



MÓDULO DIDÁCTICO

EMPRESARISMO Y ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑOS NEGOCIOS

DUODÉCIMO GRADO

agosto 2020



DE DEPARTAMENTO DE
EDUCACIÓN
GOBIERNO DE PUERTO RICO

Página web: <https://de.pr.gov/>   Twitter: @educacionpr

Nota. Este módulo está diseñado con propósitos exclusivamente educativos y no con intención de lucro. Los derechos de autor (*copyrights*) de los ejercicios o la información presentada han sido conservados visibles para referencia de los usuarios. Se prohíbe su uso para propósitos comerciales, sin la autorización de los autores de los textos utilizados o citados, según aplique, y del Departamento de Educación de Puerto Rico.

CONTENIDO

LISTA DE COLABORADORES.....	4
CARTA PARA EL ESTUDIANTE, LAS FAMILIAS Y MAESTROS.....	5
CALENDARIO DE PROGRESO EN EL MÓDULO.....	7
LECCIONES	8
Lección 1. El emprendedor y la idea de negocio	8
El espíritu de emprendedor	8
Los nuevos yacimientos de empleo	10
El emprendedor	11
La innovación.....	11
Tipos de emprendedores	13
La idea de negocio	15
Actividades de Avalúo	17
Lección 2. Relación de la empresa con su entorno.....	20
La Empresa	20
Misión y Visión, valores y objetivos de la empresa	23
La imagen corporativa.....	25
El entorno de la empresa	26
Análisis del entorno de la empresa.....	28
Responsabilidad social corporativa.....	31
La Localización de la empresa.....	31
Actividades de Avalúo	33
Lección 3. El plan de recursos humanos.....	36
Administración de Recursos Humanos en la Empresa	36
Organigrama Empresarial	38
Externalización de funciones.....	41
Reclutamiento y selección del personal.....	42
Plan de formación.....	45
Política salarial.....	45
Actividades de Avalúo	46
CLAVES DE RESPUESTA DE EJERCICIOS DE PRÁCTICA.....	47
REFERENCIA.....	48

GUÍA DE ACOMODOS RAZONABLES PARA LOS ESTUDIANTES QUE TRABAJARÁN BAJO MÓDULOS DIDÁCTICOS	50
HOJA DE DOCUMENTAR LOS ACOMODOS RAZONABLES	52
UTILIZADOS AL TRABAJAR EL MÓDULO DIDÁCTICO	52

LISTA DE COLABORADORES

Prof. Gabriel Catoni Morales

Maestro de Educación en Mercadeo
Escuela Superior Juan Ponce de León II
Florida, Puerto Rico

CARTA PARA EL ESTUDIANTE, LAS FAMILIAS Y MAESTROS

Estimado estudiante:

Este módulo didáctico es un documento que favorece tu proceso de aprendizaje. Además, permite que aprendas en forma más efectiva e independiente, es decir, sin la necesidad de que dependas de la clase presencial o a distancia en todo momento. Del mismo modo, contiene todos los elementos necesarios para el aprendizaje de los conceptos claves y las destrezas de la clase de Empresarismo y Administración de Pequeños Negocios sin el apoyo constante de tu maestro. Su contenido ha sido elaborado por maestros, facilitadores docentes y directores de los programas académicos del Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) para apoyar tu desarrollo académico e integral en estos tiempos extraordinarios en que vivimos.

Te invito a que inicies y completes este módulo didáctico siguiendo el calendario de progreso establecido por semana. En él, podrás repasar conocimientos, refinar habilidades y aprender cosas nuevas sobre la clase de Empresarismo y Administración de Pequeños Negocios por medio de definiciones, ejemplos, lecturas, ejercicios de práctica y de evaluación. Además, te sugiere recursos disponibles en la internet, para que amplíes tu aprendizaje. Recuerda que esta experiencia de aprendizaje es fundamental en tu desarrollo académico y personal, así que comienza ya.

