empleada.

Métodos interactivos.	- A través de métodos reproductivos, realizando tareas, resolviendo ejercicios y participando en clase. - A través de métodos productivos, realizando el proyecto planteado para esta unidad trabajando de manera colaborativa.
Aprendizaje significativo.	- Realizando el proyecto, los alumnos/as deberán enfrentarse a problemas planteados, ofreciendo soluciones a partir del conocimiento que tienen y los nuevos que van adquiriendo durante el proceso.
Métodos expositivos.	- Para introducir la Unidad Didáctica. - De manera breve, el profesor explicará con clases magistrales los conceptos y contenidos más teóricos procurando la participación de los alumnos/as, estableciendo un diálogo con ellos y poniendo ejemplos aclaratorios.
Gamificación.	- Se realizará un juego como actividad de consolidación de los contenidos de la Unidad Didáctica.

Nota. Elaboración propia.

7. ACTIVIDADES Y TAREAS

En este epígrafe se van a desarrollar todas las actividades y tareas que van a propiciar que los alumnos/as alcancen los contenidos mínimos establecidos para superar los objetivos de la unidad, así como, para que desarrollen las competencias claves descritas anteriormente.

7.1 De iniciación

Como actividad introductoria a la Unidad Didáctica vamos a presentar un breve video⁵⁰ sobre qué es la Gestión Empresarial y las funciones: Planificar, Organizar, Dirigir Y Controlar. Disponible en el siguiente enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=xtc6cqg49EA>

Una vez finalizado el mismo, se realizará un breve brainstorming⁵¹ con los alumnos/as sobre aspectos que debe realizar un buen gerente para tomar buenas decisiones. Asimismo, se propiciará un pequeño debate y conversación grupal, donde se guíe a los alumnos/as hasta llegar a la importancia de una buena gestión de los recursos humanos en la organización.

El objetivo de esta actividad es evaluar los conocimientos previos del alumnado sobre los contenidos de la Unidad Didáctica para orientar las explicaciones y actividades.

7.2 De desarrollo

Con esta actividad que se propone a continuación, se pretende facilitar el proceso de aprendizaje de los contenidos de la unidad didáctica de una forma práctica, para que los alumnos/as alcancen los objetivos establecidos y desarrollen las competencias básicas de la misma.

Se propone la realización de un trabajo cooperativo a realizar a través de una WebQuest.

Según Dodge, B (1995)⁵² la WebQuest “una actividad de indagación/investigación enfocada a que los alumnos/as obtengan toda o la mayor parte de la información que van a utilizar de recursos existentes en Internet.”

Se explicará el trabajo el primer día de la Unidad Didáctica y conforme los alumnos/as vayan avanzando en el contenido de la unidad podrán ir avanzando en el mismo. Además, habrá dos sesiones en el aula de informática para facilitar su realización y resolver dudas sobre la misma.

La sesión previa al examen los alumnos/as deberán de realizar una breve explicación del trabajo realizado entre 5 y 10 minutos.

Los alumnos/as formarán grupos de 4 personas, conformando por tanto 6 grupos.

El contenido de la WebQuest se muestra en el Anexo 1.

⁵⁰¿Qué es la Gestión Empresarial? Planificar, Organizar, Dirigir Y Controlar. Conociendo más. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=xtc6cqg49EA>

⁵¹ Lluvia de ideas.

⁵²Dodge, B (1995). Some thought about WebQuest. Recuperado de: http://edweb.sdsu.edu/courses/edtec596/about_webquests.html

7.3 De apoyo o refuerzo

Se propone una relación de ejercicios de preguntas cortas, descrita en el Anexo 2, dirigida a todos los alumnos/as para reforzar los contenidos de la unidad didáctica.

Se trata de actividades que ayudan a entender los conceptos básicos de la unidad didáctica, que sirven como refuerzo o aclaración para poder superar los contenidos básicos del tema.

Dicha relación debe presentarse el día del examen y tendrá una valoración del 20% sobre la nota final de la unidad.

7.4 Actividades de ampliación

Para aquellos alumnos/as que le interese los contenidos estudiados en la Unidad Didáctica y/o quieran profundizar en ellos, se propone, de manera voluntaria, la entrega de la siguiente actividad:

Realizar un trabajo de investigación sobre una empresa real, donde se especifique los siguientes puntos:

- 1- Nombre de la empresa y actividad.
- 2- Pensar en una supuesta decisión empresarial que deban tomar respecto a los Recursos Humanos.
- 3- Explica, desde el punto de vista del director general, todas las fases que debe seguir para tomar esa decisión y cuáles pueden ser sus métodos de control.
- 4- ¿Cuál es la mejor técnica en tu opinión para motivar a los recursos humanos de esta empresa?
- 5- Adjunta una noticia de dicha compañía donde haya tenido que tomar una decisión empresarial. ¿Qué opinas sobre la misma?

La tarea deberá entregarse en formato LibreOffice Writer o Word, con tipo de letra Calibri 12 y texto justificado. La extensión del mismo no puede superar las 5 páginas.

7.5 De consolidación

Para la actividad de consolidación, donde se pretende afianzar el aprendizaje del alumnado y aclarar dudas sobre los contenidos, se va a realizar una gamificación que es una técnica de aprendizaje que utiliza la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados. En definitiva, procura que a través de juegos aprendan los contenidos de la materia.

La actividad consistirá en realizar un concurso muy conocido en la televisión “¿Quién quiere ser millonario?”, que se modificará a “¿Quién quiere un aprobado?”.

La clase se dividirá en 6 grupos de alumnos/as y el profesor hará la función de presentador realizando las preguntas.

Los grupos irán saliendo de uno en uno a la pizarra y entre los miembros del grupo deberán elegir la respuesta correcta entre cuatro a la pregunta que el profesor le plantee. Las preguntas aumentarán de dificultad según el grupo avance en los niveles del juego.

Se ambientará el aula iniciando la sesión con la música del programa y se dibujarán en la pizarra los 15 niveles del programa para ir señalando en qué nivel se encuentran, y los premios alcanzados, es decir:

- 100€
- 200€
- 300€
- 500€
- **1000€**
- 2000€
- 4000€
- 8000€
- 16000€
- **32000€**
- 64000€
- 125000€
- 250000€
- 500000€
- **1000000€**

En los niveles de 1000€, 32000€ y 1000000€ habrá recompensas seguras. Es decir, alcanzados estos niveles podrán obtener 0,25 puntos, 0,50 puntos y 1 punto en el examen respectivamente. Para ello una vez sobrepasado el nivel, deberán plantarse antes de contestar la pregunta, ya que si la contestan y la respuesta es errónea serán eliminados sin premio. Es decir, si se plantan entre los niveles 2000€ y 16000€ obtienen 0,25 puntos, si se plantan entre los niveles 64000€ y 500000€ obtienen 0,50 puntos y si responden con éxito a la última pregunta conseguirán un punto para el examen.

Los puntos serán obtenidos por igual por todos los participantes del grupo.

Los alumnos/as tendrán 30 segundos de reloj para contestar a la pregunta, plantarse o solicitar alguno de los comodines disponibles. La actividad pretende la colaboración y participación de todos los miembros del equipo y que lleguen a acuerdos.

