

I. Guía Pedagógica del Módulo Aplicación de técnicas de supervisión

Contenido

	Pág.
I. Guía pedagógica	
1. Descripción	3
2. Datos de identificación de la norma	4
3. Generalidades pedagógicas	5
4. Enfoque del módulo	12
5. Orientaciones didácticas y estrategias de aprendizaje por unidad	13
6. Prácticas/ejercicios/problemas/actividades	21
II. Guía de evaluación	36
7. Descripción	37
8. Matriz de ponderación	41
9. Materiales para el desarrollo de actividades de evaluación	42
10. Matriz de valoración o rúbrica	48

1. Descripción

La Guía Pedagógica es un documento que integra elementos técnico-metodológicos planteados de acuerdo con los principios y lineamientos del **Modelo Académico del Conalep** para orientar la práctica educativa del docente en el desarrollo de competencias previstas en los programas de estudio.

La finalidad que tiene esta guía es facilitar el aprendizaje de los alumnos, encauzar sus acciones y reflexiones y proporcionar situaciones en las que desarrollará las competencias. El docente debe asumir conscientemente un rol que facilite el proceso de aprendizaje, proponiendo y cuidando un encuadre que favorezca un ambiente seguro en el que los alumnos puedan aprender, tomar riesgos, equivocarse extrayendo de sus errores lecciones significativas, apoyarse mutuamente, establecer relaciones positivas y de confianza, crear relaciones significativas con adultos a quienes respetan no por su estatus como tal, sino como personas cuyo ejemplo, cercanía y apoyo emocional es valioso.

Es necesario destacar que el desarrollo de la competencia se concreta en el aula, ya que **formar con un enfoque en competencias significa crear experiencias de aprendizaje para que los alumnos adquieran la capacidad de movilizar, de forma integral, recursos que se consideran indispensables para saber resolver problemas en diversas situaciones o contextos**, e involucran las dimensiones cognitiva, afectiva y psicomotora; por ello, los programas de estudio, describen las competencias a desarrollar, entendiéndolas como la combinación integrada de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten el logro de un desempeño eficiente, autónomo, flexible y responsable del individuo en situaciones específicas y en un contexto dado. En consecuencia, la competencia implica la comprensión y transferencia de los conocimientos a situaciones de la vida real; ello exige relacionar, integrar, interpretar, inventar, aplicar y transferir los saberes a la resolución de problemas. Esto significa que **el contenido, los medios de enseñanza, las estrategias de aprendizaje, las formas de organización de la clase y la evaluación se estructuran en función de la competencia a formar**; es decir, el énfasis en la proyección curricular está en lo que los alumnos tienen que aprender, en las formas en cómo lo hacen y en su aplicación a situaciones de la vida cotidiana y profesional.

Considerando que el alumno está en el centro del proceso formativo, se busca acercarle elementos de apoyo que le muestren qué **competencias** va a desarrollar, cómo hacerlo y la forma en que se le evaluará. Es decir, mediante la guía pedagógica el alumno podrá **autogestionar su aprendizaje** a través del uso de estrategias flexibles y apropiadas que se transfieran y adopten a nuevas situaciones y contextos e ir dando seguimiento a sus avances a través de una autoevaluación constante, como base para mejorar en el logro y desarrollo de las competencias indispensables para un crecimiento académico y personal.

2. Datos de Identificación de la Norma

Título:	Supervisión de Procesos de Producción		
Unidad (es) de competencia laboral:			
	Mantener un inventario de producto en proceso de acuerdo a especificaciones de producción. Obtener la producción con los recursos disponibles de acuerdo a especificaciones. Mantener en el área de trabajo un ambiente productivo y armonioso.		
Código:	CCLZ0013.02	Nivel de competencia:	Tres
Para consultar el documento completo remitirse a la siguiente página:			

3. Generalidades Pedagógicas

Con el propósito de difundir los criterios a considerar en la instrumentación de la presente guía entre los Docentes y personal académico de planteles y Colegios Estatales, se describen **algunas consideraciones** respecto al desarrollo e intención de las competencias expresadas en los módulos correspondientes a la formación básica, propedéutica y profesional.

Los principios asociados a la **concepción constructivista del aprendizaje** mantienen una estrecha relación con los de la **educación basada en competencias**, la cual se ha concebido en el Colegio como el enfoque idóneo para orientar la formación ocupacional de los futuros profesionales técnicos y profesionales técnicos-bachiller. Este enfoque constituye una de las opciones más viables para lograr la vinculación entre la educación y el sector productivo de bienes y servicios.

En los programas de estudio se proponen una serie de contenidos que se considera conveniente abordar para obtener los **Resultados de Aprendizaje establecidos**; sin embargo, se busca que este planteamiento le dé al docente la posibilidad de **desarrollarlos con mayor libertad y creatividad**.

En este sentido, se debe considerar que el papel que juegan el alumno y el docente en el marco del Modelo Académico del Conalep tenga, entre otras, las siguientes características:

El alumno:	El Docente:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejora su capacidad para resolver problemas. ❖ Aprende a trabajar en grupo y comunica sus ideas. ❖ Aprende a buscar información y a procesarla. ❖ Construye su conocimiento. ❖ Adopta una posición crítica y autónoma. ❖ Realiza los procesos de autoevaluación y coevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional. ❖ Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo. ❖ Planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios. ❖ Lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional. ❖ Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo. ❖ Construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo. ❖ Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes. ❖ Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional.

En esta etapa se requiere una mejor y mayor organización académica que apoye en forma relativa la actividad del alumno, que en este caso es mucho mayor que la del Docente; lo que no quiere decir que su labor sea menos importante. **El Docente en lugar de transmitir vertical y unidireccionalmente los conocimientos, es un mediador del aprendizaje**, ya que:

- Planea y diseña experiencias y actividades necesarias para la adquisición de las competencias previstas. Asimismo, define los ambientes de aprendizaje, espacios y recursos adecuados para su logro.
- Proporciona oportunidades de aprendizaje a los estudiantes apoyándose en metodologías y estrategias didácticas pertinentes a los Resultados de Aprendizaje.
- Ayuda también al alumno a asumir un rol más comprometido con su propio proceso, invitándole a tomar decisiones.
- Facilita el aprender a pensar, fomentando un nivel más profundo de conocimiento.
- Ayuda en la creación y desarrollo de grupos colaborativos entre los alumnos.
- Guía permanentemente a los alumnos.
- Motiva al alumno a poner en práctica sus ideas, animándole en sus exploraciones y proyectos.

Considerando la importancia de que el Docente planee y despliegue con libertad su experiencia y creatividad para el desarrollo de las competencias consideradas en los programas de estudio y especificadas en los Resultados de Aprendizaje, en las competencias de las Unidades de Aprendizaje, así como en la competencia del módulo; **podrá proponer y utilizar todas las estrategias didácticas que considere necesarias** para el logro de estos fines educativos, con la recomendación de que fomente, preferentemente, las estrategias y técnicas didácticas que se describen en este apartado.

Al respecto, entenderemos como estrategias didácticas los planes y actividades orientados a un desempeño exitoso de los resultados de aprendizaje, que incluyen estrategias de enseñanza, estrategias de aprendizaje, métodos y técnicas didácticas, así como, acciones paralelas o alternativas que el Docente y los alumnos realizarán para obtener y verificar el logro de la competencia; bajo este tenor, **la autoevaluación debe ser considerada también como una estrategia por excelencia para educar al alumno en la responsabilidad y para que aprenda a valorar, criticar y reflexionar sobre el proceso de enseñanza y su aprendizaje individual.**

Es así como la selección de estas estrategias debe orientarse hacia un enfoque constructivista del conocimiento y estar dirigidas a que **los alumnos observen y estudien su entorno**, con el fin de generar nuevos conocimientos en contextos reales y el desarrollo de las capacidades reflexivas y críticas de los alumnos.

Desde esta perspectiva, a continuación se describen brevemente los tipos de aprendizaje que guiarán el diseño de las estrategias y las técnicas que deberán emplearse para el desarrollo de las mismas:

TIPOS APRENDIZAJES.

Aprendizaje Significativo

Se fundamenta en una concepción constructivista del aprendizaje, la cual se nutre de diversas concepciones asociadas al cognoscitivismo, como la teoría psicogenética de Jean Piaget, el enfoque sociocultural de Vygotsky y la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel.

Dicha concepción sostiene que el ser humano tiene la disposición de **aprender verdaderamente sólo aquello a lo que le encuentra sentido** en virtud de que está vinculado con su entorno o con sus conocimientos previos. Con respecto al comportamiento del alumno, se espera que sean capaces de desarrollar aprendizajes significativos, en una amplia gama de situaciones y circunstancias, lo cual equivale a **“aprender a aprender”**, ya que de ello depende la construcción del conocimiento.

Aprendizaje Colaborativo.

El aprendizaje colaborativo puede definirse como el conjunto de métodos de instrucción o entrenamiento para uso en grupos, así como de estrategias para propiciar el desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje y desarrollo personal y social). En el aprendizaje colaborativo **cada miembro del grupo es responsable de su propio aprendizaje, así como del de los restantes miembros del grupo** (Johnson, 1993.)

Más que una técnica, el aprendizaje colaborativo es considerado una filosofía de interacción y una forma personal de trabajo, que implica el manejo de aspectos tales como el **respeto a las contribuciones y capacidades individuales de los miembros del grupo** (Maldonado Pérez, 2007). Lo que lo distingue de otro tipo de situaciones grupales, es el desarrollo de la interdependencia positiva entre los alumnos, es decir, de una toma de conciencia de que **sólo es posible lograr las metas individuales de aprendizaje si los demás compañeros del grupo también logran las suyas**.

El aprendizaje colaborativo surge a través de transacciones entre los alumnos, o entre el Docente y los alumnos, en un proceso en el cual cambia la responsabilidad del aprendizaje, del Docente como experto, al alumno, y asume que el Docente es también un sujeto que aprende. Lo más importante en la formación de grupos de trabajo colaborativo es vigilar que los elementos básicos estén claramente estructurados en cada sesión de trabajo. Sólo de esta manera se puede lograr que se produzca, tanto el esfuerzo colaborativo en el grupo, como una estrecha relación entre la colaboración y los resultados (Johnson & F. Johnson, 1997).

Los elementos básicos que deben estar presentes en los grupos de trabajo colaborativo para que éste sea efectivo son:

- la interdependencia positiva.
- la responsabilidad individual.
- la interacción promotora.
- el uso apropiado de destrezas sociales.
- el procesamiento del grupo.

Asimismo, el trabajo colaborativo se caracteriza principalmente por lo siguiente:

- Se desarrolla mediante acciones de cooperación, responsabilidad, respeto y comunicación, en forma sistemática, entre los integrantes del grupo y subgrupos.
- Va más allá que sólo el simple trabajo en equipo por parte de los alumnos. Básicamente se puede orientar a que los alumnos intercambien información y trabajen en tareas hasta que todos sus miembros las han entendido y terminado, aprendiendo a través de la colaboración.
- Se distingue por el desarrollo de una interdependencia positiva entre los alumnos, en donde se tome conciencia de que sólo es posible lograr las metas individuales de aprendizaje si los demás compañeros del grupo también logran las suyas.
- Aunque en esencia esta estrategia promueve la actividad en pequeños grupos de trabajo, se debe cuidar en el planteamiento de las actividades que cada integrante obtenga una evidencia personal para poder integrarla a su portafolio de evidencias.

Aprendizaje Basado en Problemas.