Estimadas familias:

El Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) comprometido con la educación de nuestros estudiantes, ha diseñado este módulo didáctico con la colaboración de: maestros, facilitadores docentes y directores de los programas académicos. Su propósito es proveer el contenido académico de la materia de Empresarismo y Administración de Pequeños Negocios para las primeras diez semanas del nuevo año escolar. Además, para desarrollar, reforzar y evaluar el dominio de conceptos y destrezas claves. Ésta es una de las alternativas que promueve el DEPR para desarrollar los conocimientos de nuestros estudiantes, tus hijos, para así mejorar el aprovechamiento académico de estos.

Está probado que cuando las familias se involucran en la educación de sus hijos mejora los resultados de su aprendizaje. Por esto, te invitamos a que apoyes el desarrollo académico e integral de tus hijos utilizando este módulo para apoyar su aprendizaje. Es fundamental que tu hijo avance en este módulo siguiendo el calendario de progreso establecido por semana.

El personal del DEPR reconoce que estarán realmente ansiosos ante las nuevas modalidades de enseñanza y que desean que sus hijos lo hagan muy bien. Le solicitamos a las familias que brinden una colaboración directa y activa en el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus hijos. En estos tiempos extraordinarios en que vivimos, les recordamos que es importante que desarrolles la confianza, el sentido de logro y la independencia de tu hijo al realizar las tareas escolares. No olvides que las necesidades educativas de nuestros niños y jóvenes es responsabilidad de todos.

Estimados maestros:

El Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) comprometido con la educación de nuestros estudiantes, ha diseñado este módulo didáctico con la colaboración de: maestros, facilitadores docentes y directores de los programas académicos. Este constituye un recurso útil y necesario para promover un proceso de enseñanza y aprendizaje innovador que permita favorecer el desarrollo holístico e integral de nuestros estudiantes al máximo de sus capacidades. Además, es una de las alternativas que se proveen para desarrollar los conocimientos claves en los estudiantes del DEPR; ante las situaciones de emergencia por fuerza mayor que enfrenta nuestro país.

El propósito del módulo es proveer el contenido de la materia de Empresarismo y Administración de Pequeños Negocios para las primeras diez semanas del nuevo año escolar. Es una herramienta de trabajo que les ayudará a desarrollar conceptos y destrezas en los estudiantes para mejorar su aprovechamiento académico. Al seleccionar esta alternativa de enseñanza, deberás velar que los estudiantes avancen en el módulo siguiendo el calendario de progreso establecido por semana. Es importante promover el desarrollo pleno de estos, proveyéndole herramientas que puedan apoyar su aprendizaje. Por lo que, deben diversificar los ofrecimientos con alternativas creativas de aprendizaje y evaluación de tu propia creación para reducir de manera significativa las brechas en el aprovechamiento académico.

El personal del DEPR espera que este módulo les pueda ayudar a lograr que los estudiantes progresen significativamente en su aprovechamiento académico. Esperamos que esta iniciativa les pueda ayudar a desarrollar al máximo las capacidades de nuestros estudiantes.

CALENDARIO DE PROGRESO EN EL MÓDULO

DÍAS / SEMANAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
1	Lección 1	Lección 1	Lección 1	Lección 1	Lección 1
2	Lección 1				
3	Lección 1				
4	Lección 2				
5	Lección 2				
6	Lección 2				
7	Lección 3				
8	Lección 3				
9	Lección 3				
10	Lección 3				

LECCIONES

Lección 1. El emprendedor y la idea de negocio

Estándar:	Emprendedores y oportunidades empresariales
Competencia	Reconocer que los emprendedores poseen características únicas y examinar el papel de la innovación en las oportunidades empresariales.
Objetivos Al finalizar la lección, el estudiante podrá: 1. Reconocer el verdadero protagonista de un proyecto empresarial. 2. Identificar las razones para activar el espíritu emprendedor. 3. Definir las cualidades personales, las habilidades sociales, habilidades de planificación y habilidades de gestión del espíritu emprendedor.	

