



## **Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No. 66**

### **Cuaderno de aprendizajes esenciales**

**Semestre febrero - julio 2021**

**Asignatura o submódulo: Elabora Estrategias para Realizar las Actividades de su Área.**  
**(E.E.R.A.A.)**

**Semestre: 2º.**

**Selecciona en la casilla el nombre de tu profesor:**

**Maestra:**

- Silvia Mireya Mejía Cardoso
- Celia Margarita Rangel Mesta
- Adriana Patricia Olvera Sánchez

**Nombre del alumno:** \_\_\_\_\_

**Grupo:** \_\_\_\_\_ **Especialidad:** \_\_\_\_\_ **Turno:** \_\_\_\_\_

**Teléfono del alumno(a):** \_\_\_\_\_

**Correo del alumno:** \_\_\_\_\_

- En caso de NO contar con conectividad, deberá anexar al cuadernillo las actividades realizadas en el cuaderno u hojas blancas para ser entregadas junto con éste una vez que lo soliciten.

<b>Aprendizajes esenciales</b>			
<b>Carrera:</b>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>	<b>Semestre:</b>	<b>2º.</b>
<b>Módulo/Submódulo:</b>	Módulo I. Plantea actividades del área de Recursos Humanos en función a cada área de la organización. <b>Submódulo 2. Elabora estrategias para realizar las actividades de su área.</b>		
Aprendizajes esenciales o Competencias esenciales <b>1er parcial</b>	<b>Estrategias de Aprendizaje</b>		<b>Productos a evaluar</b>
Identifica las características de la administración de recursos humanos y sus principios aplicando la fase de la planeación.	<p><b>Instrucciones:</b> Lee y analiza la siguiente información:</p> <p><b>Características y principios de los recursos humanos.</b></p> <p>1.1 <b>Características de los Recursos Humanos.</b></p> <p>a) <b>Las actividades son voluntarias.</b> No siempre se cuenta con el mejor esfuerzo de todos y cada uno de los miembros de la organización, sólo se cuenta con el apoyo de los trabajadores si estos perciben que esa actividad va a ser provechosa.</p> <p>b) <b>Incremento y decremento.</b> Existe un incremento de los recursos humanos cuando se descubren habilidades y se da capacitación, y hay decremento por que se presentan enfermedades, accidentes y mala alimentación.</p> <p>c) <b>No pueden ser propiedad de la organización.</b> Los conocimientos y habilidades son parte del patrimonio personal.</p> <p>d) <b>Intangibilidad.</b> Los conocimientos y habilidades son intangibles, se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.</p> <p>e) <b>Escasez.</b> El conjunto de características que hacen destacar a la persona en las actividades sólo es poseído por un número inferior al total. En este sentido surge el intercambio, es decir, el pago a cambio de otros bienes o servicios, así surge el mercado de trabajo.</p>	<p><b>Tipo de evaluación:</b></p> <p>Heteroevaluación</p> <p><b>Instrumentos de Evaluación:</b></p> <p>Se muestran al final de cada actividad.</p> <p><b>Ponderación:</b></p> <p>70% Evaluación continua</p> <p>30% Trabajo final</p>	



Identifica las características de la administración de recursos humanos y sus principios aplicando la fase de la planeación.	<p><b>1.1 Principios de la Administración de los Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) <b>Análisis y valoración objetiva</b> e impersonal de las funciones y responsabilidades asignadas a los puestos.</li><li>b) <b>Derecho del trabajo.</b> Regula las relaciones de trabajo entre empleadores y empleados</li><li>c) <b>Mérito Personal.</b> Demuestra la capacidad y cualidades exigidas por la empresa</li><li>d) <b>Igualdad de Trato.</b> consideración a la dignidad humana.</li><li>e) <b>Remuneración o retribución adecuada.</b> Remuneración justa y máxima satisfacción posible.</li><li>f) <b>Estabilidad laboral.</b> Conservar su puesto de trabajo para obtener índices de satisfactorios de producción y productividad.</li><li>g) <b>Selección efectiva e imparcial.</b> La selección del personal debe ser sobre bases científicas, garantizadas por métodos y sistemas serios.</li><li>h) <b>Promociones basadas en la idoneidad.</b> Debe relacionarse con los requerimientos de capacidad exigidos por el cargo, y como tal no excluye la antigüedad como elemento considerable.</li><li>i) <b>De la igualdad de oportunidades.</b> Misma oportunidad de ingresar al servicio de una organización a toda persona que se halle en aptitud y con el deseo de hacerlo, siempre que cumplan con los requisitos reglamentarios.</li></ul>	Actividad 1. Infografía.
--	---	--------------------------

### Actividad No. 1

**Instrucciones:** Con base en la lectura anterior, realiza una **infografía** en tu cuaderno o en una hoja blanca, con los **principios y características de la Administración**.



Identifica las características de la administración de recursos humanos y sus principios aplicando la fase de la planeación.

Una **infografía** es una colección de imágenes, gráficos y texto simple (minimalista) que resume un tema para que se pueda entender fácilmente. Su propósito es **sintetizar información** de cierta complejidad e importancia, de una manera directa y rápida.



### Actividad 1. Infografía

## Lista de cotejo para Infografía

<b>LISTA DE COTEJO</b>				
<b>Nombre del alumno (a):</b>				
<b>Grado, Gpo., Especialidad:</b>				
<b>Producto:</b>	<b>Infografía</b>			
<b>CRITERIOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
La infografía presenta menos de 3 faltas de ortografía.	10%			
La infografía contiene todos los conceptos sobre los principios y características de la Administración.	30%			
El tema es claro y bien enfocado, destaca la idea principal y es respaldada con información detallada.	20%			
El material gráfico está relacionado con el tema y es fácil de entender.	20%			
El tipo, color y tamaño de las fuentes utilizadas (letras), permite una lectura fluida de la información.	20%			
<b>Total</b>	<b>100%</b>			

## Actividad No. 2

**Identifica las características de la administración de recursos humanos y sus principios aplicando la fase de la planeación.**

**Instrucciones:** Investiga qué es una empresa, los tipos de cada una de éstas y qué es una empresa familiar.

Posteriormente realiza la **creación de una empresa familiar** (venta de alimentos, elaboración de cubrebocas, etc.) considerando solo los siguientes datos generales: Nombre, logotipo, slogan y giro comercial. Recuerda no salir de casa, pide el apoyo de tus padres y/o familiares cercanos.

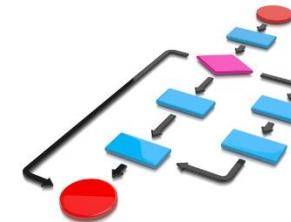
Realiza la actividad de los 4 elementos anteriores en tu cuaderno o en hojas blancas

**Lista de cotejo para Empresa Familiar  
(Datos generales).**

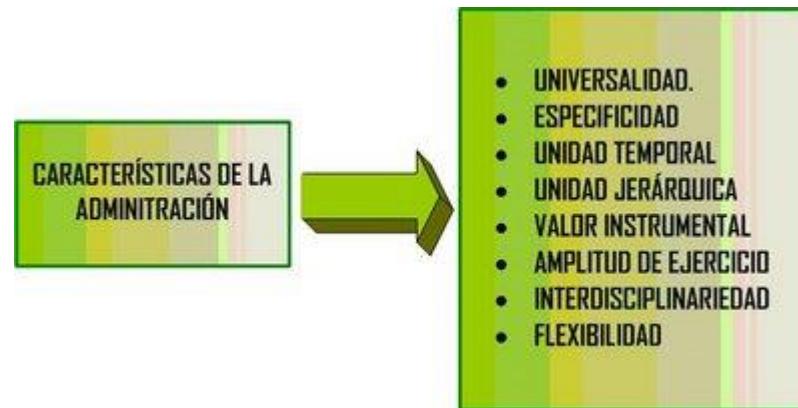
LISTA DE COTEJO				
Nombre del alumno (a):				
Grado, Gpo., Especialidad:				
Producto:	<b>Empresa familiar</b>			
CRITERIOS	VALOR	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Entregó el día y la hora indicados.	10%			
La información presenta menos de 3 faltas de ortografía.	10%			
Se incluye toda la información pertinente y necesaria que se solicitó	10%			
El logotipo destaca de forma visual con el uso correcto de los elementos de diseño empleados	30%			
En el slogan se presentan palabras clave y coherentes con el giro de la empresa	30%			
El tipo, color y tamaño de las fuentes utilizadas (letras), permite una lectura y redacción fluida de la información.	10%			
<b>Total</b>	<b>100%</b>			

**Actividad No. 2.**  
 Documento  
 (empresa familiar)

## Ejemplo de diagrama de proceso



## Actividad No.3. Diagrama de proceso.



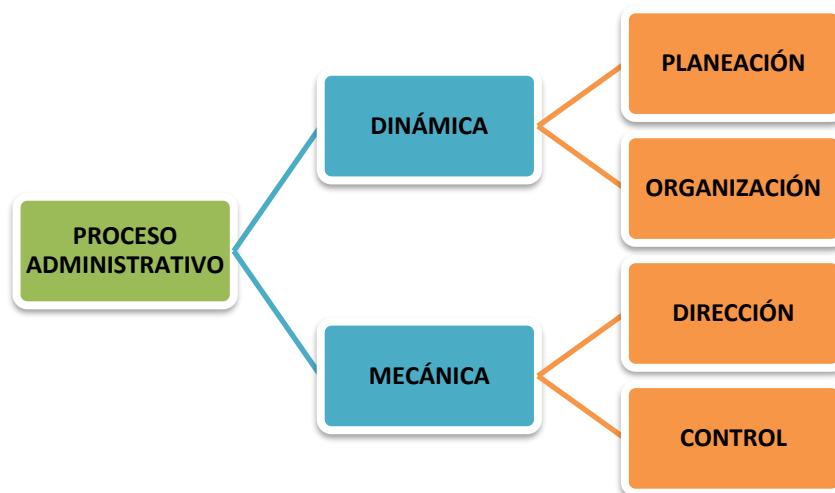
**Instrucciones:** Investiga la definición de administración, del proceso administrativo, así como también cómo y cuál es la función de un diagrama de proceso.

