

Guía de Gestión Empresarial

Primera evaluación: 2016



Guía de Gestión Empresarial

Primera evaluación: 2016

Programa del Diploma

Guía de Gestión Empresarial

Versión en español del documento publicado en febrero de 2014 con el título
Business management guide

Publicada en febrero de 2014
Actualizada en agosto de 2015
Actualizada en noviembre de 2015

Publicada en nombre de la Organización del Bachillerato Internacional, una fundación educativa sin fines de lucro con sede en 15 Route des Morillons, 1218 Le Grand-Saconnex, Ginebra (Suiza), por

International Baccalaureate Organization Ltd (Reino Unido)
Peterson House, Malthouse Avenue, Cardiff Gate
Cardiff, Wales CF23 8GL
Reino Unido
Sitio web: www.ibo.org

© Organización del Bachillerato Internacional, 2014

La Organización del Bachillerato Internacional (conocida como IB) ofrece cuatro programas educativos exigentes y de calidad a una comunidad de colegios en todo el mundo, con el propósito de crear un mundo mejor y más pacífico. Esta publicación forma parte de una gama de materiales producidos con el fin de apoyar dichos programas.

El IB puede utilizar diversas fuentes en su trabajo y comprueba la información para verificar su exactitud y autoría original, en especial al hacer uso de fuentes de conocimiento comunitario, como Wikipedia. El IB respeta la propiedad intelectual, y hace denodados esfuerzos por identificar y obtener la debida autorización de los titulares de los derechos antes de la publicación de todo material protegido por derechos de autor utilizado. El IB agradece la autorización recibida para utilizar el material incluido en esta publicación y enmendará cualquier error u omisión lo antes posible.

El uso del género masculino en esta publicación no tiene un propósito discriminatorio y se justifica únicamente como medio para hacer el texto más fluido. Se pretende que el español utilizado sea comprensible para todos los hablantes de esta lengua y no refleje una variante particular o regional de la misma.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede reproducirse, almacenarse o distribuirse de forma total o parcial, en manera alguna ni por ningún medio, sin la previa autorización por escrito del IB, sin perjuicio de lo estipulado expresamente por la ley o por la política y normativa de uso de la propiedad intelectual del IB. Véase la página <http://www.ibo.org/es/copyright> del sitio web público del IB para más información.

Los artículos promocionales y las publicaciones del IB pueden adquirirse en la tienda virtual del IB, disponible en <http://store.ibo.org>. Las consultas sobre pedidos deben dirigirse al departamento de marketing y ventas en Cardiff.

Correo-e: sales@ibo.org

Declaración de principios del IB

El Bachillerato Internacional tiene como meta formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural.

En pos de este objetivo, la organización colabora con establecimientos escolares, gobiernos y organizaciones internacionales para crear y desarrollar programas de educación internacional exigentes y métodos de evaluación rigurosos.

Estos programas alientan a estudiantes del mundo entero a adoptar una actitud activa de aprendizaje durante toda su vida, a ser compasivos y a entender que otras personas, con sus diferencias, también pueden estar en lo cierto.



Perfil de la comunidad de aprendizaje del IB

El objetivo fundamental de los programas del Bachillerato Internacional (IB) es formar personas con mentalidad internacional que, conscientes de la condición que las une como seres humanos y de la responsabilidad que comparten de velar por el planeta, contribuyan a crear un mundo mejor y más pacífico.

Como miembros de la comunidad de aprendizaje del IB, nos esforzamos por ser:

INDAGADORES

Cultivamos nuestra curiosidad, a la vez que desarrollamos habilidades para la indagación y la investigación. Sabemos cómo aprender de manera autónoma y junto con otros. Aprendemos con entusiasmo y mantenemos estas ansias de aprender durante toda la vida.

INFORMADOS E INSTRUIDOS

Desarrollamos y usamos nuestra comprensión conceptual mediante la exploración del conocimiento en una variedad de disciplinas. Nos comprometemos con ideas y cuestiones de importancia local y mundial.

PENSADORES

Utilizamos habilidades de pensamiento crítico y creativo para analizar y proceder de manera responsable ante problemas complejos. Actuamos por propia iniciativa al tomar decisiones razonadas y éticas.

BUENOS COMUNICADORES

Nos expresamos con confianza y creatividad en diversas lenguas, lenguajes y maneras. Colaboramos eficazmente, escuchando atentamente las perspectivas de otras personas y grupos.

ÍNTEGROS

Actuamos con integridad y honradez, con un profundo sentido de la equidad, la justicia y el respeto por la dignidad y los derechos de las personas en todo el mundo. Asumimos la responsabilidad de nuestros propios actos y sus consecuencias.

DE MENTALIDAD ABIERTA

Desarrollamos una apreciación crítica de nuestras propias culturas e historias personales, así como de los valores y tradiciones de los demás. Buscamos y consideramos distintos puntos de vista y estamos dispuestos a aprender de la experiencia.

SOLIDARIOS

Mostramos empatía, sensibilidad y respeto. Nos comprometemos a ayudar a los demás y actuamos con el propósito de influir positivamente en la vida de las personas y el mundo que nos rodea.

AUDACES

Abordamos la incertidumbre con previsión y determinación. Trabajamos de manera autónoma y colaborativa para explorar nuevas ideas y estrategias innovadoras. Mostramos ingenio y resiliencia cuando enfrentamos cambios y desafíos.

EQUILIBRADOS

Entendemos la importancia del equilibrio físico, mental y emocional para lograr el bienestar propio y el de los demás. Reconocemos nuestra interdependencia con respecto a otras personas y al mundo en que vivimos.

REFLEXIVOS

Evaluamos detenidamente el mundo y nuestras propias ideas y experiencias. Nos esforzamos por comprender nuestras fortalezas y debilidades para, de este modo, contribuir a nuestro aprendizaje y desarrollo personal.

El perfil de la comunidad de aprendizaje engloba diez atributos valorados por los Colegios del Mundo del IB. Estamos convencidos de que estos atributos, y otros similares, pueden ayudar a personas y grupos a ser miembros responsables de las comunidades locales, nacionales y mundiales.

Índice

Introducción	1
Propósito de esta publicación	1
El Programa del Diploma	2
Naturaleza de la asignatura	7
Enfoques de la enseñanza y el aprendizaje de Gestión Empresarial	13
Objetivos generales	19
Objetivos de evaluación	20
Los objetivos de evaluación en la práctica	21
Programa de estudios	24
Resumen del programa de estudios	24
Contenido del programa de estudios	26
Evaluación	56
La evaluación en el Programa del Diploma	56
Resumen de la evaluación: NM	59
Resumen de la evaluación: NS	61
Evaluación externa	63
Evaluación interna	79
Apéndices	97
Fórmulas	97
Glosario de términos de instrucción	102

Propósito de esta publicación

El propósito de esta publicación es servir de guía a los colegios en la planificación, la enseñanza y la evaluación de la asignatura. Si bien está dirigida principalmente a los profesores, se espera que estos la utilicen para informar sobre la asignatura a padres y alumnos.

Esta guía está disponible en la página de la asignatura en el Centro pedagógico en línea (<http://occ.ibo.org>), un sitio web del IB protegido por contraseña concebido para proporcionar apoyo a los profesores del IB. También puede adquirirse en la tienda virtual del IB (<http://store.ibo.org>).

Otros recursos

En el Centro pedagógico en línea (CPEL) pueden encontrarse también publicaciones tales como exámenes de muestra y esquemas de calificación, material de ayuda al profesor, informes generales de la asignatura y descriptores de calificaciones finales. En la tienda virtual del IB se pueden adquirir exámenes de convocatorias pasadas y esquemas de calificación.

Se anima a los profesores a que visiten el CPEL para ver materiales adicionales creados o utilizados por otros docentes. Se les invita también a aportar información sobre materiales que consideren útiles, por ejemplo: sitios web, libros, videos, publicaciones periódicas o ideas pedagógicas.

Agradecimientos

El Bachillerato Internacional (IB) agradece a los educadores y a sus respectivos colegios el tiempo y los recursos dedicados a la elaboración de la presente guía.

Primera evaluación: 2016

El Programa del Diploma

El Programa del Diploma es un programa preuniversitario exigente de dos años de duración para jóvenes de 16 a 19 años. Su currículo abarca una amplia gama de áreas de estudio y aspira a formar alumnos informados y con espíritu indagador, a la vez que solidarios y sensibles a las necesidades de los demás. Se da especial importancia a que los jóvenes desarrollen el entendimiento intercultural y una mentalidad abierta, así como las actitudes necesarias para respetar y evaluar distintos puntos de vista.

El modelo del Programa del Diploma

El curso se representa mediante seis áreas académicas dispuestas en torno a un núcleo (véase la figura 1); esta estructura fomenta el estudio simultáneo de una amplia variedad de áreas académicas. Los alumnos estudian dos lenguas modernas (o una lengua moderna y una clásica), una asignatura de ciencias humanas o ciencias sociales, una ciencia experimental, una asignatura de matemáticas y una de artes. Esta variedad hace del Programa del Diploma un programa exigente y muy eficaz como preparación para el ingreso a la universidad. Además, en cada una de las áreas académicas los alumnos tienen flexibilidad para elegir las asignaturas en las que estén particularmente interesados y que quizás deseen continuar estudiando en la universidad.



Figura 1
Modelo del Programa del Diploma

La combinación adecuada

Los alumnos deben elegir una asignatura de cada una de las seis áreas académicas, aunque también pueden elegir dos asignaturas de otra área en lugar de una asignatura de Artes. Generalmente tres asignaturas (y no más de cuatro) deben cursarse en el Nivel Superior (NS) y las demás en el Nivel Medio (NM). El IB recomienda dedicar 240 horas lectivas a las asignaturas del NS y 150 a las del NM. Las asignaturas del NS se estudian con mayor amplitud y profundidad que las del NM.

En ambos niveles se desarrollan numerosas habilidades, en especial las de análisis y pensamiento crítico. Dichas habilidades se evalúan externamente al final del curso. En muchas asignaturas los alumnos realizan también trabajos que califica directamente el profesor en el colegio.

El núcleo del modelo del Programa del Diploma

Todos los alumnos del Programa del Diploma deben completar los tres elementos que conforman el núcleo del modelo.

El curso de Teoría del Conocimiento se centra fundamentalmente en el pensamiento crítico y la indagación acerca del proceso de aprendizaje más que sobre la adquisición de un conjunto de conocimientos específicos. Además, examina la naturaleza del conocimiento y la manera en la que conocemos lo que afirmamos saber. Todo ello se consigue animando a los alumnos a analizar las afirmaciones de conocimiento y a explorar preguntas sobre la construcción del conocimiento. La tarea de TdC es poner énfasis en los vínculos entre las áreas de conocimiento compartido y relacionarlas con el conocimiento personal de manera que el alumno sea más consciente de sus perspectivas y cómo estas pueden diferir de las de otras personas.

Creatividad, Acción y Servicio (CAS) es una parte central del Programa del Diploma. El programa de CAS hace hincapié en contribuir a que los alumnos desarrollen su propia identidad, de acuerdo con los principios éticos expresados en la declaración de principios y el perfil de la comunidad de aprendizaje del IB. Creatividad, Acción y Servicio (CAS) hace participar a los alumnos en una variedad de actividades simultáneas al estudio de las disciplinas académicas del Programa del Diploma. Las tres áreas que lo componen son la Creatividad (artes y otras experiencias que implican pensamiento creativo), la Acción (actividades que implican un esfuerzo o desafío y que contribuyen a un estilo de vida sano) y el Servicio (un intercambio voluntario y no remunerado que significa un aprendizaje para el alumno). Posiblemente más que ningún otro componente del Programa del Diploma, CAS cumple el principio del IB de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural.

La Monografía, incluida la de Estudios del Mundo Contemporáneo, brinda a los alumnos del IB la oportunidad de investigar un tema que les interese especialmente, a través de un trabajo de investigación independiente de 4.000 palabras. El área de investigación estará relacionada con una de las seis asignaturas del Programa del Diploma que el alumno está cursando, mientras que, la Monografía interdisciplinaria de Estudios del Mundo Contemporáneo estará relacionada con dos asignaturas. La Monografía familiariza a los alumnos con la investigación independiente y el tipo de redacción académica que se esperará de ellos en la universidad. El resultado es un trabajo escrito estructurado cuya presentación formal se ajusta a pautas predeterminadas, y en el cual las ideas y los resultados se comunican de modo razonado y coherente, acorde a la asignatura o a las asignaturas elegidas. Su objetivo es fomentar unas habilidades de investigación y redacción de alto nivel, así como el descubrimiento intelectual y la creatividad. Como una experiencia de aprendizaje auténtico, la Monografía brinda a los alumnos la oportunidad de realizar una investigación personal acerca de un tema de su elección con la orientación de un supervisor.

Enfoques de la enseñanza y el aprendizaje

El término “enfoques de la enseñanza y el aprendizaje” en el Programa del Diploma se refiere a las estrategias, habilidades y actitudes deliberadas que permean el entorno de enseñanza y aprendizaje. Estos enfoques y herramientas, que están intrínsecamente relacionados con los atributos del perfil de la comunidad de aprendizaje del IB, potencian el aprendizaje de los alumnos y los ayudan a prepararse para la evaluación del Programa del Diploma y mucho más. Los objetivos generales de los enfoques de la enseñanza y el aprendizaje en el Programa del Diploma son los siguientes:

- Facultar a los docentes no solo para impartir conocimientos, sino también para infundir en los alumnos una actitud activa de aprendizaje.
- Facultar a los docentes para crear estrategias que les permitan ofrecer a los alumnos experiencias de aprendizaje significativas en las que tengan que utilizar una indagación estructurada y un mayor pensamiento crítico y creativo.
- Promover los objetivos generales de cada asignatura para que sean algo más que las aspiraciones del curso y establecer conexiones entre conocimientos hasta ahora aislados (simultaneidad del aprendizaje).
- Animar a los alumnos a desarrollar una variedad definida de habilidades que les permitan continuar aprendiendo activamente después de dejar el colegio, y ayudarlos no solo a acceder a la universidad por tener mejores calificaciones sino también a prepararse para continuar con éxito la educación superior y la vida posterior.
- Potenciar aún más la coherencia y pertinencia de la experiencia del Programa del Diploma que reciben los alumnos.
- Permitir a los colegios reconocer el carácter distintivo de la educación del Programa del Diploma del IB, con su mezcla de idealismo y sentido práctico.

Los cinco enfoques del aprendizaje (desarrollar habilidades de pensamiento, habilidades sociales, habilidades de comunicación, habilidades de autogestión y habilidades de investigación) junto con los seis enfoques de la enseñanza (enseñanza basada en la indagación, centrada en conceptos, contextualizada, colaborativa, diferenciada y guiada por la evaluación) abarcan los principales valores en los que se basa la pedagogía del IB.

La declaración de principios del IB y el perfil de la comunidad de aprendizaje del IB

El Programa del Diploma se propone desarrollar en los alumnos los conocimientos, las habilidades y las actitudes que necesitarán para alcanzar las metas del IB, tal como aparecen expresadas en su declaración de principios y en el perfil de la comunidad de aprendizaje del IB. La enseñanza y el aprendizaje en el Programa del Diploma representan la puesta en práctica de la filosofía educativa del IB.

Probidad académica

En el Programa del Diploma, la probidad académica constituye un conjunto de valores y conductas basados en el perfil de la comunidad de aprendizaje del IB. En la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación, la probidad académica sirve para promover la integridad personal, generar respeto por la integridad y el trabajo de los demás, y garantizar que todos los alumnos tengan igualdad de oportunidades para demostrar los conocimientos y las habilidades que han adquirido durante sus estudios.

Todos los trabajos de clase —incluidos los que se presentan para evaluación— deben ser originales y estar basados en las ideas propias del alumno a la vez que se cita debidamente la autoría de las ideas y el trabajo de otras personas. Las tareas de evaluación que requieren que el profesor oriente a los alumnos o que los alumnos trabajen juntos deben completarse respetando por completo las directrices detalladas que proporciona el IB para las asignaturas correspondientes.

Para obtener más información sobre la probidad académica en el IB y el Programa del Diploma, sírvase consultar las siguientes publicaciones del IB: *Probidad académica* (2011), *El Programa del Diploma: de los principios a la práctica* (2009) y el *Reglamento general del Programa del Diploma* (2011). En esta guía puede encontrar información específica sobre la probidad académica en lo que respecta a los componentes de evaluación externa e interna de esta asignatura del Programa del Diploma.

Cita de las ideas o el trabajo de otras personas

Se recuerda a los coordinadores y profesores que los alumnos deben citar todas las fuentes que usen en los trabajos que envían para su evaluación. A continuación se ofrece una aclaración de este requisito.

Los alumnos del Programa del Diploma envían trabajos para evaluación en diversos formatos, como pueden ser material audiovisual, texto, gráficos, imágenes o datos publicados en medios impresos o electrónicos. Si un alumno utiliza el trabajo o las ideas de otra persona, debe citar la fuente usando un formato de referencia estándar de forma coherente. Si un alumno no cita todas las fuentes, el IB investigará esta falta de citación como una posible infracción del reglamento que puede conllevar una penalización impuesta por el Comité de la evaluación final del IB.

El IB no prescribe el formato de referencia bibliográfica o citación que deben emplear los alumnos; esta elección se deja a discreción de los miembros pertinentes del profesorado o personal del colegio. Debido a la amplia variedad de asignaturas, las tres lenguas posibles de respuesta y la diversidad de formatos de referencia existentes, sería restrictivo y poco práctico insistir en el empleo de un determinado formato. En la práctica, ciertos formatos son de uso más común que otros, pero los colegios pueden escoger libremente el más apropiado para la asignatura en cuestión y para la lengua en la que se redacte el trabajo del alumno. Independientemente del formato de referencia adoptado por el colegio para una asignatura, se espera que la información incluya, como mínimo, el nombre del autor, la fecha de publicación, el título de la fuente y los números de página en caso necesario.

Se espera que los alumnos empleen un formato estándar y que lo usen de forma coherente para citar todas las fuentes utilizadas, incluidas las fuentes de contenido parafraseado o resumido. Al redactar, el alumno debe diferenciar claramente sus propias palabras de las de otros utilizando comillas (u otros métodos, como el sangrado) seguidas de una cita que indique una entrada en la bibliografía. Si se cita una fuente electrónica, es necesario indicar la fecha de consulta. No se espera que los alumnos sean expertos en materia de referencias, pero sí que demuestren que todas las fuentes han sido citadas. Es necesario recordar a los alumnos que todo el material audiovisual, texto, gráficos e imágenes o datos publicados en medios impresos o electrónicos que no sea de su autoría debe ser citado. Una vez más, es necesario emplear un formato de referencia bibliográfica apropiado.

La diversidad en el aprendizaje y requisitos de apoyo para el aprendizaje

Los colegios deben garantizar que los alumnos con necesidades de apoyo para el aprendizaje cuenten con un acceso equitativo y las adecuaciones razonables correspondientes según los documentos del IB titulados *Alumnos con necesidades específicas de acceso a la evaluación* y *La diversidad en el aprendizaje y las necesidades educativas especiales en los programas del Bachillerato Internacional*.

Naturaleza de la asignatura

Gestión Empresarial

Gestión Empresarial es una disciplina rigurosa, estimulante y dinámica que pertenece al grupo de asignaturas de Individuos y Sociedades. La función de las empresas, que las distingue de otras organizaciones y actores de una sociedad, es producir y vender bienes y servicios que satisfacen las necesidades y los deseos de las personas, para la cual la empresa organiza los recursos. La obtención de ganancias, la toma de riesgos y la operación en un entorno competitivo caracterizan a la mayoría de las organizaciones empresariales.

Aunque la gestión empresarial involucra muchas habilidades y áreas del conocimiento que comparte con otras disciplinas de humanidades y ciencias sociales, tiene también varias características que la distinguen. Por ejemplo, la gestión empresarial abarca el estudio de la toma de decisiones dentro de una organización, en tanto que la economía estudia la escasez y la asignación de recursos, en los niveles tanto micro como macro. La gestión empresarial estudia el uso de la tecnología de la información en contextos de negocios, mientras que la Tecnología de la Información en una Sociedad global (TISG) hace un examen crítico de sus repercusiones en otros campos, como los de la salud y el gobierno.

La gestión empresarial se ocupa de las funciones dentro de las empresas, de los procesos de gestión y de la toma de decisiones en contextos contemporáneos de incertidumbre estratégica. Examina la forma en que las decisiones empresariales se ven influidas por factores internos y externos que afectan a una organización, y el modo en que las decisiones repercuten sobre los grupos de interés tanto internos como externos. En la gestión empresarial también se analiza de qué manera interactúan las personas y los grupos en el seno de una organización, cómo se los puede gestionar con éxito y cómo se puede optimizar el uso de recursos dentro de un marco ético en un mundo con cada vez más escasez y mayor preocupación por la sostenibilidad. Por lo tanto, la asignatura Gestión Empresarial atañe incuestionablemente al área disciplinaria de Individuos y Sociedades, y se propone desarrollar en los alumnos una apreciación tanto de nuestra individualidad como de nuestros propósitos colectivos.

El curso de Gestión Empresarial del Programa del Diploma ha sido concebido para desarrollar en los alumnos los conocimientos y la comprensión necesarios de las teorías de gestión empresarial, así como también su capacidad de aplicar diversas herramientas y técnicas. Los alumnos aprenden a analizar, discutir y evaluar las actividades empresariales en los ámbitos local, nacional e internacional. El curso abarca un espectro de organizaciones de todos los sectores, junto con los contextos socioculturales y económicos en que estas organizaciones operan.

Se hace hincapié en la toma de decisiones estratégicas y en las funciones de operación de la empresa, como las de gestión de recursos humanos, finanzas y contabilidad, marketing y gestión de operaciones. Los vínculos entre los distintos temas son un elemento esencial de este curso, pues la integración hace posible una visión holística de la gestión empresarial. A través de la exploración de los seis conceptos en que se basa la asignatura —cambio, cultura, ética, globalización, innovación y estrategia—, el curso de Gestión Empresarial permite a los alumnos desarrollar su comprensión de conceptos interdisciplinarios desde la perspectiva propia de esta asignatura.

El curso promueve la apreciación de preocupaciones éticas y temas de responsabilidad social de la empresa tanto en el entorno local como mundial. Mediante el estudio de temas como la gestión de recursos humanos, el crecimiento organizacional y la estrategia empresarial, el curso tiene como objetivo general el desarrollo de habilidades que se pueden transferir y son pertinentes para los alumnos de hoy. Entre estas habilidades, destacamos la capacidad de aplicar un pensamiento crítico; de tomar decisiones con solidez

ética y fundamentos válidos; de apreciar el ritmo, la naturaleza y la significación del cambio; de pensar estratégicamente; y de emprender procesos de planificación, análisis y evaluación a largo plazo. A lo largo del curso también se desarrollan habilidades específicas de la asignatura, como el análisis financiero.

Diferencias entre el NM y el NS

El curso de Gestión Empresarial del NS y el curso de Gestión Empresarial del NM difieren en los siguientes aspectos:

- Número de horas lectivas (240 horas en el NS, 150 horas en el NM)
- Mayor profundidad y amplitud (unidades de ampliación para el NS)
- Naturaleza de la tarea de evaluación interna
- Naturaleza de las preguntas de examen

Gestión Empresarial y el tronco común

Desde la perspectiva del tronco común del Programa del Diploma, el valor de las asignaturas de Individuos y Sociedades es que permiten a los alumnos ir más allá del aula y de su comunidad escolar inmediata, estableciendo conexiones de tipo intelectual y práctico con la sociedad que los rodea. En Gestión Empresarial, la categoría particular de actores sobre la que los alumnos aprenden, con la que interactúan y sobre la que reflexionan es la de las empresas. La naturaleza ubicua y dinámica de las organizaciones empresariales implica que hay muchas oportunidades de que los profesores y los alumnos vinculen el curso con la Teoría del Conocimiento, Creatividad, Acción y Servicio, y la Monografía.