El espíritu de emprendedor

El verdadero protagonista de un proyecto empresarial es la figura del emprendedor. Esta figura podrá estar formada por una única persona o por un equipo de trabajo. El emprendedor se encarga de poner en marcha el proyecto antes de pasar por su creación. Las razones para crear una empresa son:

- Buena idea de negocio
- Clientes seguros
- Independencia laboral
- Tradición empresarial familiar
- Necesidades por desempleo

El **espíritu emprendedor** se compone de las cualidades personales, las habilidades sociales, de planificación y de gestión necesaria para actuar de forma independiente. El espíritu emprendedor lo poseen aquellas personas que tienen determinadas cualidades o competencias, entre ellas:



Las **cualidades personales** más características del espíritu emprendedor son la tenacidad, el entusiasmo, la positividad, la adaptabilidad, el liderazgo y la ambición. En cuanto a las **habilidades sociales** son de destacar las siguientes:

- Trabajo en equipo – Ser capaz de complementarse con otras personas para lograr un fin común.
- Cooperación – Ser capaz de unir sus fuerzas con las de otras personas afines a sus intereses.
- Comunicación – Ser capaz de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de forma efectiva.
- Empatía – Ser capaz de ponerse en el lugar del otro.
- Asertividad – Ser capaz de defender sus derechos, representando a los demás.

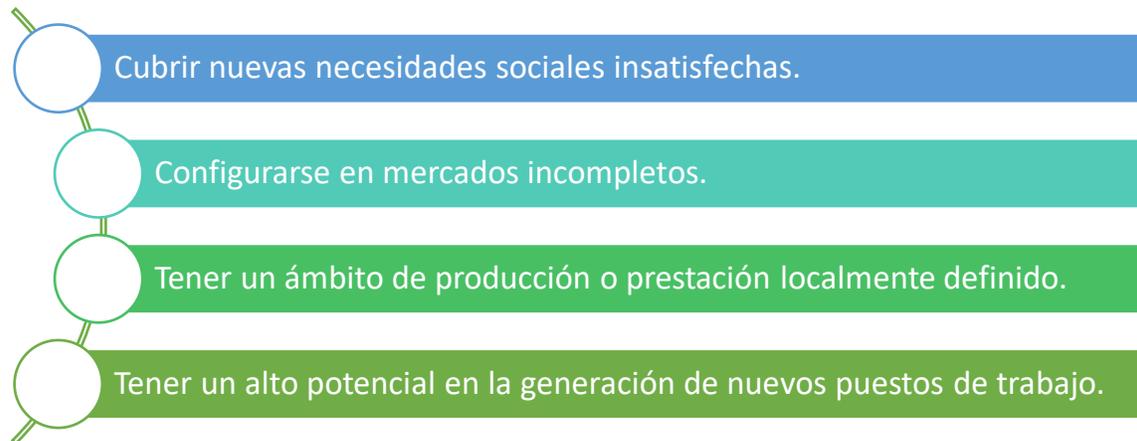
Las **habilidades de planificación** hacen referencia a establecer metas y escoger la manera de alcanzarlas, y las **habilidades de gestión** a organizar, dirigir y controlar una actividad.

Todo emprendedor debe contar con una competencia consistente en la habilidad de transformar las ideas en actos. La iniciativa personal y el espíritu emprendedor se refieren a las cualidades personales, habilidades sociales y de planificación y gestión necesarias para actuar de forma independiente.