Diseña en tu cuaderno un diagrama de proceso con los datos que investigaste acerca del concepto de administración y proceso administrativo.



## LISTA DE COTEJO DIAGRAMA DE PROCESO

LISTA DE COTEJO				
Nombre del alumno (a):				
Grado, Gpo., Especialidad:				
Producto:	Diagrama de proceso			
CRITERIOS	VALOR	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Entregó la actividad el día y la hora indicados y de manera presentable	10%			
Utiliza los símbolos de inicio y fin	20%			
Utiliza líneas de flujo que indique hacia dónde debe seguir la información para resolver el proceso	20%			
Símbolos bien definidos y adecuados al proceso que se está indicando	20%			
Utiliza identificadores de variables para cada entrada y resultado de algún proceso	20%			
Utiliza conectores si es necesario y los identifica de manera correcta	10%			
<b>Total</b>	<b>100%</b>			



## PLANEACIÓN

Objetivos, políticas, procedimientos, programas, pronósticos, presupuestos.

## ORGANIZACIÓN

Funciones, niveles, obligaciones, reclutamiento y selección de personal, inducción y desarrollo.

## DIRECCIÓN

Autoridad, comunicación supervisión, motivación

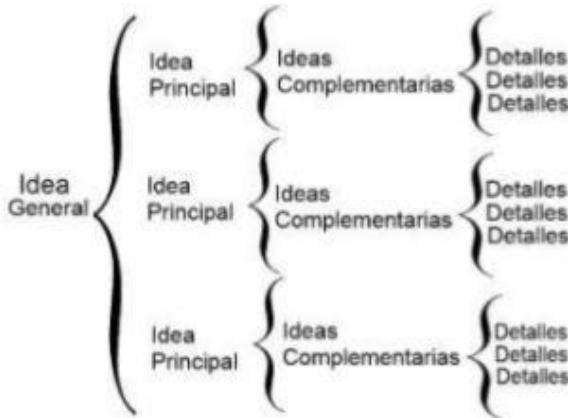
## CONTROL

Establecimiento de normas, operación de controles e interpretación de resultados

Para poder llevar a cabo la administración es necesario apoyarse en el proceso administrativo, cuyas fases son: **planeación, organización, dirección y control**, (para fines didácticos consideraremos estas 4 etapas).

### Actividad No. 4

Un cuadro sinóptico – también conocido como mapa sinóptico, y diagrama o esquema de llaves. Es una forma visual de resumir y organizar ideas en temas, subtemas y conceptos. Esta herramienta sirve para identificar la información más importante de un texto, y así, comprenderlo mejor.



### Actividad 4. Cuadro sinóptico.

**Instrucciones:** Observa las imágenes anteriores acerca del proceso administrativo, así mismo investiga acerca de éste y realiza un cuadro sinóptico en tu cuaderno incluyendo las fases del proceso administrativo, clasificación y características de cada etapa.



## LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR UN CUADRO SINÓPTICO

NOMBRE DEL ALUMNO: \_\_\_\_\_

PRODUCTO A EVALUAR: CUADRO SINÓPTICO

No.	INDICADOR	EJECUCIÓN			OBSERVACIONES
		CUMPLIMIENTO		PONDERACIÓN	
		SI	NO	CALIFICACIÓN	
1	El cuadro sinóptico contiene tema o idea central, subtemas o ideas principales, secundarias e información esencial.			20%	
2	El cuadro sinóptico está hecho con limpieza, buena letra y con creatividad.			20%	
3	El contenido es claro y está bien distribuido.			20%	
4	Los subtemas están representados con números.			20%	
5	No hay conceptos repetidos.			20%	
	<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	



Considera la siguiente información:

#### ⊕ 3.5.1 MISIÓN Y VISIÓN

##### ❖ Misión

Para definirla debe haberse realizado entre otras las siguientes preguntas: ¿Cuál es su negocio? ¿Cuáles son sus valores? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuáles son sus productos y mercados? ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales? ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores y cuál su responsabilidad social?

La misión en términos generales es la formulación de los propósitos de su empresa, y por ser tan importante para crear compromisos e inducir comportamientos en su organización, contamos con que ya la posea y este sea un espacio para plasmarla.

##### ❖ Visión

Para definirla ha debido preguntarse ¿Dónde quiere que su empresa esté dentro de 3 o 5 años? La visión provee el marco de referencia de lo que su empresa es y quiere ser en el futuro. Debe ser comprometedora y motivante. Debido a que definirla es una tarea gerencial de mucha importancia contamos con que su empresa ya la posea y este sea un espacio para plasmarla.

### Actividad 5. Documento con datos de la empresa familiar.



### ⊕ 3.5.7 PROGRAMAS

¿Qué es un programa?

Es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Así vemos que se pueden establecer programas que van desde un área general, como mercadotecnia, hasta actividades más detalladas como la publicidad de un producto.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas
- Ordenar cronológicamente la relación de las actividades
- Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otra, que actividades deben efectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo en su duración, así como los recursos necesarios.

### ❖ LINEAMIENTOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA

Para elaborar un programa hay que tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo.
- Deben ser factibles.
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí.
- Deben establecerse por escrito, graficarse y ser preciso y de fácil comprensión.
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; asimismo, debe considerarse las consecuencias que operan en el futuro.

**Actividad 5.**  
**Documento con datos de la empresa familiar.**



### Actividad No. 5

**Instrucciones:** Continuando con la actividad de la “Creación de una Empresa familiar”, incluye la información que ya tienes de los datos generales y agrega la siguiente:

- Misión
- Visión
- FODA
- Programas
- (Gráfica de Gantt para la constitución de la empresa familiar)

### Actividad 5. Documento con datos de la empresa familiar

## Análisis FODA

Considera leer y analizar la información que se presentó en la columna del medio para que puedas elaborarlo, de ser necesario investiga al respecto.

- Se realiza en tu cuaderno o en una herramienta de Office



**Sugerencia:** Para mayor información puedes consultar el libro de Fundamentos de Administración de Lourdes Münch Galindo en:  
[fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf \(webnode.mx\)](http://fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf (webnode.mx))



## Lista de cotejo para Empresa Familiar (Misión, Visión, FODA, Programa y Gráfica de Gantt)

LISTA DE COTEJO				
Nombre del alumno (a): _____				
Grado, Gpo., Especialidad: _____				
Producto:	Empresa familiar			
CRITERIOS	VALOR	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
Entregó la actividad el día y la hora indicados y de manera presentable.	5%			
La Gráfica de Gantt expone el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado	15%			
El programa establece la secuencia de actividades específicas que deben realizarse para alcanzar los objetivos	20%			
La misión de la empresa comprende los objetivos y principios esenciales para el trabajo de la organización.	20%			
La visión de la empresa describe el objetivo y expectativa que desea lograr en un futuro indicando cómo planea conseguir sus metas.	20%			
El análisis FODA menciona los factores importantes y las acciones a emprender para mejorar el camino de la empresa	20%			
<b>Total</b>	<b>100%</b>			

Aprendizajes esenciales			
Carrera:	Administración de Recursos Humanos	Semestre:	2º.
<b>Módulo/Submódulo:</b>	Módulo I. Plantea actividades del área de Recursos Humanos en función a cada área de la organización. <b>Submódulo 2. Elabora estrategias para realizar las actividades de su área.</b>		
Aprendizajes esenciales o Competencias esenciales <b>2º parcial</b>	<b>Estrategias de Aprendizaje</b>		<b>Productos a Evaluar</b>
<b>Desarrolla técnicas de la fase de la organización, así como asistencia en funciones administrativas que le permitan establecer procedimientos, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridades de los diferentes departamentos de la organización.</b>		<p><b>2.1 Desarrolla las técnicas de la fase de la organización</b></p> <p>Una <b>organización</b> es un <b>sistema</b> diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.</p> <p>En otras palabras, una organización es un <b>grupo social formado por personas, tareas y administración</b>, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.</p> <p>Las organizaciones funcionan mediante <b>normas</b> que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos. A su vez deben contar con una red de recursos dentro de los cuales tenemos <b>humanos, tecnológicos, económicos, inmuebles, naturales e intangibles</b>.</p> <p><b>Características de la Organización</b></p> <p>Las organizaciones son sistemas sociales, que perduran en el tiempo. Son complejas. Las influencias del medio y la evolución social y tecnológicas, impactan el interior de las organizaciones creando nuevas formas de operar.</p>	