Consiste en la presentación de **situaciones reales o simuladas** que requieren la aplicación del conocimiento, en las cuales el **alumno debe analizar la situación y elegir o construir una o varias alternativas para su solución** (Díaz Barriga Arceo, 2003). Es importante aplicar esta estrategia ya que **las competencias se adquieren en el proceso de solución de problemas** y en este sentido, el alumno aprende a solucionarlos cuando se enfrenta a problemas de su vida cotidiana, a problemas vinculados con sus vivencias dentro del Colegio o con la profesión. Asimismo, el alumno se apropia de los conocimientos, habilidades y normas de comportamiento que le permiten la aplicación creativa a nuevas situaciones sociales, profesionales o de aprendizaje, por lo que:

- Se puede trabajar en forma individual o de grupos pequeños de alumnos que se reúnen a analizar y a resolver un problema seleccionado o diseñado especialmente para el logro de ciertos resultados de aprendizaje.
- Se debe presentar primero el problema, se identifican las necesidades de aprendizaje, se busca la información necesaria y finalmente se regresa al problema con una solución o se identifican problemas nuevos y se repite el ciclo.
- Los problemas deben estar diseñados para motivar la búsqueda independiente de la información a través de todos los medios disponibles para el alumno y además generar discusión o controversia en el grupo.
- El mismo diseño del problema debe estimular que los alumnos utilicen los aprendizajes previamente adquiridos.
- El diseño del problema debe comprometer el interés de los alumnos para examinar de manera profunda los conceptos y objetivos que se quieren aprender.
- El problema debe estar en relación con los objetivos del programa de estudio y con problemas o situaciones de la vida diaria para que los alumnos encuentren mayor sentido en el trabajo que realizan.
- Los problemas deben llevar a los alumnos a tomar decisiones o hacer juicios basados en hechos, información lógica y fundamentada, y obligarlos a justificar sus decisiones y razonamientos.
- Se debe centrar en el alumno y no en el Docente.

TÉCNICAS

Método de proyectos.

Es una técnica didáctica que incluye actividades que pueden requerir que los alumnos investiguen, construyan y analicen información que coincida con los objetivos específicos de una tarea determinada en la que se organizan actividades desde una perspectiva experiencial, donde el alumno aprende a través de la práctica personal, activa y directa con el propósito de aclarar, reforzar y construir aprendizajes (Intel Educación).

Para definir proyectos efectivos se debe considerar principalmente que:

- Los alumnos son el centro del proceso de aprendizaje.
- Los proyectos se enfocan en resultados de aprendizaje acordes con los programas de estudio.
- Las preguntas orientadoras conducen la ejecución de los proyectos.
- Los proyectos involucran múltiples tipos de evaluaciones continuas.
- El proyecto tiene conexiones con el mundo real.
- Los alumnos demuestran conocimiento a través de un producto o desempeño.
- La tecnología apoya y mejora el aprendizaje de los alumnos.
- Las destrezas de pensamiento son integrales al proyecto.

Para el presente módulo se hacen las siguientes recomendaciones:

- Integrar varios módulos mediante el método de proyectos, lo cual es ideal para desarrollar un trabajo colaborativo.
- En el planteamiento del proyecto, cuidar los siguientes aspectos:
 - ✓ Establecer el alcance y la complejidad.
 - ✓ Determinar las metas.
 - ✓ Definir la duración.
 - ✓ Determinar los recursos y apoyos.
 - ✓ Establecer preguntas guía. Las preguntas guía conducen a los alumnos hacia el logro de los objetivos del proyecto. La cantidad de preguntas guía es proporcional a la complejidad del proyecto.
 - ✓ Calendarizar y organizar las actividades y productos preliminares y definitivos necesarias para dar cumplimiento al proyecto.
- Las actividades deben ayudar a responsabilizar a los alumnos de su propio aprendizaje y a aplicar competencias adquiridas en el salón de clase en proyectos reales, cuyo planteamiento se basa en un problema real e involucra distintas áreas.

- El proyecto debe implicar que los alumnos participen en un proceso de investigación, en el que utilicen diferentes estrategias de estudio; puedan participar en el proceso de planificación del propio aprendizaje y les ayude a ser flexibles, reconocer al "otro" y comprender su propio entorno personal y cultural. Así entonces se debe favorecer el desarrollo de estrategias de indagación, interpretación y presentación del proceso seguido.
- De acuerdo con algunos teóricos, mediante el método de proyectos los alumnos buscan soluciones a problemas no convencionales, cuando llevan a la práctica el hacer y depurar preguntas, debatir ideas, hacer predicciones, diseñar planes y/o experimentos, recolectar y analizar datos, establecer conclusiones, comunicar sus ideas y descubrimientos a otros, hacer nuevas preguntas, crear artefactos o propuestas muy concretas de orden social, científico, ambiental, etc.
- En la gran mayoría de los casos los proyectos se llevan a cabo fuera del salón de clase y, dependiendo de la orientación del proyecto, en muchos de los casos pueden interactuar con sus comunidades o permitirle un contacto directo con las fuentes de información necesarias para el planteamiento de su trabajo. Estas experiencias en las que se ven involucrados hacen que aprendan a manejar y usar los recursos de los que disponen como el tiempo y los materiales.
- Como medio de evaluación se recomienda que todos los proyectos tengan una o más presentaciones del avance para evaluar resultados relacionados con el proyecto.
- Para conocer acerca del progreso de un proyecto se puede:
 - ✓ Pedir reportes del progreso.
 - ✓ Presentaciones de avance,
 - ✓ Monitorear el trabajo individual o en grupos.
 - ✓ Solicitar una bitácora en relación con cada proyecto.
 - ✓ Calendarizar sesiones semanales de reflexión sobre avances en función de la revisión del plan de proyecto.

Estudio de casos.

El estudio de casos es una técnica de enseñanza en la que los alumnos **aprenden sobre la base de experiencias y situaciones de la vida real**, y se permiten así, construir su propio aprendizaje en un contexto que los aproxima a su entorno. Esta técnica se basa en la participación activa y en procesos colaborativos y democráticos de discusión de la situación reflejada en el caso, por lo que:

- Se deben representar situaciones problemáticas diversas de la vida para que se estudien y analicen.
- Se pretende que los alumnos generen soluciones válidas para los posibles problemas de carácter complejo que se presenten en la realidad futura.
- Se deben proponer datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo y encontrar posibles alternativas para la solución del problema planteado. Guiar al alumno en la generación de alternativas de solución, le permite desarrollar la habilidad creativa, la capacidad de innovación y representa un recurso para conectar la teoría a la práctica real.

- Debe permitir reflexionar y contrastar las propias conclusiones con las de otros, aceptarlas y expresar sugerencias.

El estudio de casos es pertinente usarlo cuando se pretende:

- Analizar un problema.
- Determinar un método de análisis.
- Adquirir agilidad en determinar alternativas o cursos de acción.
- Tomar decisiones.

Algunos teóricos plantean las siguientes fases para el estudio de un caso:

- **Fase preliminar:** Presentación del caso a los participantes
- **Fase de eclosión:** "Explosión" de opiniones, impresiones, juicios, posibles alternativas, etc., por parte de los participantes.
- **Fase de análisis:** En esta fase es preciso llegar hasta la determinación de aquellos hechos que son significativos. Se concluye esta fase cuando se ha conseguido una síntesis aceptada por todos los miembros del grupo.
- **Fase de conceptualización:** Es la formulación de conceptos o de principios concretos de acción, aplicables en el caso actual y que permiten ser utilizados o transferidos en una situación parecida.

Interrogación.

Consiste en llevar a los alumnos a la **discusión y al análisis de situaciones o información**, con base en preguntas planteadas y formuladas por el Docente o por los mismos alumnos, con el fin de explorar las capacidades del pensamiento al activar sus procesos cognitivos; se recomienda **integrar esta técnica de manera sistemática y continua** a las anteriormente descritas y al abordar cualquier tema del programa de estudio.

Participativo-vivenciales.

Son un conjunto de elementos didácticos, sobre todo los que exigen un grado considerable de **involucramiento y participación de todos los miembros del grupo** y que sólo tienen como límite el grado de imaginación y creatividad del facilitador.

Los ejercicios vivenciales son una alternativa para llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, no sólo porque facilitan la transmisión de conocimientos, sino porque además permiten **identificar y fomentar aspectos de liderazgo, motivación, interacción y comunicación del grupo**, etc., los cuales son de vital importancia para la organización, desarrollo y control de un grupo de aprendizaje.

Los ejercicios vivenciales resultan ser una situación planeada y estructurada de tal manera que representan una experiencia muy atractiva, divertida y hasta emocionante. El juego significa apartarse, salirse de lo rutinario y monótono, para asumir un papel o personaje a través del cual el individuo pueda manifestar lo que verdaderamente es o quisiera ser sin temor a la crítica, al rechazo o al ridículo.

El desarrollo de estas experiencias se encuentra determinado por los conocimientos, habilidades y actitudes que el grupo requiera revisar o analizar y por sus propias vivencias y necesidades personales.

4. Enfoque del Módulo

La competencia a alcanzar en este módulo, es la realización de actividades correspondientes a la aplicación de técnicas y herramientas específicas de la supervisión aplicadas a los procesos de producción que intervienen de forma directa o indirecta para la satisfacción de necesidades y el logro de los objetivos de una organización. Para realizar estas actividades, es necesario conocer las etapas, la metodología aplicada a cada proceso, así como las características de los mismos, para considerar de manera integral todos los elementos y condiciones relativas al proceso de supervisión.

Las competencias que el alumno ejercitará durante el desarrollo de este módulo generarán la construcción del conocimiento al activar el pensamiento individual, a buscar formas de investigar ya sea en forma independiente o en grupo, la promoción de valores en forma semiconsiente como la cooperación, la responsabilidad, la comunicación, el trabajo en equipo, la autoevaluación individual y de sus compañeros.

El módulo, desarrolla habilidades y conocimientos generales, necesarios para la continuación de la formación profesional y de los trayectos técnicos, al establecer las principales bases. Por lo tanto, es de especial importancia la observancia a detalle de los temas propuestos y las actividades de evaluación incorporadas, con objeto de que el alumno obtenga los conocimientos mínimos necesarios de la competencia, que le permitan no sólo enriquecer su formación desde el punto de vista académico, sino también, capacitarle para que en su vida profesional (o en estudios superiores) pueda afrontar trabajos que, en mayor o menor medida, estén relacionados con el área.

Educar con un enfoque en competencias significa crear experiencias de aprendizaje para que los estudiantes desarrollen habilidades que les permitan movilizar, de forma integral recursos que se consideran indispensables para realizar satisfactoriamente las actividades demandadas. Se trata de activar eficazmente distintos dominios del aprendizaje; en la categorización más conocida, diríamos que se involucran las dimensiones cognitiva, afectiva y psicomotora. En este sentido, la formación del CONALEP se fundamenta en una propuesta de aprendizaje profesionalizador, el cual implica el uso de estilos de aprendizaje y técnicas que permiten un desarrollo integral de la formación.

Dado la naturaleza de formación integral, el módulo también fomenta el desarrollo de las competencias genéricas tales como el trabajo en equipo estableciendo pautas de cooperación social, y manteniendo relaciones interpersonales positivas con sus maestros y compañeros de grupo; participando en el mejoramiento social y ambiental, mediante una actitud constructiva y propositiva, lo cual le permitirá definir su postura profesional dentro de un marco laboral con base en criterios sustentados en la calidad para la competitividad.

5. Orientaciones didácticas y estrategias de aprendizaje por unidad

Unidad I:

Administración de personal.

Orientaciones Didácticas

La competencia a alcanzar en esta unidad, es que el alumno identifique e interprete los elementos o herramientas definidas por las organizaciones para la administración y manejo de personal, para llevar a cabo una correcta operación en una organización, con adecuadas bases metodológicas, medios e instrumentos, enfocando los esfuerzos en el logro de metas y objetivos establecidos.

Con el fin de lograr que los alumnos sean competentes se recomienda que el docente y los alumnos establezcan y propicien un ambiente de aprendizaje adecuado para el logro de la competencia, esto se puede lograr mediante el análisis y comprensión de los contenidos temáticos, ejercicios y prácticas; los cuales están orientados al logro de las actividades de evaluación.

Fomentar el uso de las tecnologías de la información, dando la oportunidad de formular cuestionamientos, o planteamientos de problemas que podrían ser empleados en el salón de clases, para asegurar la construcción de conocimiento significativo.

Llevar a cabo actividades que fomenten la habilidad de la expresión oral, a través de preguntas, exposiciones, debates, etc., manteniendo una actitud atenta, participativa y de respeto en el grupo en general, con el propósito de promover la participación activa en su totalidad.

Usar medios escritos como ensayos, resúmenes, esquemas, entre otros como medio para que se concreten conceptos, ideas, razonamientos, reflexiones, conclusiones, etc.

Fomentar en los alumnos las competencias y actividades de comprensión para buscar, seleccionar, interpretar y analizar la información obtenida de diversas fuentes referentes a los contenidos de la unidad.

Fomentar la actitud de escuchar atenta y respetuosamente, para analizar mediante una discusión acerca de los temas de la unidad, a partir de la presentación de un video relativo al tema.