Teoría del Conocimiento

Los alumnos de este grupo de asignaturas exploran las interacciones entre los seres humanos y su entorno en un contexto de tiempo y lugar. Por eso es que a menudo estas asignaturas se conocen, en conjunto, como ciencias humanas o ciencias sociales.

Al igual que sucede con otras áreas disciplinarias, en el grupo de Individuos y Sociedades existen diversas formas de adquirir conocimientos. Por ejemplo, las pruebas documentales, la obtención de datos, la experimentación, la observación, y el razonamiento inductivo y deductivo pueden servir de ayuda para explicar patrones de comportamiento y formular afirmaciones de conocimiento. A los alumnos de las asignaturas del grupo de Individuos y Sociedades se les exige que evalúen estas afirmaciones por medio de la exploración de cuestiones de conocimiento tales como la validez, la fiabilidad, la credibilidad, la certeza y las perspectivas tanto individuales como culturales.

La relación entre las asignaturas del grupo de Individuos y Sociedades y Teoría del Conocimiento es de crucial importancia y es fundamental en el Programa del Diploma. El estudio de las asignaturas del grupo de Individuos y Sociedades debe capacitar a los alumnos para reflexionar críticamente acerca de las distintas formas de conocimiento y los métodos utilizados en las ciencias humanas y, en última instancia, llegar a ser "jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento" (*Declaración de principios del IB*).

A lo largo del curso surgirán distintos temas que pondrán de manifiesto las relaciones entre Teoría del Conocimiento y Gestión Empresarial. A continuación se presentan algunas de las preguntas que podrían considerarse con relación a los seis conceptos fundamentales del curso y del programa de estudios. Animamos a los profesores y alumnos a que indaguen sobre otras cuestiones por su cuenta.

Preguntas de conocimiento en Gestión Empresarial

En el curso de Gestión Empresarial, una pregunta de conocimiento cuestiona una afirmación, una aseveración o un supuesto acerca de la asignatura que los alumnos creen verdaderos o dan por hechos. Desde la perspectiva de la Teoría del Conocimiento, los alumnos deben cuestionar estas afirmaciones y su justificación. Las preguntas de conocimiento no son sobre Gestión Empresarial en sí, sino sobre la forma en que se estructura y considera el conocimiento en la gestión empresarial y, en un sentido más amplio, en las ciencias sociales.

Algunas de las preguntas que podrían considerarse durante el curso son las siguientes. Se presentan en relación con los conceptos de cambio, cultura, ética, globalización, innovación y estrategia en que se basa el curso, por lo que reflejan cuestiones más generales. Al finalizar cada unidad también se sugieren vínculos con Teoría del Conocimiento.

Concepto	Posibles preguntas de conocimiento
Cambio	<p>¿Cómo los cambios en el mundo producen cambios en el conocimiento?</p> <p>¿Cómo deciden los científicos entre afirmaciones de conocimiento que se contradicen, o entre la opinión de los distintos expertos cuando están en desacuerdo?</p> <p>¿Qué papel cumplen los individuos en la introducción de grandes cambios en la teoría y la práctica de la gestión empresarial? ¿Qué comparación puede establecerse con el papel que cumplen en la introducción de cambios en otras áreas del conocimiento?</p> <p>¿En qué medida han cambiado con el tiempo las opiniones sobre si los humanos actúan de manera racional al tomar decisiones económicas? ¿Qué relación existe entre la razón y otras formas de conocer en materia de gestión empresarial?</p>
Cultura	<p>¿En qué medida nuestra cultura determina o da forma a lo que creemos o sabemos?</p> <p>¿En qué medida tenemos conciencia de cómo repercute la cultura sobre lo que creemos o sabemos?</p> <p>¿Es posible evaluar objetivamente la forma en que repercute la cultura sobre nuestras creencias y nuestro conocimiento?</p> <p>¿Existen afirmaciones de conocimiento acerca de los negocios que sean verdaderas en todas las culturas?</p>
Ética	<p>¿Qué papel cumple la intuición en la toma de decisiones éticas?</p> <p>¿En qué medida la falta de conocimiento podría ser una excusa para una conducta antiética?</p> <p>Si las afirmaciones morales suelen entrar en conflicto unas con otras, ¿se desprende de esto que no existen conceptos inequívocos de qué está bien y qué está mal?</p> <p>¿Cómo se justifica y qué implica afirmar que existen normas morales universales, o que solo existen normas morales individuales?</p>

Concepto	Posibles preguntas de conocimiento
Globalización	<p>¿La globalización unifica nuestros valores, creencias y conocimiento, o conduce a su mayor fragmentación?</p> <p>¿Existen formas de conocer que son más útiles que otras cuando se intenta comprender el proceso de globalización y sus efectos?</p> <p>¿En qué medida dependen de nuestra propia perspectiva nuestro conocimiento y nuestra comprensión de fenómenos complejos como la globalización?</p> <p>En el área de gestión empresarial se utilizan estudios de caso, un método de investigación habitualmente asociado a las ciencias humanas. ¿Cuáles son los beneficios y las desventajas de esto en un mundo globalizado? ¿En qué otro aspecto difiere la metodología de las ciencias humanas de la que utilizan otras áreas del conocimiento?</p>
Innovación	<p>¿Qué relación existe entre la imaginación y otras formas de conocer cuando se trata de generar innovaciones?</p> <p>¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del uso de la imaginación y la emoción como base del conocimiento en las ciencias humanas?</p> <p>Los conceptos tales como “innovación” son difíciles de definir. ¿Podemos tener un conocimiento común de conceptos tan difíciles de expresar a través del lenguaje?</p> <p>¿Qué relación existe entre los avances tecnológicos y la innovación? ¿La tecnología controla lo que es posible saber?</p>
Estrategia	<p>¿En qué se basa la estrategia? ¿En la razón, en la intuición o en otra cosa?</p> <p>¿Podemos hablar de datos concretos en la gestión empresarial, o solo de opiniones?</p> <p>Las decisiones estratégicas se apoyan en indicios. ¿Cómo se puede evaluar la utilidad de los indicios? ¿Cómo decidir entre indicios que parecen contradecirse?</p> <p>¿Cuánto poder tiene el lenguaje para dar forma a nuestra interpretación de las decisiones y los hechos?</p>

Creatividad, Acción y Servicio

Al explorar las interacciones entre los seres humanos y su entorno, los alumnos reflexionan sobre su propia identidad y el papel que pueden desempeñar en la sociedad. Se los anima a empezar a ver la forma de contribuir a un cambio positivo en su comunidad. Las organizaciones empresariales son una categoría de actores comunitarios.

Además de ayudar a los alumnos a aprender más acerca de la ciudadanía activa y responsable, se fomenta en ellos el desarrollo de habilidades que les serán útiles en sus tareas de Creatividad, Acción y Servicio. Los alumnos aprenden acerca del pensamiento estratégico y la fijación de objetivos, adquieren habilidades de planificación, y aprenden a apreciar las distintas perspectivas culturales dentro de las organizaciones. Estas habilidades los ayudarán a elegir actividades de CAS significativas y a lograr que les sean fructíferas.

Muchas organizaciones empresariales tienen objetivos sociales o ambientales específicos, que pueden ser primarios (por ejemplo, en los emprendimientos sociales o las organizaciones sin fines de lucro) o secundarios (tal como en los programas de responsabilidad social de las empresas). Los alumnos del curso de Gestión Empresarial aprenden sobre estas organizaciones y programas a través de ejemplos, de estudios de caso y del trabajo para la evaluación interna, que les pueden dar ideas y contactos para los proyectos de aprendizaje-servicio en el área de emprendimientos. A la inversa, las actividades de servicio en conexión

con una empresa pueden interesar a los alumnos en una organización o una industria en particular, que luego podrían explorar en mayor profundidad en el curso de Gestión Empresarial. Se recomienda a los profesores que ayuden a los alumnos a identificar estas oportunidades.

Monografía

El mundo de la gestión empresarial ofrece un gran potencial para las Monografías creativas. Al vivir en un mundo cada vez más globalizado, los alumnos se involucran en la actividad de las empresas, donde son desde consumidores de bienes y servicios hasta promotores de una mayor responsabilidad social. Las organizaciones empresariales desarrollan procesos de toma de decisiones fascinantes en áreas como las de gestión de recursos humanos, producción y marketing, y en los alumnos se suele despertar un interés genuino en muchos aspectos de la gestión empresarial, lo que puede encender en ellos el deseo de avanzar con su propia investigación independiente.

Aunque se espera que los alumnos basen su Monografía en recursos secundarios, en algunos casos también hay oportunidades de investigación primaria. Es posible que los alumnos deseen emplear material secundario —por ejemplo, datos de la empresa— que suele ser de fácil acceso porque las organizaciones se ven obligadas a presentar informes. También se pueden realizar entrevistas y encuestas a los gerentes y otros grupos de interés, que ofrecen a los alumnos oportunidades de aplicar en la vida real las herramientas, técnicas y teorías empresariales.

La amplitud y la profundidad del curso de Gestión Empresarial facilitan a los alumnos la investigación de temas que permiten establecer vinculaciones significativas y pertinentes entre el programa de estudios y los requisitos de la Monografía.

El enfoque interdisciplinario y basado en diversos temas de la Monografía sobre Estudios del Mundo Contemporáneo también ofrece abundantes oportunidades de investigación independiente basada en la disciplina de la Gestión Empresarial, además de —como mínimo— una disciplina adicional. Los alumnos podrían examinar el papel de los procesos de toma de decisiones de las empresas en cuanto a sus efectos sobre el medio ambiente, o la forma en que se reflejan en el ámbito local las normas internacionales sobre prácticas laborales y derechos humanos. En el caso de los alumnos que eligen realizar una Monografía sobre Estudios del Mundo Contemporáneo, es preciso alentarlos a pensar sus trabajos en el marco de los temas globales. Esta puede ser una oportunidad para que usen en la Monografía los seis conceptos en que se basa el curso de Gestión Empresarial.

Gestión Empresarial y mentalidad internacional

El desarrollo de una mentalidad internacional se sitúa en el eje del curso de Gestión Empresarial del Programa del Diploma. De todas las organizaciones y los actores de la sociedad, las empresas se encuentran entre los más afectados por las fuerzas de la globalización, y a la vez entre los que más las afectan. Muchas empresas operan más allá de las fronteras nacionales, e incluso empresas que parecen restringidas al ámbito local sufren los efectos de la competencia internacional. El curso de Gestión Empresarial ayuda a los alumnos a comprender y evaluar las repercusiones de la actividad empresarial en un mercado interconectado y global.

El curso fomenta el uso de ejemplos y estudios de caso contemporáneos de diversos ámbitos, desde el local hasta el global, y desde empresas de pequeña escala hasta multinacionales. A lo largo del curso, los profesores pueden elegir estudios de caso que reflejen el contexto cultural en el que enseñan, y otros que permitan establecer comparaciones entre diversos contextos culturales. Los seis conceptos en que se basa el curso crean un marco para estas discusiones. El curso ha sido concebido para dar a los alumnos una perspectiva internacional, y para fomentar su apreciación de la diversidad cultural entre los distintos tipos de organizaciones empresariales y de las personas y los grupos que las integran.

El curso promueve los ideales de la cooperación internacional y la ciudadanía responsable. Se procura que los alumnos comprendan las fuerzas y las circunstancias que impulsan y limitan el cambio en un mundo interdependiente y pluricultural. Así, el curso de Gestión Empresarial contribuirá a formar a los alumnos para que participen de manera crítica y eficaz en los asuntos locales, nacionales y mundiales, dentro o fuera del ámbito empresarial.

Enfoques de la enseñanza y el aprendizaje de Gestión Empresarial

Al igual que en todos los cursos del IB, en el de Gestión Empresarial del Programa del Diploma intervienen varios principios pedagógicos fundamentales. En el caso de este curso, adquieren particular relieve las estrategias de enseñanza conceptual y enseñanza contextualizada con estudios de caso y ejemplos. Es fundamental para los alumnos la capacidad de investigar.

La relación entre los conceptos, los contextos y el contenido de la disciplina de Gestión Empresarial se puede ilustrar mediante un diagrama triangular. Los conceptos se relacionan con las herramientas, técnicas y teorías de la asignatura, y cobran vida a través de los estudios de caso y ejemplos. La combinación de estos elementos ayuda a los alumnos a lograr una comprensión holística e integrada de la gestión empresarial.

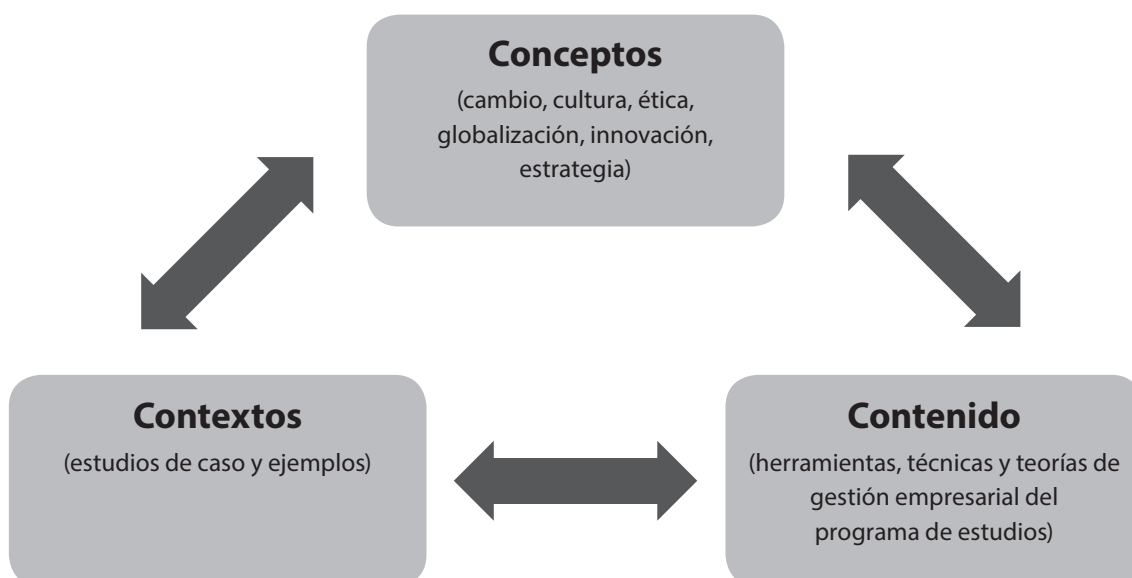


Figura 2

Integración de los conceptos, el contenido y los contextos en la gestión empresarial

En la siguiente sección y en el material de ayuda al profesor que se encuentra en el CPEL hay orientación y sugerencias más específicas sobre el enfoque de la enseñanza y el aprendizaje de Gestión Empresarial del Programa del Diploma. La orientación no es exhaustiva y, mediante su propia planificación, cada profesor deberá explorar diversas experiencias de enseñanza y aprendizaje.

Enseñanza conceptual de Gestión Empresarial

El curso de Gestión Empresarial del Programa del Diploma se basa en seis conceptos fundamentales:

- Cambio
- Cultura
- Ética

- Globalización
- Innovación
- Estrategia

Algunos profesores pueden optar por enseñar el curso de Gestión Empresarial a través de un enfoque lineal, tema por tema. Otros tal vez prefieran organizar el contenido del programa de estudios en torno a los seis conceptos esenciales. Independientemente de la opción que elijan, todos los profesores deben integrar explícitamente un enfoque conceptual a sus prácticas actuales.

Una enseñanza conceptual tiene diversas ventajas. Los conceptos:

- Facilitan el aprendizaje disciplinario e interdisciplinario y permiten establecer conexiones con otras asignaturas.
- Profundizan la comprensión de los alumnos sobre los entornos empresariales complejos y dinámicos de hoy.
- Permiten a los profesores enmarcar las ideas más importantes de la asignatura pero también ir más allá de ellas. Como resultado, los alumnos aprenden a analizar y a evaluar los comportamientos individuales y colectivos, y los fenómenos específicos no solo en los contextos empresariales sino en todos los ámbitos de la sociedad.
- Permiten a los alumnos integrar contenidos nuevos a los existentes.

El trabajo con un enfoque conceptual prepara a los alumnos para una parte de la evaluación. Los seis conceptos integran la evaluación formal del curso, tanto para el NM como para el NS. En uno de los exámenes se pide a los alumnos usar dos de los conceptos para discutir la situación y las cuestiones que enfrentan las organizaciones de la vida real que han estudiado durante el curso, haciendo uso de herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial.

En el siguiente cuadro se proveen enunciados breves de los seis conceptos, y se ofrecen sugerencias para explorarlos mediante contenidos específicos de la asignatura. Los ejemplos no son prescriptivos en absoluto; en su planificación, los profesores deben identificar y planificar las áreas del programa de estudios y los estudios de caso, y los ejemplos apropiados que les permitirán explorar estos conceptos con los alumnos.

Concepto	Enunciado con relación al curso	Ejemplos de contenido que permite explorar los conceptos (la lista no es prescriptiva)
Cambio	<p>La competencia, las tecnologías y los mercados nuevos, y las tendencias en el comportamiento de los consumidores llevan a las organizaciones empresariales a adaptar sus objetivos, estrategias y operaciones.</p> <p>El éxito resulta de la capacidad de investigar y responder a las señales del entorno interno y externo.</p>	<p>1.3 Objetivos organizacionales</p> <p>2.1 Funciones y evolución de la gestión de recursos humanos</p> <p>2.2 Estructura organizacional</p> <p>3.1 Fuentes de financiamiento</p> <p>3.7 Flujo de caja</p> <p>4.2 Planificación de marketing</p> <p>4.3 Pronósticos de ventas (solo NS)</p> <p>4.4 Estudios de mercado</p> <p>5.6 Investigación y desarrollo (solo NS)</p> <p>5.7 Gestión de crisis y planificación para contingencias (solo NS)</p>

Concepto	Enunciado con relación al curso	Ejemplos de contenido que permite explorar los conceptos (la lista no es prescriptiva)
Cultura	<p>Toda organización opera en un espectro de entornos donde puede que su función se interprete de manera diferente. Estas expectativas afectan la planificación, la toma de decisiones y la puesta en práctica de la estrategia.</p> <p>Dentro de una organización, los valores y los ámbitos de procedencia en general influyen sobre en qué se centran los grupos de interés y sobre cómo trabajan.</p>	<p>1.2 Tipos de organizaciones</p> <p>1.6 Crecimiento y evolución</p> <p>2.3 Liderazgo y gestión</p> <p>2.4 Motivación</p> <p>2.5 Cultura organizativa (solo NS)</p> <p>2.6 Relaciones industriales (solo NS)</p> <p>4.2 Planificación de marketing</p> <p>4.7 Marketing internacional (solo NS)</p> <p>5.3 Producción ajustada y gestión de la calidad (solo NS)</p> <p>5.4 Ubicación</p>
Ética	<p>Toda decisión empresarial tiene consecuencias morales.</p> <p>Estas consecuencias pueden ser significativas para los grupos de interés internos y externos, y para el medio ambiente natural.</p>	<p>1.1 Introducción a la gestión empresarial</p> <p>1.2 Tipos de organizaciones</p> <p>1.3 Objetivos organizacionales</p> <p>1.4 Grupos de interés</p> <p>1.5 Entorno externo</p> <p>2.3 Liderazgo y gestión</p> <p>3.4 Estados financieros al cierre de un ejercicio</p> <p>4.1 La función del marketing</p> <p>5.1 La función de la gestión de operaciones</p>
Globalización	<p>Sobre las organizaciones empresariales influye un amplio espectro de fuerzas internacionales (por ejemplo, la creciente integración social, cultural, tecnológica y económica). A su vez, las organizaciones empresariales dan forma a estas fuerzas.</p> <p>Muchas organizaciones empresariales operan más allá de las fronteras nacionales. Las fuerzas globales ejercen su influencia incluso sobre las empresas y los consumidores locales.</p>	<p>1.4 Grupos de interés</p> <p>1.5 Entorno externo</p> <p>1.6 Crecimiento y evolución</p> <p>2.1 Funciones y evolución de la gestión de recursos humanos</p> <p>2.2 Estructura organizacional</p> <p>2.5 Cultura organizativa (solo NS)</p> <p>4.7 Marketing internacional (solo NS)</p> <p>4.8 Comercio electrónico</p> <p>5.4 Ubicación</p>

Concepto	Enunciado con relación al curso	Ejemplos de contenido que permite explorar los conceptos (la lista no es prescriptiva)
Innovación	<p>Las mejoras graduales o radicales a una idea de negocios, o la generación de ideas nuevas con relación a un producto final, a un servicio o a un proceso son el resultado de influencias internas o externas.</p> <p>Para muchas organizaciones empresariales es un desafío clave incorporar “lo nuevo” y gestionar el proceso de mejoras de un modo sustentable.</p>	<p>1.5 Entorno externo</p> <p>1.6 Crecimiento y evolución</p> <p>2.3 Liderazgo y gestión</p> <p>2.5 Cultura organizativa (solo NS)</p> <p>3.1 Fuentes de financiamiento</p> <p>3.8 Evaluación de inversiones</p> <p>4.4 Estudios de mercado</p> <p>5.3 Producción ajustada y gestión de la calidad (solo NS)</p> <p>5.6 Investigación y desarrollo (solo NS)</p>
Estrategia	<p>La estrategia hace referencia a las decisiones de planificación de largo plazo que las organizaciones toman para satisfacer las necesidades y los deseos de los grupos de interés.</p> <p>La estrategia plantea preguntas: qué, por qué, cuándo, cómo, dónde y quién.</p>	<p>1.3 Objetivos organizacionales</p> <p>1.6 Crecimiento y evolución</p> <p>1.7 Herramientas de planificación organizacional (solo NS)</p> <p>2.2 Estructura organizacional</p> <p>2.3 Liderazgo y gestión</p> <p>3.4 Estados financieros al cierre de un ejercicio</p> <p>3.8 Evaluación de inversiones</p> <p>4.4 Estudios de mercado</p> <p>5.1 La función de la gestión de operaciones</p> <p>5.6 Investigación y desarrollo (solo NS)</p>

El profesor, gracias a un esquema de trabajo diseñado y pensado detenidamente por él mismo, explorará las relaciones entre estos conceptos, las herramientas, técnicas y teorías de la gestión empresarial, y los ejemplos y estudios de caso apropiados. El material de ayuda al profesor de Gestión Empresarial amplía la orientación sobre la enseñanza a través de conceptos.

Enseñanza contextualizada con estudios de caso y ejemplos

La enseñanza de Gestión Empresarial se debe respaldar con estudios de caso y ejemplos tomados de artículos periodísticos y otros recursos de la vida real, como informes anuales, material de la industria, publicaciones de organizaciones no gubernamentales y opiniones de los consumidores. Los estudios de caso y ejemplos deben elegirse de modo tal que ayuden a los alumnos a comprender los seis conceptos y las herramientas, técnicas y teorías que se emplean en la gestión empresarial.

Los recursos pueden abarcar una amplia variedad de temas empresariales contemporáneos, como los de globalización, modelos de negocios nuevos centrados en los temas sociales y ambientales, la responsabilidad social de las empresas, el papel de la calidad de los productos o la naturaleza cambiante

del marketing; estas son simplemente sugerencias ya que los temas elegidos deben ser de interés para los alumnos y reflejar los debates vigentes en el mundo de los negocios.