	<p>También son Dinámicas, es decir, deben seguir los cambios que acompañan la evolución del hombre.</p> <p><b><u>El papel de la Organización en la administración</u></b></p> <p>Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), la que obviamente redundarán en la necesidad de efectuar cambios en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.</li><li>• Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.</li><li>• Evita la lentitud e inefficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.</li><li>• Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.</li></ul> <p><b><u>Importancia de la organización</u></b></p> <p>La etapa de la organización es una de las partes esenciales de una empresa, porque tiene uno de los puntos de enlace para construir las mecánicas de la administración, en donde se especifican las funciones y actividades con base que sea conveniente especificar las relaciones de autoridades, responsabilidades, y las obligaciones entre las funciones y los puestos. Es de vital importancia poder establecer líneas</p>	
--	--	--

de comunicación e interrelación de cada uno de los departamentos para poder especificar las necesidades que tiene la empresa.

Actualmente, la organización es uno de los elementos más prestigiadas para los negocios, porque es el diseño, estructuras y procesos para obtener los objetivos y las estrategias, para ser más eficientes, incrementando la productividad y disminuyendo los esfuerzos

### Actividad No. 1

Tomando en cuenta la información teórica sobre el concepto de organización, sus características, su papel en la administración y la importancia para la misma, elabora en tu cuaderno, hoja blanca o cartulina, un mapa conceptual solo con los nombres de temas o subtemas principales y agrega las palabras de enlace necesarias para hacer la interrelación entre ellas.



Un mapa conceptual es una representación gráfica, las ideas clave de un tema se sintetizan mediante conceptos relacionados entre sí por líneas y el sentido de la relación se aclara con “palabras-enlace”. Las líneas se desprenden desde los conceptos de mayor importancia a los de menor, es decir, de forma descendente, tal cual se muestra en la imagen de la derecha.



### Actividad 1. Mapa Conceptual del concepto de “Organización”

## LISTA DE COTEJO ACTIVIDAD 1: MAPA CONCEPTUAL “ORGANIZACIÓN”

<b>E.E.R.A.A. A (2º Parcial)</b>			
<b>Docente:</b>			
<b>Alumno:</b>			
<b>Grupo:</b>			
<b>LISTA DE COTEJO ACTIVIDAD 1: MAPA CONCEPTUAL “ORGANIZACIÓN”</b>			
<b>Aspecto a evaluar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>TOTAL</b>
1-Incluye Datos Personales del alumno (2 ptos)	✓	✗	
2-Se identifica claramente las ideas o conceptos principales (3ptos)			
3-Se identifica claramente las ideas secundarias (3ptos)			
4-Jerarquiza las ideas en orden de importancia (3 ptos)			
5-Se identifican enlaces entre conceptos utilizando palabras de enlace de forma correcta. (3 ptos)			
6-Incluye una Reflexión Personal de Aprendizaje (6 ptos)			
	<b>TOTAL</b>		



## Actividad No. 2

Debes conocer los diferentes Tipos de Organizaciones según sus objetivos, estructura, y características principales, para lo cual se solicita al estudiante que realice un “Resumen” de la siguiente información que a continuación se muestra.



Un **resumen**, es un escrito que sintetiza las ideas principales de un texto, debe ser objetivo, claro y coherente. Se debe comprender la organización del material, observar la conexión entre las ideas expuestas y los diferentes párrafos, redactar con exactitud y brevedad con tus propias palabras lo más relevante sin cambiar el sentido del texto original.

### Resumen del libro

Lázaro cuenta la historia de su vida desde su infancia hasta su matrimonio. Las cartas escribe a alguien llamado „Vuestra Merced“, es un arcipreste de San Salvador.

#### *Infancia*

- Lazarillo nació en Salamanca en una familia muy pobre
- Su padre murió, su madre empezó la relación con un negro Zaide, tuvieron un hijo juntos (mulato)

#### *Adolescencia*

- Servía a varios amos (ciego, clérigo, noble, fraile, buldero...)
- Viajaba mucho por España
- Lazarillo era un muchacho muy trabajador aunque sus amos no siempre le trataban bien (no le pagaban, no le daban de comer)

#### *Juventud*

- Al final Lázaro se independizó, se casó y disfrutaba de su vida.
- Su vida estaba llena de felicidad y alegría y para él no había nada mejor

## Actividad 2. Resumen de Los Tipos de Organizaciones.



## Tipos de organizaciones

Clasificadas según sus objetivos, estructura y características principales, se dividen en:

**1-Organizaciones según sus fines.**

**2-Organizaciones según su formalidad**

**3-Organizaciones según su grado de centralización.**

## Actividad 2. Resumen de Los Tipos de Organizaciones.

### Organizaciones según sus fines.

*Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:*

**1-Organizaciones con fines de lucro:** Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietarios y/o accionistas.

**2-Organizaciones sin fines de lucro:** Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

*Por ejemplo: El ejército, la iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales, (ONG), etc.*



## Organizaciones Según su Formalidad

Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

**1-Organizaciones Formales:** Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal, comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a sus vez tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

**Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales.

El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados.

**Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional separa, distingue y especializa: **Es el germen del staff.**

Actividad 2.  
Resumen de  
Los Tipos de  
Organizaciones.



**Organización Línea-Staff:** Es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

**Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido.

Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros funciones técnicas, otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones.

**2-Organizaciones Informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

**3-Organizaciones Según su Grado de Centralización:** Es decir, según la medida en que la autoridad se delega se dividen en:

Actividad 2.  
Resumen de  
Los Tipos de  
Organizaciones.



**Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal, etc.

**Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

Se puede tener una organización **muy formal que esté altamente centralizada**, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una **organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada**.

**Organizaciones con fines de lucro, formales y centralizadas:** Como las pequeñas empresas, cuyo principal objetivo es lograr un beneficio o utilidad. Para ello, tienen una estructura organizacional formal (aunque sea básica) y la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario (quien tiene la última palabra)

**Actividad 2.**  
**Resumen de**  
**Los Tipos de**  
**Organizaciones.**

	<p><b>Organizaciones con fines de lucro, formales y descentralizadas:</b> Por ejemplo, las grandes corporaciones transnacionales que tienen entre sus principales objetivos el lograr un beneficio o utilidad, cuentan con una estructura y sistema organizacional formal y delegan a sus oficinas regionales la capacidad de tomar decisiones para responder oportunamente al mercado o a las condiciones sociopolíticas del país donde se encuentran, sin tener que solicitar autorización para ello.</p> <p><b>Organizaciones con fines de lucro, informales y centralizadas:</b> Como ejemplo podríamos citar a las microempresas (que suelen tener entre 2 y 10 empleados o familiares que trabajan realizando alguna labor), las cuales, suelen operar en la informalidad al no tener medios oficiales externos (como papeles que dan fe de su existencia ante el estado) e internos (como un organigrama). Sin embargo, tienen el objetivo de generar un beneficio o utilidad y son altamente centralizadas porque la autoridad recae sobre el propietario o jefe de familia.</p> <p><b>Organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizadas:</b> El ejército, la policía, los ministerios y otras entidades del Estado, son claros ejemplos de este tipo de organizaciones.</p> <p><b>Organizaciones sin fines de lucro, formales y descentralizadas:</b> Por ejemplo, las ONG's internacionales que delegan gran parte de la toma de decisiones a sus oficinas regionales para que puedan responder con prontitud a las necesidades de su sector o campo de acción.</p>	Actividad 2. Resumen de Los Tipos de Organizaciones.
--	---	---

	<p><b>Organizaciones sin fines de lucro, informales y centralizadas:</b> Por lo general, son grupos de personas que por la iniciativa de una persona considerada líder de opinión (a la que siguen por su carisma y prestigio) se reúnen informalmente para realizar alguna actividad específica, como reunir regalos para obsequiarlos a niños pobres en navidad o reunir fondos para ayudara una familia en dificultades económicas, etc.</p> <p><b>Organizaciones sin fines de lucro, informales y descentralizadas:</b> En algunas ocasiones, la idea de un líder de opinión (por ejemplo el reunir y obsequiar regalos de navidad) se convierte en un modelo a seguir y es “exportado” a otros lugares donde otras personas siguen la idea, pero, tomando sus propias decisiones.</p> <p><b>Referencias.</b></p> <p><i>Chiavenato, I. (2006). (7.ed) Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill Interamericana.</i></p> <p><i>Hitt, M. Black, S., Porter, L. (2006). (9.ed) Administración. México: Pearson.</i></p> <p><i>Ferrel O.C., Hirt, G., Ramos L., Adrianséns, M y Flores M.A. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México: McGraw-Hill Interamericana.</i></p>	Actividad 2. Resumen de Los Tipos de Organizaciones.
--	---	---

## LISTA DE COTEJO ACTIVIDAD 2: RESUMEN “TIPOS DE ORGANIZACIONES”

<b>E.E.R.A.A. A (2º Parcial).</b>			
<b>Docente:</b>			
<b>Alumno:</b>			
<b>Grupo:</b>			
<b>LISTA DE COTEJO ACTIVIDAD 3: RESUMEN “TIPOS DE ORGANIZACIONES”</b>			
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>TOTAL</b>
Aspecto a evaluar	✓	✗	
1-Incluye Datos Personales del alumno (2ptos)			
2-Sintetiza en forma clara y coherente las ideas o conceptos principales (3ptos)			
3-Se muestra una conexión entre las ideas expuestas y los diferentes párrafos (3ptos)			
4-Se identifican enlaces entre conceptos utilizando palabras de enlace de forma correcta. (3 ptos)			
5-Incluye una Reflexión Personal de Aprendizaje (4 ptos)			
<b>TOTAL</b>			

Desarrolla técnicas de la fase de la organización, así como asistencia en funciones administrativas que le permitan establecer procedimientos, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridades de los diferentes departamentos de la organización.