Los comodines disponibles son:

- Cincuenta por ciento: El profesor dirá dos respuestas de las cuatro posibles que son incorrectas.
- Comodín del público: El grupo participante puede hacer un sondeo al resto de compañeros de clase. Se pedirá en clase que los alumnos/as que crean que la respuesta A sea correcta levanten la mano, seguidamente levantarán la mano los que crean que es la respuesta B, luego la C y luego la D. Los concursantes tendrán que responder en 30 segundos una vez realizado el sondeo.

En cuanto a los recursos a utilizar se precisan de los siguientes:

- Aula
- Pizarra
- Pizarra electrónica
- Cronometro digital: <https://www.online-stopwatch.com/spanish/full-screen-stopwatch.php>
- Preguntas preparadas por el profesor planteadas por una aplicación como puede ser Kahoot. Se puede sacar algunas preguntas de <https://www.testeando.es/La-forma-juridica-igsdpljp>

7.6 De evaluación

La evaluación de la Unidad Didáctica se realizará de forma continua mediante la observación del profesor durante las sesiones programadas y mediante la realización del trabajo en grupo, además de la relación de ejercicios que se debe de entregar junto al examen final de la unidad.

El examen final de la unidad didáctica (Anexo 3) va a consistir en una prueba escrita que consta de preguntas cortas, que aseguran que los alumnos/as han estudiado y aprendido los contenidos teóricos de la asignatura, y preguntas tipo test las cuales ponen a prueba su capacidad de razonamiento y de conocimiento sobre el tema.

7.7 De recuperación

En caso de que haya alumnos/as que no hayan alcanzado los objetivos mínimos que se exigen para superar esta unidad didáctica, podrán realizar un examen de recuperación de la unidad a final del trimestre.

El examen será similar al de la prueba de evaluación, aunque en este caso se dará mayor importancia a la parte de preguntas tipo test, ya que esta unidad didáctica se

suele preguntar en las pruebas de acceso a la universidad de esta forma. Un ejemplo de actividad de recuperación podemos verlo en el Anexo 4.

Asimismo, deberá entregar, si no lo hizo previamente, la relación de ejercicios de refuerzo recogida en el Anexo 2 de este documento.

7.8 Complementarias.

De manera complementaria se va a realizar una actividad consistente en una conferencia por un experto en este tema. En concreto será el director y/o directora de una empresa situada en Málaga, que explicará de una forma práctica y con ejemplos reales, adaptados a los alumnos/as de bachillerato, como toman las decisiones día a día en el trabajo.

Finalizada la charla que tendrá una duración de 45 minutos aproximadamente, se solicitará a los alumnos/as una redacción de al menos 150 palabras sobre las impresiones que han obtenido de lo que ha explicado el experto, así como su opinión personal sobre el tema que se ha tratado.

Figura 26

Tabla resumen de actividades.

De iniciación	- Visionado de videos - Brainstorming - Breve debate introductorio a la unidad
De desarrollo	- Trabajo cooperativo WebQuest
De apoyo o refuerzo	- Relación ejercicios preguntas cortas
De ampliación	- Trabajo de investigación voluntario
De consolidación	- Juego: ¿Quién quiere un aprobado?
De evaluación	- Prueba escrita
De recuperación	- Prueba escrita - Entrega relación actividades de refuerzo (Anexo 2)
Complementarias	- Conferencia de experto y reflexión personal

Nota. Elaboración propia.

8. ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD

Desde hace tiempo, y cada vez más, la legislación apuesta por una educación inclusiva y de calidad, donde todos los alumnos/as a pesar de las necesidades específicas que presenten puedan tener un proceso de aprendizaje similar.

En concreto, la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa ya en el preámbulo hace referencia a un sistema educativo inclusivo e integrador que garantice la igualdad de oportunidades. Asimismo, establece a las administraciones la obligación y la responsabilidad de proporcionar los medios necesarios para alcanzar este objetivo.

En este curso, como ya hemos adelantado anteriormente, hay dos alumnos/as con necesidades especiales educativas:

- Alumna con problemas motrices.

Para su acceso al centro educativo, se facilitará su paso dado que el centro está adaptado con rampas y pasillos anchos por los que puede circular. No obstante, se tendrá en cuenta y siempre dentro de la organización del centro ofrecer un aula que se encuentre en la planta baja y cerca de la entrada y salida del mismo.

En cuanto a la adaptación en el aula se va a realizar las siguientes estrategias:

- Adecuación de pupitres y espacios de paso para facilitar el desplazamiento a la alumna.
- Facilitar mobiliario e instrumentos adaptados a sus necesidades.
- Situar a la alumna en los pupitres extremos laterales de la fila.
- Situar a la alumna en las primeras filas para evitar posibles problemas de visión y facilitar la salida.
- Fomentar la colaboración de los compañeros.
- Dar más tiempo para su preparación al realizar exposiciones.

- Alumno con síndrome de Asperger.

Para poder atender de forma adecuada las necesidades que presenta este alumno, dado que el síndrome de asperger puede mostrar conductas muy diferentes para cada persona que lo padece, se solicitó el apoyo de los profesionales de PT del centro para realizar el análisis de su perfil en su momento, asimismo se han ido realizando evaluaciones periódicas del alumno.

Este alumno concretamente, presenta déficit de habilidades sociales y de organización. Asimismo, presenta falta de motivación hacia las tareas educativas que se proponen en clase.

Las estrategias que se van a adoptar para atender a sus necesidades específicas son:

- Apoyar los mensajes hablados con apuntes en la pizarra y otros elementos visuales.
- Emplear frases cortas y directas evitando ironías o frases hechas en las explicaciones.
- Trabajar en grupos reducidos. Además, se pondrá en el mismo grupo del trabajo a realizar con sus dos amigos facilitando el trabajo y mejorando la motivación hacia el mismo, así como evitando acentuar sus problemas debido al déficit de habilidades sociales.
- Estructurar las clases facilitando información de su desarrollo y anticipar cambios en la rutina.
- Facilitar las instrucciones de las tareas a realizar, así como su evaluación por escrito para facilitar su comprensión.
- Potenciar y destacar cualidades del alumno para motivar y mejorar su autoestima.
- Enseñar pautas que debe realizar cuando no ha comprendido el contenido o las instrucciones de la actividad, como por ejemplo levantar la mano.

9. TEMPORALIZACIÓN

Teniendo en cuenta, que la asignatura Economía de la empresa consta de 4 horas, según el IV Anexo de la junta de Andalucía⁵³ lectiva a la semana, se programa la Unidad didáctica en 12 sesiones que se detallan a continuación:

⁵³ Junta de Andalucía. Anexo IV Horario lectivo semanal del bachillerato. Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/delegate/content/26141455-d427-4a90-9d71-7495b9a6e038/HORARIO>

Figura 27
Cuadro temporalización.