Los siguientes consejos son de utilidad al enseñar con estudios de caso y ejemplos:

- Identificar el contexto y los temas que se plantean en el estudio de caso o ejemplo
- Explicar cómo se relacionan los temas con las distintas áreas del programa de estudios y los seis conceptos
- Aplicar las herramientas, técnicas y teorías empresariales que puedan ser apropiadas para comprender los temas planteados en el estudio de caso o ejemplo
- Discutir y, si corresponde, recomendar alternativas a los temas planteados

Los alumnos pueden usar su trabajo con estudios de caso y ejemplos en la evaluación. La familiaridad con el uso de estudios de caso es importante para que los alumnos puedan trabajar correctamente con el estudio de caso dado a conocer con anticipación y el material de estímulo del examen. Además, en las preguntas de examen conceptuales, se pide a los alumnos que usen dos de los seis conceptos para discutir el contexto, la situación y las cuestiones que enfrentan las organizaciones de la vida real que han estudiado durante el curso. Por último, para la evaluación interna tanto del NM como del NS, los alumnos deben centrarse en un problema, una cuestión o una decisión que enfrenta una organización real.

El material de ayuda al profesor de Gestión Empresarial amplía la orientación sobre la enseñanza con estudios de caso y ejemplos.

Habilidades de investigación

Las tareas para la Monografía, la evaluación interna del NS y el NM, y la preparación para las preguntas de examen conceptuales de Gestión Empresarial ofrecen oportunidades para que los alumnos exploren y desarrollen sus habilidades de investigación. Por ejemplo, se requiere la capacidad de identificar material pertinente, idear técnicas de obtención de datos, recabar y analizar la información, y evaluarla y extraer conclusiones. Se alienta a los profesores a discutir con los alumnos los métodos de investigación apropiados. El material de ayuda al profesor de Gestión Empresarial amplía la orientación sobre las habilidades de investigación.

Se hace hincapié en la enseñanza conceptual, la enseñanza contextualizada y las habilidades de investigación porque se trata de enfoques especialmente aptos para la enseñanza y el aprendizaje de la gestión empresarial; sin embargo, el curso ofrece oportunidades para que los profesores y los alumnos exploren un amplio espectro de experiencias de enseñanza y aprendizaje. Se alienta a los profesores a discutir sus estrategias en el CPEL.

Conocimientos previos

No se espera o requiere que los alumnos hayan cursado asignaturas específicas de un currículo nacional o internacional, ni se necesitan conocimientos previos de gestión empresarial para cursar esta asignatura. Sin embargo, resulta ventajoso para el alumno tener cierto conocimiento de los conceptos del área de empresas, así como haber completado el curso de Individuos y Sociedades del Programa de los Años Intermedios (PAI).

Vínculos con el Programa de los Años Intermedios

El grupo de asignaturas de Individuos y Sociedades del PAI indaga en los contextos histórico, contemporáneo, político, social, económico, cultural, tecnológico y ambiental que repercuten sobre los individuos y las sociedades y que a la vez reciben su influencia. Como preparación es muy útil para los alumnos que luego siguen el curso de Gestión Empresarial del Programa del Diploma.

Los alumnos que han completado el PAI están familiarizados con el aprendizaje conceptual. Entre los conceptos principales y complementarios del grupo de asignaturas de Individuos y Sociedades, han estudiado los conceptos de cambio, cultura, ética, globalización, innovación y estrategia, que profundizarán en el curso de Gestión Empresarial del Programa del Diploma. Se espera que el análisis conceptual realizado en el curso de Gestión Empresarial se refine y sea cada vez más específico para la disciplina.

El desarrollo de ciertas habilidades dentro del grupo de asignaturas de Individuos y Sociedades del PAI también es una preparación excelente para el curso de Gestión Empresarial del Programa del Diploma, que exige al alumno investigar, demostrar comprensión y conocimiento del contenido y los conceptos, y exhibir capacidad de pensamiento crítico.

El curso de Gestión Empresarial del Programa de Diploma estimula, por ejemplo, el desarrollo de las siguientes habilidades específicas, que también se identifican y desarrollan en el grupo de asignaturas de Individuos y Sociedades del PAI:

- La habilidad de utilizar de manera crítica fuentes tales como gráficos y tablas
- La habilidad de analizar e interpretar información de una amplia gama de fuentes
- La habilidad de comunicar información e ideas con un estilo adecuado al público y al propósito
- La habilidad de analizar conceptos, sucesos, temas y argumentos
- La habilidad de tomar decisiones bien fundamentadas y aplicarlas a contextos reales

Objetivos generales

Los objetivos generales de todas las asignaturas del grupo de Individuos y Sociedades son:

1. Estimular el estudio sistemático y crítico de la experiencia y el comportamiento humanos, de los medios físicos, económicos y sociales, y de la historia y el desarrollo de las instituciones sociales y culturales
2. Desarrollar en el alumno la capacidad para identificar, analizar críticamente y evaluar teorías, conceptos y argumentos respecto de la naturaleza y de las actividades de los individuos y las sociedades
3. Capacitar al alumno para obtener, describir y analizar los datos usados en estudios sobre la sociedad, para probar hipótesis e interpretar datos complejos y fuentes de información
4. Promover la apreciación de la pertinencia de los contenidos aprendidos, tanto en relación con la cultura en la que vive el alumno como en relación con las culturas de otras sociedades
5. Desarrollar en el alumno la conciencia de que las actitudes y opiniones de los seres humanos son muy diversas y de que el estudio de la sociedad requiere la apreciación de tal diversidad
6. Capacitar al alumno para reconocer que los contenidos y las metodologías de las asignaturas del grupo de Individuos y Sociedades son debatibles y que su estudio requiere tolerar la incertidumbre

Los objetivos generales del curso de Gestión Empresarial del NS y el NM son:

1. Promover una visión holística del mundo de los negocios
2. Dar al alumno las herramientas para ejercer el pensamiento crítico y estratégico en relación con el comportamiento de los individuos y las organizaciones
3. Promover la importancia de explorar los temas empresariales desde distintas perspectivas culturales
4. Capacitar al alumno para apreciar la naturaleza y la importancia del cambio en los contextos local, regional y mundial
5. Promover la toma de conciencia de la importancia de los factores ambientales, sociales y éticos que intervienen en las acciones de los individuos y las organizaciones
6. Desarrollar una comprensión de la importancia de la innovación en un entorno empresarial

Objetivos de evaluación

Al terminar el curso de Gestión Empresarial, se espera que los alumnos alcancen los siguientes objetivos de evaluación.

1. Demostrar conocimiento y comprensión de:
 - Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial especificadas en el contenido del programa de estudios
 - Los seis conceptos en que se basa la asignatura
 - Los problemas, temas y decisiones reales en el ámbito empresarial
 - Los temas de ampliación del NS (solo NS)
2. Demostrar capacidad de aplicación y análisis de:
 - Conocimientos y habilidades necesarios para diversas situaciones reales o hipotéticas del mundo de los negocios
 - Decisiones empresariales, explicando las cuestiones en juego, seleccionando e interpretando datos, y aplicando herramientas, técnicas, teorías y conceptos apropiados
 - Los temas de ampliación del NS (solo NS)
3. Demostrar capacidad de síntesis y evaluación de:
 - Estrategias y prácticas empresariales, dando muestras de ejercer un pensamiento crítico
 - Decisiones empresariales y formulación de recomendaciones
 - Los temas de ampliación del NS (solo NS)
4. Demostrar diversas habilidades apropiadas para:
 - Elaborar un escrito bien estructurado, utilizando la terminología empresarial adecuada
 - Seleccionar y utilizar herramientas, técnicas y métodos empresariales, cuantitativos y cualitativos
 - Seleccionar y utilizar material empresarial de diversas fuentes primarias y secundarias

Los objetivos de evaluación en la práctica

Objetivo de evaluación	¿En qué componente se evalúa este objetivo?	¿Cómo se evalúa a los alumnos en relación con este objetivo?
1. Demostrar conocimiento y comprensión	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación externa • Evaluación interna 	Evaluación externa <ul style="list-style-type: none"> • Prueba 1 (NM y NS): todas las secciones • Prueba 2 (NM y NS): todas las secciones Evaluación interna: todo el comentario escrito (NM) y el proyecto de investigación (NS)
2. Demostrar capacidad de aplicación y análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación externa • Evaluación interna 	Evaluación externa <ul style="list-style-type: none"> • Prueba 1 (NM y NS): todas las secciones • Prueba 2 (NM y NS): todas las secciones Evaluación interna <ul style="list-style-type: none"> • NM: con énfasis en los criterios B y C • NS: con énfasis en los criterios C y D
3. Demostrar capacidad de síntesis y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación externa • Evaluación interna 	Evaluación externa <ul style="list-style-type: none"> • Prueba 1: sección B (NM y NS) y sección C (NS) • Prueba 2 (NM y NS): todas las secciones Evaluación interna <ul style="list-style-type: none"> • NM: con énfasis en los criterios D y E • NS: con énfasis en los criterios D, E, F e I

Objetivo de evaluación	¿En qué componente se evalúa este objetivo?	¿Cómo se evalúa a los alumnos en relación con este objetivo?
4. Demostrar diversas habilidades adecuadas	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación externa Evaluación interna 	<p>Evaluación externa</p> <ul style="list-style-type: none"> Prueba 1 (NM y NS): todas las secciones Prueba 2 (NM y NS): todas las secciones, con énfasis en la sección A <p>Evaluación interna</p> <ul style="list-style-type: none"> NM: con énfasis en los criterios A, B, C, F y G NS: con énfasis en los criterios A, B, C, G y H

Términos de instrucción

Los términos de instrucción se usan tanto en los contenidos del programa de estudios como en las preguntas de examen para indicar el nivel de profundidad requerido, y se clasifican de acuerdo con el nivel de los objetivos de evaluación (OE).

- OE1 – Demostrar conocimiento y comprensión
- OE2 – Demostrar capacidad de aplicación y análisis
- OE3 – Demostrar capacidad de síntesis y evaluación
- OE4 – Demostrar diversas habilidades adecuadas

La demanda cognitiva aumenta en forma progresiva del OE1 al OE3, en tanto que los términos del OE4 son específicos para algunas habilidades en particular. Los profesores y los alumnos deben familiarizarse con los niveles de objetivos de evaluación y los términos de instrucción; esto les permitirá comprender la profundidad del tratamiento requerido en la enseñanza y en las preguntas de examen.

En el contenido del programa de estudios se indican los niveles de objetivos de evaluación, en lugar de cada término de instrucción en particular. De esta manera, los profesores tienen flexibilidad para trabajar con los términos de instrucción más pertinentes para cada nivel de los objetivos de evaluación.

Para más información sobre el uso de los términos de instrucción en las preguntas de examen, consulte la sección sobre evaluación de esta guía.

Los términos de instrucción dentro de cada objetivo de evaluación se enumeran en orden alfabético en el siguiente cuadro, y se definen en el apéndice “Glosario de términos de instrucción” de esta guía.

Objetivo de evaluación	Término de instrucción	Profundidad
1. Demostrar conocimiento y comprensión	<p>Definir</p> <p>Describir</p> <p>Indicar</p> <p>Resumir</p>	Estos términos requieren que los alumnos aprendan y comprendan el significado de la información.

Objetivo de evaluación	Término de instrucción	Profundidad
2. Demostrar capacidad de aplicación y análisis de conocimientos y comprensión	Analizar Aplicar Comentar Demostrar Distinguir Explicar Sugerir	Estos términos requieren que los alumnos utilicen sus conocimientos y habilidades para desglosar ideas en partes más simples y ver cómo se relacionan dichas partes.
3. Demostrar capacidad de síntesis y evaluación	Comparar Comparar y contrastar Contrastar Discutir Evaluar Examinar Justificar Recomendar ¿En qué medida...?	Estos términos requieren que los alumnos reorganicen las ideas de los componentes en una nueva y que hagan juicios basados en evidencias o en una serie de criterios.
4. Demostrar diversas habilidades adecuadas	Anotar Calcular Completar Elaborar Determinar Dibujar con precisión Identificar Preparar Rotular Situar	Estos términos requieren que los alumnos demuestren su capacidad de selección y uso de habilidades y técnicas específicas de la asignatura.

Resumen del programa de estudios

Componente del programa de estudios	Horas lectivas	
	NM	NS
Unidad 1: Organización y entorno empresarial 1.1 Introducción a la gestión empresarial 1.2 Tipos de organizaciones 1.3 Objetivos organizacionales 1.4 Grupos de interés 1.5 Entorno externo 1.6 Crecimiento y evolución 1.7 Herramientas de planificación organizacional (solo NS)	40	50
Unidad 2: Gestión de recursos humanos 2.1 Funciones y evolución de la gestión de recursos humanos 2.2 Estructura organizacional 2.3 Liderazgo y gestión 2.4 Motivación 2.5 Cultura organizativa (cultura corporativa) (solo NS) 2.6 Relaciones industriales/entre empleadores y empleados (solo NS)	15	30
Unidad 3: Contabilidad y finanzas 3.1 Fuentes de financiamiento 3.2 Costos e ingresos 3.3 Análisis del punto de equilibrio 3.4 Estados financieros al cierre de un ejercicio (solo en algunos casos, NS) 3.5 Análisis de índices de rentabilidad y liquidez 3.6 Análisis de índices de eficiencia (solo NS) 3.7 Flujo de caja 3.8 Evaluación de inversiones (solo en algunos casos, NS) 3.9 Presupuestos (solo NS)	35	50

Componente del programa de estudios	Horas lectivas	
	NM	NS
Unidad 4: Marketing	35	50
4.1 La función del marketing		
4.2 Planificación de marketing (con introducción a las cuatro P)		
4.3 Pronósticos de ventas (solo NS)		
4.4 Estudios de mercado		
4.5 Las cuatro P (producto, precio, promoción, plaza)		
4.6 La mezcla ampliada de marketing de las siete P (solo NS)		
4.7 Marketing internacional (solo NS)		
4.8 Comercio electrónico		
Unidad 5: Gestión de operaciones	10	30
5.1 La función de la gestión de operaciones		
5.2 Métodos de producción		
5.3 Producción ajustada y gestión de la calidad (solo NS)		
5.4 Ubicación		
5.5 Planificación de la producción (solo NS)		
5.6 Investigación y desarrollo (solo NS)		
5.7 Gestión de crisis y planificación para contingencias (solo NS)		
Evaluación interna	15	30
Total de horas lectivas	150	240

En el documento *Reglamento general del Programa del Diploma* (página 4, artículo 8.2), se recomienda dedicar 240 horas lectivas a las asignaturas del NS y 150 a las del NM.

El modelo curricular del curso de Gestión Empresarial del Programa del Diploma comprende un tronco común para el NS y el NM compuesto de cinco unidades obligatorias, con contenidos y objetivos de aprendizaje comunes a ambos niveles. Los alumnos del NS deben estudiar, dentro de cada una de las cinco unidades, temas adicionales que profundizan y amplían el alcance del curso. Las horas lectivas indicadas no son más que sugerencias; los profesores pueden optar por una distribución diferente de las horas entre las distintas unidades.

Contenido del programa de estudios

Unidad 1: Organización y entorno empresarial

En esta primera unidad introductoria, se pone la Gestión Empresarial en contexto: los alumnos aprenden a analizar el entorno interno de las organizaciones (por ejemplo, grupos de interés, objetivos estratégicos y responsabilidad social de la empresa) y su entorno externo (por ejemplo, repercusiones del cambio tecnológico y la globalización). La unidad 1 se ocupa de áreas tradicionales del ámbito de los negocios, como los distintos tipos de organizaciones y el concepto de las economías de escala, pero abarca también temas más contemporáneos, como las características de los emprendimientos sociales, la naturaleza de las actividades empresariales del sector cuaternario, y la distinción entre iniciativa empresarial e iniciativa intraempresarial.

Los alumnos del NM y el NS aprenden a aplicar modelos estratégicos fundamentales tales como el análisis social, tecnológico, económico, ambiental, político, legal y ético (conocido como análisis STEEPLE), al igual que el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (o análisis FODA). Además, los alumnos del NS aprenden a poner en práctica y evaluar herramientas más específicas, como diagramas de espina de pescado, árboles de decisiones y análisis de campos de fuerzas. Sin embargo, dada la importancia de los grandes temas empresariales introducidos en la unidad 1, la mayor parte del contenido es común a ambos niveles.

Esta unidad ofrece a los alumnos una visión general de la gestión empresarial, tanto en su calidad de tema de estudio (lo que abarca la asignatura en general) como en la de práctica profesional (lo que hacen los directivos de empresas); por esa razón, se presta para muchas consideraciones relacionadas con la Teoría del Conocimiento. Por una parte, los alumnos pueden indagar de qué manera y por qué un modelo en particular se establece como modelo de estrategia generalizado. Por la otra, quizá pregunten en qué se basan los directivos empresariales para tomar decisiones en la vida real. La unidad 1 también es una invitación abierta a considerar ejemplos internacionales variados, en especial con relación a los temas de la globalización, y a examinar las obligaciones éticas, sociales o ambientales de las empresas; este aspecto es coherente con el perfil de los miembros de la comunidad de aprendizaje del IB, que se esfuerzan por ser pensadores íntegros. Además, es posible que motive a los alumnos a concretar proyectos de aprendizaje-servicio mediante emprendimientos en la comunidad local como parte del requisito de Creatividad, Acción y Servicio que deben cumplir.

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
1.1 Introducción a la gestión empresarial			
La función de las empresas de combinar los recursos humanos, físicos y financieros para crear bienes y servicios	OE2		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
Las principales funciones dentro de la empresa y el papel que cumple cada una: <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos Contabilidad y finanzas Marketing Operaciones 	OE2		
Sectores primario, secundario, terciario y cuaternario	OE2		
La naturaleza de la actividad empresarial en cada sector y el impacto del cambio sectorial en la actividad empresarial	OE2		
La función de la iniciativa empresarial (y del emprendedor) y de la iniciativa intraempresarial (y el intraemprendedor) en la actividad empresarial en su conjunto	OE3		
Razones para crear una empresa	OE2		
Pasos comunes del proceso de crear una empresa	OE2		
Problemas que puede enfrentar una nueva empresa	OE2		
Elementos de un plan de negocio	OE2		
1.2 Tipos de organizaciones			
Distinción entre los sectores privado y público	OE2		
Características principales de los siguientes tipos de organizaciones (comerciales) con fines de lucro: <ul style="list-style-type: none"> Empresas unipersonales Sociedades Sociedades por acciones/ sociedades anónimas 	OE3		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
Características principales de los siguientes tipos de emprendimientos sociales con fines de lucro: <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Servicios de microfinanciamiento • Asociaciones público-privadas 	OE3		
Características principales de los siguientes tipos de emprendimientos sociales sin fines de lucro: <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones no gubernamentales (ONG) • Entidades benéficas 	OE3		
1.3 Objetivos organizacionales			
Declaración de la visión y declaración de la misión	OE2		
Objetivos generales, objetivos específicos, estrategias, tácticas y su interrelación	OE3		
Necesidad de que las organizaciones modifiquen los objetivos e innoven en respuesta a los cambios en los entornos interno y externo	OE3		
Objetivos éticos y responsabilidad social de la empresa	OE1		
Razones por las que las organizaciones establecen objetivos éticos e impacto de su implementación	OE3		
Evolución del papel y la naturaleza de la responsabilidad social de la empresa	OE3		
Análisis FODA de una organización dada	OE3, OE4		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
Matriz de Ansoff de distintas estrategias de crecimiento de una organización dada	OE3, OE4		
1.4 Grupos de interés			
Intereses de los grupos de interés internos	OE2		
Intereses de los grupos de interés externos	OE2		
Posibles áreas de beneficio mutuo y de conflicto entre los intereses de los diversos grupos de interés	OE3		
1.5 Entorno externo			
Análisis STEEPL de una organización dada	OE2, OE4		
Consecuencias de un cambio en cualquiera de los factores del análisis STEEPL para los objetivos y la estrategia de una empresa	OE3		
1.6 Crecimiento y evolución			
Economías y deseconomías de escala	OE2		
Méritos de las organizaciones pequeñas en comparación con los de las organizaciones grandes	OE3		
Diferencia entre crecimiento interno y externo	OE2		
Los siguientes métodos de crecimiento externo: <ul style="list-style-type: none"> • Fusiones y adquisiciones, tomas de control • Empresas conjuntas (<i>joint ventures</i>) • Alianzas estratégicas • Franquicias 	OE3		
Papel e impacto de la globalización en el crecimiento y la evolución de las empresas	OE3		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
Motivos del crecimiento de las empresas multinacionales	OE3		
Impacto de la presencia de las empresas multinacionales en el país anfitrión	OE3		
1.7 Herramientas de planificación empresarial (solo NS)			
		Las siguientes herramientas de planificación en una situación dada: <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de causa y efecto o espina de pescado • Árbol de decisiones • Análisis de campos de fuerzas • Diagrama de Gantt 	OE2, OE4
		Valor de estas herramientas de planificación para una organización	OE3

Teoría del Conocimiento – Conexiones sugeridas

- ¿Cómo varían de una industria a otra y de un lugar a otro los supuestos acerca de qué es una empresa y cómo funciona? ¿Cómo repercute esto sobre los actores del área empresarial?
- ¿En qué medida se basan el lenguaje y los usos de la gestión empresarial en el idioma inglés y en la tradición occidental, y qué consecuencias tiene esto para las culturas empresariales de todo el mundo?
- ¿En qué medida inciden la intuición, la imaginación y la razón en la decisión de crear una empresa nueva?
- ¿La toma de decisiones empresariales es un arte o una ciencia?
- ¿Tenemos creencias indiscutibles acerca de cuáles son los objetivos de una empresa o de cómo una empresa opera? En caso afirmativo, ¿cuáles son, y cómo podríamos rebatirlas?
- ¿Qué condiciones deben darse para que los objetivos éticos contribuyan a una buena estrategia? ¿Qué condiciones deben darse para que una estrategia empresarial sea meritoria desde el punto de vista ético?
- La mayoría de las empresas desean expandirse. ¿Qué motiva el crecimiento de una organización social como una empresa?
- ¿Cómo podemos evaluar las ventajas y las desventajas de la globalización, dada la gran cantidad de grupos de interés a los que afecta?

Unidad 2: Gestión de recursos humanos

En esta unidad, los alumnos exploran la forma en que las empresas contratan, organizan, desarrollan y conducen a lo que se podría considerar su recurso más importante: su gente. En la unidad 2, los alumnos también aprenden qué motiva a las personas a desempeñarse bien en su trabajo. Dado el ritmo del cambio en las empresas modernas, la unidad examina de qué manera los cambios estructurales y los cambios en el entorno empresarial o en las personas clave repercuten sobre la gestión de recursos humanos. En esta unidad sobresale la importancia de las consideraciones éticas y el entendimiento intercultural, en especial al examinar las empresas globales con una dotación de personal plurinacional y grupos de interés diversos.

Aunque los temas culturales se tratan en toda la extensión de la unidad, los alumnos del NS examinan también la cultura organizativa (cultura corporativa), al igual que las relaciones industriales/entre empleadores y empleados. Esto les da más herramientas para analizar la relación entre los distintos grupos de interés, como también el papel de los individuos en una empresa.

La unidad 2 es la más centrada en “cuestiones de la gente”, pero estas cuestiones también integran la discusión en otras unidades del curso. Por ejemplo, en la unidad 1 se discuten los cambios sociales y demográficos como conductores de la estrategia; la unidad 4 gira en torno de los consumidores; en la unidad 5 se analiza la innovación.