### Actividad No. 3

Tomando en cuenta el texto que se muestra a continuación, **analiza y describe en tu libreta** de apuntes, hoja blanca o cartulina **mediante una pirámide jerárquica organizacional**, las **áreas o departamentos** de la empresa familiar que desarrollaste en el primer parcial.

### Actividad 3. Pirámide jerárquica organizacional.

Gráfico 1. La pirámide organizacional



### E.E.R.A.A (2º Parcial)

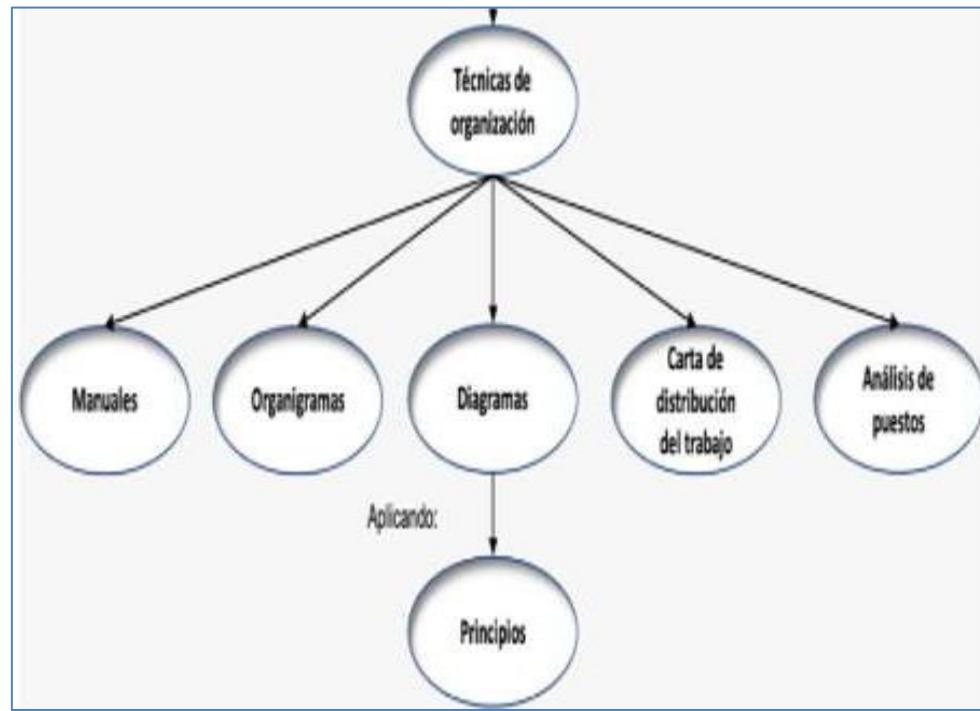
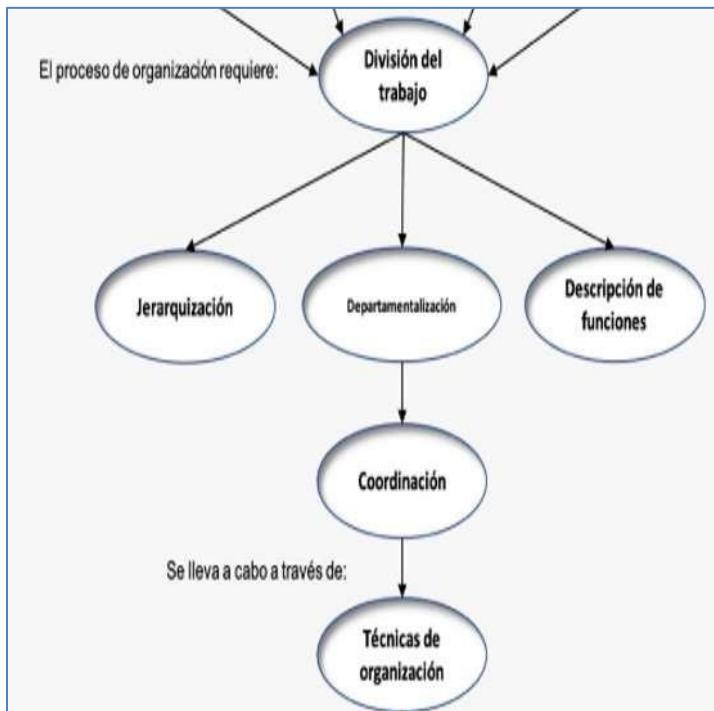
**DOCENTE:**

**ALUMNO:**

**GRUPO:**

#### RÚBRICA PARA EVALUAR LA ACTIVIDAD 3: “PIRAMIDE JERÁRQUICA ORGANIZACIONAL”

<b>CRITERIO.</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>INSUFICIENTE</b>
<b>ORDEN/LIMPIEZA/ ORTOGRAFIA (3 puntos)</b>		El trabajo muestra limpieza, orden, es legible y sin errores de ortografía. (3)	El trabajo muestra limpieza, poco orden, es legible y tiene hasta tres errores de ortografía. (2)	El trabajo muestra poca limpieza, poco orden, es legible y tiene hasta seis errores de ortografía. (1)	El trabajo no muestra limpieza, orden y no es legible, y tiene más de seis errores de ortografía. (0)
<b>ELEMENTOS DE LA PIRAMIDE JERARQUICA (5 puntos)</b>		El trabajo cumple con los tres niveles jerárquicos (estratégico, táctico y operativo) y claramente se identifica la Alta Gerencia, Gerencia Media y Baja Gerencia (5)	El trabajo muestra solo dos niveles de los tres niveles jerárquicos y están correctamente identificados como Alta Gerencia, Gerencia Media o Baja Gerencia (3)	El trabajo muestra solo un nivel de los tres niveles jerárquicos y está correctamente identificado como Alta Gerencia, Gerencia Medio o Baja Gerencia (1)	El trabajo no logra identificar correctamente los tres niveles jerárquicos ni están correctamente identificados como Alta Gerencia, Gerencia Media o Baja Gerencia (0)
<b>REFLEXION PERSONAL DE APRENDIZAJE. (5 puntos)</b>		El trabajo muestra una reflexión de aprendizaje relacionada al tema. (5)	El trabajo muestra una reflexión de aprendizaje incompleta no está bien redactada. (3)	El trabajo muestra una reflexión de aprendizaje no relacionada al tema (1)	El trabajo no muestra una reflexión de aprendizaje. (0)
<b>ENTREGA A TIEMPO. (2 puntos)</b>		El trabajo fue entregado a tiempo. (2)	El trabajo fue entregado un día después pero con justificación (1.5)	El trabajo fue entregado un día después pero sin justificación (1)	El trabajo fue entregado con más de 2 días de retraso y sin justificación (0)
		<b>TOTAL (15 puntos)</b>			



En estas etapas se diseña la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación. Mediante la **organización** se determinan **funciones** y **responsabilidades** y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo. Al organizar es imprescindible aplicar los siguientes principios: del objetivo, de especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, tramo de control, coordinación y continuidad. (**Münch, L. 2006**).





**División del trabajo.** Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

- **Jerarquización:** es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.
- **Departamentalización:** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.
- **Descripción de actividades:** Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la

mejor manera, un trabajo.

**Coordinación.** Es la armonización y sincronización de esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Si la primera etapa del proceso de organización se divide en la división del trabajo con todas las ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que es el logro de la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollan e interrelacionan con facilidad, y que se sincronicen.



los  
durante  
realiza

#### Actividad No. 4

Tomando en cuenta el concepto de organigrama, analiza y elabora en tu libreta, hoja blanca o cartulina, un organigrama vertical u horizontal de la empresa familiar que desarrollaste en el primer parcial.