Aplicar técnicas de trabajo individual, en parejas, en equipo y grupales que lleven a los alumnos a formular ideas propias y la interacción y trabajo colaborativo entre los alumnos.

Proponer ejercicios mediante los cuales se representen situaciones similares o afines a los temas abordados para que se estudien y analicen.

Generar ejemplos, preguntas, ejercicios o conclusiones a partir de los contenidos y prácticas desarrolladas que les permitan vincularlos con situaciones de la vida diaria.

Orientar y apoyar el desarrollo de las prácticas, la aplicación de las medidas de seguridad e higiene, así como fomentar actitudes de responsabilidad,

orden, respeto, limpieza y trabajo colaborativo.

Supervisar, apoyar, resolver dudas y observaciones planteadas por los alumnos durante el desarrollo de la unidad Análisis del modelo gerencial Deming, los ejercicios exploratorios y las prácticas de ejercicio.

Fomentar el uso de las tecnologías de la información como una estrategia de aprendizaje resulta de interés para aquellos temas que requieren de análisis y comprensión, se recomienda emplearlo como una herramienta para las tareas encomendadas, dando la oportunidad de formular cuestionamientos, o planteamientos de problemas que podrían ser empleados en el salón de clases, para asegurar la construcción de conocimiento significativo.

Implementar investigaciones de campo para favorecer la adquisición de criterios propios en situaciones reales en el campo laboral.

Recurrir a recursos didácticos audiovisuales relacionados con el tema o encaminados a la protección del ambiente desde el punto de vista que los ocupa, como herramientas que fortalecen la construcción del conocimiento, siempre que estas tengan un propósito definido, que permita el cuestionamiento, análisis y síntesis, a través de estrategias diversas.

Promover discusiones grupales, acerca de los temas referentes a la unidad a través de cuestionar los conceptos, teorías y fundamentos que permitirán a los alumnos analizar, interpretar y emitir conclusiones.

Analizar detalladamente y junto con los alumnos los criterios que serán evaluados en cada una de las rúbricas y su relación con el apartado 9 “Materiales para el desarrollo de Actividades de Evaluación” con el fin de tener presente las habilidades conocimientos y actitudes evaluables durante el desarrollo del módulo.

Destinar una sesión al final de la unidad para recapitulación y recepción de evidencias.

Estrategias de Aprendizaje	Recursos Académicos
<ul style="list-style-type: none"> Realizar una investigación que te permita definir los siguientes conceptos: valores humanos, equipos de trabajo, grupos sociales, organización, clima organizacional. Participar en un debate para definir con mayor precisión los conceptos anteriores. Formar equipos que representen las diversas formas de integración en una organización y exponer la dinámica de trabajo de acuerdo con su papel. Participar en un debate con el objeto de analizar de qué manera, los valores compartidos inciden en el desarrollo de las organizaciones en períodos de prosperidad y de apoyo en los momentos de incertidumbre e inestabilidad de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, Administración de pequeñas empresas, México, Editorial Internacional Thomson Editores, 2001. Agustín Reyes Ponce, Administración de personal, México, Editorial Limusa, 2005. Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, México, Editorial Limusa, 2000. Mercado Hernández, Salvador. Administración aplicada I teoría y práctica, México, Editorial Limusa, 1999. Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración, México, Editorial Trillas, 2002.

- Elaborar un modelo de trabajo que combine prácticas para mejorar la comunicación, impulsar el trabajo en equipo y afrontar los cambios de una forma coherente en una organización.
- Elaborar un mapa mental que integre todos los elementos que inciden en la administración de personal.
- Elaborar un cuadro comparativo que muestre las características y diferencias entre clima y cultura organizacional.
- Realizar una investigación que describa lo que para las organizaciones es importante al administrar personal.
- Elaborar un mapa mental que integre e intérprete alguno de los indicadores como el grado de servicio al cliente, rotación de personal, costo de ventas, desajustes de inventario, rentabilidad, etc., que impacten en la organización derivado del factor humano y clima organizacional.
- Realizar la actividad No. 1 “Análisis de clima organizacional”
- Realizar la actividad No. 2 “Relaciones humanas y las tareas en el trabajo”
- Realizar una investigación que defina cuál es la relación dinámica entre el contrato de trabajo y la relación laboral de una persona en una organización.
- **Realizar la actividad de evaluación 1.1.1 “Elabora un ensayo sobre la administración del factor humano en las organizaciones industriales.”. Considerando el material incluido en el apartado 9 “Materiales para el desarrollo de actividades de evaluación”**
- Realizar la actividad No. 3: “Detección de necesidades de capacitación”.
- Determina en un caso real, cuales son las obligaciones y funciones de un sindicato con relación al tipo de contrato del trabajador.
- Identifica y aplica los elementos indispensables para propiciar, fortalecer y mejorar la comunicación interpersonal y grupal cotidiana.
- Realizar la actividad núm. 4 “Determinación de las necesidades de seguridad y protección personal”
- Realizar la actividad núm. 5: “Reglamento de trabajo”.

- Clasificar las etapas de la administración y organización de personal e ilustrar los pasos.
- Desarrollar un ejemplo referente a la aplicación de estímulos, recompensas, disciplina, sanciones en el manejo de personal.
- **Realizar la actividad de evaluación 1.2.1 “Realiza el análisis comparativo de dos organizaciones de tu localidad, que te permita constatar la dinámica organizacional de la administración de sus recursos humanos y cómo impacta en el logro de sus objetivos”. Considerando el material incluido en el apartado 9 “Materiales para el desarrollo de actividades de evaluación”**
- Participar en el cierre grupal de la unidad, planteando preguntas o dudas pendientes y elaborando una recopilación de los resultados de aprendizaje obtenidos.

Unidad II:

Aplicación de técnicas en la solución de problemas de operación y organización.

Orientaciones Didácticas

Esta unidad está orientada a que el alumno aplique las técnicas y herramientas para integrar y supervisar grupos de trabajo y procesos productivos, verificar el comportamiento de los mismos y cumplir los objetivos planteados por la organización, con la finalidad de ser aplicados a la resolución de problemas y mejora de los procesos, con adecuadas bases metodológicas, medios e instrumentos, enfocando los esfuerzos en el logro de metas y objetivos establecidos.

Iniciar la unidad dando una introducción del tema definiendo los resultados de aprendizaje a alcanzar.

Utilizar estrategias de apertura y cierre con el fin de que los alumnos adopten una actitud reflexiva y crítica sobre lo que se les explicó al inicio de cada tema y lo que opinan al finalizar el mismo.

Supervisar, apoyar, resolver dudas y observaciones planteadas por los alumnos durante el desarrollo de la unidad elaboración del plan de implementación, los ejercicios exploratorios y las prácticas de ejercicio.

Iniciar la unidad dando una introducción del tema definiendo los resultados de aprendizaje a alcanzar.

Llevar a cabo actividades que fomenten la habilidad de la expresión oral, a través de preguntas, exposiciones, debates, etc., manteniendo una actitud atenta, participativa y de respeto en el grupo en general, con el propósito de promover la participación activa en su totalidad.

Usar medios escritos como ensayos, resúmenes, esquemas, entre otros como medio para que se concreten conceptos, ideas, razonamientos, reflexiones, conclusiones, etc.

Establecer y propiciar un ambiente de aprendizaje adecuado para el análisis y comprensión de los contenidos aplica el modelo Deming para optimizar los procesos dentro de una organización y desarrolla un plan de acción para implementarlo dentro de la organización con ejercicios y prácticas; los cuales están orientados al logro de las actividades de evaluación lo que dependerá, en gran medida, de la forma de trabajar en las aulas, talleres y laboratorios, considerando el trabajo colaborativo, responsabilidad y respeto en la relación Docente-alumnos.

Fomentar el uso de las tecnologías de la información, dando la oportunidad de formular cuestionamientos, o planteamientos de problemas que podrían ser empleados en el salón de clases, para asegurar la construcción de conocimiento significativo.

Fomentar actividades de comprensión para buscar, seleccionar, interpretar y analizar la información obtenida de diversas fuentes referentes a los contenidos de la unidad.

Fomentar la actitud de escuchar atenta y respetuosamente, para analizar mediante una discusión acerca de los temas de la unidad, a partir de la presentación de un video relativo al tema.

Generar ejemplos, preguntas, ejercicios o conclusiones a partir de los contenidos y prácticas desarrolladas que les permitan vincularlos con situaciones de la vida diaria.

Orientar y apoyar el desarrollo de las prácticas, la aplicación de las medidas de seguridad e higiene, así como fomentar actitudes de responsabilidad, orden, respeto, limpieza y trabajo colaborativo.

Hacer referencia a situaciones problemáticas de la aplicación de un modelo de calidad para entender la importancia de establecer programas de capacitación, el compromiso de la alta dirección, la identificación y medición de procesos, el enfoque de mejora continua y la participación de toda la organización para el logro de todas las tareas.

Implementar investigaciones de campo para favorecer la adquisición de criterios propios en situaciones reales en el campo laboral.

Recurrir a recursos didácticos audiovisuales relacionados con el tema o encaminados a la protección del ambiente desde el punto de vista que los ocupa, como herramientas que fortalecen la construcción del conocimiento, siempre que estas tengan un propósito definido, que permita el cuestionamiento, análisis y síntesis, a través de estrategias diversas.

Promover discusiones grupales, acerca de los temas referentes a la unidad a través de cuestionar los conceptos, teorías y fundamentos que permitirán a los alumnos analizar, interpretar y emitir conclusiones.

Destinar una sesión al final de la unidad para recapitulación, autoevaluación, coevaluación y recepción de evidencias.

Estrategias de Aprendizaje	Recursos Académicos
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un listado que indique, de forma general, las características, obligaciones y responsabilidades de supervisión en una organización para establecer una visión más amplia del mismo en una organización. • Participar activamente mediante la formulación de observaciones o dudas, en la presentación que realice el Docente respecto a los estilos de supervisión y sus principios de desarrollo. • Plantear preguntas respecto al planteamiento del Docente, relacionándolo con sus conocimientos previos. • Realizar la actividad núm. 6 “Estructura organizacional de la supervisión” • Realizar la actividad No. 7 “Cómo supervisar tareas y distribuirlas entre las personas conforme a un proceso predeterminado” 	<ul style="list-style-type: none"> • Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, Administración de pequeñas empresas, México, Editorial Internacional Thomson Editores, 2001. • Agustín Reyes Ponce, Administración de personal, México, Editorial Limusa, 2005. • Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, México, Editorial Limusa, 2000. • Mercado Hernández, Salvador. Administración aplicada I teoría y práctica, México, Editorial Limusa, 1999. • Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración, México, Editorial Trillas, 2002.

- Realizar actividad núm. 8 “Evaluación de los Grupos de Trabajo”
- Explicar el concepto y características de técnicas y herramientas de supervisión.
- Analizar y discutir la importancia de llevar registros detallados de todos los aspectos que influyen en la producción de algún producto como parte de las actividades de la supervisión.
- Describir algunas técnicas o procedimientos para planificar sus tareas y distribuirlas entre las personas conforme a un proceso predeterminado en un área de trabajo.
- Realizar un análisis de los aspectos y fases que intervienen en la ejecución y toma de decisiones en las tareas de supervisión.
- Describir la importancia que el pensamiento creativo tiene para la solución de los problemas de hoy en día y pone en práctica técnicas para la generación de ideas creativas en la solución de problemas de su entorno.
- Realizar ejemplos prácticos sobre el análisis y solución de problemas en el salón de clase y discutirlo en grupo.
- Realizar un listado de la descripción de cada una de las técnicas de análisis para la solución de problemas en una organización.
- Investigar la existencia de software disponible en el mercado para la solución y mejora de las operaciones de las organizaciones registrando sus características.
- Realizar la actividad núm. 9 “Trabajo en equipo en la solución de problemas”
- Realizar la actividad núm. 10 “Control del área de producción”
- Aplicar en situaciones cotidianas su capacidad de análisis en situaciones y aplica técnicas para la detección de problemas y toma de decisiones en las mismas.
- **Realizar la actividad de evaluación 2.1.1 “Con base a un caso real de un laboratorio o taller donde se esté desarrollando un proceso determinado, identificar los problemas de operación y organización, desarrollar un plan de supervisión que considere la aplicación de técnicas de supervisión para su solución y con ello cumplir con los objetivos de la organización”. Considerando el material incluido en el apartado 9 “Materiales para el desarrollo de actividades de evaluación”.**
- Elaborar en equipo de trabajo un diagrama con las aplicaciones en una organización industrial del manejo de personal.