Los nuevos yacimientos de empleo

Un nuevo **yacimiento de empleo** puede definirse como una parte del sector económico en la que se prevé una demanda significativa de empleo en un futuro próximo debido a cambios económicos, sociales y tecnológicos. Las actividades que generan yacimientos de empleo se caracterizan por:



Podemos clasificar a los nuevos yacimientos de empleo en:

1. **Servicios de la vida diaria:** servicios a domicilio, atención a la infancia, nuevas tecnologías de la información y la comunidad y ayuda a los jóvenes con dificultades, servicios de mediación y asesoramiento en la resolución.
2. **Servicios para la mejora de la calidad de vida:** mejora de la vivienda y alojamientos, seguridad y prevención de riesgos laborales, transporte colectivos locales, aprovechamiento y revalorización de los espacios públicos urbanos y comercios de proximidad.
3. **Servicios culturales y de ocio:** turismo, sector audiovisual, patrimonio cultural, desarrollo cultural local y deporte.
4. **Servicios medioambientales:** gestión y tratamiento de residuos, gestión del agua, gestión de las energías alternativas, protección y mantenimiento de áreas naturales y reglamentación y control de la contaminación e instalación correspondientes.

El emprendedor

El deseo de ser empresario es el punto de partida del proceso para convertirse en emprendedor. Este deseo es consecuencia de diversos estímulos personales, sociales y culturales. Todo emprendedor tiene unos motivos y unas razones para iniciarse en un nuevo proyecto. El interés del emprendedor por crear una nueva empresa puede responder a motivaciones personales o materiales.

<ul style="list-style-type: none">• Tienen su <i>origen</i> en la forma de entender la vida y la jerarquía de valores de cada persona. Entre estas motivaciones podemos encontrar el deseo de autorrealización y el de reconocimientos social, el poseer las cualidades de espíritu emprendedor.• Ejemplos:<ul style="list-style-type: none">• Autonomía propia• Independencia• Cualidades• Intereses• Apegos emocionales (cuando el negocio pasa de generación en generación)	<ul style="list-style-type: none">• Tienen que ver con las necesidades económicas y el ánimo de lucro de personas y empresas. Dentro de este grupo se sitúan entre otras el deseo de:<ul style="list-style-type: none">• Prosperar• El autoempleo• El descubrimiento de una oportunidad de negocio• Aumentar los ingresos
<h3>Motivaciones personales</h3> 	<h3>Motivaciones Materiales</h3> 

El **emprendedor** es aquella persona que realiza una innovación y que se arriesga. El empresario corresponde a la persona que organiza un negocio para alcanzar los resultados deseados. El emprendedor es el empresario innovador.

La innovación

La **actividad innovadora**, fundamental en el espíritu emprendedor, supone la creación de un bien o de un servicio nuevo y también la mejora significativa de bienes o servicios existentes. Pero el concepto innovación incluye también otros muchos aspectos que afectan al desarrollo de la empresa: la introducción de un nuevo proceso, la apertura de un nuevo mercado, el descubrimiento de nuevas fuentes de energía y materias primas, así como de cambios significativos. Existen dos tipos básicos de innovación:

1. **Innovación de productos** – Se trata de fabricar o en su caso comercializar nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades del consumidor.
2. **Innovación de procesos** – Cuando innovamos procesos lo hacemos en las actividades que forman parte del funcionamiento interno de la empresa.

La innovación es fuente de importantes **efectos económicos**, ya que resulta vital para crecimiento, no ya solo para una empresa en particular, si no para la actividad económica a largo plazo de todo un país, en general. En efecto, la innovación es fuente de productividad y competitividad para las empresas, permitiendo consecuentemente una disminución de los precios de los bienes y servicios finales. De este modo, y a nivel empresarial, la **innovación** puede definirse como la mejora de calidad y diferenciación del producto, lo que permite aumentar el valor añadido de las empresas.