Nº Sesión	Tareas a realizar.
1	- Actividad de iniciación de UD. Visionado de videos y breve coloquio introductorio. - Explicación del sistema de evaluación de la unidad didáctica y actividades y tareas a entregar. - Explicación epígrafe 1: Procesos de dirección. Conceptos e introducción a las funciones.
2	- Explicación epígrafe 2: Función planificación y organización.
3	- Explicación epígrafe 2: Función de gestión y control.
4	- Sesión aula de ordenadores para realizar la primera parte del trabajo grupal webquest.
5	- Explicación epígrafe 3: La organización formal. Modelos de estructura organizativa. Los organigramas.
6	- Explicación epígrafe 3: La organización informal. - Explicación epígrafe 4: El departamento de recursos humanos. Funciones del departamento de recursos humanos.
7	- Explicación epígrafe 4: La organización en el trabajo. La motivación en el trabajo. - Resolver dudas del tema.
8	- Sesión aula de ordenadores para realizar parte del trabajo grupal webquest.
9	- Conferencia de expertos.
10	- Exposiciones trabajo grupo.
11	- Terminar exposición del trabajo si queda algún grupo pendiente. - Realizar gamificación.
12	- Examen final.

Nota. Elaboración propia.

* La actividad de recuperación, se realizará en la fecha indicada por la coordinación del centro.

10. EVALUACIÓN

10.1 Tipos de evaluación

En primer lugar, se va a realizar una evaluación inicial cuyo objeto va a ser advertir el conocimiento del alumnado sobre la materia que se va a tratar en esta unidad didáctica para actuar en consecuencia, es decir, partir las explicaciones de unos conocimientos previos más o menos elevados, el nivel de exigencia en la calidad de las tareas realizadas etc.

Esta evaluación se llevará a cabo en la primera sesión de la unidad, mientras que el profesor en “mesa redonda” plantea cuestiones e incita a los alumnos/as a reflexionar sobre los contenidos que se van a tratar tras el visionado de los videos.

En cuanto a la evaluación formativa, se va a llevar a cabo durante todas las sesiones de la unidad didáctica mediante la corrección de tareas que se envíen para hacer en casa y a través de la observación del comportamiento, participación y trabajo realizado en clase por parte de los alumnos/as, ya que deberán trabajar en grupo para realizar una actividad de desarrollo de la unidad. El profesor observará a los alumnos/as y los irá guiando hasta obtener el nivel de conocimiento propuesto. Además, estará compuesta por la exposición del trabajo en grupo que hayan realizado.

Asimismo, serán evaluados a través de la actividad de consolidación consistente en una dinámica de juego donde podrán conseguir hasta un punto extra en el examen. El profesor según las reglas del juego observa la puntuación conseguida y la anotará en el cuaderno del alumno/as.

En cuanto a la evaluación final, habrá una prueba final escrita, que valdrá el 50% de la nota de la unidad, en la que los alumnos/as deberán demostrar que han adquirido los objetivos mínimos planteados para esta unidad. Asimismo, deberán entregar una relación de ejercicios que va a servir de refuerzo al proceso de aprendizaje y comprensión de los contenidos.

10.2 Criterios de evaluación.

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 el criterio de evaluación que afectan al Bloque 3 correspondiente a Organización y dirección de empresa es el siguiente:

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.

10.3 Estándares de aprendizaje evaluables

Según el Real Decreto citado en el apartado anterior los estándares evaluables de la presente unidad didáctica son los siguientes:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Aplica sus conocimientos a una organización concreta, detectando problemas y proponiendo mejoras.
5. 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.

10.4 Procedimientos de evaluación

El procedimiento de evaluación va a estar basado en la evaluación por competencias, para ello debemos tener muy presente a la hora de evaluar al alumno/a los criterios de evaluación y los estándares de evaluación, que se establecen en la ley y hemos detallado anteriormente y, por supuesto, su relación con las competencias claves que el alumno/a debe desarrollar.

Las competencias que se desarrollan en el criterio de evaluación descrito son:

- Competencia comunicación lingüística.
- Competencia Digital
- Competencia social y cívica
- Competencia aprender a aprender
- Sentido de iniciativa emprendedora.

La evaluación de estas competencias se realizará a través de las actividades que se han descrito en el epígrafe 7 de esta Unidad Didáctica mediante las siguientes técnicas:

- Observación del trabajo del alumno/a en clase, así como su participación, comportamiento y actitud durante todas las sesiones.

- Corrección de actividades que se han enviado para realizar en casa, así como la evaluación del trabajo grupal y la exposición del mismo, sin olvidar la puntuación obtenida a través del juego planteado al final de la unidad.
- Corrección de la prueba final teórica de evaluación de la unidad.

10.5 Instrumentos y sistema de evaluación

Los instrumentos a utilizar para realizar la evaluación serán instrumentos cuantitativos, ya que se pretende ser lo más objetivo posible en el proceso de evaluación. Aunque es inevitable, para realizar una evaluación continua del procedimiento de aprendizaje del alumno/a, utilizar algunos instrumentos más subjetivos que valoren la actitud y el nivel de contenidos aprendidos y competencias adquiridas.

Figura 28

Cuadro de instrumentos de evaluación.

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	
Registro Anecdótico (Anexo 5)	Consiste en describir de manera objetiva, hechos o situaciones que se hayan dado a lo largo de la Unidad Didáctica. En concreto se utilizará para: - Valorar las intervenciones y participación de los alumnos/as en clase en la actividad inicial valorando los conocimientos previos en la materia. - También para registrar las puntuaciones obtenidas por los alumnos/as en la actividad de gamificación. - Evaluar comportamiento, participación e intervenciones durante la conferencia del experto, así como su valoración personal que debe entregar en un folio.
Lista de cotejo (Anexo 6)	Se realizará una lista de cotejo donde se establecerá diferentes ítems que queremos observar en el alumnado, así como los distintos grados de cumplimiento. En concreto se utilizará para evaluar: - La relación de ejercicios que deben entregar el día del examen. - Trabajo voluntario que se propone como actividad de ampliación.
Prueba escrita (Anexo 3)	Mediante este instrumento el alumno/as deberá de probar que ha adquirido las competencias y contenidos mínimos para superar los objetivos de la Unidad Didáctica.

	En concreto se utilizará para evaluar: - La tarea de evaluación final de la unidad, que consistirá en preguntas test y preguntas de desarrollo. - La tarea de recuperación de la unidad, que deberán realizarla solo aquellos alumnos/as que no hayan superado previamente la unidad. Consta, al igual que la tarea de evaluación final, de preguntas tipo test y preguntas de desarrollo, pero dando mayor importancia esta vez a las primeras.
Rúbrica (Anexo 7)	Este instrumento permite evaluar diferentes criterios, establecidos en relación con los objetivos de aprendizaje, en función de un grado de consecución completamente detallado del alumno/a. En concreto se utilizará para: - Evaluar el trabajo cooperativo realizado a través de una WebQuest y su exposición.

Nota. Elaboración propia.

Se adjunta en el Anexo 8, un cuadro resumen de la evaluación de la unidad didáctica.

En cuanto al sistema de evaluación de esta Unidad Didáctica, se realizará como corresponde a continuación

Figura 29

Sistema de evaluación ordinario.

ASPECTO	CRITERIOS	INSTRUMENTOS	PESO
Asistencia y/o participación en actividades.	Número de asistencias y participaciones.	Observación y registro anecdótico.	10%
Valoración de trabajo cooperativo.	Calidad del contenido expresado teórico y práctico, colaboración de todos los participantes y exposición.	Rúbrica	20%
Relación de ejercicios	Realización y entrega en tiempo y forma de relación de ejercicios de UD	Lista de cotejo	20%
Conceptos teóricos de la materia	Superar los contenidos mínimos teóricos y prácticos de la UD	Prueba escrita	50%

Nota. Elaboración propia.