- Describir los rasgos de la personalidad de un líder, sus características y estilos de liderazgo
- Realizar una investigación documental de la relación liderazgo – motivación
- Realizar un ejercicio por medio de la representación que refleje la influencia del liderazgo en la confianza, comunicación, motivación y cooperación de grupos de trabajo para el logro de los objetivos.
- Participar activamente en la discusión del tema la comunicación en el manejo del equipo de trabajo, realizará prácticas individuales o grupales, en pequeños equipos, de acuerdo a las indicaciones del Docente, para obtener un aprovechamiento mayor para todos.
- Realizar la actividad No. 11 “Cómo mejorar la comunicación para favorecer las relaciones entre los miembros de su grupo”
- Elaborar una historieta que refleje los elementos de motivación y desmotivación dentro de un grupo de trabajo.
- Realizar una analogía grupal sobre conflictos en los que hayan participado compañeros y establece cual sería la manera de manejar el conflicto, conforme a los conceptos vistos en la unidad.
- Elaborar resumen que integre una amplia visión de los modelos de liderazgo que requiere el supervisor de hoy en día, para contribuir y reconocer las potencialidades que le permitirán obtener un liderazgo mucho más efectivo que el actualmente ejercido, compartirlo con el grupo en clase.
- Realizar una investigación que integre la dinámica de manejo de conflictos de forma positiva en una organización, para el logro de los objetivos de la misma.
- **Realizar la actividad de evaluación 2.2.1 “deduce e interpreta de qué forma impactaría la aplicación de las estrategias de liderazgo, motivación, comunicación y manejo de conflictos en el manejo de grupos de trabajo para la mejora de la organización”. Considerando el material incluido en el apartado 9 “Materiales para el desarrollo de actividades de evaluación”**
- Participar en el cierre grupal de la unidad, planteando preguntas o dudas pendientes y elaborando una recopilación de los resultados de aprendizaje obtenidos.

6. Prácticas/Ejercicios /Problemas/Actividades

Unidad de Aprendizaje 1: Administración de personal.

Resultado de Aprendizaje: 1.1 Determina los factores a administrar del factor humano de acuerdo a los grupos sociales para crear un clima organizacional óptimo.

Actividad No.1: Análisis de clima organizacional

Lee el siguiente caso:

En las últimas semanas he conversado con cinco empresarios por separado y casualmente todos ellos me han comentado su desilusión y desencanto al darse cuenta de que sus trabajadores los roban de distintas formas: al no reportar ventas de servicios y quedarse con el producto de la venta la utilidad, robo de chatarra, combustibles, materiales para construcción, herramienta, etc. En mi experiencia, en las empresas en las que he trabajado se presentaron, casos de robo de pollo procesado, robo de combustible, robo de productos lácteos, robo de refacciones para vehículos, robo de lingotes de aluminio y bronce, etcétera.

El robo en las empresas por parte de sus propios trabajadores o empleados es muy común en nuestro país. La Me comentaron el jueves pasado del caso de una enfermera de un hospital público que tiene en su casa toda una farmacia que incluye además de medicinas, material para curaciones y equipo médico, producto de sustracciones-y dale con los eufemismos- que ella ha hecho de forma ordinaria durante varios meses. Si pudiéramos contar el número total de empleados y trabajadores, hombres y mujeres, que descaradamente roban a las empresas en las que prestan sus servicios, de seguro sería una cifra por demás alarmante, es tan común este problema que prácticamente todas las empresas lo han sufrido de una u otra forma.

Quizá la mayor parte de las veces que esto sucede, lo que se roba es poco en cantidad y en monto, pero se realiza de manera repetitiva y en muchas ocasiones con la participación de varios cómplices -quién se da cuenta del robo y no lo reporta también es cómplice-. Se le puede llamar “robo hormiga”, es poco, pero muy frecuente y en algunos casos, puede llevar a la empresa a la quiebra. De acuerdo con Graciela Ríos, quien es asesora de empresas, existen otras variantes de estos casos hormiga: roba quien se lleva a su oficina casa materiales de la empresa tales como plumas, carpetas, engrapadoras, paquetes de hojas en blanco, cartuchos de tinta para impresora; roba quien altera las fichas de depósito, las notas de caja chica, los reportes de contabilidad; el chofer que al surtir la despensa para la oficina, agrega artículos para su hogar, y también roba el vendedor que reportando que ir a visitar clientes se va a su casa a dormir o se va con los amigos a tomar la copa; el que infla los gastos de representación que le da la empresa. También roban los que jinetean la cobranza de la empresa antes de entregarla, el cajero que intencionalmente entrega mal el cambio, el maestro que no prepara adecuadamente su exposición, y se podrían mencionar algunos cientos de casos más.

¿Por qué roban los empleados a la empresa que les da trabajo? En una película que se exhibió recientemente, una persona dice: “gano un sueldo X y mis gastos son Y, para que X sea igual a Y, no me importa como consigo la diferencia”. Quizá esa sea la forma de pensar de quienes roban en la empresa para la que trabajan. Muchísimos mexicanos ven en el trabajo solamente un medio para subsistir, una forma de ganar dinero. Solicitar empleo “de lo que sea” es la petición más escuchada, se busca trabajo, es decir, dinero. Otra variable que puede provocar que el empleado o el trabajador roben en su empresa es la desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos por ello y el trabajador se siente desmotivado hacia el trabajo, por ello se oyen frases como “el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo”, “los jefes hacen que me pagan y yo hago como que trabajo”.

Las necesidades son los motores de la conducta, eso es lo que mueve a las personas a buscar su satisfacción. Una necesidad que ya está satisfecha, pierde su efecto motivador y por otra parte, cuando la necesidad no tiene expectativas de lograr lo que se desea, se buscan otros caminos alternos como el caso del robo hormiga en lugar de optar por caminos más retadores y que exigen más esfuerzo.

Además del robo hormiga, existen otros problemas; en un análisis de la cultura organizacional de nuestro país, Horacio Andrade dice que el trabajo en equipo es prácticamente inexistente y que incluso a veces se boicotea a los demás para sobresalir y obtener logros. Por otra parte, se registran altos índices de ausentismo, de impuntualidad, alta rotación y fuerte incidencia de accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo. Para rematar, la legislación laboral y los sindicatos corporativos son tan protectores del trabajador que los empresarios saben que una querrela, aunque sea por robo comprobado, será muy difícil y tardada resolverla y optan mejor, en muchos casos, por hacerse de la vista gorda.

Otro aspecto importante que explica -sin por ello justificarlo- el comportamiento de quienes roban en las empresas es que muchas veces los empresarios no valoran ni reconocen a quienes se esfuerzan y logran los objetivos de la empresa y es frecuente escuchar que dicen: “para eso se les paga”, como si lo único que pudiera obtener una persona de su trabajo fuera dinero. El Dr. Frederick Herzberg ha demostrado que los verdaderos factores motivadores son el reconocimiento, el logro, el progreso, el crecimiento y en general los factores intrínsecos al trabajo. Estos elementos son los que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, a la autoestima y a la autorrealización. En muchas empresas el liderazgo es autoritario, se abusa del concepto de respeto a la autoridad y a veces existe la idea equivocada de que para que las personas trabajen bien, hay que manipularlas y hacerlas creer en promesas falsas. A veces contratan vendedores comisionistas ofreciendo atractivos porcentajes de participación y una vez que se logran los resultados, deciden bajar los porcentajes de comisión para no compartir sus beneficios con quienes entregaron su esfuerzo, su tiempo y su confianza. Otras veces, a un empleado valioso, pero subvaluado, se le ofrece un aumento de sueldo solo cuando se sabe que está buscando otras oportunidades de trabajo externas con altas posibilidades de conseguirlo. En estas empresas existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones porque no se reconoce en las personas de niveles inferiores, la capacidad de actuar por sí mismos. Las comunicaciones siempre son descendentes y verticales y por ello no se logra la integración de un equipo sólido. La queja frecuente de los trabajadores es que cuando cometen errores el castigo no se hace esperar y cuando el trabajo está bien hecho, nadie lo nota.

La situación económica de nuestro país no permite que las personas tengan libertad de permanecer o retirarse en las empresas si están a gusto o no con sus condiciones de trabajo y la escasez de mano de obra calificada y de talento obligan a la empresa a conservar a ciertos empleados aun sabiendo que su comportamiento no es del todo es deshonesto con la organización.

En un micro, pequeña o mediana empresa, la administración se lleva de forma empírica e informal provocando improvisaciones y esto puede provocar que los empleados y trabajadores aprovechen la falta de control para su propio beneficio. Los empresarios deben acercarse a quienes los pueden ayudar y orientar con claridad y sencillez, de acuerdo a sus necesidades.

(Informe recopilado de: Degerencia.com)

De acuerdo con la lectura anterior, realiza un análisis que describa el clima organizacional en cada uno de los ejemplos vistos, extrae información y establece conclusiones al respecto, compara los comentarios que obtuviste con tus compañeros y obtén conclusiones de grupo.

Presentar un informe de la actividad que incluya:

- Análisis situacional
- Impacto del factor humano en las organizaciones
- Considero que la idea es buena por ser diferente y lo esencial debería ser analizar y proponer actitudes organizacionales que promuevan una cultura de integración y reconocimiento con el objeto de evitar el robo.
- Reconsiderar si las políticas integran a cada uno de los trabajadores, como parte esencial de la Organización

Unidad de Aprendizaje 1:	Administración de personal.
Resultado de Aprendizaje:	1.1 Determina los factores a administrar del factor humano de acuerdo a los grupos sociales para crear un clima organizacional óptimo.
Actividad No. 2:	Relaciones humanas y las tareas en el trabajo

Lee el siguiente caso:

Luis Díaz, ha sido gerente de oficina durante dos años. Se le conoce como una persona que no soltaba las riendas de su gente, estaba pendiente de las cosas y no dudaba en reprender a alguien cuando se lo merecía, tendía a mantenerse a distancia de sus subordinados pasando mucho tiempo con su jefe.

Recientemente fue transferido a una nueva oficina donde tiene un empleo similar, pero con un poco más de responsabilidad administrativa y por lo consiguiente ejerce menos atención y control sobre sus subordinados. Lo que es bastante interesante, es que ahora parece que no atiende la cuestión disciplinaria en su área, no quiere reprender a nadie o tomar acción alguna para mantener el control de la misma, al parecer se ha vuelto amistoso con sus subordinados y en general le presta más atención a los asuntos administrativos que al cuidado de sus trabajadores, dando la impresión de que no toma con seriedad o no le interesa la integración de su equipo de trabajo.

Usted lo diagnosticaría como:

- Motivado hacia las relaciones.
- Motivado hacia la tarea.

Describir cómo consideraría a esta persona según su comportamiento y posición en la organización, preséntelo ante el grupo e intercambie opiniones con sus compañeros.

Unidad de Aprendizaje 1: Administración de personal.

Resultado de Aprendizaje: 1.2 Identifica las actividades de la administración de personal de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización.

Actividad No. 3: Detección de necesidades de capacitación

Eres el nuevo supervisor del área de procesos de una empresa que elabora productos para la industria alimenticia, motivo por el cual realizaste un análisis sobre el área correspondiente, considerando puntos claves que te permitieron detectar áreas de oportunidad para corregir aspectos técnicos y de organización como: desviaciones en la productividad, baja motivación, falta de comunicación, cambios en la política y cultura de la organización, desconocimiento de métodos y técnicas, baja o alta de personal, cambios de función o de puesto, solicitudes del personal, etc., y necesitas actuar para que el área a la que estas asignado ahora se desarrolle de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Tomando en cuenta que los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades son:

- Evaluación del desempeño
- Observación del desempeño
- Cuestionarios hacia los trabajadores de la situación de trabajo
- Solicitudes de supervisores y gerentes
- Entrevistas con supervisores y gerentes
- Reuniones inter departamentales
- Examen de empleados
- Modificación del trabajo
- Entrevistas de salida

Determina mediante un diagnóstico, las necesidades de capacitación que necesita tu departamento para el logro de los objetivos de la empresa, apoyándose de los siguientes pasos:

1. Selección del área de trabajo para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación.
2. Selección del personal, mediante la descripción de su puesto, donde se pueda aplicar la detección de necesidades de capacitación.
3. Aplica cuestionarios que te permita conocer realmente que necesitan los trabajadores.
4. Realiza un informe para detallar las necesidades de capacitación de los trabajadores.
5. Elaborar un programa de los cursos de capacitación que detectaron y proponerlo a la gerencia de personal y que incluya los siguientes puntos:
 - Nombre
 - Duración
 - Dirigido a:
 - Objetivo
 - Perfil sugerido del instructor

Sugiere otras posibles alternativas de capacitación (interna-externa) considerando el calendario de actividades a realizar y los costos destinados para ese rubro.