#### Técnicas de organización.

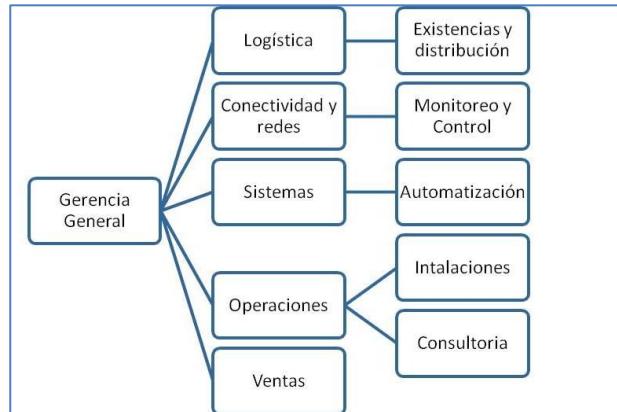
Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social, entre los más destacados están: organigramas, manuales, diagrama de flujo y análisis de puestos.

**Organigramas:** son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de una organización. Existen varias formas de representarlos, entre ellas está la forma vertical, horizontal, circular, mixto, estructural y funcional.

**Actividad 4.**  
**Organigrama vertical u horizontal.**



VERTICAL



HORIZONTAL

#### LISTA DE COTEJO ACTIVIDAD 4: “ORGANIGRAMA”

<b>E.E.R.A.A. A (2º Parcial)</b>			
<b>Docente:</b>			
<b>Alumno:</b>			
<b>Grupo:</b>			
<b>LISTA DE COTEJO ACTIVIDAD 4: “ORGANIGRAMA”</b>			
<b>Aspecto a evaluar</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>TOTAL</b>
1-Incluye Datos Personales del alumno (2ptos)	✓	✗	
2-Se muestra la representación gráfica de la estructura formal de la empresa (5ptos)			
3-Se muestra una conexión entre los diferentes niveles jerárquicos (5ptos)			
4-Se incluye una Reflexión Personal de Aprendizaje (5ptos)			
5-Se entrego en la fecha acordada (3 ptos)			
	<b>TOTAL</b>		

<b>Aprendizajes esenciales</b>			
<b>Carrera:</b>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>	<b>Semestre:</b>	<b>2º.</b>
<b>Módulo/Submódulo:</b>	Módulo I. Plantea actividades del área de Recursos Humanos en función a cada área de la organización. <b>Submódulo 2. Elabora estrategias para realizar las actividades de su área.</b>		
Aprendizajes esenciales o Competencias esenciales <b>3er parcial</b>	<b>Estrategias de Aprendizaje</b>		<b>Productos a evaluar</b>
Elige alternativas de solución analizando las situaciones que se enfrenta en el entorno, planteando posibles soluciones a un problema o crisis derivado del confinamiento domiciliario por la emergencia sanitaria: COVID-19, fundamentando su elección.	<p><b>3.1 Toma de decisiones y solución de problemas.</b></p> <p>La esencia de asumir responsabilidades está en tomar decisiones y la mayoría de estas, son frente a algún grado de incertidumbre. Las decisiones que tomemos pueden ser acertadas o erróneas, cualquiera de las dos genera un aprendizaje, lo que implica que, si nos equivocamos, debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de castigarnos por ello, pues si no lo hacemos, estaremos destinados a repetirlos en el futuro.</p> <p>Nuestra capacidad de tomar decisiones tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún existentes.</p> <p>A continuación, lee y analiza la siguiente información:</p> <p style="text-align: center;"><b>TOMAR DECISIONES.</b></p> <p>En todos los aspectos de la vida nos tenemos que enfrentar a diario a numerosas decisiones y a grandes o pequeños problemas que tenemos que solucionar.</p> <p>Gran parte del trabajo de quien asume un puesto de responsabilidad consiste en resolver problemas y en tomar decisiones, dos de las áreas más difíciles del</p>	 <p><b>Tipo de evaluación:</b> Heteroevaluación</p> <p><b>Instrumentos de Evaluación:</b> Se muestran al final de cada actividad</p> <p><b>Ponderación:</b> 70% Evaluación continua 30% Trabajo final</p>	



trabajo profesional. Muchas veces las soluciones se buscan por reacción y no como prevención a los problemas. Los directivos siempre encuentran escaso el tiempo para resolver problemas y la tendencia es buscar fórmulas salvadoras que hayan funcionado en el pasado; ¿pero es ésta la mejor alternativa? No siempre. Es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la más óptima; aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes, para así lograr ser un verdadero equipo de trabajo.

### **EL RIESGO EN LA TOMA DE DECISIONES.**

Nos guste o no, la esencia de asumir responsabilidades está en tomar decisiones y la mayoría de las decisiones que debemos tomar son decisiones frente a algún grado de incertidumbre. Es decir, que, aunque busquemos información y trabajemos hasta el cansancio analizando las alternativas y sus posibles resultados, no vamos a saber la consecuencia de nuestras decisiones hasta que las tomemos. Además, no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que estamos en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado. Simón dijo: “constantemente optaremos por el curso de acción que consideremos lo “suficientemente bueno” a la luz de las circunstancias dadas en ese momento”.



Cuando se emprende un proyecto, automáticamente se asume un riesgo. Debemos identificar los riesgos que cada actividad conlleva y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades. Pero hay que asumir que el riesgo es algo inherente a la vida. Asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que tendrá que enfrentarse.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor: Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas.

Un buen profesional debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son **decisiones de rutina o intrascendentes** mientras que otras tienen una **repercusión drástica en las operaciones de la organización**. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos, cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización.



La decisión que tomemos puede ser acertada o errónea, cualquiera de las dos genera un aprendizaje, lo que implica que, si nos equivocamos, debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de castigarnos por ello, pues si no lo hacemos estaremos destinados a repetirlos en el futuro.

Nuestra capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes.

La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo laboral puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que



pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su coste.

**En la toma de decisiones tenemos que tener en cuenta:**

- **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

**En resumen:**

Toma de decisión de alto nivel: requerirá seguir un proceso serio de análisis, búsqueda de alternativas, planificación, ejecución y evaluación.	Toma de decisión de bajo nivel: requieren poco esfuerzo y se pueden tomar en poco tiempo.
Decisiones que afectan al futuro	Decisiones que no afectan al futuro
Decisiones difícilmente reversibles	Decisiones reversibles
Decisiones de amplio impacto	Decisiones de escaso impacto
Decisiones que afectan a numerosos factores relevantes de calidad	Decisiones que afectan a pocos factores relevantes de calidad.
Decisiones excepcionales	Decisión que se toma frecuentemente.

**TIPOS DE DECISIONES.**

Decisión Programada, rutinaria o intrascendente: Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el líder no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del supervisor en una dirección concreta.

**Decisión no Programada:** "La reestructuración de un departamento" es un ejemplo de decisiones no programadas.

Para muchas de las decisiones que se toman se dedica poco tiempo olvidando aspectos como la planificación y el proceso, al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente lo que SE SIENTE en ese momento y se pasan por alto aspectos que de ser analizados llevarán la decisión a un resultado positivo.



## DECISIONES Y PROACTIVIDAD.

Responsabilidad significa HABILIDAD para RESPONDER. Proactividad en general implica no esperar que las cosas pasen para decidir y actuar.

Cuando uno se limita a esperar que las cosas pasen, sin decidir, está actuando de manera reactiva. La persona reactiva actúa en base a lo que le sucede, sin prever absolutamente nada. De esta manera las decisiones son forzadas por la situación y siempre presentan una sola alternativa de actuación. **Cuando se es proactivo, se tienen múltiples alternativas para decidir.**



Cualquier cosa que nos es familiar, es difícil de reconocer y aún más difícil de cambiar cuando el hacerlo es doloroso o nos causa algún problema. Después de todo ¿cómo sé que algo nuevo será mejor?, la respuesta es, no lo sabrás si no lo intentas. Aunque muchas personas anhelan algo mejor y tienen la oportunidad de obtenerlo, siempre tienen que librarse de la comodidad de la familiaridad. Una vez que se deja lo familiar, obviamente se entra en lo desconocido, lo incómodo, esto es lo que a la mayoría de nosotros nos asusta. Aquí es donde el dolor al cambio significa renunciar a lo familiar para adentrarse en lo desconocido. Este dolor se conoce como inseguridad o ansiedad.

## METODOLOGÍA DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

ETAPAS	OBJETIVOS	COMPETENCIAS NECESARIAS
1. IDENTIFICAR EL PROBLEMA	COMPRENDER EL PROBLEMA en su complejidad y en su resonancia para los grandes objetivos educativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis</li> <li>• Síntesis</li> <li>• Visión global</li> <li>• Pensamiento hipotético-deductivo</li> </ul>
2. EXPLICAR EL PROBLEMA		
3. IDEAR LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	CREAR UNA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN apoyada en las fortalezas, que minimice los efectos negativos y que asegure logros reales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• HH Interpersonales</li> <li>• Negociación</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
4. DECIDIR LA ESTRATEGIA		
5. DISEÑAR LA INTERVENCIÓN		
6. DESARROLLAR LA INTERVENCIÓN	LOGRAR EL MEJORAMIENTO del problema, permitiendo además la transferencia y acumulación de los conocimientos aprendidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Capacidad para motivar e ilusionar</li> <li>• Comunicación verbal y escrita.</li> </ul>
7. EVALUAR LOS LOGROS		



## ETAPA 1.- IDENTIFICAR EL PROBLEMA

*Esta fase está basada en un método heurístico: formulación y comprobación de Hipótesis.*



Detectar problemas/oportunidades puede ser muy fácil o muy difícil. En definitiva, va a depender de lo capaces que seamos de anticipar en el tiempo su aparición.