Para superar la presente unidad didáctica, el alumno/a deberá conseguir una puntuación igual o superior al 50%, siendo necesario cumplir las siguientes premisas:

- La puntuación del trabajo cooperativo tiene que ser igual o superior a 5.
- La puntuación de la prueba escrita final tiene que ser igual o superior a 4.

10.6 Sistema de recuperación

Para aquellos alumnos/as que no han superado el sistema de evaluación ordinario descrito en el punto anterior, podrán realizar el siguiente sistema de recuperación de la unidad didáctica.

El sistema de recuperación consistirá en una prueba escrita objetiva similar a la prueba escrita del sistema evaluación ordinaria, ostentando dos partes, una parte de preguntas tipo test y otra parte de preguntas de desarrollo.

En este caso, tendrá mayor peso la primera parte consistente en preguntas tipo test, ya que la prueba de acceso a la universidad prepondera preguntar esta unidad didáctica de esta forma.

Esta prueba supondrá el 80% de la nota de la Unidad Didáctica, teniendo que obtener al menos un 5 sobre 10 para superarla. El 20% restante, será una valoración de la relación de ejercicios de refuerzo que debe presentar de manera previa al examen, si no lo ha entregado anteriormente.

Figura 30
Sistema de recuperación.

ASPECTO	CRITERIOS	INSTRUMENTOS	PESO
Relación de ejercicios	Realización y entrega en tiempo y forma de relación de ejercicios de UD	Lista de cotejo	20%
Conceptos teóricos de la materia	Superar los contenidos mínimos teóricos y prácticos de la UD	Prueba escrita	80%

Nota. Elaboración propia.

IV. BIBLIOGRAFÍA Y LEGISLACIÓN

Bibliografía y webgrafía.

¿Qué es la Gestión Empresarial? Planificar, Organizar, Dirigir Y Controlar. Conociendo más. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=xtc6cqg49EA>

Alcaide, M., & Valle, R. El comportamiento humano en la organización como campo de estudio. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2852299.pdf>

Alicia Alles, M (2008). Introducción al estudio de los recursos Humanos. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. (2ª ed. Pp. 15 – 51). Granica. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=definicion+plan+de+recursos+humanos&ots=z-N3sl44n_&sig=TpiZlF6RToHsaRxLAZRwYraZNfQ#v=onepage&q=definicion%20plan%20de%20recursos%20humanos&f=false

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.

Cejas, M. (2015). Gestión de los recursos humanos: Un enfoque estratégico en el marco de las competencias laborales. UTCiencia y Tecnología al servicio del pueblo. Disponible en: <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/20/22>

Dodge, B (1995). Some thought about WebQuest. Recuperado de: http://edweb.sdsu.edu/courses/edtec596/about_webquests.html

Dolan, S., & Schuler, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.

Elautonomodigital.es. Qué es el DAFO y cómo aplicarlo al negocio. Recuperado de: <https://elautonomodigital.es/que-es-el-dafo-y-como-aplicarlo/>

Estrada, R. (2017). El costo de la rotación del personal. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>

Fayol, H., & Winslow Taylor, F. (1916). *Administración industrial y general*. Barcelona: Orbis.

Fernández-Ríos, M. (1995) *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=bkCxroNqoMYC&lpg=PA1&ots=huROHICpPI&dq=análisis%20y%20redise%C3%B1o%20de%20puestos&lr=es&pg=PR6#v=onepage&q=análisis%20y%20redise%C3%B1o%20de%20puestos&f=false>

Gallastegi, A y Rodriguez, L (2001) Dirección estratégica de los Recursos Humanos. Ed. Pirámide. España

González, F. (2011). La planificación estratégica de recursos humanos. *Revista de administración pública*, 3, 76-104. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52206207/Planificacion_Estrat_de_RRHH.pdf?1489902713=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DModernizacion_de_la_Gestion_Publica.pdf&Expires=1616244764&Signature=CFXURdockh5a3r0EmNCwHy~Q0zc36UMiFuiqIY7facgYgeQkEOeEpBq~JyBR6FslgOmFT9X96UcoEOzF4xifLUG8tzuJ68-y4tG~CV4UFesPZW4mbPLiq~ZScA4xhcljLjI5Q9Zp5Xry9L7gYl36mhCANeRikWf9rT8kjX3JPBG2djKO0WOD3e6LOoG7nkCsDW~DZN95cEjaBpMiB4kR25za2bDJZ7yjnJzcykHsybi6xHeiqbgTMI~y44xGRi9uAjct-x-aUHldG6YUuuQU0LWjzFSUZY6np4gA5qGYaLkENDHowKwDTGkoMvnAom-S1zcZsw1NKunFvxVHqDqSrA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Historia. Jesuitinas Gamarra. Recuperado de: <http://www.colegiogamarra.com/el-centro/historia/>

Instalaciones. Jesuitinas Gamarra. Recuperado de: <http://www.colegiogamarra.com/el-centro/instalaciones/>

Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Consejería de Transformación económica, industria, conocimiento y universidades. Andalucía pueblo a pueblo. Fichas municipales: Málaga. Recuperado de: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/ficha.htm?mun=29067>

Jiménez Quintero, J.A. (2015) Estrategia y dirección estratégica: Dirección estratégica. *Dirección estratégica* (2nd ed., pp 40-54) Pirámide.

Jucius, M. (1979). *Personnel Management*. HOMEWOOD, ILL: IRWIN.

Llamas, Fortes, E (2018). El Colegio Gamarra cumple 75 años de vida. *Diócesis de Málaga*. Recuperado de: <https://www.diocesismalaga.es/educacion/2014050000/el-colegio-gamarra-cumple-75-anos-de-vida/>

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.

McGregor, D.M (1960). The human Side of Enterprise. *Managements Review*, American Management Association.

Ministerio de educación y Formación Profesional y Consejo Escolar del Estado. Datos y principales indicadores del sistema educativo español: Resumen del Informe 2019. Recuperado de: <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:713cb2fc-1c9e-4861-90a6-048b44fd309b/i19cee-resumen-informe.pdf>

Navarro Flores, T. Dirección. Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/13665307/>

Oferta educativa. Gamarra Jesuiticnas. Recuperado de:
<http://www.colegiogamarra.com/oferta-educativa/metodologia/>

Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.

Plan Anual de Centro Curso 2020-2021. C.D.P. Gamarra. Recuperado de:
<http://www.colegiogamarra.com/wp-content/uploads/PLAN-ANUAL-DE-CENTRO-2020-2021-1.pdf>

Quintero Angarita, J. R. Teorías de las necesidades de Maslow. Recuperado de:
http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf

Reguant Alvarez, M y Torrado Fonseca, M (2016). El método Delphi. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, vol 9, núm 2, p 87-102.
<http://hdl.handle.net/2445/110707>

Rius, M (2008). Mandar menos y delegar más. *La vanguardia*.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Schuler, R. (1992). *Managing human resources*. St. Paul, Minn.: West Pub. Co.

Servicio Público de Empleo Estatal. (2020) *Informe del mercado de trabajo de Málaga. Datos 2019*. Recuperado de:
https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/2020/Mercado-de-Trabajo-Provincial-2020/mercado-de-trabajo-Malaga-2020-Datos-2019.pdf

Soria Murillo, V. (2007). *Relaciones humanas* (pp. 19-43). México: Limusa.

Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Edigrama.

Torija Arroyo, Jose Raul Noé (2016). Propuesta de inserción del recurso psicológico como elemento fundamental en las Pymes (p.28) por Torija Arroyo, J.

Vázquez Inchausti, E (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*, 15, 42-53.

Vázquez Martínez, Rosalinda, & Guadarrama Granados, Javier de J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 3(5), 105-131. [fecha de Consulta 7 de Marzo de 2021]. ISSN: 1665-0824. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=311/31103505>

Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organization*. Free Press: New York.

Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana

Legislación

Decreto 110/2016, de 14 de junio, por el que se establece la ordenación y el currículo del Bachillerato en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

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

Orden de 14 de julio de 2016, por la que se desarrolla el currículo correspondiente al Bachillerato en la Comunidad Autónoma de Andalucía, se regulan determinados aspectos de la atención a la diversidad y se establece la ordenación de la evaluación del proceso de aprendizaje del alumnado.

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

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

V. ANEXOS

ANEXO 1

Tarea desarrollo: WebQuest.

→ INICIO

WebQuest sobre Organización de la empresa.

2º Bachillerato Economía de la Empresa.

→ INTRODUCCIÓN

Para poner en práctica el tema que estamos desarrollando en clase, vamos a realizar el siguiente trabajo donde os convertiréis en emprendedores y tendréis que realizar todas las funciones de la dirección que vamos a estudiar. También tendremos en cuenta los recursos humanos de nuestra empresa, ya que resultan unos recursos fundamentales para la misma y veremos de qué manera podemos mantenerlos motivados para alcanzar los objetivos que propongamos.

¡Mucho ánimo!

→ TAREA

Tras mucho pensarlo, finalmente habéis decidido poner en marcha un proyecto empresarial que consideráis que tendrá una gran aceptación y éxito por ser muy innovador.

Vuestro proyecto va a consistir en un gabinete de psicología que va a ofrecer servicios online, cuyos profesionales van a estar especializados concretamente en los siguientes ámbitos:

- Problemas sociales como la inseguridad, bullying etc.
- Depresión
- Problemas alimenticios, especialmente anorexia y bulimia
- Déficit de atención.

La prestación del servicio se realizará de manera virtual, a través de videoconferencias semanales o mensuales según la necesidad del paciente y con un chat activo durante el mismo, donde el profesional dará respuesta a sus cuestiones en un periodo menor a 24 horas.

Esta modalidad facilitará el ahorro de costes y que por tanto ofrezcamos este servicio a un precio competitivo.

En cuanto a los profesionales, cobrarán por proyecto, careciendo por tanto de una retribución fija. Esto procurará el buen servicio de los profesionales que deberán intentar conseguir clientes y fidelizar los mismos.

Aunque seáis expertos en Recursos Humanos, sabéis que necesitaréis ayuda para dirigir otras áreas de la empresa como son las finanzas, los impuestos, el marketing. Para ello contratareis a una asesoría contable y fiscal y una empresa experta en marketing digital, que, aunque actuaran bajo tus ordenes, tendréis una relación muy estrecha.

Antes de poner en marcha el proyecto, decidís elaborar un plan estratégico que os ayude en el proceso del mismo. Para realizarlo debéis seguir los siguientes pasos:

→ PROCESO

1.- Analiza la situación de partida de tu futura empresa.

Este punto es fundamental para saber qué debilidades y fortalezas presenta la misma. Además, habrá que analizar el entorno, es decir, la competencia, los potenciales clientes etc. Esto podéis realizarlo a través de un análisis DAFO, en el siguiente link puedes ver más acerca del mismo. También podéis visualizar el siguiente video, para ver cómo hacerlo.

2.- Una vez realizado el análisis de situación de la empresa, podemos establecer los objetivos que queremos alcanzar. Los objetivos deben ser SMART y dependen de los intereses de nuestra organización. Establece al menos tres objetivos para cada nivel: objetivos de la organización y objetivos individuales que vosotros como equipo directivo quieréis conseguir en el próximo año.

[Aquí](#) puedes recordar las características de los objetivos SMART y ver algunos ejemplos.

Si necesitas ayuda para establecer los objetivos de la organización, en este [enlace](#) puedes encontrar algunas ideas. Para los objetivos individuales, ¡debes echarle imaginación! ¿Qué os gustaría conseguir como directores de una organización? ¿Tener una plantilla más grande? ¿Trabajar menos horas? ¿Ser responsables con el medioambiente? ¡Podéis plantear multitud de objetivos!

3.- Como bien sabéis, una vez que tenemos claro los objetivos que queremos conseguir, debemos establecer indicadores que nos permitan conocer si realmente hemos conseguido lo que nos hemos propuesto.

Puedes encontrar información sobre los indicadores en el siguiente [enlace](#). Si alguno de tus objetivos son económicos, quizás te ayude saber sobre estos ratios e indicadores

que se explican [aquí](#). ¡Ya solo tienes que ver qué indicador te resulta más útil para medir tus resultados!

4.- Ya que hemos planificado todo, es momento de empezar la fase de organización. ¿Puedes indicar qué recursos materiales, económicos, personales y de tiempo son necesarios para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto?

Si no sabes por dónde empezar, puedes echar un vistazo al siguiente [enlace](#).

5.- Lo tenemos todo planificado, ahora debemos asignar a un responsable que tome decisiones y controle el proceso para alcanzar los objetivos en el tiempo y con los recursos estimados. Justifica muy bien tu respuesta.

[Aquí](#) puedes ver lo importante que es asignar un responsable. Este [post](#) también puede ayudarte.

6.- En cuanto a los RRHH, al tener a tus empleados teletrabajando, una de las cuestiones que os preocupa es que bajen el rendimiento y que no estén motivados. Para evitar esto, explica que técnicas de motivación podéis implantar en la empresa y porque resulta fundamental este punto para el buen funcionamiento de la empresa.

En este [post](#), se explican muchas técnicas de motivación que podéis aplicar y algunas cuestiones que debéis evitar a toda costa. Y [aquí](#) puedes encontrar algunas técnicas específicas para teletrabajadores.

7.- Por último, para entender mejor la organización, realiza un organigrama formal de la misma y explica qué posibles relaciones informal puede darse entre los empleados (ya sean empleados que estudiaron juntos la carrera, que viven cerca, que tienen una relación más estrecha por que trabajan juntos en un mismo proyecto etc.).

[Aquí](#) tienes un tutorial para realizar organigramas en Libre Office.

Si tienes que repasar los organigramas y los tipos te recomiendo este [enlace](#). También tienes esta otra [página web](#).

→ **EVALUACIÓN**

A continuación, os facilito la rúbrica de evaluación para que conozcáis cuales van a ser los aspectos que se van a valorar en este trabajo. Espero que os sirva de ayuda.