Unidad de Aprendizaje 1: Administración de personal.

Resultado de Aprendizaje: 1.2 Discrimina las actividades de la administración de personal de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización para la optimización de recursos de la organización.

Actividad No. 4: Determinación de las necesidades de seguridad y protección personal.

En el papel de supervisor cita las medidas de seguridad que deben instruirse en el área de trabajo para el cuidado del personal a su cargo, considerando los procesos de acuerdo al giro (alimentos, plásticos, textiles, acuícolas), seleccionando el equipo adecuado según se muestra en el siguiente ejemplo:

Empresa Metalmecánica que fabrica sillas tubulares cromadas, en la cual los procesos son: corte, pulido, lavado, doblado, además se manejan algunos productos químicos.

Parte del cuerpo a proteger	Posibles Equipos	Selección	Justificación
Cabeza	Casco	Casco	De acuerdo a su dureza, protege con mayor seguridad la totalidad de la cabeza, evitando que objetos sólidos golpeen dejando alguna lesión.
	Gorra		
	Cofia		
Protección de ojos y cara	Anteojos	Mascara para soldar	Evita que la luz producida por la soldadura, este en contacto directo con los ojos evitando lesiones permanentes, que pueden ser de alto costo para la empresa.
	Caretas		
	Mascaras para soldar		
Vías respiratorias	Respiradores	Respiradores	Se emplean para el resguardo de la salud en vías respiratorias.
	Respiradores con línea de aire		

	Mascaras con cartucho químico		
	Mascara con suministro propio		
	Mascaras para limpieza con arena		
Oídos	Tapones		
	Orejas		
Manos	Guantes de carnaza		
	Guantes de hule		
	Guantes de tela		
Pies	Zapatos con casquillo		
	Zapatos sin castillo		
	Zapatos antiderrapantes		
Cuerpo	Ropa de cuero		
	Ropa de asbesto		
	Ropa de lana		
	Ropa de hule		

De acuerdo a la selección del equipo de protección personal y a la justificación de su uso según los procesos, elabora un reporte que integre resultados, observaciones y conclusiones, y compararlos con sus demás compañeros y comentar las diferencias en grupo.

Unidad de Aprendizaje 1: Administración de personal.

Resultado de Aprendizaje: 1.2 Discrimina las actividades de la administración de personal de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización para la optimización de recursos de la organización.

Actividad No. 5: Reglamento de trabajo

Realiza la siguiente actividad:

Eres el supervisor del área de empaque de una empresa de plásticos que elabora productos para la industria alimenticia, tales como cucharas, tenedores, vasos y popotes) se te presenta la tarea de elaborar un reglamento de trabajo para tu área, para ello deberás interpretar la normatividad y/o los reglamentos sanitarios existentes, determinar el tipo de vestimenta del personal que labora en esta sección, la frecuencia de la limpieza en los contenedores y todo aquello que tenga relación, apóyate de los siguientes datos:

- Investigar acerca de los reglamentos sanitarios existentes para las empresas dedicadas a fabricar productos de uso en los alimentos, tales como: cucharas, tenedores, popotes y vasos.
- Considerar que el reglamento es solo para el área de empaque de cucharas y tenedores.
- Considerar que el reglamento es solo para las personas que empaacan en las bolsas.
- Seleccionar el tipo de ropa que deberán usar.
- Seleccionar los accesorios extras tales como cofias, cubre bocas, guantes etc.
- Seleccionar los cuidados personales específicamente uñas y lavado de manos.
- Seleccionar los objetos que no podrán portar durante su estancia en el área de trabajo tales como pulseras, anillos, aretes etc.
- Selección de periodos para limpieza de bandas transportadoras.
- Selección de periodos para limpieza de depósitos y contenedores.

Como supervisor de área de trabajo, elaborar un ejemplo de reglamento de trabajo que aplique para el logro de los objetivos de producción y supervisión.

Comparar resultados con los demás equipos en clase y extraer observaciones y conclusiones.

Unidad de Aprendizaje 2	Aplicación de técnicas en la solución de problemas de operación y organización.
Resultado de Aprendizaje:	2.1 Aplica técnicas de supervisión de acuerdo a las políticas de la empresa para el análisis y solución a los problemas de operación en la organización
Actividad No.6:	Estructura organizacional de la supervisión.

Formar equipos para la realización de la actividad.

Identificar las características y estructura organizacional del supervisor en las áreas de operación de una organización, considerando los siguientes puntos:

- Considerar empresas chicas, medianas y grandes de cualquier giro.
- Elaborar un organigrama acorde al tipo de estructura.
- Definir a qué tipo de estructura corresponde cada una de ellas.
- Identificar en el organigrama el lugar donde está ubicado el supervisor en cada una de ellas.
- Marcar en el organigrama el departamento al que pertenece o depende el supervisor según sea el caso.
- Indicar la interacción del supervisor con otras áreas de proceso.
- Describir los aspectos o cualidades del supervisor como requisito del área a su cargo según sea el caso.
- Describe la secuencia que sigue el supervisor para informar a la dirección general de un problema detectado para darle seguimiento en su solución por el área correspondiente.

Realizar un resumen de los resultados obtenidos que incluya:

- Organigrama.
- Indicar los niveles de organización.
- Resultados obtenidos.
- Integra la documentación para su presentación.

Compara los comentarios que obtuviste con tus compañeros y obtén conclusiones al respecto.

Unidad de Aprendizaje 2:	Aplicación de técnicas en la solución de problemas de operación y organización.
Resultado de Aprendizaje:	2.1. Aplica técnicas de supervisión de acuerdo a las políticas de la empresa para el análisis y solución a los problemas de operación en la organización
Actividad No. 7:	Cómo supervisar tareas y distribuir las entre las personas conforme a un proceso predeterminado.

Elaborar un plan de supervisión y control atendiendo a los recursos disponibles, considerando.

Lineamientos para el plan de supervisión:

- Tareas a realizar
- Total de personal con que se cuenta
- Grado de responsabilidad que se puede delegar a cada uno de ellos.
- Prioridades
- Clasificación de tareas
- Delimitar las tareas considerando como distribuir las para excluir sobrecargas de trabajo.

Lineamientos para el programa de control:

- Establecer plazos concretos acerca de su planificación.
- Elaborar indicadores específicos para controlar la realización de tareas y el desarrollo de procesos
- Definir cuáles son los objetivos a alcanzar en cada reunión
- Conocer y manejar las dinámicas de Grupo

Comparar los comentarios que obtuviste con tus compañeros y obtén conclusiones al respecto.

Unidad de Aprendizaje 2:	Aplicación de técnicas en la solución de problemas de operación y organización.
Resultado de Aprendizaje:	2.1. Aplica técnicas de supervisión de acuerdo a las políticas de la empresa para el análisis y solución a los problemas de operación en la organización
Actividad No. 8:	Evaluación de los Grupos de Trabajo

Analiza el comportamiento que debe prevalecer en un grupo de trabajo, considerando la relación líder-miembro para implementar nuevas técnicas de desempeño, en el logro de los objetivos del grupo:

Eres un supervisor de la compañía, en uno de los distritos rurales más pequeños, su responsabilidad consiste en supervisar a 22 telefonistas y a 6 del servicio de información, quienes brindan servicio a la comunidad, recientemente fue usted transferido a este distrito de un puesto similar en una ciudad importante y se siente muy presionado por que ha detectado deficiencias en el servicio. Sin embargo, la mayoría de los telefonistas de su turno llevan varios años en el puesto y resienten el que alguien nuevo venga a remplazar a su antiguo jefe.

Usted siente que se podría hacer mucho por mejorar el servicio telefónico utilizando estrategias de mejora. La mayoría de los empleados rechazan escuchar sus sugerencias en relación con el desempeño del servicio que prestan al público. Varios de los telefonistas de nuevo ingreso han estado tratando de persuadir al grupo para que coopere y esto ha causado problemas y tensiones. Se han suscitado discusiones muy acaloradas entre los miembros del grupo, entre usted y su gente.

De acuerdo con la lectura de la situación mostrada, como considera sus relaciones como líder con los miembros del grupo y porque.

Describir como mejorar las relaciones de trabajo aplicando métodos de liderazgo y deducir el impacto de su implementación en la mejora de las actividades, considerando, además los siguientes puntos:

- Formación de grupos de trabajo
- Obtención de los puntos de vista de cada uno de los grupos
- Obtener retroalimentación de todos los grupos entre sí, con relación al problema propuesto.

Sacar conclusiones de lo discutido.

Unidad de Aprendizaje 2:	Aplicación de técnicas en la solución de problemas de operación y organización.
Resultado de Aprendizaje:	2.1. Aplica técnicas de supervisión de acuerdo a las políticas de la empresa para el análisis y solución a los problemas de operación en la organización
Actividad No. 9:	Trabajo en equipo en la solución de problemas.

Formar equipos para realización de la actividad.

Nota: El desarrollo de la actividad requerirá información previa del comportamiento real de un taller u empresa, el Docente adaptara la actividad de acuerdo a sus necesidades.

Prepara los materiales para la realización de la actividad.

- Reportes de calidad indicando rechazos, desviaciones, reprocesos, devoluciones y reclamaciones.
- Reportes de producción indicando rendimientos de materiales, mano de obra, cumplimiento con programa y normas.
- Rotafolio.
- Plumones.
- Hojas blancas tamaño carta.
- Hojas cuadriculadas.
- Lápiz.
- Goma

Identifica las capacidades del personal de trabajo mediante una entrevista personalizada.

Identifica problemas en el producto o proceso mediante la documentación del mismo.

Identifica áreas de oportunidad que muestren deficiencias de tipo organizacional y que impacten en el logro de los objetivos planteados.

Elabora una lista que integre información con respecto a:

- Necesidades de calidad.
- Comportamiento de procesos.
- Características del personal.
- Características de materiales y equipo.
- Reportes de calidad y producción.
- Desviaciones y tendencias de calidad y producción.

A través del análisis situacional, obtén un listado de problemas más significativos, indicando rechazos, desviaciones, mermas, devoluciones, reclamaciones, bajos rendimientos, etc.

Clasifica la lista de problemas por frecuencia, impacto económico o por área de actividad.

Determina el problema más factible de dar solución y de mayor repercusión en la organización, mediante la utilización del diagrama de Pareto.

Identifica mediante el diagrama de Ishikawa las causas que provocan la desviación.

Analiza el entorno del problema y define un objetivo por cumplir.

Propón medidas inmediatas que contemplen el problema.

Generar alternativas de solución para eliminar de raíz las causas del problema.

Selecciona y valida la solución más viable.

Genera un plan de trabajo con su cronograma para la solución propuesta.

Compara con tus compañeros los comentarios que obtuviste y obtén conclusiones al respecto.

Elabora un informe de la actividad que incluya:

- Carátula
- Contenido
- Diagramas
- Observaciones y conclusiones

Unidad de Aprendizaje 2	Aplicación de técnicas en la solución de problemas de operación y organización.
Resultado de Aprendizaje:	2.1. Aplica técnicas de supervisión de acuerdo a las políticas de la empresa para el análisis y solución a los problemas de operación en la organización
Actividad No.10:	Control del área de producción.

Tomando como referencia un proceso de producción determinado o definido por el Docente, interpreta el método de control, como se lleva a cabo la administración de los recursos humanos, maquinaria y equipo que podría emplear para elevar la productividad un área determinada de la empresa, considerando los siguientes puntos:

- Tipo de producto a fabricar.
- Recepción y registro de órdenes de venta.
- Requisición de orden compra de materiales.
- Control de materias primas y producto terminado.
- Control y seguimiento del almacenamiento de materias primas y producto terminado.
- Control de los niveles de inventarios.
- Control de la ruta de los productos terminados.
- Control del transporte de los materiales en las áreas productivas.
- Control de salidas y entradas de materiales en el almacén.
- Control de los recursos humanos, maquinaria y equipo.
- Programación de la producción.