La unidad se ocupa de la interacción entre los seres humanos y su entorno, lo que da a los alumnos la oportunidad de hacer una reflexión crítica y creativa sobre muchas consideraciones de Teoría del Conocimiento. Puede que los alumnos pregunten cómo se genera el conocimiento en el plano individual y el colectivo dentro de una organización, cómo se valida interna y externamente, y cómo puede ser cuestionado o no. También es posible que se examinen temas como la persuasión (esencial para el liderazgo y las negociaciones colectivas) y las consecuencias de las acciones y decisiones (por ejemplo, con relación a la contratación o al despido de personal). En términos del perfil de la comunidad de aprendizaje del IB, puede ser interesante estudiar en qué medida las características de este perfil se hacen presentes (y se valoran) en los contextos empresariales.

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
2.1 Funciones y evolución de la gestión de recursos humanos			
Planificación de los recursos humanos (planificación de la dotación de personal)	OE1		
Rotación de personal	OE2		
Factores internos y externos que influyen sobre la planificación de los recursos humanos (como cambios demográficos, cambios en la movilidad de la mano de obra, nuevas tecnologías de la comunicación)	OE3		
Pasos comunes en el proceso de contratación	OE2		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
<p>Los siguientes tipos de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el puesto de trabajo (por ejemplo, capacitación inicial y orientación) • Fuera del puesto de trabajo • Cognitiva • Conductual 	OE2		
<p>Los siguientes tipos de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formativa • Sumativa • Retroalimentación de 360 grados • Autoevaluación 	OE2		
Pasos comunes en los procesos de despido y reducción de plantilla	OE1		
Cómo cambian los patrones, las prácticas y las preferencias laborales y cómo afectan al empleador y a los empleados (por ejemplo, el teletrabajo, los horarios flexibles, la migración por razones de trabajo)	OE2		
Contratación de servicios externos (<i>outsourcing</i>), contratación en el extranjero (<i>offshoring</i>) y relocalización (<i>reshoring</i>) como estrategias de recursos humanos	OE3		
Forma en que la innovación, las consideraciones éticas y las diferencias culturales pueden influir sobre las prácticas y estrategias de recursos humanos de una organización	OE3		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
2.2 Estructura organizacional			
La siguiente terminología para facilitar la comprensión de distintos tipos de estructuras organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Delegación • Área de control • Niveles de jerarquía • Cadena de mando • Burocracia • Centralización • Descentralización • Reducción de niveles jerárquicos 	OE1		
Los siguientes tipos de organigramas: <ul style="list-style-type: none"> • Plano/horizontal • Vertical • Jerárquico • Por producto • Por función • Por región 	OE2, OE4		
Cambios en las estructuras organizacionales (por ejemplo, la organización basada en proyectos o la organización en forma de trébol de Handy)	OE2		
Forma en que las diferencias culturales y la innovación en las tecnologías de la comunicación pueden repercutir sobre las comunicaciones en una organización	OE3		
2.3 Liderazgo y gestión			
Funciones centrales de la gestión	OE2		
Diferencias entre gestión y liderazgo	OE2		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
Los siguientes estilos de liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> • Autocrático • Paternalista • Democrático • <i>Laissez-faire</i> • Situacional 	OE3		
Forma en que las consideraciones éticas y las diferencias culturales pueden influir sobre los estilos de liderazgo y gestión en una organización	OE3		
2.4 Motivación			
Las siguientes teorías de la motivación: <ul style="list-style-type: none"> • Taylor • Maslow • Herzberg (teoría de la motivación e higiene) • Adams (teoría de la equidad) • Pink 	OE3		
Los siguientes tipos de incentivos económicos: <ul style="list-style-type: none"> • Salario • Jornales (remuneración por tiempo y a destajo) • Comisión • Remuneración basada en las ganancias • Remuneración basada en el desempeño • Planes de participación en el capital accionario • Pagos adicionales (beneficios extra) 	OE2		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
<p>Los siguientes tipos de incentivos no económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revalorización del trabajo • Rotación de puestos de trabajo • Ampliación de tareas • Ampliación de las facultades decisorias (<i>empowerment</i>) • Propósito/oportunidad de lograr un cambio • Trabajo en equipo 	OE2		
<p>Forma en que los incentivos económicos y no económicos pueden incidir sobre la satisfacción en el puesto de trabajo, la motivación y la productividad en las distintas culturas</p>	OE2		
2.5 Cultura organizativa (cultura corporativa) (solo NS)			
		Cultura organizativa	OE1
		Elementos de la cultura organizativa	OE2
		Tipos de cultura organizativa	OE2
		Motivos y consecuencias de los enfrentamientos entre distintas culturas dentro de las organizaciones cuando estas crecen, se fusionan y cambian los estilos de liderazgo	OE3
		Forma en que los individuos influyen sobre la cultura organizativa y forma en que la cultura organizativa influye sobre los individuos	OE3

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
2.6 Relaciones industriales/entre empleadores y empleados (solo NS)			
		Función y responsabilidad de los representantes del empleado y el empleador	OE2
		Los siguientes métodos utilizados en las relaciones industriales/entre empleadores y empleados: <ul style="list-style-type: none"> • Empleados: negociaciones colectivas, trabajo lento/a desgano, trabajo a reglamento, prohibición de horas extras, huelgas • Empleadores: negociaciones colectivas, amenazas de reducciones de plantilla, modificaciones de contrato, cierres, cierres patronales 	OE3
		Fuentes de conflicto en el ámbito laboral	OE2
		Los siguientes medios de resolución de conflictos: <ul style="list-style-type: none"> • Conciliación y arbitraje • Participación de los empleados y democracia industrial • Acuerdos de abstención de huelgas • Acuerdos de negociación con un sindicato único 	OE3

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
		Motivos de la resistencia al cambio en el ámbito laboral (interés personal, baja tolerancia, información equívoca, interpretación de las circunstancias)	OE2
		Estrategias de recursos humanos para reducir los efectos del cambio y la resistencia al cambio (por ejemplo, lograr un acuerdo o un sentido de apropiación, planificar y elegir el momento óptimo para el cambio, y comunicar el cambio)	OE3
		Forma en que la innovación, las consideraciones éticas y las diferencias culturales pueden influir sobre las relaciones entre el empleador y el empleado en una organización	OE3

Teoría del Conocimiento – Conexiones sugeridas

- El ritmo del cambio en las empresas modernas es acelerado, y lo que es importante saber no es estático. ¿De qué manera hacen frente al cambio y a las nuevas demandas los individuos y las organizaciones?
- “El conocimiento es poder”. Si la afirmación es verdadera, ¿cómo afecta la capacidad de los distintos grupos de interés de contribuir a la toma de decisiones empresariales?
- En las grandes empresas, muchos grupos de interés están alejados del núcleo donde se toman las decisiones. ¿Qué desafíos implica una distancia organizacional o geográfica para comprender las preocupaciones de un individuo o un grupo de interés?
- Cada persona y cada grupo de interés de una empresa tiene sus propios intereses. ¿Significa esto que es imposible llegar a una estrategia compartida genuina?
- ¿Cómo puede un buen líder usar las diferentes formas de conocimiento para lograr una comunicación y una interacción eficaces con los empleados?
- ¿La motivación individual puede surgir solo internamente, o es posible generarla externamente? ¿Existe la motivación colectiva?
- ¿Qué tipos de conocimiento, habilidades y actitudes podrían necesitar los futuros líderes y empleados de las empresas?

Unidad 3: Contabilidad y finanzas

Independientemente de su tamaño o alcance y del sector al que pertenecen, todas las organizaciones necesitan sistemas de contabilidad sólidos; esto hace que la de contabilidad y finanzas sea una función clave en la empresa. En la unidad 3, los alumnos examinan la contabilidad y las finanzas aplicando métodos cuantitativos y cualitativos. Aprenden de qué manera se representan las empresas a través de las cifras de sus estados financieros; aprenden también a elaborar por sí mismos balances y estados de resultados básicos. Al terminar la unidad, los alumnos serán capaces de explicar el significado de los estados calculando índices (por ejemplo, margen de ganancia bruta, margen de ganancia neta y retorno sobre capital invertido (RCI)) e interpretando los resultados.

Los alumnos del NS exploran los aspectos de contabilidad y finanzas en mayor profundidad mediante el estudio de otros índices de eficiencia, evaluaciones de inversiones y presupuestos.

Las finanzas van más allá de los números, y se conectan con los seis conceptos en que se basa el curso. La rentabilidad y la salud financiera de una organización pueden influir en forma significativa sobre su estrategia, su ética, y su necesidad y voluntad de cambio, como también puede suceder a la inversa. La contabilidad enfrenta a las organizaciones al desafío de representarse a sí mismas a través del lenguaje común de los estados financieros; esto plantea muchas consideraciones con respecto a la Teoría del Conocimiento, por ejemplo, con relación a la “verdad” que pueden reflejar o no las cifras. La unidad 3 también ofrece a los alumnos la oportunidad de reflexionar sobre los atributos del perfil de la comunidad de aprendizaje del IB. Por ejemplo, pueden indagar qué características del perfil de la comunidad de aprendizaje son valorados o, en su opinión, deberían ser valorados en el área de contabilidad y, en un sentido más amplio, en los mercados financieros.

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
3.1 Fuentes de financiamiento			
Función del financiamiento en las empresas: <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de capital • Gastos operativos 	OE2		
Las siguientes fuentes de financiamiento internas: <ul style="list-style-type: none"> • Fondos personales (para empresas unipersonales) • Reservas • Venta de activos 	OE2		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
Las siguientes fuentes de financiamiento externas: <ul style="list-style-type: none"> • Capital accionario • Pasivo no corriente • Sobregiros • Crédito comercial • Subvenciones • Subsidios • Factoraje de deuda • Arrendamientos (<i>leasing</i>) • Capital de riesgo • Inversores privados (<i>business angels</i>) 	OE2		
Financiamiento de corto, medio y largo plazo	OE1		
Idoneidad, ventajas y desventajas de las fuentes de financiamiento para una situación determinada	OE3		
3.2 Costos e ingresos			
Los siguientes tipos de costos, con ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Fijos • Variables • SemivARIABLES • Directos • Indirectos/de estructura 	OE2		
Ingresos totales y fuentes de ingresos, con ejemplos	OE2		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
3.3 Análisis del punto de equilibrio			
Diferencias entre la contribución total y la contribución unitaria	OE2		
Gráfico del punto de equilibrio y los siguientes aspectos del análisis del punto de equilibrio: <ul style="list-style-type: none"> • Punto de equilibrio/ producción del punto de equilibrio • Ganancias o pérdidas • Margen de seguridad • Producción requerida para alcanzar los objetivos de ganancias • Objetivos de ganancias • Objetivos de precios 	OE2, OE4		
Efectos de los cambios en precios o costos sobre la producción del punto de equilibrio, las ganancias y el margen de seguridad, empleando métodos gráficos y cuantitativos	OE2, OE4		
Beneficios y limitaciones del análisis del punto de equilibrio	OE3		
3.4 Estados financieros al cierre de un ejercicio (solo en algunos casos, NS)			
Finalidad de los estados financieros para los distintos grupos de interés	OE3		
Principios y ética de la práctica contable	OE3		
Estados financieros al cierre de un ejercicio: <ul style="list-style-type: none"> • Estado de resultados • Balance 	OE2, OE4		
Distintos tipos de activos intangibles	OE1		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
		Los siguientes métodos de cálculo de la depreciación: <ul style="list-style-type: none"> Método de depreciación constante Método de saldo decreciente 	OE2, OE4
		Puntos fuertes y débiles de cada método	OE2
3.5 Análisis de índices de rentabilidad y liquidez			
Los siguientes índices de rentabilidad y eficiencia: <ul style="list-style-type: none"> Margen de ganancia bruta Margen de ganancia neta Retorno sobre capital invertido (RCI) 	OE2, OE4		
Posibles estrategias para mejorar los índices	OE3		
Los siguientes índices de liquidez: <ul style="list-style-type: none"> Índice de liquidez corriente Índice de liquidez inmediata o razón ácida 	OE2, OE4		
Posibles estrategias para mejorar los índices	OE3		
3.6 Análisis de índices de eficiencia (solo NS)			
		Los siguientes índices de eficiencia adicionales: <ul style="list-style-type: none"> Rotación de inventario/existencias Período/plazo de cobro Período/plazo de pago Índice de endeudamiento/apalancamiento 	OE2, OE4
		Posibles estrategias para mejorar los índices	OE3

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
3.7 Flujo de caja			
Diferencia entre ganancias y flujo de caja	OE2		
Ciclo del capital circulante	OE2		
Pronósticos de flujo de caja	OE2, OE4		
Relación entre la inversión, las ganancias y el flujo de caja	OE2		
Las siguientes estrategias para afrontar problemas de flujo de caja: <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de los egresos de caja • Aumento de los ingresos de caja • Procura de financiamiento adicional 	OE3		
3.8 Evaluación de inversiones (solo en algunos casos, NS)			
Evaluación de oportunidades de inversión utilizando el período de recuperación y la tasa de rendimiento promedio (TRP)	OE3, OE4		
		Evaluación de oportunidades de inversión utilizando el valor actual neto (VAN)	OE3, OE4
3.9 Presupuestos (solo NS)			
		Importancia de los presupuestos para las organizaciones	OE2
		Diferencia entre centros de costos y de ganancias	OE1
		Función de los centros de costos y de ganancias	OE2
		Varianzas	OE2, OE4
		Función de los presupuestos y las varianzas en la planificación estratégica	OE2

Teoría del Conocimiento – Conexiones sugeridas

- ¿Los estados financieros reflejan la “verdad” acerca de una empresa?
- Muchas empresas están introduciendo la métrica de su desempeño ambiental, social o ético junto con la información financiera. ¿Pueden medirse el bienestar u otras variables sociales?
- ¿Qué certeza tenemos acerca de la información obtenida de los estados financieros? Por ejemplo, ¿cómo podríamos saber por adelantado si una inversión dará buenos resultados?
- ¿Qué función cumple la interpretación en la contabilidad? Por ejemplo, ¿podríamos comparar empresas solo con observar sus estados financieros?
- A menudo, la información financiera se presenta al público en general en forma gráfica o resumida. ¿Estas presentaciones simplificadas limitan nuestro conocimiento de las cuentas de una empresa?
- ¿El proceso contable deja lugar a la imaginación?
- Las prácticas contables varían de un país a otro. ¿Es necesario que así sea, o es posible aplicar las mismas prácticas contables en todas partes?

Unidad 4: Marketing

El marketing es una función esencial en la empresa, que crea un puente entre la organización y sus clientes. En el uso cotidiano, el término marketing se suele asociar a los anuncios publicitarios, y a la búsqueda de formas innovadoras de lograr que las personas compren un producto o servicio. Sin embargo, en la unidad 4 se muestra a los alumnos que el marketing es mucho más que eso. El marketing eficaz requiere considerar todo, desde la calidad del producto hasta las percepciones de los consumidores; y exige también, cada vez más, implicarse en la vida cotidiana para sacar a la luz las necesidades que los clientes mismos tal vez no sean conscientes de tener.

Tanto los alumnos del NM como los del NS aprenden la mezcla de marketing de las cuatro P, los ingredientes esenciales de la planificación de marketing: producto, precio, promoción y plaza (distribución). En el NS, el modelo se amplía a siete P: los alumnos exploran también de qué manera es posible aplicar las personas, los procesos y la evidencia física al marketing de servicios. Los alumnos del NS también examinan en mayor profundidad el marketing internacional. Esto les permite apreciar la forma en que las estrategias y las prácticas de marketing reflejan la cultura en que se aplican y a la vez influyen sobre ella.

Dada la naturaleza estratégica del marketing, la unidad 4 tiene una estrecha vinculación con las otras funciones dentro de la empresa que los alumnos estudian en el curso de Gestión Empresarial. Por ejemplo, los estudios de mercado pueden conducir a nuevos objetivos estratégicos (unidad 1) que repercutan sobre la producción (unidad 5), la planificación de recursos humanos (unidad 2) y la rentabilidad (unidad 3).

La unidad 4 es ideal para que los profesores y los alumnos exploren estudios de caso y ejemplos contemporáneos, pertinentes y de interés directo para los alumnos. El marketing también permite a los alumnos desarrollar su comprensión conceptual. Esta unidad se vincula con todos los conceptos en que se basa el curso: las decisiones de marketing son estratégicas y tienen repercusiones éticas y culturales. Aquí es posible examinar el grado en que el marketing se globaliza. La innovación y la toma de conciencia o — incluso — la posibilidad de adelantarse a los cambios sociales son elementos esenciales de un marketing eficaz. Así, pues, los alumnos aprenden a discutir y evaluar las decisiones de marketing desde diversas perspectivas, combinando la indagación, el pensamiento crítico y el entendimiento intercultural.

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
4.1 La función del marketing			
El marketing y su relación con otras funciones dentro de la empresa	OE1		
Diferencias entre el marketing de bienes y el de servicios	OE2		
Diferencias entre la orientación al mercado y la orientación al producto	OE2		
Diferencias entre el marketing comercial y el marketing social	OE2		
Características del mercado en que opera una organización	OE1		
Cuota de mercado	OE4		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
Importancia de la cuota de mercado y del liderazgo de mercado	OE3		
Objetivos de marketing de las organizaciones con y sin fines de lucro	OE3		
Evolución de las estrategias de marketing en respuesta a los cambios en las preferencias de los clientes	OE3		
Forma en que la innovación, las consideraciones éticas y las diferencias culturales pueden influir sobre las prácticas y las estrategias de marketing de una organización	OE3		
4.2 Planificación de marketing (con introducción a las cuatro P)			
Elementos de un plan de marketing	OE1		
Función de la planificación de marketing	OE2		
Las cuatro P de la mezcla de marketing	OE2		
Mezcla de marketing adecuada para un producto o una empresa en particular	OE2, OE4		
Eficacia de una mezcla de marketing para el logro de los objetivos de marketing	OE3		
Diferencia entre mercado objetivo y segmento de mercado	OE2		
Posibles mercados objetivo y segmentos de mercado en una situación determinada	OE4		
Diferencia entre mercado nicho y mercado masivo	OE2		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
Forma en que las organizaciones fijan mercados objetivos, segmentan su mercado y crean perfiles de consumidores	OE2		
Mapa de posición y mapa de percepción de un producto	OE2, OE4		
Importancia de tener un punto de venta único/una proposición única de venta	OE2		
Forma en que las organizaciones pueden diferenciarse de sus competidores y diferenciar sus productos	OE3		
4.3 Pronósticos de ventas (solo NS)			
		Promedio móvil de hasta cuatro períodos, tendencias y pronósticos de ventas (con variación estacional, cíclica y aleatoria) utilizando información dada	OE4
		Beneficios y limitaciones de los pronósticos de ventas	OE3
4.4 Estudios de mercado			
Por qué y cómo realizan las organizaciones estudios de mercado	OE2		
Los siguientes métodos/técnicas de investigación de mercado primaria: <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas • Grupos de discusión • Observaciones 	OE2		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
Los siguientes métodos/técnicas de investigación de mercado secundaria: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de mercado • Publicaciones académicas • Publicaciones gubernamentales • Artículos periodísticos 	OE2		
Consideraciones éticas en los estudios de mercado	OE3		
Diferencia entre la investigación cualitativa y la cuantitativa	OE2		
Los siguientes métodos de muestreo: <ul style="list-style-type: none"> • Por cuotas • Aleatorio • Estratificado • En racimo (<i>cluster</i>) • Efecto "bola de nieve" • De conveniencia 	OE2		
Resultados de la obtención de datos	OE2		
4.5 Las cuatro P (producto, precio, promoción, plaza)			
Producto			
Ciclo de vida del producto	OE4		
Relación entre el ciclo de vida del producto y la mezcla de marketing	OE2		
Estrategias de extensión	OE3		
Relación entre el ciclo de vida del producto, la inversión, las ganancias y el flujo de caja	OE2		
Aplicación de la matriz de Boston Consulting Group (BCG) a los productos de una organización	OE3, OE4		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
Los siguientes aspectos de la gestión de marcas: <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de marca • Desarrollo de marcas • Lealtad a una marca • Valor de una marca 	OE2		
La importancia de la gestión de marcas	OE3		
La importancia del empaque	OE3		
Precio			
Medida en que son adecuadas las siguientes estrategias de determinación de precios: <ul style="list-style-type: none"> • Costo más margen (margen de beneficio) • Penetración • "Descremado" de mercado • Factor psicológico • Líder con pérdidas • Discriminación de precios • Liderazgo en precios • "Depredador" 	OE3		
Promoción			
Los siguientes aspectos de la promoción: <ul style="list-style-type: none"> • Promoción convencional • Promoción no convencional • Mezcla promocional 	OE2		
Impacto de los cambios tecnológicos en las estrategias promocionales (por ejemplo, marketing viral, marketing en las redes sociales, uso de redes sociales)	OE3		
El marketing de guerrilla y su eficacia como método promocional	OE3		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
Plaza (distribución)			
La importancia de la plaza en la mezcla de marketing	OE2		
La eficacia de los distintos tipos de canales de distribución	OE3		
4.6 La mezcla ampliada de marketing de las siete P (solo NS)			
		Personas	
		Importancia de las relaciones entre los empleados y los clientes en el marketing de un servicio y variaciones culturales en estas relaciones	OE3
		Procesos	
		Importancia de los procesos de entrega en la mezcla de marketing de un servicio y cambios en estos procesos	OE3
		Evidencia física	
		Importancia de la evidencia física tangible en el marketing de un servicio	OE3
		El modelo de las siete P en un mercado centrado en los servicios	OE2
4.7 Marketing internacional (solo NS)			
		Métodos de ingreso en los mercados internacionales	OE2
		Oportunidades y amenazas que plantea la entrada en los mercados internacionales	OE3
		Repercusiones del marketing internacional sobre la estrategia y las operaciones	OE3
		Papel de las diferencias culturales en el marketing internacional	OE3
		Repercusiones de la globalización sobre el marketing internacional	OE3

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
4.8 Comercio electrónico			
Características del comercio electrónico	OE1		
Efectos de los cambios tecnológicos y del comercio electrónico en la mezcla de marketing	OE2		
Diferencia entre los siguientes tipos de comercio electrónico: <ul style="list-style-type: none"> • Entre empresas (<i>Business to Business</i>, o B2B) • De empresas a consumidores (<i>Business to Consumer</i>, o B2C) • Entre consumidores (<i>Consumer to Consumer</i>, o C2C) 	OE2		
Costos y beneficios del comercio electrónico para las empresas y los consumidores	OE3		

Teoría del Conocimiento – Conexiones sugeridas

- Los marcos de las cuatro P y las siete P sugieren que el marketing tiene cuatro o siete aspectos, y que todos ellos pueden describirse con una palabra que comienza con la letra P. ¿En qué medida son útiles tales marcos analíticos para usted como aspirante al conocimiento?
- Muchos anuncios publicitarios utilizan lenguaje científico. ¿Qué nos dice esto de la jerarquía de las distintas áreas del conocimiento?
- El efecto del observador es un problema común en las ciencias sociales: el hecho de saber que son estudiadas influye sobre la forma en que las personas se comportan y responden a las preguntas. ¿Qué problemas crea el efecto del observador para la investigación de mercado?
- En los estudios de mercado, ¿cómo podría influir el lenguaje de las encuestas y los cuestionarios sobre los consumidores y sobre las conclusiones de las empresas?
- ¿Es posible medir la lealtad a una marca?
- ¿En qué medida es racional el comportamiento de los consumidores?
- ¿La decisión de establecer objetivos de responsabilidad social de la empresa no es más que una estrategia de marketing?
- ¿En qué medida reflejan las prácticas de marketing los valores de un tiempo y una cultura determinados?