	EXPERTO	AVANZADO	APRENDIZ	NOVEL	PESO
	4	3	2	1	
Investigación y uso de las TICs	Realiza un excelente trabajo de investigación aportando además de las facilitadas, otras fuentes de gran interés para el logro del resultado, mostrando gran manejo de las TICs.	Realiza un buen trabajo de investigación aportando, además de las facilitadas aporta otras fuentes de información.	Utiliza las fuentes facilitadas de manera correcta.	No realiza la investigación de manera adecuada y no utiliza las fuentes facilitadas para hacer el trabajo.	10%
Análisis situación	Realiza un buen análisis inicial de la situación, teniendo en cuenta más de 12 variables internas y externas.	Realiza un adecuado análisis de la situación, teniendo en cuenta entre 8 y 12 variables internas y externas.	Realiza un análisis de la situación teniendo en cuenta entre 8 y 6 variables internas y externas.	Realiza un análisis de la situación inapropiado y escueto teniendo en cuenta menos de 6 variables.	10%
Establecer objetivos	Establece más de 3 objetivos lógicos para cada nivel, describiendo con profundidad las características SMART de los mismos.	Establece 3 objetivos lógicos para cada nivel, describiendo correctamente las características SMART de los mismos.	Establece 3 objetivos para cada nivel, aunque no en todos ellos se aplica correctamente las características SMART.	Establece menos de 3 objetivos para cada nivel.	10%

Establecer indicadores	Establece diversos indicadores fácilmente medibles, prácticos y útiles para medir los resultados que se proponen.	Establece indicadores de un mismo tipo, pero sirven para medir de manera práctica y útil los resultados que se proponen.	Algunos indicadores no están bien planteados ya que no miden correctamente lo que se pretende.	Los indicadores propuestos son erróneos, ya que no sirven para medir y controlar lo que se pretende.	10%
Establecer recursos	Enumera al menos 10 recursos lógicos necesarios para conseguir lo que se propone y su valoración (tiempo y dinero) es muy acertada.	Enumera entre 10 y 8 recursos lógicos necesarios para conseguir lo que se propone y su valoración (tiempo y dinero) es acertada.	Enumera entre 8 y 6 recursos lógicos necesarios para conseguir lo que se propone y su valoración (tiempo y dinero) es aproximada.	Enumera menos de 6 recursos y su valoración (tiempo y dinero) está alejada de la realidad.	10%
Establecer responsable	La elección del responsable es acertada y la respuesta está muy bien justificada con al menos 3 argumentos.	La elección del responsable es acertada y la respuesta está bien justificada con 2 argumentos	La elección del responsable es acertada y la respuesta está bien justificada, aunque escueta utilizando un argumento correcto.	La elección del responsable es errónea y la respuesta no está bien justificada.	10%
Técnicas de motivación	Enumera, describe y justifica al menos 5 técnicas de motivación establecidas con lógica empresarial a lo que se pretende conseguir.	Enumera, describe y justifica 4 o 3 técnicas de motivación establecidas con lógica empresarial a lo que se pretende conseguir.	Enumera, describe y justifica 2 o 3 técnicas de motivación.	Enumera, describe y justifica 2 o menos técnicas de motivación, aunque no son técnicas útiles según el contexto del ejercicio.	10%

Organigrama	Realiza perfectamente un organigrama gráfico, justificando de que tipo es, sus ventajas e inconvenientes y estableciendo adecuadamente las relaciones. Asimismo, argumenta adecuadamente las relaciones informales que se pueden generar en la empresa.	Realiza perfectamente un organigrama gráfico explicando brevemente su elección. Además argumenta adecuadamente las relaciones informales que se pueden generar en la empresa.	Realiza un organigrama formal estableciendo adecuadamente las relaciones.	No realiza el organigrama correctamente pues no establece los elementos y relaciones adecuadamente.	10%
Exposición	Expone con claridad los contenidos fundamentales del trabajo, se ajustan al tiempo y hacen una exposición amena y entretenida al público.	Expone con claridad los contenidos fundamentales del trabajo, hacen una exposición amena y entretenida al público, aunque no se ajustan al tiempo dado.	Exponen con claridad los contenidos fundamentales del trabajo, aunque la exposición no es entretenida al público y tampoco se ajusta al tiempo dado.	No exponen con claridad ni mencionan los contenidos fundamentales del trabajo.	10%
Presentación	Buena presentación con portada, índice, texto justificado. Sin falta de ortografías. Buena redacción.	Presentación aceptable. Sin falta de ortografías. Buena redacción.	Presentación correcta, con algunas faltas de ortografía.	Mala presentación del trabajo, con faltas de ortografía y mala redacción del mismo.	10%

→ **CONCLUSIÓN**

Felicidades por haber llegado hasta aquí. Seguro que ha sido un proceso laborioso, pero si habéis trabajado con interés, seguro que habéis aprendido muy bien la aplicación práctica de este tema.

Ser empresario no es fácil y antes de tomar una decisión hay que realizar análisis, planificar y gestionar muchos aspectos diferentes.

Además, con este trabajo hemos integrado la utilización de las TIC viendo su gran utilidad y las facilidades que nos ofrece si es bien gestionada.

ANEXO 2

Actividad de refuerzo. Relación de ejercicios de repaso.

- 1.- Enumera las funciones que ha de realizar un directivo para gestionar una empresa.
- 2.- Explica las técnicas de control más habituales en la empresa.
- 3.- ¿Qué se entiende por motivación?
- 4.- ¿Qué técnicas de motivación se pueden aplicar para los empleados?
- 5.- Define organigrama y explica qué tipos hay.
- 6.- Explica los objetivos de la gestión de recursos humanos.
- 7.- Explica qué es la organización informal en una organización.
- 8.- Realiza el organigrama de la empresa APROBADOS SA, teniendo en cuenta los siguientes cargos:
 - Director general.
 - Encargado de comprar materiales.
 - Jefe de compras
 - Jefe de recursos humanos.
 - Contable.
 - Administrativo.
 - Comercial.
 - Departamento de TICs.
- 9.- Haz un cuadro comparativo de la Teoría X y de la teoría Y, según McGregor.
- 10.- Representa la Teoría de la motivación de Maslow en una pirámide.

ANEXO 3

Examen final Unidad Didáctica.

PRUEBA FINAL UNIDAD 5: ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA Y LOS RECURSOS HUMANOS.

NOTA

Nombre y apellidos:

Curso: **Fecha:**

Criterio de evaluación:

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.
CCL. CD. CSC. CAA. SIEP.

1.- Elige la opción correcta. Recuerda cada acierto suma 0,4, las erróneas restan 0,2 y las no contestadas ni suman ni restan. (Criterio 1 evaluación: 2 puntos.)

1.1 La fase de planificación consiste en...

- a) Definir objetivos y poner los medios para conseguirlos.
- b) Controlar los resultados.
- c) Gestionar los recursos.
- d) Evaluar el desempeño de los trabajadores.

1.2 Un organigrama...

- a) Es la forma de representar gráficamente una organización formal.
- b) Es la forma de representar gráficamente el proceso de producción.
- c) Es la forma de representar gráficamente los objetivos del empresario.
- d) Es la forma de representar gráficamente la relación de los empleados con el entorno.

1.3 La organización informal es...

- a) Organizar comidas de empresa.
- b) No establecer objetivos ni directrices a los empleados.
- c) Las relaciones personales creadas entre los empleados.
- d) Cuando la empresa no se ha registrado oficialmente.

1.5 El departamento de recursos humanos procura satisfacer las necesidades de los trabajadores para...

- a) Aumentar la motivación de los trabajadores.
- b) Que los empleados hablen bien de la empresa y tenga por tanto mayor prestigio.
- c) Que los trabajadores no se vayan a otras empresas.
- d) Que los empleados se jubilen más tarde.