Elabora un reporte con los resultados obtenidos donde se muestre el análisis y soluciones o propuestas a los problemas de operación y organización, señalando las técnicas de supervisión empleadas, para elevar la productividad de la empresa.

Compara los comentarios que obtuviste con tus compañeros y obtén conclusiones al respecto.

Unidad de Aprendizaje 2:	Aplicación de técnicas en la solución de problemas de operación y organización.
Resultado de Aprendizaje:	2.2 Organiza y maneja grupos de trabajo de acuerdo a los principios de manejo de personal para alcanzar los objetivos planteados por la organización.
Actividad No. 11	Cómo mejorar la comunicación para favorecer las relaciones entre los miembros de su grupo.

Establece el impacto que ocasiona el que los directivos no establezcan comunicación con su equipo de trabajo, compara los comentarios que obtuviste con tus compañeros y obtén conclusiones al respecto:

- Qué actitudes son necesarias para favorecer la comunicación e implantar un mayor involucramiento entre los directivos y el resto del personal.
- Cómo utilizar políticas de puertas abiertas para que su interlocutor se comunique.
- Qué medios son los más habituales para conseguir una mejora de los cauces de comunicación
- Cómo desarrollar habilidades de comunicación para mejorar la cohesión del grupo y reforzar su posición de liderazgo
- Qué errores e interferencias son los más frecuentes
- Cómo emplear el lenguaje oral y el lenguaje corporal
- Cómo transmitir a los miembros unos objetivos claros y una misión específica
- Cómo definir las reglas de funcionamiento de su equipo de trabajo

Compara los comentarios que obtuviste con tus compañeros y obtén conclusiones al respecto.

II. Guía de Evaluación del Módulo Aplicación de técnicas de supervisión

7. Descripción

La guía de evaluación es un documento que define el proceso de recolección y valoración de las evidencias requeridas por el módulo desarrollado y tiene el propósito de guiar en la evaluación de las competencias adquiridas por los alumnos, asociadas a los Resultados de Aprendizaje; en donde además, describe las técnicas y los instrumentos a utilizar y la ponderación de cada actividad de evaluación. Los Resultados de Aprendizaje se definen tomando como referentes: las competencias genéricas que va adquiriendo el alumno para desempeñarse en los ámbitos personal y profesional que le permitan convivir de manera armónica con el medio ambiente y la sociedad; las disciplinares, esenciales para que los alumnos puedan desempeñarse eficazmente en diversos ámbitos, desarrolladas en torno a áreas del conocimiento y las profesionales que le permitan un desempeño eficiente, autónomo, flexible y responsable de su ejercicio profesional y de actividades laborales específicas, en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad.

La importancia de la evaluación de competencias, bajo un enfoque de **mejora continua**, reside en que es un proceso por medio del cual se obtienen y analizan las evidencias del desempeño de un alumno con base en la guía de evaluación y rúbrica, para emitir un juicio que conduzca a tomar decisiones.

El **Modelo de Evaluación** se caracteriza porque es **Confiable** (que aplica el mismo juicio para todos los alumnos), **Integral** (involucra las dimensiones intelectual, social, afectiva, motriz y axiológica), **Participativa** (incluye autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación), **Transparente** (congruente con los aprendizajes requeridos por la competencia), **Válida** (las evidencias deben corresponder a la guía de evaluación).

Evaluación de los Aprendizajes.

Durante el proceso de enseñanza - aprendizaje es importante considerar tres categorías de evaluación: **diagnóstica, formativa y sumativa**.

La evaluación **diagnóstica** nos permite establecer un **punto de partida** fundamentado en la detección de la situación en la que se encuentran nuestros alumnos. Permite también establecer vínculos socio-afectivos entre el Docente y su grupo. El alumno a su vez podrá obtener información sobre los aspectos donde deberá hacer énfasis en su dedicación. El Docente podrá **identificar las características del grupo y orientar adecuadamente sus estrategias**. En esta etapa pueden utilizarse mecanismos informales de recopilación de información.

La evaluación **formativa** se realiza durante todo el proceso de aprendizaje del alumno, en forma constante, ya sea al finalizar cada actividad de aprendizaje o en la integración de varias de éstas. Tiene como finalidad **informar a los alumnos de sus avances** con respecto a los aprendizajes que deben alcanzar y advertirle sobre dónde y en qué aspectos tiene debilidades o dificultades para poder regular sus procesos. Aquí se admiten errores, se identifican y se corrigen; es factible trabajar colaborativamente. Asimismo, el Docente puede asumir nuevas estrategias que contribuyan a mejorar los resultados del grupo.

Finalmente, la evaluación **sumativa** es adoptada básicamente por una función social, ya que mediante ella se asume una acreditación, una promoción, un fracaso escolar, índices de deserción, etc., a través de **criterios estandarizados y bien definidos**. Las evidencias se elaboran en forma individual, puesto que se está asignando, convencionalmente, un criterio o valor. Manifiesta la síntesis de los logros obtenidos por ciclo o período escolar.

Con respecto al responsable de llevar a cabo la evaluación, se distinguen tres categorías: la **autoevaluación** que se refiere a la valoración que hace el alumno sobre su propia actuación, lo que le permite reconocer sus posibilidades, limitaciones y cambios necesarios para mejorar su aprendizaje. Los roles de evaluador y evaluado coinciden en las mismas personas

La **coevaluación** es la que los alumnos se evalúan mutuamente, es decir, evaluadores y evaluados intercambian su papel alternativamente; los alumnos en conjunto, participan en la valoración de los aprendizajes logrados, ya sea por algunos de sus miembros o del grupo en su conjunto; La Coevaluación permite al alumno y al Docente:

- Identificar los logros personales y grupales
- Fomentar la participación, reflexión y crítica constructiva ante situaciones de aprendizaje
- Opinar sobre su actuación dentro del grupo
- Desarrollar actitudes que se orienten hacia la integración del grupo
- Mejorar su responsabilidad e identificación con el trabajo
- Emitir juicios valorativos acerca de otros en un ambiente de libertad, compromiso y responsabilidad

La **heteroevaluación** que es el tipo de evaluación que se da cuando agentes no integrantes del proceso enseñanza-aprendizaje son los evaluadores, otorgando cierta objetividad por su no implicación.

Los planteles tienen la facultad de **instrumentar** estas modalidades de evaluación, de acuerdo con las condiciones particulares de su entorno, aun cuando de manera institucional se definen los criterios e indicadores para su aplicación.

Actividades de Evaluación

Los programas de estudio están conformados por Unidades de Aprendizaje (UA) que agrupan Resultados de Aprendizaje (RA) vinculados estrechamente y que requieren irse desarrollando paulatinamente. Dado que se establece un resultado, es necesario comprobar que efectivamente éste se ha alcanzado, de tal suerte que en la descripción de cada unidad se han definido las actividades de evaluación indispensables para evaluar los aprendizajes de cada uno de los RA que conforman las unidades.

Esto no implica que no se puedan desarrollar y evaluar otras actividades planteadas por el Docente, pero es importante no confundir con las actividades de aprendizaje que realiza constantemente el alumno para contribuir a que logre su aprendizaje y que, aunque se evalúen con fines formativos, no se

registran formalmente en el **Sistema de Administración Escolar SAE**. El **registro formal** procede sólo para las actividades descritas en los programas y planes de evaluación.

De esta manera, los RA tienen asignada una actividad de evaluación, considerando que puede haber casos en que se incluirán dos o más RA en una sola actividad de evaluación, cuando ésta sea integradora; misma a la que se le ha determinado una ponderación con respecto a la Unidad a la cual pertenece. Ésta a su vez, tiene una ponderación que, sumada con el resto de Unidades, **conforma el 100%**. Es decir, para considerar que se ha adquirido la competencia correspondiente al módulo de que se trate, deberá **ir acumulando** dichos porcentajes a lo largo del período para estar en condiciones de acreditar el mismo. Cada una de estas ponderaciones dependerá de la relevancia que tenga la AE con respecto al RA y éste a su vez, con respecto a la Unidad de Aprendizaje. Estas ponderaciones las asignará el especialista diseñador del programa de estudios.

La ponderación que se asigna en cada una de las actividades queda asimismo establecida en la **Tabla de ponderación**, la cual está desarrollada en una hoja de cálculo que permite, tanto al alumno como al Docente, ir observando y calculando los avances en términos de porcentaje, que se van alcanzando (ver apartado 7 de esta guía).

Esta tabla de ponderación contiene los Resultados de Aprendizaje y las Unidades a las cuales pertenecen. Asimismo indica, en la columna de actividades de evaluación, la codificación asignada a ésta desde el programa de estudios y que a su vez queda vinculada al Sistema de Evaluación Escolar SAE. Las columnas de aspectos a evaluar, corresponden al tipo de aprendizaje que se evalúa: **C = conceptual; P = Procedimental y A = Actitudinal**. Las siguientes tres columnas indican, en términos de porcentaje: la primera el **peso específico** asignado desde el programa de estudios para esa actividad; la segunda, **peso logrado**, es el nivel que el alumno alcanzó con base en las evidencias o desempeños demostrados; la tercera, **peso acumulado**, se refiere a la suma de los porcentajes alcanzados en las diversas actividades de evaluación y que deberá acumular a lo largo del ciclo escolar.

Otro elemento que complementa a la matriz de ponderación es la **rúbrica o matriz de valoración**, que establece los **indicadores y criterios** a considerar para evaluar, ya sea un producto, un desempeño o una actitud y la cual se explicará a continuación.

Una matriz de valoración o rúbrica es, como su nombre lo indica, una matriz de doble entrada en la cual se establecen, por un lado, los **indicadores** o aspectos específicos que se deben tomar en cuenta como **mínimo indispensable** para evaluar si se ha logrado el resultado de aprendizaje esperado y, por otro, los criterios o **niveles de calidad o satisfacción alcanzados**. En las celdas centrales se describen los criterios que se van a utilizar para evaluar esos indicadores, explicando cuáles son las características de cada uno.

Los criterios que se han establecido son: **Excelente**, en el cual, además de cumplir con los estándares o requisitos establecidos como necesarios en el logro del producto o desempeño, es propositivo, demuestra iniciativa y creatividad, o que va más allá de lo que se le solicita como mínimo, aportando elementos adicionales en pro del indicador; **Suficiente**, si cumple con los estándares o requisitos establecidos como necesarios para demostrar que se ha desempeñado adecuadamente en la actividad o elaboración del producto. Es en este nivel en el que podemos decir que se ha adquirido la competencia. **Insuficiente**, para cuando no cumple con los estándares o requisitos mínimos establecidos para el desempeño o producto.

Evaluación mediante la matriz de valoración o rúbrica

Un punto medular en esta metodología es que al alumno se le proporcione el **Plan de evaluación**, integrado por la **Tabla de ponderación y las Rúbricas**, con el fin de que pueda conocer qué se le va a solicitar y cuáles serán las características y niveles de calidad que deberá cumplir para demostrar que ha logrado los resultados de aprendizaje esperados. Asimismo, él tiene la posibilidad de autorregular su tiempo y esfuerzo para recuperar los aprendizajes no logrados.

Como se plantea en los programas de estudio, en una **sesión de clase previa a finalizar la unidad**, el Docente debe hacer una **sesión de recapitulación** con sus alumnos con el propósito de valorar si se lograron los resultados esperados; con esto se pretende que el alumno tenga la oportunidad, en caso de no lograrlos, de rehacer su evidencia, realizar actividades adicionales o repetir su desempeño nuevamente, con el fin de recuperarse de inmediato y no esperar hasta que finalice el ciclo escolar acumulando deficiencias que lo pudiesen llevar a no lograr finalmente la competencia del módulo y, por ende, no aprobarlo.

La matriz de valoración o rúbrica tiene asignadas a su vez valoraciones para cada indicador a evaluar, con lo que el Docente tendrá los elementos para evaluar objetivamente los productos o desempeños de sus alumnos. Dichas valoraciones están también vinculadas al SAE y a la matriz de ponderación. Cabe señalar que **el Docente no tendrá que realizar operaciones matemáticas para el registro de los resultados de sus alumnos**, simplemente deberá marcar en cada celda de la rúbrica aquella que más se acerca a lo que realizó el alumno, ya sea en una hoja de cálculo que emite el SAE o bien, a través de la Web.