Unidad 5: Gestión de operaciones

En esta unidad, los alumnos regresan a la razón de ser de la gestión empresarial: proveer productos y servicios que satisfagan las necesidades y los deseos de los consumidores. Sin operaciones eficientes que generen productos y experiencias satisfactorios para los clientes, el éxito en las otras funciones dentro de la empresa no es sostenible. En la unidad 5 los alumnos aprenden la forma en que las organizaciones gestionan sus operaciones, ya sea en términos del logro de una relación óptima entre costo y calidad o de una cadena de suministros más corta; usando los medios más éticos o las técnicas más innovadoras; o aplicando los niveles más altos de garantía de la calidad.

La unidad 5 es la parte del curso de Gestión Empresarial con mayor peso relativo del material del NS. Los alumnos del NM y el NS estudian distintos métodos de producción y sus implicaciones, como también diferentes formas de organizar la producción. En el NS los alumnos exploran áreas adicionales, como las de producción ajustada, gestión de la calidad, e investigación y desarrollo.

La gestión de operaciones es el “cómo” de la Gestión Empresarial. Aun así, está íntimamente vinculada con el “qué” de los objetivos organizacionales (unidad 1), dado que una nueva orientación estratégica requiere ajustes en las operaciones. A la vez, una buena gestión de recursos humanos en todos los niveles de una organización es un requisito previo para obtener buenos resultados en las operaciones (unidad 2). También es significativa la cooperación entre la función de marketing, que tiene la relación más estrecha con los clientes, y la de operaciones, que pone en práctica las ideas nuevas (unidad 4).

La unidad 5 puede enseñarse mediante estudios de caso de diversos ámbitos; las visitas a fábricas o a empresas de servicios son una buena opción para dar una cualidad tridimensional al tema. Esta unidad tiene una dimensión muy concreta que invita a los alumnos a explorar y comprender la importancia de la fabricación y otros tipos de operaciones, además de permitir una vinculación dinámica entre las demás unidades del curso. La naturaleza de las operaciones es variada y evoluciona con rapidez en las distintas industrias y ubicaciones; por ello, son muchas las oportunidades de explorar los conceptos de cambio, cultura, ética, globalización e innovación.

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
5.1 La función de la gestión de operaciones			
La gestión de operaciones y su relación con otras funciones dentro de la empresa	OE1		
Gestión de operaciones en organizaciones que producen bienes y/o servicios	OE2		
Estrategias y prácticas de gestión de operaciones para la sustentabilidad ecológica, social (de recursos humanos) y económica	OE3		

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
5.2 Métodos de producción			
Los siguientes métodos de producción:	OE2		
<ul style="list-style-type: none"> • Producción a pedido/ personalizada • Producción por lotes • Producción en gran escala/ en flujo/por procesos • Células de fabricación 			
Método de producción más apropiado para una situación determinada	OE3		
5.3 Producción ajustada y gestión de la calidad (solo NS)			
		Las siguientes características de la producción ajustada:	OE1
		<ul style="list-style-type: none"> • Menos desechos • Mayor eficiencia 	
		Los siguientes métodos de producción ajustada:	OE2
		<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras continuas (<i>Kaizen</i>) • <i>Just-in-time</i> ("justo a tiempo") • <i>Kanban</i> • <i>Andon</i> 	
		Características del diseño y la fabricación "de principio a principio"	OE2
		Características del control de calidad y la gestión de la calidad	OE1
		Los siguientes métodos de gestión de la calidad:	OE2
		<ul style="list-style-type: none"> • Círculo de calidad • Comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales (<i>benchmarking</i>) • Gestión de la calidad total 	

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
		Impacto de la producción ajustada y de la gestión de la calidad total en una organización	OE3
		Importancia de las normas de calidad nacionales e internacionales	OE2
5.4 Ubicación			
Razones para una ubicación específica de la producción	OE2		
Las siguientes formas de reorganizar la producción, tanto en el ámbito nacional como en el internacional: <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de servicios externos (<i>outsourcing</i>)/ subcontratación • Contratación en el extranjero (<i>offshoring</i>) • Producción con recursos internos (<i>insourcing</i>) 	OE3		
5.5 Planificación de la producción (solo NS)			
		Proceso de la cadena de suministros	OE2
		Diferencia entre <i>just-in-time</i> ("justo a tiempo") y <i>just-in-case</i> ("por si acaso")	OE2
		Gráficos de control de existencias basados en: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de espera • Existencias de reserva • Punto de pedido • Cantidad de pedido 	OE2, OE4
		Tasa de utilización de la capacidad	OE2, OE4
		Tasa de productividad	OE2, OE4
		Costo de compra	OE2, OE4
		Costo de producción	OE2, OE4

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
5.6 Investigación y desarrollo (solo NS)			
		Importancia de la investigación y el desarrollo para una empresa	OE3
		Importancia del desarrollo de bienes y servicios destinados a cubrir las necesidades no satisfechas de los clientes (de las que ellos mismos pueden o no tener conciencia)	OE2
		Los siguientes tipos de innovación: <ul style="list-style-type: none"> • Productos • Procesos • Posicionamiento • Paradigma 	OE2
		Diferencia entre la creatividad adaptativa (para adaptar algo que existe) y la creatividad innovadora (para crear algo nuevo)	OE2
		Forma en que el ritmo de cambio en una industria, la cultura organizativa y las consideraciones éticas pueden influir sobre las prácticas y estrategias de investigación y desarrollo de una organización	OE3
5.7 Gestión de crisis y planificación para contingencias (solo NS)			
		Diferencia entre la gestión de crisis y la planificación para contingencias	OE2
		Los siguientes factores que afectan la gestión de crisis eficaz: <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Comunicación • Velocidad • Control 	OE2

Contenido NM/NS	Profundidad de la enseñanza	Solo NS	Profundidad de la enseñanza
		<p>Las siguientes ventajas y desventajas de la planificación para contingencias para una organización o una situación determinadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo • Tiempo • Riesgos • Seguridad 	OE2

Teoría del Conocimiento – Conexiones sugeridas

- ¿Hay diferencia entre un producto que los consumidores perciben que es de buena calidad y un producto que las empresas saben que lo es? ¿Qué dilemas éticos plantea la ventaja en materia de información que las empresas tienen sobre los consumidores?
- ¿Un producto de calidad es siempre más costoso de producir o comprar que un producto mediocre? ¿Cómo afecta la perspectiva temporal nuestra evaluación de las afirmaciones de este tipo?
- ¿Existe un método de producción óptimo? ¿Qué indicios y las experiencias de quiénes podrían tomar en cuenta los líderes empresariales para decidirlo?
- Se suele decir que los costos ambientales de la producción son “externalidades”, pues perjudican a terceros. ¿De qué manera influye la forma en que formulamos los problemas sobre nuestro sentido de la responsabilidad de resolverlos?
- ¿Qué formas de conocimiento cree que usan los líderes empresariales para decidir en qué lugar situar su producción?
- ¿Qué papel cumplen la creatividad, la imaginación y la emoción en el contexto empresarial?
- ¿Es posible argumentar que cuanto más se satisfacen las necesidades y los deseos de las personas, más difícil es la innovación?
- ¿Puede una empresa planificar para una crisis?

La evaluación en el Programa del Diploma

Información general

La evaluación es una parte fundamental de la enseñanza y el aprendizaje. Los objetivos generales más importantes de la evaluación en el Programa del Diploma son los de apoyar los objetivos del currículo y fomentar un aprendizaje adecuado por parte de los alumnos. En el Programa del Diploma, la evaluación es tanto interna como externa. Los trabajos preparados para la evaluación externa son corregidos por examinadores del IB, mientras que los trabajos presentados para la evaluación interna son corregidos por los profesores y moderados externamente por el IB.

El IB reconoce dos tipos de evaluación:

- La evaluación formativa orienta la enseñanza y el aprendizaje. Proporciona a los alumnos y profesores información útil y precisa sobre el tipo de aprendizaje que se está produciendo y sobre los puntos fuertes y débiles de los alumnos, lo que permite ayudarles a desarrollar sus conocimientos y aptitudes. La evaluación formativa también ayuda a mejorar la calidad de la enseñanza, pues proporciona información que permite hacer un seguimiento de la medida en que se alcanzan los objetivos generales y los objetivos de evaluación del curso.
- La evaluación sumativa ofrece una impresión general del aprendizaje que se ha producido hasta un momento dado y se emplea para determinar los logros de los alumnos.

En el Programa del Diploma se utiliza principalmente una evaluación sumativa concebida para identificar los logros de los alumnos al final del curso o hacia el final del mismo. Sin embargo, muchos de los instrumentos de evaluación se pueden utilizar también con propósitos formativos durante la enseñanza y el aprendizaje, y se anima a los profesores a que los utilicen de este modo. Un plan de evaluación exhaustivo debe ser una parte fundamental de la enseñanza, el aprendizaje y la organización del curso. Para más información, consulte el documento del IB *Normas para la implementación de los programas y aplicaciones concretas*.

El enfoque adoptado por el IB es de evaluación por criterios, en vez de evaluación normativa. Este enfoque evalúa el trabajo de los alumnos con respecto a su rendimiento en relación con niveles de logro identificados, y no en relación con el trabajo de otros alumnos. Para más información sobre la evaluación en el Programa del Diploma, consulte la publicación titulada *Principios y práctica del sistema de evaluación del Programa del Diploma*.

Para ayudar a los profesores en la planificación, implementación y evaluación de los cursos del Programa del Diploma, hay una variedad de recursos que se pueden consultar en el CPEL o adquirir en la tienda virtual del IB (<http://store.ibo.org>). En el Centro pedagógico en línea también se pueden encontrar otras publicaciones, como exámenes de muestra y esquemas de calificación, material de ayuda al profesor, informes generales de la asignatura y descriptores de calificaciones finales. En la tienda virtual del IB se pueden adquirir exámenes de convocatorias pasadas y esquemas de calificación.

Métodos de evaluación

El IB emplea diversos métodos para evaluar el trabajo de los alumnos.

Criterios de evaluación

Cuando la tarea de evaluación es abierta (es decir, se plantea de tal manera que fomenta una variedad de respuestas), se utilizan criterios de evaluación. Cada criterio se concentra en una habilidad específica que se espera que demuestren los alumnos. Los objetivos de evaluación describen lo que los alumnos deben ser capaces de hacer y los criterios de evaluación describen qué nivel deben demostrar al hacerlo. Los criterios de evaluación permiten evaluar del mismo modo respuestas muy diferentes. Cada criterio está compuesto por una serie de descriptores de nivel ordenados jerárquicamente. Cada descriptor de nivel equivale a una o varias notas. Se aplica cada criterio de evaluación por separado, y se localiza el descriptor que refleja más adecuadamente el nivel conseguido por el alumno. Distintos criterios de evaluación pueden tener puntuaciones máximas diferentes en función de su importancia. Los puntos obtenidos en cada criterio se suman, para obtener la puntuación total del trabajo en cuestión.

Bandas de calificación

Las bandas de calificación describen de forma integradora el desempeño esperado y se utilizan para evaluar las respuestas de los alumnos. Constituyen un único criterio holístico, dividido en descriptores de nivel. A cada descriptor de nivel le corresponde un rango de puntos, lo que permite diferenciar el desempeño de los alumnos. Del posible rango de puntos de cada descriptor de nivel, se elige la puntuación que mejor corresponda al nivel logrado por el alumno.

Baremos analíticos

Se preparan para aquellas preguntas de examen que se espera que los alumnos contesten con un tipo concreto de respuesta o una respuesta final determinada. Indican a los examinadores cómo desglosar la puntuación total disponible para cada pregunta con respecto a las diferentes partes de esta.

Notas para la corrección

Se ofrecen notas para la corrección de algunos componentes que se puntúan conforme a los criterios de evaluación. En ellas se asesora a los correctores sobre cómo aplicar los criterios de evaluación a los requisitos específicos de cada pregunta.

Adecuaciones inclusivas de evaluación

Existen adecuaciones inclusivas de evaluación disponibles para los alumnos con necesidades específicas de acceso a la evaluación. Estas disposiciones permiten que los alumnos con todo tipo de necesidades accedan a los exámenes y demuestren su conocimiento y comprensión de los elementos que se están evaluando.

El documento del IB titulado *Alumnos con necesidades específicas de acceso a la evaluación* contiene especificaciones sobre las adecuaciones inclusivas de evaluación que están disponibles para los alumnos con necesidades de apoyo para el aprendizaje. El documento *La diversidad en el aprendizaje y las necesidades educativas especiales en los programas del Bachillerato Internacional* describe la postura del IB con respecto a los alumnos con necesidades de aprendizaje diversas que cursan los programas del IB. Para los alumnos afectados por circunstancias adversas, los documentos *Reglamento general del Programa del Diploma* (2011) y *Manual de procedimientos del Programa del Diploma* incluyen información detallada sobre los casos de consideración especial.

Responsabilidades del colegio

Los colegios deben garantizar que los alumnos con necesidades de apoyo para el aprendizaje cuenten con un acceso equitativo y las adecuaciones razonables correspondientes según los documentos del IB titulados *Alumnos con necesidades específicas de acceso a la evaluación* y *La diversidad en el aprendizaje y las necesidades educativas especiales en los programas del Bachillerato Internacional*.

Resumen de la evaluación: NM

Primera evaluación: 2016

Componente de evaluación	Porcentaje de la evaluación
<p>Evaluación externa (3 horas)</p> <p>Prueba 1 (1 hora y 15 minutos) Sobre la base de un estudio de caso entregado con anticipación, con material adicional no visto anteriormente para la sección B.</p> <p>Objetivos de evaluación: 1, 2, 3 y 4 (40 puntos)</p> <p><i>Sección A</i> Contenido del programa de estudios: Unidades 1-5</p> <p>Los alumnos responden dos de tres preguntas estructuradas basadas en un estudio de caso dado a conocer con anticipación. (10 puntos por pregunta)</p> <p><i>Sección B</i> Contenido del programa de estudios: Unidades 1-5</p> <p>Los alumnos responden una pregunta estructurada obligatoria. (20 puntos)</p> <p>Prueba 2 (1 hora y 45 minutos) Objetivos de evaluación: 1, 2, 3 y 4 (50 puntos)</p> <p><i>Sección A</i> Contenido del programa de estudios: Unidades 1-5</p> <p>Los alumnos responden una de dos preguntas estructuradas, basadas en material de estímulo, con un enfoque cuantitativo. (10 puntos)</p> <p><i>Sección B</i> Contenido del programa de estudios: Unidades 1-5</p> <p>Los alumnos responden una de tres preguntas estructuradas, basadas en material de estímulo. (20 puntos)</p> <p><i>Sección C</i> Contenido del programa de estudios: Unidades 1-5</p> <p>Los alumnos responden una de tres preguntas de respuesta larga que tratan principalmente de dos de los conceptos en que se basa el curso. (20 puntos)</p>	<p>75%</p> <p>30%</p> <p>45%</p>

Componente de evaluación	Porcentaje de la evaluación
<p>Evaluación interna (15 horas lectivas) Este componente lo evalúa internamente el profesor y lo modera externamente el IB al final del curso.</p> <p>Comentario escrito Los alumnos elaboran un comentario escrito basado en un mínimo de tres y un máximo de cinco documentos de apoyo, acerca de un tema o problema real que debe resolver una organización determinada. Máximo: 1.500 palabras. (25 puntos)</p>	<p>25%</p>

Resumen de la evaluación: NS

Primera evaluación: 2016

Componente de evaluación	Porcentaje de la evaluación
<p>Evaluación externa (4 horas y 30 minutos)</p> <p>Prueba 1 (2 horas y 15 minutos)</p> <p>Sobre la base de un estudio de caso entregado con anticipación, con material adicional no visto anteriormente para las secciones B y C.</p> <p>Objetivos de evaluación: 1, 2, 3 y 4 (60 puntos)</p> <p><i>Sección A</i></p> <p>Contenido del programa de estudios: Unidades 1-5, con los temas de ampliación para el NS</p> <p>Los alumnos responden dos de tres preguntas estructuradas basadas en un estudio de caso dado a conocer con anticipación. (10 puntos por pregunta)</p> <p><i>Sección B</i></p> <p>Contenido del programa de estudios: Unidades 1-5, con los temas de ampliación para el NS</p> <p>Los alumnos responden una pregunta estructurada obligatoria basada principalmente en el material de estímulo adicional. (20 puntos)</p> <p><i>Sección C</i></p> <p>Contenido del programa de estudios: Unidades 1-5, con los temas de ampliación para el NS</p> <p>Los alumnos responden una pregunta de respuesta larga obligatoria, basada principalmente en el material de estímulo adicional. (20 puntos)</p>	<p>75%</p> <p>35%</p>

Componente de evaluación	Porcentaje de la evaluación
<p>Prueba 2 (2 horas y 15 minutos) Objetivos de evaluación: 1, 2, 3 y 4 (70 puntos)</p> <p><i>Sección A</i> Contenido del programa de estudios: Unidades 1-5, con los temas de ampliación para el NS Los alumnos responden una de dos preguntas estructuradas, basadas en material de estímulo, con un enfoque cuantitativo. (10 puntos)</p> <p><i>Sección B</i> Contenido del programa de estudios: Unidades 1-5, con los temas de ampliación para el NS Los alumnos responden dos de tres preguntas estructuradas, basadas en material de estímulo. (20 puntos por pregunta)</p> <p><i>Sección C</i> Contenido del programa de estudios: Unidades 1-5, con los temas de ampliación para el NS Los alumnos responden una de tres preguntas de respuesta larga que tratan principalmente de dos de los conceptos en que se basa el curso. (20 puntos)</p>	40%
<p>Evaluación interna (30 horas lectivas) Este componente lo evalúa internamente el profesor y lo modera externamente el IB al final del curso.</p> <p>Proyecto de investigación Los alumnos investigan e informan sobre una cuestión que debe resolver una organización o sobre una decisión que deben tomar una o varias organizaciones. Máximo: 2.000 palabras. (25 puntos)</p>	25%

Evaluación externa

Se utilizan tres métodos diferentes para evaluar a los alumnos.

- Baremos analíticos
- Bandas de calificación
- Criterios de evaluación (para las preguntas de respuesta larga de la prueba 1 y la prueba 2)

Hay baremos analíticos, bandas de calificación y criterios de evaluación para ambas pruebas.

Las bandas de calificación y los criterios de evaluación se relacionan con los objetivos de evaluación establecidos para el curso de Gestión Empresarial y con los descriptores de calificaciones finales de Individuos y Sociedades, y se publican en esta guía. Los baremos analíticos son específicos de cada examen, y se publican por separado, en un documento con el esquema de calificación.

Pruebas escritas

La evaluación externa del curso de Gestión Empresarial del Programa del Diploma consiste en dos exámenes para el NM y el NS, que se establecen y se califican de forma externa. Están concebidos para permitir a los alumnos demostrar sus competencias en relación con los objetivos de evaluación de Gestión Empresarial. Todas las preguntas de los exámenes se basan en las especificaciones de esta guía.

El componente externo aporta el 75% de la evaluación total en el NM y el NS.

Al igual que en todos los exámenes del Programa del Diploma, los alumnos del NM y el NS dispondrán de cinco minutos para leer las preguntas antes de comenzar a responder.

Estudio de caso dado a conocer con anticipación (prueba 1)

- El IB da a conocer el estudio de caso tres meses antes de la convocatoria de exámenes. El estudio de caso dado a conocer con anticipación describe un estudio de caso de una organización en una situación hipotética del mundo de los negocios. Se recomienda a los profesores no dedicar más de tres semanas al estudio de caso. El material de ayuda al profesor refuerza la orientación a los profesores con respecto a las tareas adecuadas para preparar el estudio de caso dado a conocer con anticipación. Las preguntas de la sección A de la prueba 1 están basadas en el estudio de caso dado a conocer con anticipación.
- El estudio de caso dado a conocer con anticipación es el mismo para los alumnos del NM y el NS, pero es posible que en cada nivel se hagan distintas preguntas.
- El día del examen, los alumnos recibirán material de estímulo adicional, que proporcionará más información sobre la situación de la organización del estudio de caso y las decisiones que afronta. Las preguntas de las secciones B y C (solo NS) de la prueba 1 están basadas principalmente en el material de estímulo adicional, si bien se espera que los alumnos apelen al material de estímulo dado a conocer con anticipación cuando corresponda. El material de estímulo adicional puede ser igual, similar o distinto para los alumnos del NM y del NS, y se proporciona material de estímulo adicional únicamente para los alumnos del NS.

- La finalidad del estudio de caso dado a conocer con anticipación es evaluar, en profundidad y tocando diversos temas, la capacidad del alumno de aplicar los conocimientos sobre gestión empresarial a una situación determinada.

Términos de instrucción

Los profesores y los alumnos deben familiarizarse con los términos de instrucción utilizados en cada objetivo de evaluación; esto les permitirá comprender el tipo de tratamiento requerido en las preguntas de examen. La exigencia cognitiva aumenta en forma progresiva del OE1 al OE3, en tanto los términos del OE4 son específicos para algunas habilidades en particular.

Las preguntas de examen pueden usar cualquier término de instrucción del objetivo de evaluación especificado en la sección “Contenido del programa de estudios”, o bien un término de instrucción menos exigente de un nivel inferior. Por ejemplo, si el objetivo de evaluación para un tema es OE2, una pregunta de examen podría contener cualquiera de los términos de instrucción del OE2, como “explicar”, “distinguir”, “interpretar” y demás. De forma alternativa, la pregunta de examen podrá contener un término de instrucción clasificado como OE1, como “describir”. Sin embargo, no se podrá usar un término de instrucción más exigente, como “evaluar”, que pertenece a una categoría superior (OE3 en este caso).

Los términos de instrucción utilizados en las preguntas, o en partes de estas, indican el nivel de profundidad requerido. Los términos se organizan por nivel del objetivo de evaluación en la sección de “Objetivos de evaluación” que aparece antes en esta guía, y se definen en el “Glosario de términos de instrucción” del apéndice.

Uso de ejemplos y estudios de caso

Para obtener calificaciones de las bandas superiores y llegar a los niveles más altos de los criterios de evaluación, se espera que los alumnos, cuando corresponda, consulten el material de estímulo que se entrega en los exámenes, usen los estudios de caso e ilustren sus respuestas con ejemplos. Esto les permite mostrar claramente su comprensión del funcionamiento en la práctica de las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial. Al hacer referencia al material de estímulo, a los estudios de caso y a los ejemplos, los alumnos no deben limitarse a indicar la información, sino que deben ofrecer alguna explicación de cómo se relaciona con la pregunta formulada.

Uso de términos de gestión empresarial

Se espera que los alumnos demuestren la capacidad de definir, usar y aplicar adecuadamente los términos de gestión empresarial que figuran en la sección de “Contenido del programa de estudios”.

Uso de calculadoras

Aunque todas las preguntas que requieren el uso de calculadora se pueden contestar en su totalidad con una calculadora de cuatro funciones (suma, resta, multiplicación y división), se permite el uso de calculadoras de pantalla gráfica durante el examen.

Los profesores y los colegios deben respetar la normativa sobre el uso de calculadoras electrónicas en los exámenes, y los alumnos deben conocer dicha normativa. Esta información puede consultarse en el apartado correspondiente del *Manual de procedimientos del Programa del Diploma*.