2.- Enumera y describe las características de los objetivos SMART. (Criterio 1 evaluación: 1 punto.)

3.- Explica qué dos tipos de comunicación pueden darse en la empresa. (Criterio 1 evaluación: 2 puntos.)

4.- Explica la escuela de la organización científica del trabajo por Taylor o el taylorismo y sus principios fundamentales. (Criterio 1 evaluación: 2 puntos.)

5.- ¿Cuáles son los objetivos del departamento de recursos humanos? ¿Existe un departamento de recursos humanos en todas las organizaciones? Explica tu respuesta. (Criterio 1 evaluación: 2 puntos.)

6.- ¿Por qué es importante motivar a los trabajadores de una empresa? (Criterio 1 evaluación: 1 puntos.)

ANEXO 4

Actividad de recuperación Unidad Didáctica.

PRUEBA DE RECUPERACIÓN UNIDAD 5: ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA Y LOS RECURSOS HUMANOS.

NOTA

Nombre y apellidos:

Curso: Fecha:

Criterio de evaluación:

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.
CCL. CD. CSC. CAA. SIEP.

1.- Elige la opción correcta. Recuerda cada acierto suma 0,3, las erróneas restan 0,15 y las no contestadas ni suman ni restan. (Criterio 1 evaluación: 6 puntos.)

1.1 ¿A qué función de la dirección corresponde dividir las tareas a realizar por departamentos?

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

1.2 ¿Quiénes forman el *staff*?

- a) Personas que no mandan sobre los compañeros situados en la misma línea.
- b) Personas que mandan, dirigen y controlan a sus subordinados.
- c) Personas que organizan eventos.
- d) Personas que forman parte de una organización matricial.

1.3 Según Maslow, ¿Qué necesidad humana se encuentra en el vértice de la pirámide de su teoría?

- a) Necesidades de seguridad
- b) Necesidades de autorrealización
- c) Necesidades sociales
- d) Necesidades fisiológicas.

1.4 Según la teoría de McGregor, un trabajador sin ambición, con aversión al trabajo y reacio a los cambios...

- a) Se identifica con la teoría Y.
- b) Será despedido pronto.
- c) Precisa de una dirección democrática.
- d) Se identifica con la teoría X.

1.5 Las relaciones lineales representadas en un organigrama vertical...

- a) Destaca la jerarquía de mando y las relaciones de subordinación.
- b) Representan comunicación entre compañeros del mismo nivel jerárquico.
- c) Destaca la importancia de las funciones.
- d) Ninguna de las anteriores es correcta.

1.6 La función de control consiste en...

- a) Verificar que todo salga como se había previsto al hacer la planificación.
- b) Convertir la información en acción.
- c) Representar gráficamente la organización.
- d) Fijar unos objetivos y marcar estrategias para conseguirlos.

1.7 Una técnica de control es...

- a) la auditoría
- b) control de presupuestos
- c) la estadística
- d) todas las anteriores son correctas.

1.8 El organigrama representa gráficamente...

- a) la estructura de la organización empresarial de una forma sintética y simplificada.
- b) las relaciones de amistad que se generan en el ambiente laboral
- c) el grado de especialización de los puestos de trabajo.
- d) la cadena de producción de la empresa.

1.9 Señala un principio de Fayol del modelo de relaciones de la empresa:

- a) Unidad de mando y dirección.

- b) Descentralización de la responsabilidad.
- c) Incentivar productividad a través de comisiones
- d) Ninguna es correcta.

1.10 Taylor pretendía según su teoría...

- a) Eliminar los tiempos muertos.
- b) Aumentar la productividad.
- c) Cubrir las necesidades de los trabajadores.
- d) A y B son correctas.

1.11 En el modelo de organización matricial...

- a) Las decisiones se toman en equipo
- b) Se combinan las funciones y los proyectos
- c) Existe la unidad de mando
- d) Se comparten las decisiones entre varias personas.

1.12 ¿Qué autor se asocia con la escuela de la organización científica del trabajo?

- a) Taylor
- b) Mayo.
- c) Maslow.
- d) McGregor

1.13 ¿Cuál es la primera etapa de la toma de decisiones?

- a) Definir el objetivo
- b) Buscar información
- c) Diseñar alternativas
- d) Ejecutar las actuaciones previstas.

1.14 Dirigir los recursos de la empresa para lograr los objetivos establecidos se corresponden con la función de...

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

1.15 El estilo de liderazgo basado en decisiones autoritarias, sin tener en cuenta la opinión de nadie se denomina:

- a) Democrático
- b) Autocrático
- c) Independiente
- d) Autónomo

1.16 Según la teoría Y de McGregor, los trabajadores...

- a) quieren responsabilidades y se sienten responsables de su trabajo.
- b) Prefieren que les manden
- c) Tienen ambición, imaginación y creatividad
- d) A y C son correctas.

1.17 El elemento humano de la organización...

- a) Es un recurso fácilmente reemplazable.
- b) Es un elemento único y diferencial en la organización.
- c) Supone un coste bajo para la organización.
- d) Ninguna es correcta.

1.18 Los grupos formales de la organización son:

- a) Estructura intencional definida e identificada para conseguir los objetivos predeterminados.
- b) Las relaciones personales y sociales que no están preestablecidas por la empresa.
- c) La estructura de personas que se asocian espontáneamente entre sí.
- d) B y C son correctas.

1.19 Señala un posible incentivo para la motivación del empleado:

- a) Aumento salario
- b) Reconocimiento y elogios
- c) Planificar su carrera profesional en la empresa
- d) Todas son correctas

1.20 Los objetivos de la organización tienen que ser:

- a) Realistas
- b) Medibles
- c) Alcanzables
- d) Todas son correctas

2.- Rafael, Ana, y Carla trabajan en la misma empresa. Rafael es el director del departamento de marketing, Ana la directora del departamento financiero y contable y Carla una trabajadora subordinada del departamento financiero y contable. Explica los distintos tipos de comunicación interna y realiza un organigrama. (Criterio 1 evaluación: 2 puntos.)

3.- Enumera y explica brevemente las cuatro fases que la dirección debe seguir para alcanzar los objetivos combinando de la mejor forma los recursos disponibles y teniendo en cuenta el entorno. (Criterio 1 evaluación: 2 puntos.)

ANEXO 5

Registro anecdótico

NOMBRE Y APELLIDOS: CURSO: ASIGNATURA:

FECHA	ACTIVIDAD EVALUADA	DESCRIPCIÓN

ANEXO 6

Lista de cotejo relación de ejercicios.

NOMBRE Y APELLIDOS:
CURSO:
ASIGNATURA:
UD 5. Relación final actividades.

Nº	INDICADORES A EVALUAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE	PUNTOS	OBSERVACIONES
1	Entrega la tarea en plazo				
2	Se entrega la tarea bien cumplimentada				
3	Se da respuesta a las cuestiones planteadas				
4	Entiende los conceptos básicos del tema				
5	Buena presentación				
6	No contiene faltas de ortografía.				

Lista de cotejo actividad de ampliación.

NOMBRE Y APELLIDOS:
CURSO:
ASIGNATURA:
UD 5. Actividad de ampliación.