8. Matriz de Ponderación

UNIDAD	RA	ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN	ASPECTOS A EVALUAR			% Peso Específico	% Peso Logrado	% Peso Acumulado
			C	P	A			
1.	1.1 Determina los factores a administrar del factor humano de acuerdo a los grupos sociales para crear un clima organizacional óptimo.	1.1.1.	▲	▲	▲	10		
	1.2 Discrimina las actividades de la administración de personal de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización para la optimización de recursos de la organización.	1.2.1	▲	▲	▲	15		
% PESO PARA LA UNIDAD						25		
2.	2.1 Aplica técnicas de supervisión de acuerdo a las políticas de la empresa para el análisis y solución a los problemas de operación en la organización	2.1.1	▲	▲	▲	50		
	2.2 Organiza y maneja grupos de trabajo de acuerdo a los principios de manejo de personal para alcanzar los objetivos planteados por la organización.	2.2.1	▲	▲	▲	25		
% PESO PARA LA UNIDAD						75		
PESO TOTAL DEL MÓDULO						100		

9. Materiales para el Desarrollo de Actividades de Evaluación

Unidad de Aprendizaje:

Administración de personal.

Resultado de Aprendizaje:

1.1 Determina los factores a administrar del factor humano de acuerdo a los grupos sociales para crear un clima organizacional óptimo.

Actividad de Evaluación:

1.1.1. Elabora un ensayo sobre la administración del factor humano en las organizaciones industriales.

Determinar características del tema

Realizar una lista de las ideas principales (tópicas) relacionadas con el tema.

Precisar a la lista un orden lógico y ordenarla por categorías.

Presentar un esbozo de todas las ideas así como los argumentos centrales de un modo visual.

Realizar la planeación, así como la metodología para la elaboración del ensayo.

Determinar las etapas de investigación, sistematización y exposición de resultados.

Buscar la información.

Ordenar los datos obtenidos y decir de manera escrita las ideas o pensamientos construidos.

Redactar un primer borrador.

Examinar posibles errores que contenga

Redactar ensayo.

Unidad de Aprendizaje: Administración de personal.

Resultado de Aprendizaje: 1.2 Discrimina las actividades de la administración de personal de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización para la optimización de recursos de la organización.

Actividad de Evaluación: 1.2.1 Realiza el análisis comparativo de dos organizaciones de tu localidad, que te permita constatar la dinámica organizacional de la administración de sus recursos humanos y cómo impacta en el logro de sus objetivos.

Define las dos empresas u organizaciones que te permitan realizar la actividad.

Identifica las características de los elementos que integran a cada una de las empresas de acuerdo con la dinámica organizacional y administrativa de sus recursos humanos, tomando como base:

- Objetivos
- Estructura
- Misión
- Visión
- Políticas
- Organización

Documenta el análisis comparativo empleando tablas, cuadros o diagramas, que te permita constatar estas actividades, describiendo cada uno de los elementos analizados, de acuerdo a la siguiente tabla:

Ejemplo de Instrumento de análisis comparativo

Elementos	Empresa 1	Empresa 2
Objetivos		
Estructura		
Misión		
Visión		
Políticas		
Administración de los recursos humanos		

De los resultados obtenidos elabora un documento que integre los elementos comparados.

Integra los elementos comparados en un instrumento de verificación tomando como referencia los siguientes puntos:

- Plantea y fundamenta el análisis con base en antecedentes adecuados y necesarios para el estudio.
- Determina si el estudio permite efectivamente obtener los datos que busca el objetivo del análisis.
- Determina cuales son las consecuencias prácticas de los resultados que genera el análisis.
- Describe e interpreta como se lleva a cabo la dinámica organizacional de la administración de sus recursos humanos y cómo impacta en el logro de sus objetivos.

Una vez integrada la información, organízate con tu equipo de trabajo con el cual expongan resultados y/o conclusiones de la actividad en un tiempo no mayor de 20 min., apóyate de una exposición, planteando:

- Discusiones grupales.
- Ejercicios grupales.
- Presentaciones con apoyo visual.

Unidad de Aprendizaje:

Aplicación de técnicas en la solución de problemas de operación y organización.

Resultado de Aprendizaje:

2.1. Aplica técnicas de supervisión de acuerdo a las políticas de la empresa para el análisis y solución a los problemas de operación en la organización

Actividad de Evaluación:

2.2.1 En base a un caso real de un laboratorio o taller donde se esté desarrollando un proceso determinado, identificar los problemas de operación y organización, desarrollar un plan de supervisión que considere la aplicación de técnicas de supervisión para su solución y con ello cumplir con los objetivos de la organización.

Forma equipos para la realización de la actividad.

Realiza un análisis de un proceso determinado por los alumnos o el Docente, identificar las actividades o eventos que se realizan o suceden. Identifica puntos específicos susceptibles de supervisar, tomando como referencia:

- Etapas del proceso.
- Actividades de cada etapa del proceso.
- Partes involucradas en el proceso.
- Utilización de recursos.
- Programa real y cambios en el mismo.
- Avances del proceso según sus objetivos.

Aplica las técnicas de supervisión en el proceso mediante el cual se pueda:

- Determinar qué será supervisado, según el tipo de tarea/actividad que se supervise.
- Decidir cómo (de qué forma/manera) y cuándo (en qué intervalos) se supervisará. Elige el modo o la herramienta para supervisar. Tomar como ejemplo las siguientes clasificaciones:
 - Para la supervisión financiera, sería apropiado un programa de contabilidad o una hoja de Excel.
 - Para las actividades o los recursos humanos quizás convenga una lista de tareas.
 - Para tareas generales se puede utilizar una lista de puntos de control u hoja de chequeo.
- Cómo realizar la administración de personal, materiales y procesos.
- Cómo llevar a cabo la aplicación de los diez mandamientos de la supervisión.

- Cómo elegir las herramientas y técnicas de supervisión adecuadas para el proceso.
- Supervisar tal y como ha sido previsto y registrar lo que se vaya observando.
- Aplicar la comunicación asertiva en grupos de trabajo.
- Aplicar técnicas de negociación.
- Supervisar cómo se ajusta la nueva solución al problema, y hacer un informe al respecto.

Elabora un documento que integre elementos para seguir el control de las actividades que se realizan en cada momento, con información en tiempo real del estado de cada uno de los procesos, para ser más fácil adaptarlos a cambios y situaciones imprevistas, o corregir fallos que no se detectaron durante la fase de planificación de lo que se quería hacer.

Una vez definidos los puntos anteriores, propón y desarrolla un plan de supervisión donde integres las características de la supervisión y sus técnicas, como se interaccionan en la solución de problemas de operación y organización del proceso y como se reflejan en el logro de los objetivos planteados, que muestre del supervisor sus alcances, responsabilidades, habilidades requeridas tanto técnicas como de carácter personal para llevar a cabo un proceso de supervisión efectiva y un programa de seguimiento para mantener la mejora del mismo.

Unidad de Aprendizaje:

Aplicación de técnicas en la solución de problemas de operación y organización

Resultado de Aprendizaje:

2.2. Organiza y maneja grupos de trabajo de acuerdo a los principios de manejo de personal para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Actividad de Evaluación:

2.2.1 Deduce e interpreta de qué forma impactaría la aplicación de las estrategias de liderazgo, motivación, comunicación y solución de conflictos en el manejo de grupos de trabajo para la mejora de la organización.

Instrucciones

Forma equipos, asigna roles a cada integrante, elabora un cronograma para el desarrollo de la actividad y presenta un informe en el cual se interpreten las estrategias de mejora de las organizaciones analizadas en la actividad 1.2.1. Atendiendo el siguiente procedimiento:

- Elabora y aplica un instrumento que permita la recopilación de información relacionada con la comunicación en el ejercicio del mando y el manejo de conflictos.
- Identifica la existencia o ausencia de estrategias para el manejo de grupos de trabajo a partir de la aplicación del instrumento elaborado.
- Elabora un listado de estrategias de: liderazgo, motivación, comunicación y solución de conflictos obtenidos de la aplicación del instrumento.
- Propone soluciones a problemas identificados por ausencia de estrategias para la mejora de la organización, considerando como referencia los siguientes puntos:
 - Cómo:
 - Ejercer un liderazgo efectivo sobre el personal a su cargo.
 - Mejorar los niveles de comunicación con sus jefes y subordinados.
 - Mejorar sus capacidades para resolver problemas.
 - Integrar y coordinar equipos de trabajo efectivos.
 - Lograr negociaciones mucho más productivas.
 - Mejorar las actividades de planeación y control en los proyectos a su cargo.
- Analiza e interpreta de qué forma impacta la aplicación de las estrategias para la mejora de la organización.
- Elabora un informe que integre los elementos indicados en los puntos anteriores.
- Realiza representaciones con los compañeros de ejemplos de posibles soluciones y presentar al grupo.

10. Matriz de Valoración o Rúbrica

MATRIZ DE VALORACIÓN O RÚBRICA

Siglema: ATSU-02	Nombre del Módulo: Aplicación de técnicas de supervisión	Nombre del Alumno:	
Docente evaluador:		Grupo:	Fecha:
Resultado de Aprendizaje: 1.1	Determina los factores a administrar del factor humano de acuerdo a los grupos sociales para crear un clima organizacional óptimo.	Actividad de evaluación: 1.1.1	Elabora un ensayo sobre la administración del factor humano en las organizaciones industriales. (HETEROEVALUACIÓN)

INDICADORES	%	CRITERIOS		
		Excelente	Suficiente	Insuficiente
Introducción	20	Expone claramente el objetivo y la organización del trabajo. Introduce al tema central, hace explícito el objetivo del ensayo, así mismo describe el contenido del mismo capta la atención inmediatamente del lector con una narrativa que no deja duda de sus argumentos. Explica los pasos que siguió para realizar el trabajo Identifica las ideas clave en la descripción de los elementos e infiere conclusiones a partir de ellas.	Expone claramente el objetivo y la organización del trabajo. Introduce con generalidades del tema central, hace explícito el objetivo del ensayo, así mismo describe de manera general el contenido del mismo capta la atención inmediatamente del lector con una narrativa que no deja duda de sus argumentos. Explica los pasos que siguió para realizar el trabajo	No especifica la forma en hizo el ensayo no se plantea el objetivo del ensayo ni se describe el contenido del mismo Plantea algunas ideas en relación con el objetivo y la organización del trabajo.
Desarrollo del tema.	50	Realiza un proceso argumentativo de sus ideas con base en citas, ejemplos, experiencias, entre otros para fundamentar la idea principal del ensayo sobre la administración del factor humano. Da evidencias duras y/o blandas de	Realiza un proceso argumentativo de sus ideas con base en citas, ejemplos, experiencias, entre otros para fundamentar la idea principal del ensayo sobre la administración del factor humano. Da evidencias duras y/o blandas de	Presenta argumentos pobres de sus ideas carece de fundamentos la idea principal del ensayo sobre la administración del factor humano.

		<p>manera general siendo éstas las más representativas-principales para cada afirmación que hace.</p> <p>Cada oración y párrafo estructura, ideas y argumentos de manera clara, coherente y sintética alrededor de la idea principal.</p>	<p>manera general siendo las más representativas-principales para cada afirmación que hace.</p>	
Conclusión.	30	<p>Realiza el cierre y una conclusión lógica de todos sus argumentos que demuestra una opinión articulada y sólida con base en evidencias.</p> <p>El trabajo completo está impecablemente redactado sin faltas de sintaxis, ni ortografía, ni semánticas ni acentos.</p> <p>Cumple con los elementos planteados, es comprensible y su contenido está estructurado.</p>	<p>Realiza el cierre y una conclusión lógica de todos sus argumentos que demuestra una opinión articulada y sólida con base en evidencias.</p> <p>El trabajo completo es redactado sin faltas de sintaxis, ni ortografía, ni semánticas ni acentos.</p>	<p>Realiza el cierre y una conclusión sin lógica de todos sus argumentos que demuestra una opinión desarticulada sin evidencias.</p>
	100			

MATRIZ DE VALORACIÓN O RÚBRICA

Siglema: ATSU-02	Nombre del Módulo: Aplicación de técnicas de supervisión	Nombre del Alumno:	
Docente evaluador:		Grupo:	Fecha:
Resultado de Aprendizaje: 1.2	Discrimina las actividades de la administración de personal de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización para la optimización de recursos de la organización.	Actividad de evaluación: 1.2.1	Realiza el análisis comparativo de dos organizaciones de tu localidad, que te permita constatar la dinámica organizacional de la administración de sus recursos humanos y cómo impacta en el logro de sus objetivos.