Tenemos tres posibilidades en este sentido: 1.- Los problemas te los encuentras, 2.-Prevención de problemas y 3.-Descubrir oportunidades.

No anticipar los problemas y dejar que estos aparezcan supone ir siempre a remolque de la situación. Esta pérdida de control origina desorientación, ésta causa un bajo rendimiento que lleva al estrés y a la pérdida de la autoestima y de la motivación.

En la vida real los problemas se presentan pocas veces de forma clara y estructurada, sino que “están a nuestro alrededor”, esperando ser descubiertos.

Para poder anticipar problemas y concederles el valor que se merecen o para poder detectar oportunidades, es preciso desarrollar una actitud individual y grupal abierta: Observación, curiosidad y visión.

Es una habilidad individual que consiste en poner atención a lo que nos rodea y darse cuenta de cambios o relaciones entre personas, cosas o acontecimientos. La curiosidad implica una actividad de exploración, de movimiento hacia lugares no habituales. La visión necesita de la observación de tendencias y evoluciones así como de una actividad creativa de imaginar lo que puede suceder. Requiere una actitud favorable “querer hacer”.



**Ideas que refuerzan esa actitud:**

- Es muy útil para uno mismo darse cuenta de lo que pasa a alrededor.
- En cualquier lugar, con cualquier persona puedes descubrir cosas que nunca hubieras sospechado.
- Con el paso del tiempo te das cuenta de que si hubieras sido más curioso hubieras descubierto oportunidades magníficas que estaban a tu alcance.
- Si yo no descubro los problemas que van a afectar a mi trabajo, nadie lo va a hacer por mí.
- Cualquier actividad laboral siempre tiene algún aspecto que se puede mejorar. Es cuestión de descubrirlo.
- Es bueno abrirse al exterior: ver qué se hace en otros sitios, cómo se hace, qué el importante.... Esto te da una visión global para enfocar mejor tus objetivos.

Delimite y explique cuál es el problema, por qué se genera y cuáles son las variables susceptibles de ser manipuladas a través de una estrategia racional.

La información es la materia prima y fundamental en la toma de decisiones ya que, a mayor calidad de información, mejor es la calidad en la toma de decisiones. Tomar decisiones y realizar acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

Es primordial a la hora de tomar decisiones analizar los hechos fríamente, apoyándose en experiencias pasadas para realizar predicciones y tomar las decisiones más acertadas. Las decisiones, han de ser tomadas de modo que los datos y experiencias pasadas, no han de entrar en contradicción con las futuras decisiones.

Pasos para identificar el problema:

**Paso 1: Identificar la situación problemática ¿Cuál es el problema?**

Para estudiar el problema será imprescindible interrogarse sobre la forma en que éste se manifiesta, como se detecta, cómo se cuantifica o se registra.

Esta es una etapa en que se recoge información, se buscan datos y se organizan; encuestas, porcentajes, tasas, histogramas, son herramientas- entre otras- al servicio de este momento.

¿QUÉ ES NECESARIO HACER?	¿CÓMO SE PUEDE LLEVAR A CABO?
ESTUDIAR EL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar información: recoger datos e indicadores del problema.</li> <li>• Comparar con situación similares: en otras instituciones, universidades, departamentos...</li> <li>• Organizar toda la información de la que dispones.</li> <li>• Analizar la información</li> <li>• Sintetizarla</li> <li>• Redactar un informe sintético.</li> </ul>

*Una técnica sencilla para poder delimitar inicialmente la situación problemática consiste en describirla a través de un breve informe que debe ser preciso y claro.*

**Paso 2: Valoración del problema y definición de la meta deseada.**

Una vez que se ha establecido un primer informe sobre cuál es el problema, el equipo gestor entra en el segundo paso, que consiste en establecer una valoración del mismo.

¿QUÉ ES NECESARIO HACER?	¿CÓMO SE PUEDE LLEVAR A CABO?
Tener claro QUÉ QUEREMOS CONSEGUIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir nuestros objetivos y ver si son coherentes con los de la organización.</li> <li>• Formulación breve de cuál sería la situación ideal después de la intervención.</li> </ul>



Definir la situación deseada o meta proporciona un enfoque y dirección a todas las estrategias y acciones de intervención. Este horizonte de intervención puede explicitarse de diferentes maneras: un párrafo descriptivo, un objetivo general o una meta mensurable.

Realice una descripción de la situación en la que desea que quede la organización después de la intervención. Intente relatarlo en no más de un párrafo.

Técnicas para la detección  
de problemas

- A. Cuadro para la delimitación del problema
- B. Los Ojos del Cliente
- C. El análisis DAFO
- D. La reunión de discusión

## ETAPA 2.- EXPLICACIÓN DEL PROBLEMA.



En esta fase se profundiza en la comprensión del problema. Se distingue entre síntomas y causas y entre causas próximas y remotas.

*IMPORTANTE: no sólo queremos crear un modelo explicativo, sino un modelo que permita orientar la intervención: señalando las variables críticas sobre las que*

### ACTUAR POSTERIORMENTE.

Definir el problema y delimitarlo de forma tal de poder reconocer dónde se inicia, dónde ocurre, cómo ocurre y a quiénes afecta. En este momento, el equipo de gestión se encuentra en condiciones de profundizar la comprensión del problema, elaborar una explicación satisfactoria y fundamentada de sus causas y, con ello, establecer una primera cartografía sobre los puntos nodales en los que se puede y debe basar la creación de una estrategia de solución.



La explicación de un problema trasciende los síntomas para indagar las causas.

**2.1. Pasos para el análisis del problema.**

**1. Valorar la importancia.**

Muchas veces nos encontramos con que se invierten medios excesivos para solucionar problemas que no tienen tanta importancia como otros. De ahí viene que resulta clave determinar la importancia con criterios objetivos. Valorar la importancia de un problema/oportunidad consiste en hacer un juicio previo sobre la trascendencia que dicho problema/oportunidad va a tener sobre nuestros objetivos o metas.

**2. Acotar. Definir los límites.**

Del problema conocemos sus consecuencias, por lo menos inmediatas, por eso aparece como tal. Sin embargo, muy a menudo se arreglan “cortando por lo sano”, cuando un análisis más minucioso encontraría el límite concreto de lo problemático. Los problemas generalmente aparecen de forma confusa e indefinida. Antes de acometer su solución tenemos que conocerle bien y llegar a un acuerdo grupal acerca de qué es y qué no es el problema. El problema siempre irá referido a un objetivo o meta del grupo.

**3.-Conocer las causas y consecuencias.**

Mediante las técnicas de acotar el problema indagamos sobre las causas del mismo al tiempo que lo describimos. Pero analizar las causas de un problema puede llevarnos a descubrir relaciones más profundas entre los distintos elementos del entorno laboral.

**Técnicas para el análisis de problemas**

- A. Clasificación de problemas ERIM
- B. El método de los seis interrogantes
- C La lista de 20 causas
- D. El diagrama de espina de pez
- E. Mapas mentales

**ETAPA 3: BUSQUEDA DE SOLUCIONES O ALTERNATIVAS**

Esta fase es eminentemente creativa. El equipo se aboca en este momento a proponer soluciones. El desafío es lograr una gran diversidad de ideas. Este es el momento en que se requiere el máximo de creatividad.

Si tenemos bien analizado y acotado el problema, prácticamente hemos recorrido la mitad del trayecto. Ahora es preciso buscar soluciones. La creatividad se puede estimular mediante una serie de técnicas de generación de ideas que se basan en el principio de que las ideas que surgen en un proceso de grupo son superiores a la suma de las ideas individuales.

**Técnicas para buscar soluciones o alternativas**

- a. Brainstorming
- b. Brainwriting
- c. 4x4x4
- d. El grupo nominal
- e. La pecera
- f. Seis sombreros para pensar
- g. Cinco alternativas más



## ETAPA 4: EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Y TOMA DE DECISIONES.

Una decisión consiste en elegir, de entre una serie de posibilidades, la mejor de ellas. Recuerda que ninguna decisión servirá de mucho si no la pones en práctica.

¿Qué hacemos con toda esa colección de ideas que han aparecido en una sesión de creatividad? ¿Cuál de ellas elegimos? La cuarta etapa en esta metodología de resolución de problemas tiene por objetivo decidir cuál es la estrategia más efectiva para lograr la mejora de la situación actual. Es importante destacar que normalmente no existe una única estrategia adecuada.