Descripción detallada de la evaluación externa: NM

Prueba 1

Duración: 1 hora y 15 minutos

Porcentaje del total de la evaluación: 30%

Esta prueba se divide en dos secciones. Las preguntas de la sección A están basadas en el estudio de caso prescrito por el IB que se entrega a los alumnos tres meses antes del examen. Las preguntas de la sección B están basadas principalmente en el material de estímulo adicional proporcionado el día del examen, si bien se espera que los alumnos apelen al material de estímulo dado a conocer con anticipación cuando corresponda. Las preguntas pueden ser iguales, similares o distintas para los alumnos del NM y del NS.

Se espera que los alumnos demuestren satisfacer los siguientes objetivos de evaluación.

Objetivo de evaluación	Sección A	Sección B
1. Demostrar conocimiento y comprensión	X	X
2. Demostrar capacidad de aplicación y análisis	X	X
3. Demostrar capacidad de síntesis y evaluación		X
4. Demostrar diversas habilidades apropiadas	X	X

Sección A

- Las preguntas de esta sección han sido tomadas de las unidades 1 a 5 del programa de estudios y hacen referencia al estudio de caso dado a conocer con anticipación.
- Los alumnos responden **dos** preguntas estructuradas, a elegir entre tres opciones.
- Las preguntas se subdividen en partes.
- Los términos de instrucción utilizados en las preguntas, o en partes de estas, indican el nivel de profundidad requerido.
- Las preguntas pueden requerir conocimiento y comprensión, aplicación y análisis, y diversas habilidades apropiadas.
- Las notas que es posible obtener en cada parte de una pregunta se indican en el cuestionario de examen.
- Cada pregunta vale 10 puntos.
- La pregunta de la sección A vale un total de 20 puntos.

Sección B

- Las preguntas de esta sección han sido tomadas de las unidades 1 a 5 del programa de estudios y se basan principalmente en el material de estímulo adicional proporcionado el día del examen.
- Los alumnos responden **una** pregunta estructurada obligatoria.
- La pregunta se subdivide en partes.
- Los términos de instrucción utilizados en las preguntas, o en partes de estas, indican el nivel de profundidad requerido.
- Las preguntas pueden requerir conocimiento y comprensión, aplicación y análisis, síntesis y evaluación, y diversas habilidades apropiadas.

- Las notas que es posible obtener en cada parte de una pregunta se indican en el cuestionario de examen.
- La pregunta de la sección B vale un total de 20 puntos.

La puntuación se asigna combinando un baremo analítico y las bandas de calificación.

En conjunto, la puntuación máxima de la prueba 1 es de 40 puntos.

Prueba 2

Duración: 1 hora y 45 minutos

Porcentaje del total de la evaluación: 50%

Esta prueba se divide en tres secciones. La estructura de esta prueba es la misma que la de la prueba 2 del NS. Sin embargo, las preguntas pueden ser iguales, similares o distintas de las del NS. Los alumnos del NM contestan menos preguntas.

Se espera que los alumnos demuestren satisfacer los siguientes objetivos de evaluación.

Objetivo de evaluación	Sección A	Sección B	Sección C
1. Demostrar conocimiento y comprensión	X	X	X
2. Demostrar capacidad de aplicación y análisis	X	X	X
3. Demostrar capacidad de síntesis y evaluación		X	X
4. Demostrar diversas habilidades apropiadas	X	X	X

Sección A

- Las preguntas de esta sección han sido tomadas de las unidades 1 a 5.
- Las preguntas se centran en el aspecto cuantitativo.
- Los alumnos responden a **una** pregunta estructurada, a elegir entre dos opciones, basadas en material de estímulo no visto anteriormente.
- Las preguntas se subdividen en partes.
- Los términos de instrucción utilizados en las preguntas, o en partes de estas, indican el nivel de profundidad requerido.
- Las preguntas pueden requerir conocimiento y comprensión, aplicación y análisis, y diversas habilidades apropiadas.
- Las notas que es posible obtener en cada parte de una pregunta se indican en el cuestionario de examen.
- Cada pregunta vale 10 puntos.
- La pregunta de la sección A vale un total de 10 puntos.

Sección B

- Las preguntas de esta sección han sido tomadas de las unidades 1 a 5 del programa de estudios.
- Los alumnos responden **una** pregunta estructurada, a elegir entre tres opciones, basadas en material de estímulo no visto anteriormente.
- La pregunta se subdivide en partes.

- Los términos de instrucción utilizados en las preguntas, o en partes de estas, indican el nivel de profundidad requerido.
- Las preguntas pueden requerir conocimiento y comprensión, aplicación y análisis, síntesis y evaluación, y diversas habilidades apropiadas.
- Las notas que es posible obtener en cada parte de una pregunta se indican en el cuestionario de examen.
- Cada pregunta vale 20 puntos.
- La pregunta de la sección B vale un total de 20 puntos.

En las secciones A y B, la puntuación se asigna combinando un baremo analítico y las bandas de calificación.

Sección C

- Las preguntas de esta sección se centran principalmente en los conceptos de cambio, cultura, ética, globalización, innovación y estrategia en que se basa el curso de Gestión Empresarial.
- Aunque cada pregunta se centra principalmente en dos de los conceptos, los alumnos deben apelar a sus conocimientos de otros temas pertinentes del programa de estudios.
- No se provee material de estímulo para las preguntas.
- Se pide a los alumnos abordar la pregunta con relación a —como mínimo— una organización de la vida real, pero pueden usar información de fuentes diversas, por ejemplo, estudios de caso reales examinados en clase e investigación para la evaluación interna. La organización de la vida real que los alumnos usen en sus respuestas no debe ser la misma del estudio de caso de la prueba 1.
- La respuesta debe considerar las perspectivas de los individuos y las sociedades sobre los que repercute la organización de la vida real.
- Los alumnos deben contestar **una** pregunta de respuesta larga, a elegir entre tres opciones.
- En las preguntas se usan los términos de instrucción del objetivo de evaluación 3 (OE3).
- Las preguntas requieren conocimiento y comprensión, aplicación y análisis, síntesis y evaluación, y diversas habilidades apropiadas.
- Cada pregunta vale 20 puntos.
- La pregunta de la sección C vale un total de 20 puntos.

En la sección C, la puntuación se asigna utilizando criterios de evaluación. En las notas para la corrección incluidas en el esquema de calificación se asesora sobre cómo aplicar los criterios de evaluación.

En conjunto, la puntuación máxima de la prueba 2 es de 50 puntos.

Descripción detallada de la evaluación externa: NS

Prueba 1

Duración: 2 horas y 15 minutos

Porcentaje del total de la evaluación: 35%

Esta prueba se divide en tres secciones. Las preguntas de la sección A están basadas en el estudio de caso prescrito por el IB y dado a conocer a los alumnos tres meses antes del examen. Las preguntas de las secciones B y C están basadas principalmente en el material de estímulo adicional proporcionado el día del examen, si bien se espera que los alumnos apelen al material de estímulo dado a conocer con anticipación cuando corresponda. Las preguntas de la sección A y de la sección B pueden ser iguales, similares o distintas para los alumnos del NM y del NS.

Se espera que los alumnos demuestren satisfacer los siguientes objetivos de evaluación.

Objetivo de evaluación	Sección A	Sección B	Sección C
1. Demostrar conocimiento y comprensión	X	X	X
2. Demostrar capacidad de aplicación y análisis	X	X	X
3. Demostrar capacidad de síntesis y evaluación		X	X
4. Demostrar diversas habilidades apropiadas	X	X	X

Sección A

- Las preguntas de esta sección han sido tomadas de las unidades 1 a 5 del programa de estudios, podrían incluir los temas de ampliación para el NS del programa de estudios, y hacen referencia al estudio de caso dado a conocer con anticipación.
- Los alumnos responden **dos** preguntas estructuradas, a elegir entre tres opciones.
- Cada pregunta se subdivide en partes.
- Los términos de instrucción utilizados en las preguntas indican el nivel de profundidad requerido.
- Las preguntas pueden requerir conocimiento y comprensión, aplicación y análisis, y diversas habilidades apropiadas.
- Las notas que es posible obtener en cada parte de una pregunta se indican en el cuestionario de examen.
- Cada pregunta vale 10 puntos.
- La pregunta de la sección A vale un total de 20 puntos.

Sección B

- Las preguntas de esta sección han sido tomadas de las unidades 1 a 5 y de los temas de ampliación para el NS del programa de estudios y se basan principalmente en el material de estímulo adicional proporcionado el día del examen.
- Los alumnos responden **una** pregunta estructurada obligatoria.
- La pregunta se subdivide en partes.
- Los términos de instrucción utilizados en las preguntas, o en partes de estas, indican el nivel de profundidad requerido.

- Las preguntas pueden requerir conocimiento y comprensión, aplicación y análisis, síntesis y evaluación, y diversas habilidades apropiadas.
- Las notas que es posible obtener en cada parte de una pregunta se indican en el cuestionario de examen.
- La pregunta de la sección B vale un total de 20 puntos.

En las secciones A y B, la puntuación se asigna combinando un baremo analítico y las bandas de calificación.

Sección C

- Las preguntas de esta sección han sido tomadas de las unidades 1 a 5 y de los temas de ampliación para el NS del programa de estudios y se basan principalmente en el material de estímulo adicional proporcionado el día del examen.
- La respuesta debe considerar las perspectivas de los individuos y las sociedades sobre los que repercute la organización del estudio de caso.
- Los alumnos responden **una** pregunta de respuesta extensa obligatoria.
- En las preguntas se usan los términos de instrucción del objetivo de evaluación 3 (OE3).
- Las preguntas requieren conocimiento y comprensión, aplicación y análisis, síntesis y evaluación, y diversas habilidades apropiadas.
- Cada pregunta vale 20 puntos.
- La pregunta de la sección C vale un total de 20 puntos.

En la sección C, la puntuación se asigna utilizando criterios de evaluación. En las notas para la corrección incluidas en el esquema de calificación se asesora sobre cómo aplicar los criterios de evaluación.

En conjunto, la puntuación máxima de la prueba 1 es de 60 puntos.

Prueba 2

Duración: 2 horas y 15 minutos

Porcentaje del total de la evaluación: 40%

Esta prueba se divide en tres secciones. La estructura de esta prueba es la misma que la de la prueba 2 del NM. Sin embargo, las preguntas pueden ser iguales o distintas de las del NM. Los alumnos del NS responden a más preguntas.

Se espera que los alumnos demuestren satisfacer los siguientes objetivos de evaluación.

Objetivo de evaluación	Sección A	Sección B	Sección C
1. Demostrar conocimiento y comprensión	X	X	X
2. Demostrar capacidad de aplicación y análisis	X	X	X
3. Demostrar capacidad de síntesis y evaluación		X	X
4. Demostrar diversas habilidades apropiadas	X	X	X

Sección A

- Las preguntas de esta sección han sido tomadas de las unidades 1 a 5 y de los temas de ampliación del NS del programa de estudios.
- Las preguntas se centran en el aspecto cuantitativo.

- Los alumnos responden a **una** pregunta estructurada, a elegir entre dos opciones, basadas en material de estímulo no visto anteriormente.
- La pregunta se subdivide en partes.
- Los términos de instrucción utilizados en las preguntas, o en partes de estas, indican el nivel de profundidad requerido.
- Las preguntas pueden requerir conocimiento y comprensión, aplicación y análisis, y diversas habilidades apropiadas.
- Las notas que es posible obtener en cada parte de una pregunta se indican en el cuestionario de examen.
- Cada pregunta vale 10 puntos.
- La pregunta de la sección A vale un total de 10 puntos.

Sección B

- Las preguntas de esta sección han sido tomadas de las unidades 1 a 5 y de los temas de ampliación del NS del programa de estudios.
- Los alumnos responden **dos** preguntas estructuradas, a elegir entre tres opciones, basadas en el material de estímulo.
- Las preguntas se subdividen en partes.
- Los términos de instrucción utilizados en las preguntas, o en partes de estas, indican el nivel de profundidad requerido.
- Las preguntas pueden requerir conocimiento y comprensión, aplicación y análisis, síntesis y evaluación, y diversas habilidades apropiadas.
- Las notas que es posible obtener en cada parte de una pregunta se indican en el cuestionario de examen.
- Cada pregunta vale 20 puntos.
- La pregunta de la sección B vale un total de 40 puntos.

En las secciones A y B, la puntuación se asigna combinando un baremo analítico y las bandas de calificación.

Sección C

- Las preguntas de esta sección se centran principalmente en los conceptos de cambio, cultura, ética, globalización, innovación y estrategia en que se basa el curso de Gestión Empresarial.
- Aunque cada pregunta se centra principalmente en dos de los conceptos, los alumnos deben apelar a sus conocimientos de otros temas pertinentes del programa de estudios, incluidos los temas de ampliación del NS.
- No se provee material de estímulo para las preguntas.
- Se pide a los alumnos abordar la pregunta con relación a —como mínimo— una organización de la vida real, pero pueden usar información de fuentes diversas, por ejemplo, estudios de caso reales examinados en clase e investigación para la evaluación interna. La organización de la vida real que los alumnos usen en sus respuestas no debe ser la misma del estudio de caso de la prueba 1.
- La respuesta debe considerar las perspectivas de los individuos y las sociedades sobre los que repercute la organización de la vida real.
- Los alumnos deben contestar **una** pregunta de respuesta extensa, a elegir entre tres opciones.
- En cada pregunta se usan los términos de instrucción del objetivo de evaluación 3 (OE3).

- Cada pregunta requiere conocimiento y comprensión, aplicación y análisis, síntesis y evaluación, y diversas habilidades apropiadas.
- Cada pregunta vale 20 puntos.
- La pregunta de la sección C vale un total de 20 puntos.

En la sección C, la puntuación se asigna utilizando criterios de evaluación. En las notas para la corrección incluidas en el esquema de calificación se asesora sobre cómo aplicar los criterios de evaluación.

En conjunto, la puntuación máxima de la prueba 2 es de 70 puntos.

Bandas de calificación de la evaluación externa: NM y NS

Además de un baremo analítico específico para el cuestionario de examen, para las preguntas de las secciones A y B que permiten obtener más puntos, se usan bandas de calificación. Las bandas se usan en:

- La prueba 1 (NM/NS), secciones A y B
- La prueba 2 (NM/NS), sección B

Prueba 1, NM y NS, sección A

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso conocimiento y comprensión de los temas pertinentes y de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. • Escaso uso de la terminología de gestión empresarial. • Escasa referencia al material de estímulo.
3-4	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción o análisis parcial de algunos temas pertinentes con cierto uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. • Cierta uso de la terminología adecuada. • Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización. • En el extremo inferior de la banda de calificación, las respuestas son en su mayoría teóricas.
5-6	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los temas pertinentes con buen uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. • Uso de terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta. • Uso eficaz del material de estímulo.

Pruebas 1 y 2, NM y NS, sección B

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1-2	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se explican o aplican escasas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial, y falta terminología de la asignatura. • Escasa referencia al material de estímulo.
3-4	<ul style="list-style-type: none"> • Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se explican o aplican ciertas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa cierta terminología adecuada. • Se hace cierta referencia al material de estímulo, pero a menudo no va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización.
5-6	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de la mayoría de las exigencias de la pregunta. • Se explican y aplican herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada la mayor parte del tiempo. • Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización. • Ciertos indicios de una respuesta equilibrada. • Algunos juicios son pertinentes pero no están fundamentados.
7-8	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se explican y aplican bien las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada. • Buena referencia al material de estímulo. • Indicios sólidos de una respuesta equilibrada. • Los juicios son pertinentes pero no siempre están bien fundamentados.
9-10	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comprensión de las exigencias de la pregunta, incluidas las implicaciones (cuando corresponda). • Se explican con claridad y se aplican con un fin determinado las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta. • Uso eficaz del material de estímulo de un modo que refuerza significativamente la respuesta. • Indicios de equilibrio en toda la extensión de la respuesta. • Juicios pertinentes y bien fundamentados.

Criterios de evaluación externa: NM y NS

Se usan criterios de evaluación para asignar la puntuación en las siguientes preguntas de respuesta extensa:

- Prueba 1, NS, sección C
- Prueba 2, NM, sección C
- Prueba 2, NS, sección C

Prueba 1, NS, sección C

Hay cinco criterios de evaluación para este tipo de pregunta.

- Criterio A: Conocimiento y comprensión de herramientas, técnicas y teorías
- Criterio B: Aplicación
- Criterio C: Argumentos razonados
- Criterio D: Estructura
- Criterio E: Individuos y sociedades

Criterio A: Conocimiento y comprensión de herramientas, técnicas y teorías

Este criterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y comprensión de las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes según lo indique y/o implique la pregunta. Esto incluye el uso de terminología de gestión empresarial adecuada.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se demuestra conocimiento superficial de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
2	Se demuestra conocimiento y comprensión satisfactorios de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
3	En general se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud.
4	Se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.

Criterio B: Aplicación

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de aplicar las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes a la organización del estudio de caso.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan con la organización del estudio de caso, pero la conexión es inapropiada o superficial.
2	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan apropiadamente con la organización del estudio de caso, pero la conexión no ha sido desarrollada.
3	En general se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud. Se dan ejemplos.
4	Se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso. Los ejemplos son apropiados e ilustrativos.

Criterio C: Argumentos razonados

Este criterio evalúa la medida en que el alumno plantea argumentos razonados. Esto incluye la presentación de argumentos pertinentes y equilibrados mediante, por ejemplo, la exploración de distintas prácticas, la ponderación de sus puntos fuertes y débiles, la comparación y contrastación, o la consideración de las consecuencias, según los requisitos de la pregunta. También incluye la justificación de los argumentos mediante la presentación de datos que respalden las afirmaciones hechas.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se hacen afirmaciones pero son superficiales.
2	Se plantean argumentos pertinentes pero en su mayoría no están justificados.
3	Se plantean argumentos pertinentes y en su mayoría están justificados.
4	Se plantean argumentos pertinentes y equilibrados, y están correctamente justificados.

Criterio D: Estructura

Este criterio evalúa la medida en que el alumno organiza sus ideas con claridad y presenta un escrito estructurado con los siguientes elementos:

- Introducción
- Cuerpo
- Conclusión
- Párrafos apropiados para el propósito que cumplen

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Están presentes dos o menos de los elementos estructurales, y pocas ideas están organizadas con claridad.
2	Están presentes tres de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
3	Están presentes tres o cuatro de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
4	Están presentes todos los elementos estructurales, y las ideas están organizadas con claridad.

Criterio E: Individuos y sociedades

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de presentar una consideración equilibrada de las perspectivas de un espectro de grupos de interés pertinentes, entre ellos, individuos y grupos dentro y fuera de la organización.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se ha considerado de manera superficial o inapropiada una perspectiva individual o grupal.
2	Se ha considerado de manera apropiada una perspectiva individual o grupal pertinente, o dos perspectivas individuales o grupales pertinentes se han considerado de manera superficial o inapropiada.
3	Se han considerado apropiadamente al menos dos perspectivas individuales o grupales pertinentes.
4	Se han considerado equilibradamente las perspectivas individuales y grupales pertinentes.

Prueba 2, NM y NS, sección C

Hay cinco criterios de evaluación para este tipo de pregunta.

- Criterio A: Conocimiento y comprensión conceptual
- Criterio B: Aplicación
- Criterio C: Argumentos razonados
- Criterio D: Estructura
- Criterio E: Individuos y sociedades

Criterio A: Conocimiento y comprensión conceptual

Este criterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y comprensión de los conceptos dados y del contenido de gestión empresarial pertinente (teorías, técnicas o herramientas, según los requisitos de la pregunta).

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se demuestra un conocimiento superficial de los conceptos dados. No se ha seleccionado contenido de gestión empresarial, o el contenido seleccionado no es pertinente.
2	Se demuestra una comprensión satisfactoria de uno de los conceptos dados o de ambos. Parte del contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente. El contenido pertinente se ha explicado de manera satisfactoria.
3	Se demuestra una buena comprensión de uno de los conceptos dados o de ambos. El contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente, aunque puede que no sea suficiente. El contenido pertinente se ha explicado en general de manera satisfactoria, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud.
4	Se demuestra una buena comprensión de ambos conceptos dados. El contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente y suficiente, y está bien explicado.

Criterio B: Aplicación

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de aplicar los conceptos dados y el contenido de gestión empresarial pertinente (teorías, técnicas o herramientas, según los requisitos de la pregunta) a la organización o las organizaciones de la vida real elegidas. **La organización o las organizaciones de la vida real no deben ser la misma del estudio de caso de la prueba 1.**

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Los conceptos dados y/o todo contenido de gestión empresarial pertinente se conectan con la organización o las organizaciones de la vida real, pero la conexión es inapropiada o superficial.
2	Los conceptos dados y/o el contenido de gestión empresarial pertinente se conectan apropiadamente con la organización o las organizaciones de la vida real, pero la conexión no ha sido desarrollada.
3	Los conceptos dados y el contenido de gestión empresarial pertinente se han aplicado bien en general para explicar la situación y las cuestiones de la organización o las organizaciones de la vida real, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud. Se dan ejemplos.
4	Los conceptos dados y el contenido de gestión empresarial pertinente se han aplicado bien para explicar la situación y las cuestiones de la organización o las organizaciones de la vida real. Los ejemplos son apropiados e ilustrativos.

Criterio C: Argumentos razonados

Este criterio evalúa la medida en que el alumno plantea argumentos razonados. Esto incluye la presentación de argumentos pertinentes y equilibrados mediante, por ejemplo, la exploración de distintas prácticas, la ponderación de sus puntos fuertes y débiles, la comparación y contrastación, o la consideración de las consecuencias, según los requisitos de la pregunta. También abarca la justificación de los argumentos con datos razonables u otro tipo de respaldo de las afirmaciones que se hagan.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se hacen afirmaciones pero son superficiales.
2	Se plantean argumentos pertinentes pero en su mayoría no están justificados.
3	Se plantean argumentos pertinentes y en su mayoría están justificados.
4	Se plantean argumentos pertinentes y equilibrados, y están correctamente justificados.

Criterio D: Estructura

Este criterio evalúa la medida en que el alumno organiza sus ideas con claridad y presenta un escrito estructurado con los siguientes elementos:

- Introducción
- Cuerpo
- Conclusión
- Párrafos apropiados para el propósito que cumplen

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Están presentes dos o menos de los elementos estructurales, y pocas ideas están organizadas con claridad.
2	Están presentes tres de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
3	Están presentes tres o cuatro de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
4	Están presentes todos los elementos estructurales, y las ideas están organizadas con claridad.

Criterio E: Individuos y sociedades

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de presentar una consideración equilibrada de las perspectivas de un espectro de grupos de interés pertinentes, entre ellos, individuos y grupos dentro y fuera de la organización.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se ha considerado de manera superficial o inapropiada una perspectiva individual o grupal.
2	Se ha considerado de manera apropiada una perspectiva individual o grupal pertinente, o dos perspectivas individuales o grupales pertinentes se han considerado de manera superficial o inapropiada.
3	Se han considerado apropiadamente al menos dos perspectivas individuales o grupales pertinentes.
4	Se han considerado equilibradamente las perspectivas individuales y grupales pertinentes.

Si desea más orientación al evaluar estas preguntas, consulte las notas para la corrección incluidas en los esquemas de calificación.

Evaluación interna

Propósito de la evaluación interna

La evaluación interna es una parte fundamental del curso y es obligatoria tanto en el NM como en el NS. Permite a los alumnos demostrar la aplicación de sus habilidades y conocimientos y dedicarse a aquellas áreas que despierten su interés sin las restricciones de tiempo y de otro tipo asociadas a los exámenes escritos. La evaluación interna debe, en la medida de lo posible, integrarse en la enseñanza normal de clase, y no ser una actividad aparte que tiene lugar una vez que se han impartido todos los contenidos del curso.