INDICADORES	%	CRITERIOS		
		Excelente	Suficiente	Insuficiente
Características de los elementos de las dos organizaciones. (AUTOEVALUACIÓN)	5	Identifica las características de los elementos que intervienen en la dinámica organizacional y la administración de personal. Elabora un esquema que permite observar a simple vista las diferencias existentes entre una organización y otra. Determina los datos e información que caracteriza la administración de recursos humanos y la dinámica organizacional. Identifica las ideas clave en la identificación de los elementos e infiere conclusiones a partir de ellas. Argumenta conclusiones derivado de las características de la dinámica organizacional y administración de los recursos humanos.	Identifica las características de los elementos que intervienen en la dinámica organizacional y la administración de personal. Elabora un esquema que permite observar a simple vista las diferencias existentes entre una organización y otra. Determina los datos e información que caracteriza la administración de recursos humanos y la dinámica organizacional. Identifica las ideas clave en la determinación de los elementos e infiere conclusiones a partir de ellas.	Identifica las características de los elementos de las organizaciones de acuerdo a la dinámica organizacional y administrativa.
Análisis comparativo.	55	Separa en sus elementos y estructura para demostrar la completa comprensión de los elementos que lo integran y lograr una categorización, ordenación para efectuar el comparativo. Compara los elementos de las	Separa elementos y estructura para demostrar la completa comprensión y lograr una categorización, ordenación para efectuar el comparativo. Compara las partes de las	Compara los elementos de las organizaciones, interpreta sólo algunos de los elementos integrados en el esquema para constatar la dinámica que se lleva a cabo en cada organización.

		<p>organizaciones, interpreta cada uno de los elementos integrados en el esquema que permita constatar la dinámica que se lleva a cabo en cada organización. Indica y describe las partes que componen la dinámica organizacional y la administración de personal al realizar la distinción y separación de las partes que lo componen hasta llegar a conocer sus principios o elementos Reconoce que el respeto y dialogo de los distintos puntos de vista es el principio de integración y consenso en el logro de objetivos de trabajo. Estructura ideas y argumentos de manera clara, coherente y sintética.</p>	<p>organizaciones, interpreta cada uno de los elementos integrados en el esquema que permita constatar la dinámica que se lleva a cabo en cada organización. Indica y describe las partes que componen la dinámica organizacional y la administración de personal al realizar la distinción y separación de las partes que lo componen hasta llegar a conocer sus principios o elementos.</p>	
Integración de los resultados del análisis	40	<p>Integra los resultados del análisis mediante un documento, exponiendo al grupo las observaciones y conclusiones de los mismos.. Trabaja de forma colaborativa, muestra interés y responsabilidad por las actividades realizadas. Cumple con los elementos planteados, es comprensible y su contenido está estructurado.</p>	<p>Integra los resultados del análisis mediante un documento exponiendo al grupo las observaciones y conclusiones de los mismos. Cumple con los elementos planteados, es comprensible y su contenido está estructurado.</p>	<p>Integra los resultados del análisis describiendo sólo algunos de los elementos de referencia indicados.</p>
	100			

MATRIZ DE VALORACIÓN O RÚBRICA

Siglema: ATSU-02	Nombre del Módulo: Aplicación de técnicas de supervisión	Nombre del Alumno:
Docente evaluador:		Grupo:
		Fecha:
Resultado de Aprendizaje: 2.2 Aplica técnicas de supervisión de acuerdo a las políticas de la empresa para el análisis y solución a los problemas de operación en la organización	Actividad de evaluación:	2.1.1. En base a un caso real de un laboratorio o taller donde se esté desarrollando un proceso determinado, identificar los problemas de operación y organización, desarrollar un plan de supervisión que considere la aplicación de técnicas de supervisión para su solución y con ello cumplir con los objetivos de la organización.

INDICADORES	%	CRITERIOS		
		Excelente	Suficiente	Insuficiente
Análisis del proceso.	25	<p>Identifica las actividades que intervienen en un proceso. Realiza el análisis del proceso separándolo en sus elementos para llegar a sus principios e identificar los puntos específicos a supervisar. Realiza la asociación, interrelación, discriminación, descripción y ejemplificación de los aspectos a supervisar en un proceso. Valora la aplicación de las reglas y técnicas en su preparación profesional, así como las implicaciones de ésta en su vida cotidiana.</p>	<p>Identifica las actividades que intervienen en un proceso. Realiza el análisis del proceso separándolo en sus elementos para llegar a sus principios e identificar los puntos específicos a supervisar. Realiza la asociación, interrelación, discriminación, descripción y ejemplificación de los aspectos a supervisar en un proceso.</p>	<p>Identifica solo algunas de las actividades o eventos que se realizan o suceden en un proceso determinado.</p>
Estado prevaeciente del proceso.	25	<p>Registra los factores y las causas considerando: a) Variaciones en la manufactura. b) En el proceso de producción. c) En el proceso. d) A los factores internos. e) A los factores externos. Entrega documento con datos e</p>	<p>Registra los factores y las causas considerando: a) Variaciones en la manufactura. b) En el proceso de producción. c) En el proceso. d) A los factores internos. e) A los factores externos. Entrega documento con datos e</p>	<p>Integra sólo algunos elementos para verificar el comportamiento de las actividades del proceso, incluye información en tiempo real y estado de algunos de los procesos que se detectaron durante la fase de planificación</p>

		<p>información del comportamiento de las actividades y etapas del proceso. Analiza las causas y clasifica los factores. Verifica las causas y factores obtenidos. Trabaja de forma conjunta, demuestra interés permanente para lograr el objetivo propuesto y ejecuta oportunamente la tarea.</p>	<p>información del comportamiento de las actividades y etapas del proceso. Analiza las causas y clasifica los factores.</p>	<p>de la supervisión.</p>
Técnicas de supervisión.	50	<p>Efectúa la aplicación de las técnicas atendiendo las reglas definidas y teniendo a tiempo los insumos y equipo necesarios. Demuestra integración, valores, respeto a las normas y compromiso de acuerdo con las técnicas, propósitos y resultados a lograr y las actividades a supervisar. Sigue el procedimiento determinado por cada técnica comprendiendo como cada uno de sus pasos contribuye al alcance de los objetivos. Interpreta el impacto de éstas en el logro de objetivos, indicando los alcances, sus responsabilidades, habilidades técnicas y personales para llevar a cabo las actividades y lograr los objetivos de la organización.</p>	<p>Efectúa la aplicación de las técnicas atendiendo las reglas definidas y teniendo a tiempo los insumos y equipo necesarios. Demuestra integración, valores, respeto a las normas y compromiso las técnicas y propósitos y resultados a lograr de acuerdo a las actividades a supervisar. Sigue el procedimiento determinado por cada técnica comprendiendo como cada uno de sus pasos contribuye al alcance de los objetivos. Interpreta el impacto de estas en el logro de objetivos, indicando los alcances, sus responsabilidades, habilidades técnicas y personales para llevar a cabo las actividades y lograr los objetivos de la organización.</p>	<p>Aplica parcialmente las técnicas de supervisión, omite describir cómo se interaccionan en la solución de problemas de operación y organización, o el impacto de estas en el logro de objetivos.</p>
	100			

MATRIZ DE VALORACIÓN O RÚBRICA

Siglema:	ATSU-02	Nombre del Módulo:	Aplicación de técnicas de supervisión	Nombre del Alumno:	
Docente evaluador:		Grupo:		Fecha:	
Resultado de Aprendizaje:	2.2. Organiza y maneja grupos de trabajo de acuerdo a los principios de manejo de personal para alcanzar los objetivos planteados por la organización.		Actividad de evaluación:	2.2.1. Deduce e interpreta de qué forma impactaría la aplicación de las estrategias de liderazgo, motivación, comunicación y solución de conflictos en el manejo de grupos de trabajo para la mejora de la organización.	

INDICADORES	%	CRITERIOS		
		Excelente	Suficiente	Insuficiente
Elabora el instrumento	25	Elabora y aplica un instrumento de acuerdo al cronograma de actividades, que permita la recopilación de información relacionada con el manejo de grupos de trabajo en el ejercicio del mando y la solución de conflictos en una organización. Identifica la existencia o ausencia de estrategias de acuerdo con el análisis comparativo de la actividad, elabora un listado de los resultados del instrumento. Asume una actitud constructiva, congruente con los conocimientos y habilidades con los que cuenta en la elaboración del instrumento. Desarrolla el pensamiento razonado para elaborar el instrumento y recopilar la información de la comunicación.	Elabora y aplica un instrumento de acuerdo al cronograma de actividades, que permita la recopilación de información relacionada con el manejo de grupos de trabajo en el ejercicio del mando y la solución de conflictos en una organización. Identifica la existencia o ausencia de estrategias de acuerdo con el análisis comparativo de la actividad, elabora un listado de los resultados del instrumento. Desarrolla el pensamiento razonado para elaborar el instrumento y recopilar la información de la comunicación.	Elabora y aplica un instrumento de acuerdo al cronograma de actividades, que permita la recopilación de información relacionada con el manejo de grupos de trabajo en el ejercicio del mando y la solución de conflictos en una organización. Identifica sólo algunas estrategias de acuerdo con el análisis comparativo de la actividad.
Impacto de las estrategias en la mejora de la organización.	45	Analiza el impacto de estrategias aplicadas para la mejora de la organización, selecciona las que sean suficientes y acordes con las necesidades de la organización, describe e interpreta como se aplican estas a favor de la obtención de	Analiza el impacto de estrategias aplicadas para la mejora de la organización, selecciona las que sean suficientes y acordes con las necesidades de la organización, describe e interpreta como se aplican	Analiza el impacto de estrategias aplicadas para la mejora de la organización, selecciona solo las estrategias necesarias de acuerdo a las necesidades de la organización. Carece de iniciativa

		<p>resultados, propone soluciones a problemas tomando como referencia los puntos indicados. Demuestra capacidad crítica y de análisis al definir las estrategias de mejora. Asume una actitud constructiva que le permite lograr un resultado eficaz y eficiente.</p>	<p>estas a favor de la obtención de resultados, propone soluciones a problemas tomando como referencia los puntos indicados. Asume una actitud constructiva que le permite lograr un resultado eficaz y eficiente.</p>	<p>para proponer estrategias que favorezcan el logro de los resultados.</p>
Reporte	25	<p>Elabora y presenta los resultados integrando los elementos del análisis de impacto de las estrategias propuestas de acuerdo a las indicaciones solicitadas, trabaja de forma colaborativa, muestra interés y responsabilidad por las actividades realizadas. Entrega los resultados en tiempo, lugar y forma establecidos. Expresa ideas y conceptos de la información expresada en el reporte identificando las ideas clave e infiere conclusiones a partir de ellas.</p>	<p>Elabora y presenta los resultados integrando los elementos del análisis de impacto de las estrategias propuestas de acuerdo a las indicaciones solicitadas, trabaja de forma colaborativa, muestra interés y responsabilidad por las actividades realizadas. Entrega los resultados en tiempo, lugar y forma establecidos.</p>	<p>Integra sólo algunos de los elementos del análisis de impacto de las estrategias de acuerdo a las indicaciones solicitadas, muestra poco interés y responsabilidad por las actividades realizadas.</p>
Representaciones de soluciones.	5	<p>Expone problemas claros y sus posibles soluciones, con base a las técnicas de supervisión. Muestran conocimientos de las habilidades de un supervisor. Las presentaciones son elaboradas con temas prácticos y materiales adecuados para que sea más clara la representación. Expresa ideas y conceptos de la información expresada en el reporte identificando las ideas clave e infiere conclusiones a partir de ellas.</p>	<p>Expone problemas claros y sus posibles soluciones, con base a las técnicas de supervisión. Muestran conocimientos de las habilidades de un supervisor. Expresa ideas y conceptos de la información expresada en el reporte identificando las ideas clave e infiere conclusiones a partir de ellas.</p>	<p>Expone problemas claros y sus posibles soluciones, con base a las técnicas de supervisión. Expresa ideas y conceptos de la información expresada en el reporte identificando las ideas clave e infiere conclusiones a partir de ellas.</p>
	100			