*El proceso de elección empieza sintetizando en un cuadro las distintas estrategias alternativas de solución que se han ido proponiendo y elaborando a lo largo de los pasos de la etapa anterior.*

Hay dos pasos a realizar: valoración de alternativas y toma de decisiones.

Para valorarla alternativas convenientemente tenemos una serie de criterios:

- Beneficios objetivos estimados ¿qué ganamos?
- Probabilidad de éxito estimada ¿qué probabilidad tenemos de lograrlo?
- ¿Depende de nosotros ponerlo en marcha o no? (dependencia interna o externa)
- Medios necesarios (personas, materiales, etc.)
- Tiempo estimado de puesta en marcha.
- Costes asociados ¿qué riesgos vamos a correr?



En cualquier caso, ante un problema importante, si terminamos la valoración de alternativas sin encontrar alguna que sea realmente satisfactoria, no podemos abandonar el problema por ello. Cuanto más importantes son los problemas, más difícil resulta encontrar soluciones viables y eficaces.

Qué hacer si después de la valoración de alternativas no encontramos soluciones adecuadas:

- Volver a intentar la generación de ideas usando métodos complementarios.
- Revisar el proceso de análisis del problema.
- Buscar ayuda externa “ojos limpios”.

**Técnicas para valorar y tomar decisiones**

- A. El método de comparación por pares
- B. Matriz de evaluación de las estrategias alternativas según cinco criterios generales
- C. Método combinado
- D. Las seis medallas de valor

### **ETAPA 5: DISEÑAR LA INTERVENCIÓN.**

En este momento ya tenemos conciencia de qué acciones vamos a realizar. Es cuestión de planificar un calendario y asignar responsabilidades. Aun así, la aprobación de muchas de las iniciativas de mejora que vayamos a poner en marcha no depende directamente de nosotros. Por ello, tendremos que introducir una acción adicional: la venta de las mismas.

En resumen, tenemos que dar dos pasos: **planificación de acciones y marketing y venta del plan.**



## **5.1.- Planificación de acciones.**

Formalizar la alternativa a tomar a través de un plan de acción es esencial para asegurar su éxito, ya que se asumen responsabilidades individuales y colectivas para realizar tareas en un tiempo determinado.

El diseño de la intervención es la programación cuidadosa y minuciosa de todas las acciones, roles, recursos, decisiones auxiliares, plazos, instrumentos, métodos y asesoramientos necesarios para llevar adelante el proceso de mejora.

Si hemos realizado bien los pasos anteriores, y todo el equipo ha estado participando activamente en todas las fases del proceso, ahora se sentirán involucrados en la tarea y será mucho más fácil asumir responsabilidades.

## **5.2. Marketing y venta del plan**

Esta es una realidad incuestionable desde el principio de los tiempos: no siempre se cuenta con la aprobación de quien tiene el poder o los recursos para poner en marcha algo que le va a beneficiar. El plan de acción puede ser que necesite de una aprobación por parte de la Dirección u otros órganos decisорios.

En este caso, además de la dificultad de la realización, se necesita “vender” dicha propuesta.

En el marketing de nuestra propuesta (o de nuestra idea), tenemos que tener en cuenta una serie de principios básicos:

- Seleccionar bien a la persona o personas a las que vamos a dirigirnos para venderles nuestra propuesta. Características: poder de decisión o poder de influencia, representatividad en el tema a tratar y accesibilidad.
- Buscar las motivaciones/intereses/preocupaciones de las personas a las que vamos a dirigirnos y enfocar la argumentación hacia ellas, presentando



los beneficios que puede obtener con su puesta en marcha.

- Buscar la situación y el contexto más adecuado para la venta (a veces conviene esperar un poco para encontrar una ocasión mejor).
- Utilizar un lenguaje próximo a nuestro interlocutor.
- Seguir un método en el discurso: atención-interés-deseo-acción.
- Dominar las técnicas de presentación.
- Tener preparados argumentos de defensa contra las dificultades que se presenten.
- Si no ha funcionado... no darse por vencido.

#### **ETAPA 6: DESARROLLAR LA INTERVENCIÓN.**



El acento en la primera fase ha sido puesto en comprensión del problema en toda su complejidad; hemos distinguido entre síntomas y causas, y entre causas próximas y causas remotas. El objetivo desarrollado a través de los momentos de análisis y síntesis fue elaborar no sólo una explicación sino un modelo que permitiera orientar la intervención a través del señalamiento de las variables críticas a manipular. El equipo gestor tiene que buscar información, organizarla, analizarla y luego sintetizarla.

En la segunda fase se enfatizó la creación de una alternativa de intervención capaz de apoyarse en las fortalezas, de minimizar los obstáculos y de fundar consensos. Las capacidades profesionales que se demandan a los gestores en esta fase son aquellas ligadas a la creatividad, la innovación, la imaginación y aquellas de tipo metacognitivo, ligadas al examen de los propios procesos de razonamiento y expresión.



La tercera fase es precisamente la de resolución del problema o la del desarrollo de la intervención y es el momento clave en esta metodología.

El desarrollo de una intervención es entendido aquí como la implementación. La implementación está más allá de una mera conducta exterior y mecánica de cumplir, de hacer. El conjunto de las primeras medidas estratégicas es un paso inicial de la implementación.

La siguiente lista de preguntas puede ser indicativa de estos primeros pasos:

- ¿Cuáles son las cinco medidas más importantes que deben ser tomadas para poner en marcha el programa de intervención?
- ¿Cómo deben ser comunicadas estas medidas?
- ¿Quiénes deben estar, en forma imprescindible, altamente motivados y comprometidos en la puesta en marcha: directivos, docentes, supervisores, administrativos, ¿padres, alumnos, asesores técnicos?
- ¿Qué imprevistos podrían suceder luego de la puesta en marcha?
- ¿Qué restricciones se esperan en el mediano plazo?

La constitución y organización de equipos de trabajo supone un conjunto de decisiones pertinentes y necesarias de acuerdo con el paradigma de gestión educativa que aquí se trata de presentar. El liderazgo de la intervención está también sostenido por el acompañamiento, la animación y el respaldo de las personas que trabajan en las diferentes acciones y roles diseñados.

## ETAPA 7: EVALUAR LOS LOGROS



La última etapa en la metodología de resolución de problemas está marcada por la evaluación del logro, del cambio de comportamiento organizacional y de la mejora. Esto no debe entenderse como que anteriormente no haya habido momentos y espacios de evaluación. El desarrollo y liderazgo de la intervención incluyen momentos específicos y especiales de evaluación.

El tiempo de evaluación concreta el sentido más profundo de una metodología de la acción que utiliza los problemas como factor de mejora.

La evaluación se vincula estrechamente con mejora y con aprendizaje.

El primer paso es tomar decisiones respecto al tipo de evaluación que se quiere según lo que se quiere evaluar, para qué se va a evaluar y quiénes van a evaluar. La evaluación es una investigación. En consecuencia, debe desenvolverse según los cánones científicos para su desarrollo en materia de validez y confiabilidad de los resultados.

Lo más importante de la evaluación viene una vez que el “informe” está listo: es la comunicación, el diálogo y la discusión sobre los resultados.



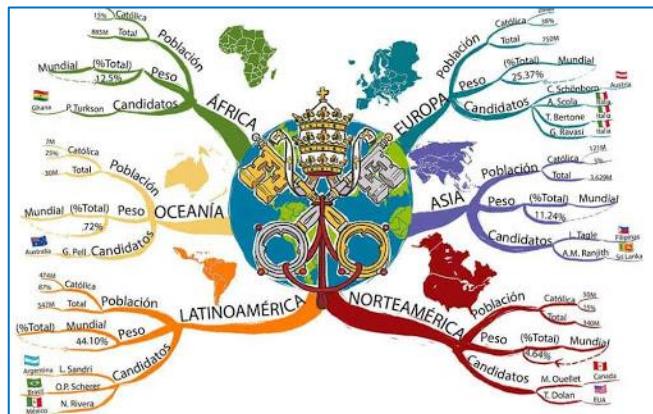
Elige alternativas de solución analizando las situaciones que se enfrenta en el entorno, planteando posibles soluciones a un problema o crisis derivado del confinamiento domiciliario por la emergencia sanitaria: COVID-19, fundamentando su elección.

### Actividad No. 1

Tomando en cuenta la información teórica sobre los tipos de decisiones, metodología y técnicas para la solución de problemas, elabora en tu cuaderno, hoja blanca o cartulina, un mapa mental solo con los nombres de temas o subtemas principales y agrega algunas imágenes relacionadas a ellas.



Un mapa mental es un diagrama que representa conceptos relacionados a partir de un tema principal o palabra clave. El tema principal se ubica al centro y se expande en todas direcciones con los conceptos relacionados, tal cual se muestra en la imagen de la derecha:



### Actividad 1.

Mapa mental.

“Cómo tomar decisiones ante los problemas”.