En el curso de Gestión Empresarial, los requisitos de la evaluación interna son distintos para el NM y el NS. La evaluación interna del NM es un comentario escrito, y la del NS es un proyecto de investigación.

Orientación y autoría original

El comentario escrito (NM) y el proyecto de investigación (NS) que se presenten para la evaluación interna deben ser fruto del trabajo propio del alumno. Sin embargo, no se pretende que los alumnos decidan el título o el tema y que se les deje trabajar en el componente de evaluación interna sin ningún tipo de ayuda por parte del profesor. El profesor debe desempeñar un papel importante en las etapas de planificación y elaboración del trabajo de evaluación interna. Es responsabilidad del profesor velar por que los alumnos estén familiarizados con:

- Los requisitos del tipo de trabajo que se va a evaluar internamente.
- Los criterios de evaluación; los alumnos deben entender que el trabajo que presenten para evaluación ha de abordar estos criterios eficazmente.

Los profesores y los alumnos deben discutir el trabajo evaluado internamente. Se debe animar a los alumnos a dirigirse al profesor en busca de consejos e información, y no se les debe penalizar por solicitar orientación. Como parte del proceso de aprendizaje, los profesores deben leer un borrador del trabajo y asesorar a los alumnos al respecto. El profesor debe aconsejar al alumno de forma oral o escrita acerca de cómo puede mejorar su trabajo, pero no debe modificar el borrador. La siguiente versión que llegue a manos del profesor debe ser la versión definitiva lista para entregar.

Los profesores tienen la responsabilidad de asegurarse de que todos los alumnos entiendan el significado y la importancia de los conceptos relacionados con la probidad académica, especialmente los de autoría original y propiedad intelectual. Los profesores deben verificar que todos los trabajos que los alumnos entreguen para evaluación hayan sido preparados conforme a los requisitos, y deben explicar claramente a los alumnos que el trabajo que se evalúe internamente debe ser original en su totalidad. Cuando se permita la colaboración entre alumnos, a estos debe quedarles clara la diferencia entre colaboración y colusión.

Los profesores deben verificar la autoría original de todo trabajo que se envíe al IB para su moderación o evaluación, y no deben enviar ningún trabajo que constituya (o sospechen que constituya) un caso de conducta impropia. Cada alumno debe confirmar que el trabajo que presenta para la evaluación es propio y original, y que es la versión final. Una vez que el alumno haya entregado oficialmente la versión final de su trabajo, no podrá pedir que se lo devuelvan para modificarlo. El requisito de confirmar la originalidad del trabajo se aplica al trabajo de todos los alumnos, no solo de aquellos que formen parte de la muestra que se enviará al IB para moderación. Para obtener más información, sírvase consultar los

siguientes documentos del IB: *Probidad académica* (2011), *El Programa del Diploma: de los principios a la práctica* (2009) y el *Reglamento general del Programa del Diploma* (2011).

La autoría de los trabajos se puede comprobar debatiendo su contenido con el alumno y analizando con detalle uno o más de los siguientes aspectos:

- La propuesta inicial del alumno
- El primer borrador del trabajo escrito
- Las referencias bibliográficas citadas
- El estilo de redacción, comparado con trabajos que se sabe que ha realizado el alumno
- El análisis del trabajo con un servicio en línea de detección de plagio como, por ejemplo, www.turnitin.com

No se permite presentar un mismo trabajo para la evaluación interna y la Monografía.

Temporalización

La evaluación interna es una parte fundamental del curso de Gestión Empresarial, y representa un 25% de la evaluación final en el NM y el NS. Este porcentaje debe verse reflejado en el tiempo que se destina a enseñar los conocimientos y las habilidades necesarios para llevar a cabo el trabajo de evaluación interna, así como en el tiempo total dedicado a realizar el trabajo.

Se recomienda dedicar un total de aproximadamente 15 (NM) y 30 (NS) horas lectivas al trabajo. En el cálculo de horas se deberá incluir:

- El tiempo que necesita el profesor para explicar a los alumnos los requisitos de la evaluación interna
- Tiempo de clase para que los alumnos trabajen en el componente de evaluación interna y hagan preguntas
- Tiempo para consultas entre el profesor y cada alumno
- Tiempo para revisar trabajo y evaluar cómo progresa el trabajo, y para comprobar que es original del alumno

Requisitos y recomendaciones

Es importante, para la integridad del proceso de moderación, que la evaluación interna realizada por el profesor se base en la misma información que se haya puesto a disposición del moderador. Cuando haya más de un profesor impartiendo este componente a los alumnos, se debe llevar a cabo una estandarización interna.

Uso de los criterios de evaluación en la evaluación interna

Para la evaluación interna, se ha establecido una serie de criterios de evaluación. Cada criterio cuenta con cierto número de descriptores; cada uno describe un nivel de logro específico y equivale a un determinado rango de puntos. Los descriptores se centran en aspectos positivos aunque, en los niveles más bajos, la descripción puede mencionar la falta de logros.

Los profesores deben valorar el trabajo de evaluación interna del NM y del NS con relación a los criterios, utilizando los descriptores de nivel.

- Se utilizan distintos criterios para el NM y el NS.
- El propósito es encontrar, para cada criterio, el descriptor que exprese de la forma más adecuada el nivel de logro alcanzado por el alumno. Esto implica que, cuando un trabajo demuestre niveles de logro distintos para los diferentes aspectos de un criterio, será necesario compensar dichos niveles. La puntuación asignada debe ser aquella que refleje más justamente el logro general de los aspectos del criterio. No es necesario cumplir todos los aspectos de un descriptor de nivel para obtener dicha puntuación.
- Al evaluar el trabajo de un alumno, los profesores deben leer los descriptores de cada criterio hasta llegar al descriptor que describa de manera más apropiada el nivel del trabajo que se está evaluando. Si un trabajo parece estar entre dos descriptores, se deben leer de nuevo ambos descriptores y elegir el que mejor describa el trabajo del alumno.
- En los casos en que un mismo descriptor de nivel comprenda dos o más puntuaciones, los profesores deben conceder las puntuaciones más altas si el trabajo del alumno demuestra en gran medida las cualidades descritas; el trabajo puede estar cerca de alcanzar las puntuaciones del descriptor de nivel superior. Los profesores deben conceder las puntuaciones más bajas si el trabajo del alumno demuestra en menor medida las cualidades descritas; el trabajo puede estar cerca de alcanzar las puntuaciones del descriptor de nivel inferior.
- Solamente deben utilizarse números enteros y no notas parciales, como fracciones o decimales.
- Los profesores no deben pensar en términos de aprobado o no aprobado, sino que deben concentrarse en identificar el descriptor apropiado para cada criterio de evaluación.
- Los descriptores de nivel más altos no implican un trabajo perfecto; están al alcance de los alumnos. Los profesores no deben dudar en conceder los niveles extremos, si corresponden a descriptores apropiados del trabajo que se está evaluando.
- Un alumno que alcance un nivel de logro alto en un criterio no necesariamente alcanzará niveles altos en los demás criterios. Igualmente, un alumno que alcance un nivel de logro bajo en un criterio no necesariamente alcanzará niveles bajos en los demás criterios. Los profesores no deben suponer que la evaluación general de los alumnos debe dar como resultado una distribución determinada de puntuaciones.
- Se recomienda que los alumnos tengan acceso a los criterios de evaluación.

Descripción detallada de la evaluación interna: NM

Comentario escrito

Duración: 15 horas

Porcentaje del total de la evaluación: 25%

Introducción

La evaluación interna del NM es un comentario escrito que permite a los alumnos demostrar la aplicación de herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial a una cuestión o un problema empresarial.

Requisitos

Los alumnos del NM deben:

- Seleccionar una cuestión o un problema real para el comentario escrito que se relacione con el programa de estudios del NM.
- Hacer referencia directa a una única organización empresarial; sin embargo, pueden considerar cuestiones comunes a toda la industria a la que pertenezca la organización y que repercutan sobre ella.
- Basar el comentario escrito en material de investigación secundaria seleccionado por ser adecuado al tema, o por su profundidad y amplitud. Podrá utilizarse como apoyo la investigación primaria.
- Dar al comentario un título en forma de pregunta, con el fin de centrar y orientar la investigación.
- Redactar un comentario escrito de no más de 1.500 palabras.
- Adjuntar al comentario entre tres y cinco documentos de apoyo, de los que haya obtenido la mayor parte de la información utilizada.
- Hacer referencia explícita a la totalidad de los documentos de apoyo y las fuentes adicionales, que deberán, además, estar incluidos en una bibliografía.

Orientación del profesor

Con el apoyo del profesor, los alumnos deberán escoger una cuestión o un problema para investigar, y redactar un título en forma de pregunta.

El profesor deberá aprobar la pregunta del alumno antes de que éste comience a trabajar, para verificar que la pregunta sea adecuada para una investigación y que permita obtener todos los niveles de logro de los criterios de evaluación. Se recomienda que todos los alumnos cuenten con una copia de los criterios de evaluación.

El profesor debe orientar a los alumnos en la selección de documentos de apoyo apropiados.

A lo largo de todo el proceso de la evaluación interna, los alumnos y el profesor deberán mantener un diálogo que sirva de apoyo al trabajo del alumno. Como parte del proceso de aprendizaje, el profesor deberá comentar los planes de trabajo de los alumnos y un primer borrador del comentario.

Si más de un alumno elige una misma organización para su investigación, es responsabilidad del profesor velar por que los comentarios escritos reflejen la investigación individual de cada alumno, así como su interpretación y análisis.

Si un alumno también redacta una Monografía de Gestión Empresarial, es responsabilidad del profesor velar por que el alumno no base la evaluación interna y la Monografía de la asignatura en el mismo contenido del programa de estudios. Además, dada la diferencia de los requisitos y criterios de evaluación, los alumnos deben elegir distintas organizaciones para estas dos tareas.

Ejemplos de preguntas apropiadas

Los siguientes son ejemplos de preguntas que podrían ser apropiadas para el comentario escrito:

- “¿La línea aérea X puede tener éxito si elige como objetivo el segmento Y?” El comentario podría examinar temas de gestión empresarial como segmentación de mercado, perfiles de consumidores, promoción y medición del éxito financiero.
- “¿La empresa Y debería contratar la fabricación en forma externa?” El comentario podría examinar áreas dentro de la gestión empresarial, como la gestión de operaciones y la gestión de recursos humanos.

Documentos de apoyo

La selección de los documentos de apoyo es muy importante. Para alcanzar los niveles de logro más altos en cada criterio de evaluación, es importante escoger documentos de apoyo que presenten un espectro amplio de ideas y puntos de vista. Por ejemplo, una selección de tres o cinco documentos publicados por una misma empresa, o entre tres y cinco encuestas a grupos similares, no aportarán equilibrio ni objetividad.

Los documentos de apoyo deberán ser contemporáneos, y haber sido escritos como máximo tres años antes de la presentación del comentario escrito al IB. El comentario escrito se presenta en abril o noviembre del año final del curso; esto depende de la convocatoria de exámenes que realiza el colegio.

Como máximo, uno de los documentos de apoyo podrá ser una transcripción de material de video o audio. La transcripción deberá resumir los puntos esenciales de la grabación utilizada para el comentario. Solo se podrá utilizar material de video o audio publicado por una organización confiable (por ejemplo, la misma organización empresarial, una organización a la que la empresa ha encomendado la tarea, o una ONG). Debe ponerse especial atención al indicar la referencia del archivo de video o audio original, para que sea posible rastrearlo.

El comentario debe basarse en fuentes secundarias y puede incluir datos primarios.

Ejemplos de fuentes secundarias:

- Artículos de la prensa local, nacional o internacional
- Estados financieros
- Planes de negocio
- Extractos de sitios web de empresas
- Transcripción de un archivo visual o de audio pertinente
- Informes financieros
- Estadísticas gubernamentales y de otras fuentes
- Publicaciones académicas
- Encuestas para estudios de mercado
- Declaraciones de misión
- Encuestas en línea

Ejemplos de fuentes primarias:

- Respuestas a cuestionarios (los alumnos deberán incluir una copia en blanco del cuestionario y un cómputo o un resumen de los resultados)
- Resultados de encuestas
- Transcripciones de entrevistas e intercambios con grupos de discusión

Los alumnos deberán seleccionar sus propios documentos de apoyo; el profesor no deberá proporcionárselos.

Los alumnos deberán destacar las partes de cada documento de apoyo que se relacionen en forma directa con el comentario. Todo fragmento de los documentos de apoyo que el alumno destaque, y que no esté en la lengua en la que se haya matriculado el alumno, deberá ser traducido.

Los alumnos deberán identificar cada documento de apoyo con rótulos claros, por ejemplo, "Documento de apoyo 1", "Documento de apoyo 2", etc. Esto será útil al citar las referencias en el comentario.

Se espera que los alumnos incluyan en el texto citas o referencias a los documentos de apoyo, como también una bibliografía en formato apropiado.

Toda fuente adicional, como libros de texto y notas de clase, deberá ser incorporada a través de referencias, pero no se aceptarán estos elementos como documentos de apoyo.

Comentario escrito

Aunque el comentario escrito no debe ajustarse a un formato predeterminado, debe sí ser un escrito estructurado y bien presentado. Una estructura eficaz contiene una introducción que prepare el terreno, una presentación, un análisis y una discusión de los datos obtenidos, y una conclusión que responda a la pregunta del comentario. Para una buena presentación, también deberá contener una página con el título, un índice correcto, títulos y subtítulos apropiados, referencias presentadas con cohesión, una bibliografía completa y páginas numeradas.

La introducción debe ofrecer brevemente información general sobre la organización empresarial, resumir con claridad la cuestión o el problema que se investiga, y explicar la metodología empleada.

En el cuerpo del comentario se deberán presentar datos obtenidos en los documentos de apoyo, los que se analizarán con ayuda de las herramientas, técnicas y teorías empresariales pertinentes. También será preciso interpretar los datos obtenidos. ¿Qué temas principales emergen del análisis de los documentos de apoyo? ¿Por qué y en qué sentido resultan útiles (o no) para responder a la pregunta del comentario? Para discutir los datos obtenidos se deberá adoptar un enfoque de tipo evaluativo; por ejemplo, ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles de las diversas posiciones sobre la cuestión o el problema, y cuáles sus consecuencias?

En la conclusión se deberá dar respuesta explícita a la pregunta del comentario. La conclusión no debe introducir datos o argumentos que no se hayan discutido en secciones anteriores del trabajo. Por el contrario, se recomienda incluir los aspectos de la pregunta del comentario a los que no se ha dado plena respuesta, o en los que podría ser necesario ahondar para poder emitir un juicio más efectivo.

Para la presentación de las referencias y la bibliografía, consulte la información sobre la cita de las ideas o el trabajo de otras personas en la sección de esta guía correspondiente a "El Programa del Diploma".

Cómputo de palabras

El comentario escrito no debe superar el máximo de 1.500 palabras. Como parte del comentario, deberá incluirse un cómputo de palabras. Si se excede el límite, la evaluación del profesor debe limitarse a las primeras 1.500 palabras.

Importante: Los moderadores no leerán más de 1.500 palabras por comentario.

El cómputo de palabras **no** incluye:

- Los agradecimientos
- El índice
- Los cuadros de datos estadísticos
- Los diagramas o figuras
- Las ecuaciones, fórmulas y cálculos
- Las citas bibliográficas (si se usan, deben estar en el cuerpo del comentario)
- Las referencias (si se usan, deben estar en notas a pie de página o al final del trabajo)
- Bibliografía

Es importante recordar que las notas a pie de página y al final del trabajo solo pueden usarse para las referencias. Las definiciones de términos de gestión empresarial y las citas, si se usan, deben incluirse en el cuerpo del trabajo y forman parte del cómputo de palabras. Una cita intratextual es una forma abreviada de indicar una referencia bibliográfica en el cuerpo del comentario. La referencia completa —con un enlace a la cita intratextual— debe incluirse en la bibliografía.

Criterios de evaluación interna: NM

El comentario escrito de Gestión Empresarial, correspondiente al NM, se evalúa tomando como parámetro siete criterios relacionados con los objetivos de evaluación del curso.

Una vez leído el trabajo por evaluar, deberán estudiarse los descriptores de cada criterio, hasta que se llegue al que describa más adecuadamente el nivel de logro alcanzado. Si un trabajo parece estar entre dos descriptores, se deben leer de nuevo ambos descriptores y elegir el que mejor describa el trabajo del alumno.

Hay siete criterios de evaluación para el comentario escrito.

- Criterio A: Documentos de apoyo
- Criterio B: Selección y aplicación de herramientas, técnicas y teorías empresariales
- Criterio C: Selección y análisis de datos e integración de ideas
- Criterio D: Conclusiones
- Criterio E: Evaluación
- Criterio F: Estructura
- Criterio G: Presentación

Criterio A: Documentos de apoyo

Este criterio evalúa la medida en que el alumno ha seleccionado entre tres y cinco documentos de apoyo pertinentes que abordan la cuestión o el problema elegido para el comentario con la suficiente profundidad y amplitud. El criterio también evalúa si la selección y la presentación de los documentos de apoyo cumplen los requisitos formales.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Hay solo uno o dos documentos de apoyo, o más de cinco, o son escasamente pertinentes.
2	Los documentos de apoyo son pertinentes en términos generales pero algunos carecen de profundidad, o han sido publicados más de tres años antes de la presentación de la evaluación interna al IB, o no han sido todos traducidos a la lengua de la presentación.
3	Los documentos de apoyo son pertinentes y muestran suficiente profundidad.
4	Los documentos de apoyo son pertinentes, muestran suficiente profundidad y ofrecen un espectro amplio de ideas y puntos de vista.

Criterio B: Selección y aplicación de herramientas, técnicas y teorías

Este criterio evalúa la medida en que el alumno ha elegido herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para la cuestión o el problema, y si al aplicarlas ha logrado esclarecer más la situación de la organización.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se ha hecho una selección limitada de herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial, y no se han aplicado.
2	Se ha hecho una selección limitada de herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial, y su aplicación es superficial.
3	Se ha hecho una selección apropiada de herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial, pero su aplicación es superficial.
4	Se ha hecho una selección apropiada de herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial, y su aplicación es adecuada.
5	Se ha hecho una selección apropiada de herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial, y han sido aplicadas con habilidad.

Criterio C: Selección y análisis de datos e integración de ideas

Este criterio evalúa la medida en que el alumno utiliza los datos de los documentos de apoyo con eficacia para comprender y explicar la cuestión o el problema, y logra integrar las ideas con coherencia.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se incluye una selección limitada de datos de los documentos de apoyo, pero sin análisis.
2	Se incluye una selección limitada de datos de los documentos de apoyo, con un análisis superficial.
3	Se incluye una selección apropiada de datos de los documentos de apoyo, con un análisis satisfactorio.
4	Se incluye una selección apropiada de datos de los documentos de apoyo, con un buen análisis y cierta integración de ideas.
5	Se incluye una selección apropiada de datos de los documentos de apoyo, con un análisis hábil y una integración coherente de las ideas.

Criterio D: Conclusiones

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de extraer conclusiones pertinentes partiendo del análisis de los documentos de apoyo, y de responder a la pregunta del comentario.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Las conclusiones no se relacionan con la información presentada, o son superficiales.
2	Algunas de las conclusiones se relacionan con la información presentada.
3	Las conclusiones se relacionan con la información presentada y responden explícitamente a la pregunta que formula el comentario.

Criterio E: Evaluación

Este criterio evalúa la medida en que el alumno hace una evaluación de sus argumentos y emite juicios bien fundamentados.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se aprecian muestras limitadas de haberse realizado una evaluación.
2	Se aprecian muestras de haberse realizado una evaluación, y algunos juicios están fundamentados.
3	Se aprecian muestras de haberse realizado una evaluación, y los juicios están fundamentados.
4	Se aprecian muestras sólidas de evaluación, y los juicios están bien fundamentados.

Criterio F: Estructura

Este criterio evalúa la medida en que el alumno organiza sus ideas en un comentario estructurado, con un argumento fácil de seguir.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Estructura limitada.
2	Estructura apropiada.

Criterio G: Presentación

Este criterio evalúa la medida en que el alumno presenta bien el comentario escrito, con una página para el título, un índice correcto, títulos y subtítulos apropiados, referencias presentadas con cohesión, una bibliografía completa y páginas numeradas.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Faltan uno o más de los elementos mencionados de un comentario bien presentado.
2	Se han incluido todos los elementos mencionados de un comentario bien presentado.

Descripción detallada de la evaluación interna: NS

Proyecto de investigación

Duración: 30 horas

Porcentaje del total de la evaluación: 25%

Introducción

La evaluación interna del NS es un proyecto de investigación que permite a los alumnos demostrar la aplicación de sus habilidades y conocimientos a cuestiones o a la toma de decisiones en el ámbito empresarial.

Requisitos

Los alumnos del NS deben:

- Diseñar y llevar a cabo una investigación que, **o bien** aborde una cuestión que una o varias organizaciones empresariales deban resolver, **o bien** analice una decisión que una o varias organizaciones vayan a tomar.
- Seleccionar una o varias organizaciones empresariales de la vida real y una cuestión o una decisión real como objeto de estudio.
- Basar su proyecto de investigación en investigación primaria que el alumno mismo reúna sobre la organización estudiada (se podrá usar investigación secundaria como apoyo).
- Dar al proyecto de investigación un título en forma de pregunta con el fin de centrar y orientar la investigación.
- Elaborar una propuesta de investigación (con un máximo de 500 palabras) que contenga un plan de acción y que se empleará como documento principal de planificación.
- Redactar un informe escrito de no más de 2.000 palabras.
- Redactar el informe con un estilo y un formato tales que el informe constituya un documento de trabajo útil para la gestión.

Elección del tema y la organización

Cada alumno, orientado por el profesor, deberá elegir su propio tema y una organización que le resulten interesantes y estimulantes.

El profesor deberá aprobar cada tema antes de que se inicie el trabajo y asegurarse de que cumple los requisitos para la evaluación interna.

El problema de investigación deberá orientarse al futuro y apuntar a una cuestión o una decisión que tenga vigencia para la organización o las organizaciones, no describir algo ya concluido; además, el planteo deberá exigir que el alumno recomiende acciones futuras. Es importante la orientación del profesor para plantear un problema de investigación apropiado.

Por diversas razones que no resultan evidentes al comenzar un proyecto (por ejemplo, razones de confidencialidad), algunas organizaciones se muestran reticentes a la hora de facilitar datos; esto empaña la calidad del informe final. Por lo tanto, los alumnos deberán cerciorarse, antes de iniciar sus investigaciones, de que podrán obtener los datos necesarios de la organización elegida.

Los alumnos deberán tener en cuenta las consideraciones éticas al iniciar cualquier tipo de investigación. Se debe actuar con sensibilidad y tacto, y respetar en todo momento la confidencialidad.

Si más de un alumno elige una misma organización para su investigación, es responsabilidad del profesor velar por que los comentarios escritos reflejen la investigación individual de cada alumno, así como su interpretación y análisis.

Si un alumno también redacta una Monografía de Gestión Empresarial, es responsabilidad del profesor velar por que el alumno no base la evaluación interna y la Monografía de la asignatura en el mismo contenido del programa de estudios. Además, dada la diferencia de los requisitos y criterios de evaluación, los alumnos deben elegir distintas organizaciones para estas dos tareas.

Propuesta de investigación

La evaluación interna deberá comenzar con una propuesta de investigación. La propuesta será el principal documento de planificación y servirá para orientar el proyecto de investigación. La extensión máxima permitida para la propuesta de investigación es de 500 palabras. El cómputo de palabras debe indicarse en el trabajo presentado. Si se supera el límite de palabras, el profesor deberá basar la evaluación en las primeras 500.