Nº	INDICADORES A EVALUAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE	PUNTOS	OBSERVACIONES
1	Realiza un buen trabajo de investigación.				
2	Relaciona el problema planteado y el contexto				
3	Proporciona noticias actuales				
4	Ofrece una solución adecuada en relación con los contenidos de la unidad.				
5	Argumenta bien sus respuestas				
6	Buena presentación				
7	No presenta faltas de ortografía				

ANEXO 7

Rúbrica trabajo cooperativo.

	EXPERTO	AVANZADO	APRENDIZ	NOVEL	PESO
	4	3	2	1	
Investigación y uso de las TICs	Realiza un excelente trabajo de investigación aportando además de las facilitadas, otras fuentes de gran interés para el logro del resultado, mostrando gran manejo de las TICs.	Realiza un buen trabajo de investigación aportando, además de las facilitadas aporta otras fuentes de información.	Utiliza las fuentes facilitadas de manera correcta.	No realiza la investigación de manera adecuada y no utiliza las fuentes facilitadas para hacer el trabajo.	10%
Análisis situación	Realiza un buen análisis inicial de la situación, teniendo en cuenta más de 12 variables internas y externas.	Realiza un adecuado análisis de la situación, teniendo en cuenta entre 8 y 12 variables internas y externas.	Realiza un análisis de la situación teniendo en cuenta entre 8 y 6 variables internas y externas.	Realiza un análisis de la situación inapropiado y escueto teniendo en cuenta menos de 6 variables .	10%
Establecer objetivos	Establece más de 3 objetivos lógicos para cada nivel, describiendo con profundidad las características SMART de los mismos.	Establece 3 objetivos lógicos para cada nivel, describiendo correctamente las características SMART de los mismos.	Establece 3 objetivos para cada nivel, aunque no en todos ellos se aplica correctamente las características SMART.	Establece menos de 3 objetivos para cada nivel.	10%

Establecer indicadores	Establece diversos indicadores fácilmente medibles, prácticos y útiles para medir los resultados que se proponen.	Establece indicadores de un mismo tipo, pero sirven para medir de manera práctica y útil los resultados que se proponen.	Algunos indicadores no están bien planteados ya que no miden correctamente lo que se pretende.	Los indicadores propuestos son erróneos, ya que no sirven para medir y controlar lo que se pretende.	10%
Establecer recursos	Enumera al menos 10 recursos lógicos necesarios para conseguir lo que se propone y su valoración (tiempo y dinero) es muy acertada.	Enumera entre 10 y 8 recursos lógicos necesarios para conseguir lo que se propone y su valoración (tiempo y dinero) es acertada.	Enumera entre 8 y 6 recursos lógicos necesarios para conseguir lo que se propone y su valoración (tiempo y dinero) es aproximada.	Enumera menos de 6 recursos y su valoración (tiempo y dinero) está alejada de la realidad.	10%
Establecer responsable	La elección del responsable es acertada y la respuesta está muy bien justificada con al menos 3 argumentos.	La elección del responsable es acertada y la respuesta está bien justificada con 2 argumentos	La elección del responsable es acertada y la respuesta está bien justificada, aunque escueta utilizando un argumento correcto.	La elección del responsable es errónea y la respuesta no está bien justificada.	10%
Técnicas de motivación	Enumera, describe y justifica al menos 5 técnicas de motivación establecidas con lógica empresarial a lo que se pretende conseguir.	Enumera, describe y justifica 4 o 3 técnicas de motivación establecidas con lógica empresarial a lo que se pretende conseguir.	Enumera, describe y justifica 2 o 3 técnicas de motivación.	Enumera, describe y justifica 2 o menos técnicas de motivación, aunque no son técnicas útiles según el contexto del ejercicio.	10%
Organigrama	Realiza perfectamente un organigrama gráfico, justificando de que tipo es, sus ventajas e	Realiza perfectamente un organigrama gráfico explicando brevemente su elección. Además	Realiza un organigrama formal estableciendo adecuadamente las relaciones.	No realiza el organigrama correctamente pues no establece los	10%

	inconvenientes y estableciendo adecuadamente las relaciones. Asimismo, argumenta adecuadamente las relaciones informales que se pueden generar en la empresa	argumenta adecuadamente las relaciones informales que se pueden generar en la empresa.		elementos y relaciones adecuadamente.	
Exposición	Expone con claridad los contenidos fundamentales del trabajo, se ajustan al tiempo y hacen una exposición amena y entretenida al público.	Expone con claridad los contenidos fundamentales del trabajo, hacen una exposición amena y entretenida al público, aunque no se ajustan al tiempo dado.	Exponen con claridad los contenidos fundamentales del trabajo, aunque la exposición no es entretenida al público y tampoco se ajusta al tiempo dado.	No exponen con claridad ni mencionan los contenidos fundamentales del trabajo.	10%
Presentación	Buena presentación con portada, índice, texto justificado. Sin falta de ortografías. Buena redacción.	Presentación aceptable. Sin falta de ortografías. Buena redacción.	Presentación correcta, con algunas faltas de ortografía.	Mala presentación del trabajo, con faltas de ortografía y mala redacción del mismo.	10%

ANEXO 8

Cuadro resumen del sistema de evaluación ordinario.

OBJETIVOS	CONTENIDOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN
1. Comprender las distintas funciones que debe realizar la dirección de la empresa: función de planificación, función de organización, función de gestión y función de control. 2. Entender, describir y relacionar la organización en la empresa tanto formal como informal a través de organigramas.	1. Funciones básicas de la dirección 2. Planificación y toma de decisiones estratégicas. 3. Diseño y análisis de la estructura de la organización formal e informal. 4. La gestión de recursos humanos y su incidencia en la motivación	1. Explicar la planificación, organización y gestión de los recursos de una empresa, valorando las posibles modificaciones a realizar en función del entorno en el que desarrolla su actividad y de los objetivos planteados.	1.2 Describe la estructura organizativa, estilo de dirección, canales de información y comunicación 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	1. Registro anecdótico para evaluar asistencia participación comportamiento, actitud e intervenciones. (10%) 2. Lista de cotejo para valorar la relación de actividades de refuerzo. (20%) 3. Prueba escrita que será el examen final. (50%) 4. Rúbrica para	La evaluación se realizará teniendo en cuenta que los alumnos/as alcancen el conocimiento de los contenidos teóricos y prácticos mínimos de la unidad, así como el desarrollo de las competencias. Para ello se valorará: - La participación e intervenciones en clase - Realicen adecuadamente una relación de

3. Organizar el trabajo en la empresa de modo que se coordine todos los medios necesarios para alcanzar los objetivos planteados por la dirección, siempre procurando el mínimo coste. 4. La importancia de los recursos humanos en la organización y cómo motivar a los empleados.			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,	evaluar el trabajo cooperativo práctico consistente en una WebQuest que deberán realizar en grupos (20%).	ejercicios de refuerzo de los contenidos teóricos mínimos de la unidad. - Realización de un trabajo cooperativo donde pondrán en práctica todos los contenidos teóricos aprendidos en clase. - Una prueba final escrita donde se valorará los contenidos aprendidos y capacidad de lógica y razonamiento.
---	--	--	---	--	--

			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.		
--	--	--	---	--	--