## RÚBRICA PARA EVALUAR TU MAPA MENTAL

ASPECTO A EVALUAR	ESCALA				
	Óptimo	Suficiente	Regular	Insuficiente	Inválido
USO DE IMÁGENES Y COLORES	Utiliza con estímulo visual imágenes para representar los conceptos. El uso de colores contribuye a asociar y poner énfasis en los conceptos. (3pts.)	Utiliza con estímulo visual imágenes para representar los conceptos. El uso de colores contribuye a asociar los conceptos. (2pts)	No hace uso de colores, pero las imágenes son estímulo visual adecuado para representar y asociar los conceptos. (1pt.)	No se hace uso de colores y el número de imágenes es reducido. (0.5pts.)	No se utilizan imágenes ni colores para representar y asociar conceptos. 0 (0pts.)
USO DE ESPACIO, LÍNEAS Y TEXTOS	El uso del espacio muestra un equilibrio entre las imágenes, las líneas y letras. La composición sugiere la estructura y el sentido de lo que se comunica. El mapa está compuesto en forma horizontal. Coloca las imágenes alrededor de tema central en el sentido de las manecillas del reloj para priorizarlas. Presenta como resultado final un mapa mental que es fácil de entender e interpretar. (2pts.)	El uso del espacio muestra un equilibrio entre las imágenes, las líneas y letras, pero se observan tamaños desproporcionados. La composición sugiere la estructura y el sentido de lo que se comunica. El mapa está compuesto de forma horizontal. Coloca las imágenes alrededor de tema central en el sentido de las manecillas del reloj para priorizarlas. (1.5pts)	El uso del espacio muestra un equilibrio entre las imágenes, las líneas y letras, pero se aprecia poco orden en el espacio. (1pt.)	Uso poco provechoso del espacio y escasa utilización de las imágenes y las líneas de asociación. La composición sugiere la estructura y el sentido de los que se comunican. (.5pts.)	No se aprovecha el espacio. La composición no sugiere una estructura ni un sentido de lo que se comunica. (0pts.)
ÉNFASIS Y ASOCIACIONES	El uso de los colores, imágenes y el tamaño de las letras permite identificar los conceptos destacables y sus relaciones (2pts.)	Se usan pocos colores e imágenes, pero el tamaño de las letras y líneas permite identificar los conceptos destacables y sus relaciones. (1.5pts)	Se usan pocos colores e imágenes, pero el tamaño de las letras y líneas permite identificar los conceptos, sin mostrarse adecuadamente sus relaciones. (1pt.)	Se usan pocos colores e imágenes. Se aprecian algunos conceptos, sin mostrarse adecuadamente sus relaciones (0.5pts.)	No se ha hecho énfasis para identificar los conceptos destacables y tampoco se visualizan sus relaciones. (0pts.)
CLARIDAD EN LOS CONCEPTOS	Se usan adecuadamente las palabras clave. Palabras e imágenes, muestran claridad en sus asociaciones. Su disposición permite recordar los conceptos. La composición evidencia la importancia de las ideas centrales. (2pts.)	Se usan adecuadamente las palabras clave, e imágenes, pero no se muestra con claridad sus asociaciones. La claridad. La composición permite recordar los conceptos y evidencia la importancia de las ideas centrales. (1.5pts)	No se asocian adecuadamente las palabras e imágenes, pero la composición permite destacar algunos conceptos e ideas centrales. (1pt.)	Las palabras en imágenes permite escasamente permiten apreciar los conceptos y sus asociaciones.(0.5pts.)	Las palabras en imágenes no permiten apreciar los conceptos de sus asociaciones. (0pts.)
ORTOGRAFÍA	Sin errores gramaticales (1pts.)	De 1 a 2 errores gramaticales (0.8pts)	De 3 a 4 errores gramaticales (0.6pt.)	De 5 a 6 errores gramaticales (.5pts.)	Más de 7 errores gramaticales (0pts.)

MCE. SILVIA M. MEJÍA CARDOSO



### 3.2 Alternativas de solución a un problema /Crisis actual.

El confinamiento domiciliario, por la pandemia del COVID-19, puede atraer muchos problemas en los seres humanos repercutiendo en su forma de pensar, hablar y hacer, pero también en su economía en todos sus sentidos. Debido a esto, muchas empresas han tenido que cerrar sus puertas, pues si no hay clientes, no hay ventas y por lo tanto, no fluye el dinero, desatándose el quiebre total en muchos de los casos, generando así, desempleo y crisis.



Según una encuesta realizada por la Asociación de Emprendedores de México (ASEM) en colaboración con Nauta, empresa de investigación latinoamericana, para las empresas más pequeñas de México, la contingencia sanitaria derivada de la propagación del COVID 19 implica un margen de maniobra de apenas dos meses. Esta encuesta tuvo una muestra de 1,211 pequeños negocios mexicanos pertenecientes a diversos sectores, con el fin de conocer cómo afecta el Covid-19, destacando que:

- El 77% de las empresas podría dejar de operar en menos de dos meses.
- 80 de cada 10 negocios prevé que se perderán ventas, clientes y nuevos proyectos.
- 31% prevé dificultades para cumplir con el pago de créditos.
- 40% tendrá dificultades para pagar impuestos.
- 1 de cada 4 empresas prevé que tendrá que despedir personal (el mayor impacto podría ser en el sector de restaurantes, pues 89% de las empresas encuestadas en el sector gastronómico podrían dejar de operar en los próximos dos meses).



### Actividad No. 2

Tomando en cuenta el contexto anterior, sin salir de casa y/o con ayuda de tu familia, analiza algunas situaciones negativas que se presentan en tu localidad, respecto a alguna empresa local que esté sobrellevando las circunstancias actuales derivadas de la pandemia.

Puedes basarte en algún negocio familiar, el de algún amigo o amiga, o vecinos para detectar los problemas a los que está haciendo frente y está resistiendo.

Una vez que la identifiques, selecciona solo 3 problemas, analizando sus CAUSAS en cada uno de ellos y en base a esto, proponer UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN (también, por cada problema).

Posterior a esto, examina la FUNDAMENTACIÓN (justificación) de tu propuesta como solución (¿por qué lo propones?, toma en cuenta el contexto analizado).

Con esta información, debes elaborar **en tu libreta, hoja blanca o cartulina**, una tabla con el título: **“Alternativas de solución ante problemas generados a causa de la contingencia sanitaria por COVID-19, en el sector empresarial local”**; realízala tomando en cuenta el siguiente formato:

No.	Problema específico	Causa	Alternativa de solución	Fundamentación
1.				
2				
3.				

### Actividad 2. Tabla.

“Alternativas de solución ante problemas generados a causa de la contingencia sanitaria por covid-19, en el sector empresarial local”.



Con base a la información solicitada en cada celda, analiza:

- Los problemas de la empresa.
- Qué causas las generan.
- Tus alternativas de solución.
- Y la justificación del por qué lo propones.

### **LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LA ACTIVIDAD No. 2.**

#### **TABLA**

**“Alternativas de solución ante problemas generados a causa de la contingencia sanitaria por covid-19, en el sector empresarial local”.**

<b>LISTA DE COTEJO</b>					
<b>Nombre del alumno (a):</b>					
Grado:	Grupo:	Especialidad:			
<b>Producto:</b>		<b>TABLA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>			
	<b>CRITERIOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.	La tabla contiene título	1pt.			
2.	Escribe el nombre y giro de la empresa	1pt.			
3.	Describe correctamente los problemas de la empresa a causa de la contingencia COVID-19	2pts.			
4.	Describe correctamente las causas que lo generaron	2pts.			
5.	Expone correctamente sus alternativas de solución	2pts.			
6.	Describe correctamente la justificación de sus propuestas de solución	<b>2pts.</b>			
	<b>Total</b>	<b>10 pts.</b>			



## Fuentes de información

### Modulo I. Submódulo 2

#### Primer parcial

Versión electrónica de libro impreso

Münch, L. (s/f). “*Fundamentos de administración*”, recuperado el 20 de enero de 2021 de: [fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf](https://fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf) (webnode.mx)

#### Segundo parcial

Libros físicos

Münch, L. (1989) Fundamentos de Administración (4a. Ed.). México. Trillas. pp107.

Münch, L. (2006) Fundamentos de Administración: casos y prácticas (2a. Ed.). México. Trillas. pp92.

Münch, L. (2014) Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (2a. Ed). México. Pearson Educación. pp55-73.

#### Tercer parcial

Páginas web

PEQUEÑOS NEGOCIOS PREVÉN NO RESISTIR MÁS DE 2 MESES CRISIS POR CORONAVIRUS. Forbes Staff, marzo25, 2020.

Encontrado en la Web:

<https://www.forbes.com.mx/emprendedores-coronavirus-pymes-covid19-mypimes-quiebra/>, el día 18 de enero de 2020.

Versión electrónica de libro impreso

Pimienta, J. (2008). Constructivismo. Estrategias para aprender a aprender. Recuperado de

<http://www.itduran.go.mx/tutorias/constructivismopimienta.pdf>,

el 19 de enero de 2021.

- “TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS”. Recuperado de: <http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>, el día 15 de enero de 2020