Importante: Los moderadores no leerán más de 500 palabras de la propuesta de investigación.

La propuesta de investigación debe respetar un formato que abarca cuatro componentes:

- Pregunta de investigación
- Propuesta de metodología, con:
 - las razones para realizar el estudio
 - las áreas del programa de estudios que investiga el trabajo
 - posibles fuentes de información
 - organizaciones e individuos que se van a contactar
 - métodos que se emplearán para obtener y analizar datos, y el motivo de su elección
 - el orden de actividades y el calendario del proyecto
- Dificultades previstas, tales como limitación o sesgo de las fuentes
- Plan de acción

Los alumnos deberán utilizar la propuesta de investigación como principal documento de planificación; lo revisarán periódicamente con el profesor, y lo modificarán o volverán a redactar según sea necesario en caso de modificarse las circunstancias.

El nivel de logro máximo para el criterio A, la propuesta de investigación, es de 3 puntos (consulte "Criterios de evaluación interna: NS"). Se asignará un cero en este criterio a los alumnos que no presenten una propuesta de investigación.

Informe escrito

El informe escrito, que sigue a la propuesta de investigación, es la segunda parte del proyecto de investigación. En él se documentarán los principales datos obtenidos en la investigación.

El informe debe ajustarse a normas reconocidas para la presentación de informes, que se reflejan en el formato que se indica a continuación.

El informe escrito deberá contener las siguientes secciones.

- **Página del título:** la página del título debe indicar claramente el contenido del proyecto de investigación, e incluir el nombre del alumno, el título del proyecto, el público destinatario y el cómputo de palabras.
- **Agradecimientos:** en los agradecimientos se debe manifestar el reconocimiento a toda persona u organización que hayan hecho posible elaborar el informe.
- **Índice:** el índice debe incluir los principales títulos del informe, comenzando por el resumen ejecutivo. Se deben indicar con claridad los números de página.
- **Resumen ejecutivo:** debe ser un resumen conciso, claro y explícito del documento, que abarque las recomendaciones y las conclusiones. El problema de investigación y el resumen ejecutivo deberán orientar al lector en cuanto al contenido del informe. El resumen deberá tener un máximo de 200 palabras, que no se incluirán en el cómputo.
- **Introducción:** la introducción debe ofrecer información general sobre la organización o las organizaciones, y también resumir claramente la cuestión o la decisión objeto de estudio.
- **Pregunta de investigación.**
- **Metodología empleada:** la sección de metodología debe resumir la investigación primaria (y, cuando sea pertinente, secundaria) realizada, y las herramientas, técnicas y teorías empresariales que se han aplicado. También debe incluir una evaluación de la validez y la confiabilidad de los datos reunidos (por ejemplo, parcialidad y alcance) y de los métodos empleados. Se deberá explicar todo cambio que se introduzca a medida que avance el trabajo.
- **Resultados y principales datos obtenidos:** la sección de resultados y principales datos obtenidos debe aclarar lo que han revelado los datos sin analizar. En ella se debe incluir un resumen de los datos reunidos y de los resultados; cuando corresponda, se incluirán también cuadros, gráficos y estadísticas.
- **Análisis y discusión:** en la sección de análisis y discusión se deberán analizar los resultados y los datos obtenidos con ayuda de las herramientas, técnicas y teorías empresariales pertinentes. También se los debe interpretar. Por ejemplo, ¿qué cuestiones principales surgen de la investigación? ¿Por qué y en qué sentido son útiles o no para dar respuesta a la pregunta de investigación? Para discutir los datos obtenidos se deberá adoptar un enfoque de tipo evaluativo: por ejemplo, ¿cuáles son los puntos fuertes y débiles de las diversas posiciones sobre la cuestión o la decisión objeto de estudio, y cuáles sus consecuencias?
- **Conclusiones y recomendaciones:** las conclusiones deben desprenderse del análisis y la discusión; no deben presentar datos o argumentos nuevos. Las recomendaciones deben ser precisas y dar respuesta a la pregunta de investigación; deben consistir en propuestas prácticas de acción que resulten de las conclusiones. Si los resultados de la investigación no son concluyentes, debe recomendarse profundizar la investigación. A fin de ofrecer un valor práctico para la gestión, el informe deberá orientarse al futuro, y servir como respaldo en el proceso de toma de decisiones de la organización.
- **Referencias y bibliografía:** para la presentación de las referencias y la bibliografía, consulte la información sobre la cita de las ideas o el trabajo de otras personas en la sección de esta guía correspondiente a “El Programa del Diploma”.
- **Apéndices:** los apéndices deberán contener únicamente información de apoyo al texto; el alumno deberá hacer referencia a los apéndices en forma explícita siempre que resulte pertinente. Habitualmente, se incluyen como apéndices fotografías, documentos, cuestionarios, cuadros con cifras sin analizar y cálculos estadísticos.

Como parte del proceso de aprendizaje, el profesor deberá comentar el primer borrador del informe escrito de los alumnos.

Cómputo de palabras

El informe escrito no deberá superar el límite máximo de 2.000 palabras. El cómputo de palabras deberá incluirse como parte del informe escrito. Si se supera el máximo, la evaluación del profesor debe limitarse a las primeras 2.000 palabras.

Importante: Los moderadores no leerán más de 2.000 palabras por informe escrito.

El cómputo de palabras **no** incluye:

- Página del título
- Agradecimientos
- Índice
- Resumen ejecutivo
- Cuadros de datos estadísticos
- Diagramas o figuras
- Ecuaciones, fórmulas y cálculos
- Citas bibliográficas (si se usan, deben estar en el cuerpo del comentario)
- Referencias (si se usan, deben estar en notas a pie de página o al final del trabajo)
- Bibliografía
- Apéndices

Es importante recordar que las notas a pie de página y al final del trabajo solo pueden usarse para las referencias. Las definiciones de términos de gestión empresarial y las citas, si se usan, deben incluirse en el cuerpo del trabajo y forman parte del cómputo de palabras. Una cita intratextual es una forma abreviada de indicar una referencia bibliográfica en el cuerpo del comentario. La referencia completa —con un enlace a la cita intratextual— debe incluirse en la bibliografía.

Criterios de evaluación interna: NS

El proyecto de investigación de Gestión Empresarial, correspondiente al NS, se evalúa tomando como parámetro nueve criterios relacionados con los objetivos de la asignatura. El criterio A se utiliza para evaluar la propuesta de investigación, mientras que los criterios B a I se emplean para evaluar el informe escrito.

Una vez leído el trabajo por evaluar, deberán estudiarse los descriptores de cada criterio, hasta que se llegue al que describa más adecuadamente el nivel de logro alcanzado. Si un trabajo parece estar entre dos descriptores, se deben leer de nuevo ambos descriptores y elegir el que mejor describa el trabajo del alumno.

Hay nueve criterios de evaluación para el proyecto de investigación.

- Criterio A: Propuesta de investigación
- Criterio B: Fuentes y datos
- Criterio C: Uso de herramientas, técnicas y teorías
- Criterio D: Análisis y evaluación

- Criterio E: Conclusiones
- Criterio F: Recomendaciones
- Criterio G: Estructura
- Criterio H: Presentación
- Criterio I: Pensamiento reflexivo

Criterio A: Propuesta de investigación

Importante: El criterio A solo deberá emplearse para evaluar la propuesta de investigación.

Este criterio evalúa la medida en que el alumno presenta una propuesta de investigación que orienta eficazmente el proyecto, con todos los elementos requeridos.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se ha presentado la propuesta de investigación, pero en términos generales contiene elementos que no son apropiados, o faltan dos o más elementos.
2	La propuesta de investigación es apropiada en términos generales, pero algunos elementos carecen de claridad o detalle o no están debidamente enfocados, o falta un elemento.
3	La propuesta de investigación tiene todos los elementos requeridos, y es apropiada, detallada, clara y está debidamente enfocada.

Criterio B: Fuentes y datos (informe escrito)

Este criterio evalúa la medida en que el alumno ha seleccionado fuentes primarias y ha reunido datos que aborden con la suficiente profundidad y amplitud una cuestión o una decisión que una o varias organizaciones vayan a tomar.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Algunas de las fuentes primarias seleccionadas o de los datos reunidos son apropiados.
2	Las fuentes primarias seleccionadas y los datos reunidos son apropiados, pero no son variados y suficientes.
3	Las fuentes primarias seleccionadas y los datos reunidos son apropiados, variados y suficientes.

Criterio C: Uso de herramientas, técnicas y teorías (informe escrito)

Este criterio evalúa la medida en que el alumno comprende y aplica herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, de manera tal que logra esclarecer más la situación de la organización.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se aprecia una comprensión limitada de las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial, y no se han aplicado o su aplicación es superficial.
2	Se aprecia una comprensión satisfactoria de las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y su aplicación es adecuada.
3	Se aprecia una buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y han sido aplicadas con habilidad.

Criterio D: Análisis y evaluación (informe escrito)

Este criterio evalúa la medida en que el alumno utiliza los resultados y los datos obtenidos con eficacia para explicar la cuestión o la decisión que se va a tomar, y logra integrar las ideas con coherencia. El criterio también evalúa la medida en que el alumno hace una evaluación de sus argumentos y emite juicios bien fundamentados.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Los resultados y los datos obtenidos son limitados, y no se presenta un análisis.
2	Los resultados y los datos obtenidos son limitados, y se presenta de ellos un análisis superficial.
3	Se presenta un análisis satisfactorio de los resultados y los datos obtenidos, con cierta integración de ideas.
4	Se presenta un análisis satisfactorio de los resultados y los datos obtenidos, con una integración satisfactoria de ideas y ciertos indicios de evaluación.
5	Se presenta un buen análisis de los resultados y los datos obtenidos, con una integración satisfactoria de ideas e indicios de evaluación fundamentada.
6	Se presenta un análisis hábil de los resultados y los datos obtenidos, con una integración coherente de ideas y reiterados indicios de evaluación fundamentada.

Criterio E: Conclusiones (informe escrito)

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de extraer conclusiones pertinentes partiendo del análisis del informe.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se incluyen algunas conclusiones, pero no están fundamentadas y/o no guardan coherencia con la información presentada en el cuerpo principal del informe.
2	Las conclusiones están fundamentadas y son coherentes con la información presentada en el cuerpo principal del informe. Se han identificado áreas para profundizar el estudio (si corresponde).

Criterio F: Recomendaciones (informe escrito)

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de hacer recomendaciones fundamentadas y compatibles con las conclusiones extraídas, y que a la vez den respuesta al problema de investigación.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se incluyen recomendaciones, pero no están fundamentadas y/o no guardan coherencia con las conclusiones, o no dan respuesta a la pregunta de investigación.
2	Las recomendaciones están fundamentadas y son coherentes con las conclusiones, y dan respuesta a la pregunta de investigación.

Criterio G: Estructura (informe escrito)

Este criterio evalúa la medida en que el alumno organiza sus ideas en un informe estructurado, con un argumento fácil de seguir.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Estructura limitada.
2	Estructura apropiada.

Criterio H: Presentación (informe escrito)

Este criterio evalúa la medida en que el alumno presenta todos los componentes requeridos para el informe escrito respetando el orden y el formato correctos.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	En el informe faltan uno o más de los componentes requeridos, o los componentes no respetan el orden o el formato correctos.
2	El informe contiene todos los componentes requeridos, y respeta el orden y el formato correctos.

Criterio I: Pensamiento reflexivo (informe escrito)

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de reflexionar de manera crítica sobre su propio trabajo.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	El informe muestra un pensamiento reflexivo limitado o superficial con respecto al enfoque adoptado en este trabajo de investigación y a sus limitaciones.
2	El informe muestra indicios apropiados de un pensamiento reflexivo con respecto al enfoque adoptado en este trabajo de investigación y a sus limitaciones.

Fórmulas

Las fórmulas que siguen se utilizarán en la evaluación externa del curso de Gestión Empresarial. Se proporcionará a los alumnos una copia de las fórmulas para el examen.

Fórmulas para el análisis de índices (NM/NS)

Índices de rentabilidad (NM/NS)

$$\text{Margen de ganancia bruta} = \frac{\text{ganancias brutas}}{\text{ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen de ganancia neta} = \frac{\text{ganancias netas antes de intereses e impuestos}}{\text{ventas}} \times 100$$

Índices de liquidez (NM/NS)

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Liquidez inmediata o razón ácida} = \frac{\text{activo corriente} - \text{bienes de cambio}}{\text{pasivo corriente}}$$

Índices de eficiencia (NM/NS)

$$\text{Retorno sobre capital invertido (RCI)} = \frac{\text{ganancias netas antes de intereses e impuestos}}{\text{capital invertido}} \times 100$$

donde capital invertido = pasivo no corriente (o pasivo a largo plazo) + capital accionario + reservas

Índices de eficiencia (solo NS)

$$\text{Rotación de inventario (número de veces)} = \frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{inventario promedio}}$$

o

$$\text{Rotación de inventario (número de días)} = \frac{\text{inventario promedio}}{\text{costo de los bienes vendidos}} \times 365$$

donde el costo de los bienes vendidos es una aproximación al total de las compras a crédito

$$\text{e inventario promedio} = \frac{\text{inventario de apertura} + \text{inventario de cierre}}{2}$$

$$\text{Período o plazo de cobro (número de días)} = \frac{\text{deudores por ventas}}{\text{total de ventas}} \times 365$$

donde el total de ventas es una aproximación al total de las ventas a crédito

$$\text{Período o plazo de pago (número de días)} = \frac{\text{proveedores}}{\text{costo de los bienes vendidos}} \times 365$$

donde el costo de los bienes vendidos es una aproximación al total de las compras a crédito

$$\text{Índice de endeudamiento/apalancamiento} = \frac{\text{pasivo no corriente}}{\text{capital invertido}} \times 100$$

donde capital invertido = pasivo no corriente (o pasivo a largo plazo) + capital accionario + reservas

Otras fórmulas (NM/NS)

Evaluación de inversiones

NM/NS

$$\text{Tasa de rendimiento promedio (TRP)} = \frac{(\text{rendimiento total} - \text{costo de inversión}) \div \text{años de uso}}{\text{costo de inversión}} \times 100$$

Solo NS

$$\text{Valor actual neto (VAN)} = \sum \text{valores actuales del rendimiento} - \text{costo original}$$

Utilización de la capacidad y productividad (solo NS)

$$\text{Tasa de utilización de la capacidad} = \frac{\text{producción real}}{\text{capacidad productiva}} \times 100$$

$$\text{Tasa de productividad} = \frac{\text{producción total}}{\text{total de insumos}} \times 100$$

Tasas de descuento (solo NS)

En los exámenes se incluirá una copia de la tabla de tasas de descuento cuando esta sea necesaria para responder a la pregunta.

Años	Tasa de descuento				
	4%	6%	8%	10%	20%
1	0,9615	0,9434	0,9259	0,9091	0,8333
2	0,9246	0,8900	0,8573	0,8264	0,6944
3	0,8890	0,8396	0,7938	0,7513	0,5787
4	0,8548	0,7921	0,7350	0,6830	0,4823
5	0,8219	0,7473	0,6806	0,6209	0,4019
6	0,7903	0,7050	0,6302	0,5645	0,3349
7	0,7599	0,6651	0,5835	0,5132	0,2791
8	0,7307	0,6271	0,5403	0,4665	0,2326
9	0,7026	0,5919	0,5002	0,4241	0,1938
10	0,6756	0,5584	0,4632	0,3855	0,1615

Presentación de balances y estados de resultados (NM/NS)

Cuando se incluyan balances y estados de resultados en los estudios de caso o en las preguntas de examen, se los presentará con el formato que se ilustra a continuación. Los alumnos deberán estar familiarizados con esta presentación. Cabe señalar que los estados de resultados también se conocen como cuentas de pérdidas y ganancias, pero en la evaluación se usará la denominación *estado de resultados*.

ABC Ltda.

Balance al 31 de mayo de 20**

	\$000	\$000
Activo fijo		
Activo fijo	500	
Depreciación acumulada	20	
Activo fijo neto		480
Activo corriente		
Caja	10	
Deudores	12	
Existencias	35	
Total activo corriente	57	
Pasivo corriente		
Sobregiros	5	
Acreeedores	15	
Deuda a corto plazo	22	
Total pasivo corriente	42	
Activo corriente neto (capital circulante)		15
Total activo menos pasivo corriente		495
Pasivo a largo plazo (deuda)	300	
Activo neto		195
Financiado por:		
• Capital accionario	110	
• Reservas acumuladas	85	
Patrimonio neto		195

ABC Ltda.**Estado de resultados de ABC Ltda. para el ejercicio cerrado al 31 de mayo de 20****

	\$000
Ventas	700
Costo de los bienes vendidos	350
Ganancias brutas	350
Gastos	200
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	150
Intereses	10
Ganancias netas antes de impuestos	140
Impuestos	25
Ganancias netas después de intereses e impuestos	115
Dividendos	35
Reservas	80

Glosario de términos de instrucción

Los alumnos deberán familiarizarse con los siguientes términos y expresiones clave utilizados en el contenido del programa de estudios y en las preguntas de examen. Los términos se deberán interpretar tal y como se describe a continuación. Aunque estos términos se usarán frecuentemente en las preguntas de examen, también podrán usarse otros términos con el fin de guiar a los alumnos para que presenten un argumento de una manera específica.

Término de instrucción	Nivel de los objetivos de evaluación	Definición	Ejemplo aplicado a la gestión empresarial
Analizar	OE2	Separar [las partes de un todo] hasta llegar a identificar los elementos esenciales o la estructura.	Analice las repercusiones de las oportunidades y amenazas externas sobre la estrategia de negocios de la empresa A.
Anotar	OE4	Añadir notas breves a un diagrama o gráfico.	Copie y anote el ciclo de vida del producto.
Aplicar	OE2	Utilizar una idea, ecuación, principio, teoría o ley en relación con una cuestión o problema determinados.	Aplice el concepto de deseconomías de escala a la empresa X en 2014 en comparación con 2012.
Calcular	OE4	Obtener una respuesta numérica y mostrar las operaciones pertinentes.	Calcule el índice de liquidez inmediata (razón ácida) para la empresa X en 2013.
Comentar	OE2	Emitir un juicio basado en un enunciado determinado o en el resultado de un cálculo.	Comente los índices de rentabilidad, liquidez y eficiencia de la empresa X.
Comparar	OE3	Exponer las semejanzas entre dos (o más) elementos o situaciones refiriéndose constantemente a ambos (o a todos).	Compare el estilo de liderazgo del gerente A con el del gerente B.
Comparar y contrastar	OE3	Exponer las semejanzas y diferencias entre dos (o más) elementos o situaciones refiriéndose constantemente a ambos (o a todos).	Compare y contraste la forma en que los gerentes usan las distintas herramientas de planificación para introducir cambios a sus estrategias.
Completar	OE4	Agregar información o datos faltantes.	Copie y complete el siguiente estado de resultados.

Término de instrucción	Nivel de los objetivos de evaluación	Definición	Ejemplo aplicado a la gestión empresarial
Contrastar	OE3	Exponer las diferencias entre dos (o más) elementos o situaciones refiriéndose constantemente a ambos (o a todos).	Contraste los objetivos de marketing de la organización con fines de lucro X y de la organización sin fines de lucro Y.
Definir	OE1	Dar el significado exacto de una palabra, frase, concepto o magnitud física.	Defina el término <i>economías de escala</i> .
Demostrar	OE2	Aclarar mediante razonamientos o datos, ilustrando con ejemplos o aplicaciones prácticas.	Demuestre por qué la empresa X ha decidido contratar en otro país (<i>offshoring</i>).
Describir	OE1	Exponer detalladamente.	Describa un método de investigación primaria que la empresa X podría utilizar.
Determinar	OE4	Obtener la única respuesta posible.	Determinar el punto de equilibrio del producto X.
Dibujar con precisión	OE4	Representar a lápiz por medio de un diagrama o un gráfico preciso y rotulado. Se debe utilizar la regla para las líneas rectas. Los diagramas deben dibujarse a escala. Los puntos deben estar situados correctamente en el gráfico (si corresponde), y estar unidos en línea recta o en una curva suave.	Dibuje con precisión un gráfico de punto de equilibrio para la empresa X.
Discutir	OE3	Presentar una crítica equilibrada y bien fundamentada que incluya una serie de argumentos, factores o hipótesis. Las opiniones o conclusiones deberán presentarse de forma clara y justificarse mediante pruebas adecuadas.	Discuta de qué modo puede la empresa X diferenciarse de su principal competidor.
Distinguir	OE2	Indicar de forma clara las diferencias entre dos o más conceptos o elementos.	Distinga entre liderazgo y gestión.
Elaborar	OE4	Mostrar información de forma lógica o con un gráfico.	Sobre la base de la información suministrada, elabore un gráfico de punto de equilibrio para la empresa X.

Término de instrucción	Nivel de los objetivos de evaluación	Definición	Ejemplo aplicado a la gestión empresarial
¿En qué medida...?	OE3	Considerar la eficacia u otros aspectos de un argumento o concepto. Las opiniones y conclusiones deben expresarse de forma clara, y deben justificarse mediante pruebas apropiadas y argumentos consistentes.	¿En qué medida ha fracasado la contratación externa de la producción de X en el caso de la empresa Y?
Evaluar	OE3	Realizar una valoración de los puntos fuertes y débiles.	Evaluar las oportunidades de inversión usando el valor actual neto (VAN).
Examinar	OE3	Considerar un argumento o concepto de modo que se revelen los supuestos e interrelaciones inherentes a la cuestión.	Examine la importancia de la gestión de marcas para la empresa X.
Explicar	OE2	Exponer detalladamente las razones o causas de algo.	Explique por qué la empresa X ha modificado su estrategia de determinación de precios.
Identificar	OE4	Dar una respuesta entre un número de posibilidades.	Identifique dos motivos por los que el propietario ha escogido un método en particular de evaluación de inversiones.
Indicar	OE1	Especificar un nombre, un valor o cualquier otro tipo de respuesta corta sin aportar explicaciones ni cálculos.	Indique un motivo por el que la empresa X ha decidido contratar en forma externa la producción de Y en el país Z.
Justificar	OE3	Proporcionar razones o pruebas válidas que respalden una respuesta o conclusión.	Justifique los motivos por los que la empresa X ha decidido fusionarse con la empresa Y.
Preparar	OE4	Disponer los datos o la información del material de estímulo o de una fuente en un formato apropiado.	Prepare un pronóstico de flujo de caja de la empresa X para enero, febrero y marzo de 2015.
Recomendar	OE3	Presentar un curso de acción recomendable, junto con pruebas o razones apropiadas que lo respalden, con relación a una situación, un problema o una cuestión determinados.	Recomiende una estrategia de crecimiento apropiada para la empresa X.
Resumir	OE1	Exponer brevemente o a grandes rasgos.	Resuma dos ventajas y dos desventajas de trabajar desde el hogar.

Término de instrucción	Nivel de los objetivos de evaluación	Definición	Ejemplo aplicado a la gestión empresarial
Rotular	OE4	Añadir rótulos o encabezamientos a un gráfico.	Rotule el margen de seguridad en el gráfico de punto de equilibrio que ha elaborado.
Situar	OE4	Marcar la posición de puntos en un gráfico.	Sitúe la posición de la empresa X en el mapa de posición que ha dibujado en su respuesta a la parte (b).
Sugerir	OE2	Proponer una solución, una hipótesis u otra posible respuesta.	Sugiera un método apropiado de evaluación para el grupo de empleados Y de la empresa Z.