Tipos de emprendedores

Es posible encontrar distintos tipos de emprendedores que cuentan con características particulares que distinguen a uno de otro. Podemos distinguir los siguientes:

1. **Emprendedor visionario** – Convierte su visión en negocio, pero mantiene los pies en la tierra. Este tipo de emprendedor tiene la destreza de ver el futuro de forma realista. A pesar de vivir bien plantado en su realidad, le gusta soñar despierto y si ve una oportunidad, no duda en tomarla. La ventaja de idealizar sus sueños es que hace todo lo posible por llevarlos a cabo. Es aquí donde se diferencia de otros emprendedores, pues tiene muy claro que con solo soñar no llegará a ningún lado. Debe ponerse en acción. La visión puede utilizarse a favor cuando imaginas todo lo que puedes llegar a conseguir, siempre y cuando sean metas alcanzables.
2. **Emprendedor inversionista** – Tal como lo dice la característica, a este emprendedor le gusta invertir y tiene el financiamiento para hacerlo. Su principal objetivo es hacer crecer su dinero para generar más oportunidades. Es muy bueno consiguiendo la rentabilidad de algo, detecta buenas y malas oportunidades, por lo que sabe cuándo no debe arriesgarse. Puede llegar a ser ambicioso en exceso, por lo que una de sus principales debilidades es no saber cuándo detenerse y esto lo orilla a cometer equivocaciones. Este tipo de empresario debe buscar asesores de confianza que le ayuden a la toma de decisiones, de manera que tener más de una opinión antes de tomar un riesgo.
3. **Emprendedor oportunista** – Aprovecha las oportunidades que se le presentan para obtener cualquier resultado y es un experimentador nato. Observa y analiza siempre antes de emprender una acción. Estos emprendedores son muy buenos buscando más de una solución, pues para ellos existen mil formas de perfeccionar y hacer funcional algo. Donde alguien ve una barrera, el emprendedor oportunista ya está buscando una alternativa.
4. **Emprendedor apasionado** – Le encanta trabajar. Es de los que no pueden quedarse solo con la idea en la mente, sino que deben hacerla realidad. Cuando

algo lo motiva se llena de energía, tanto que puede pasar horas y horas trabajando sin quejarse.

5. **Emprendedor por necesidad** – Su falta de opciones lo motiva a generar ingresos rápidamente. Ser emprendedor por necesidad no significa que se esté obligando a serlo, sino más bien que es muy rápido buscando oportunidades. Este tipo de emprendedores son buenos desarrollando ideas y en ponerlas en marcha en un tiempo breve.
6. **Emprendedor persuasivo** – Sabe influir positivamente en las acciones de las personas, en tanto que es un líder nato. Tal vez no sea un emprendedor que dé ideas, pero sí es la persona que dirige y proporciona el impulso necesario para llevarlas a cabo. Es por lo regular el que consigue que la gente se una a un proyecto o sabe atraer a los clientes.
7. **Emprendedor social** – El emprendedor social no es el que sabe relacionarse con todos o el que tiene muchos amigos. Su labor va encaminada más allá, pues este tipo de emprendedores desea cambiar el mundo. Es común verlo buscando soluciones innovadoras y tratando de influir positivamente en los demás. Su causa se centra en impulsar y generar ganancias para combatir problemas de la sociedad como la discriminación, la pobreza, el daño al medio ambiente, entre otros. Es revolucionario y un poco rebelde, lo que puede causarle algunos problemas.
8. **Emprendedor por azar** – Este tipo de emprendedor tal vez heredó un negocio exitoso. Muchas veces fue invitado por amigos o familiares a formar parte de un proyecto y aceptó. Entre sus características está que le gusta tomar riesgos.
9. **Emprendedor intuitivo** – Sigue sus corazonadas y se deja llevar por sus impulsos. Un emprendedor así parece que presiente las buenas oportunidades y se arriesga. No pedir el consejo de alguien más es una de sus posibles desventajas, lo que puede llevarlo a tomar malas decisiones.
10. **Emprendedor especialista** – Suele ser confundido con el emprendedor visionario, aunque la diferencia es que su visión la centra en un solo proyecto o un tema en específico. Es muy bueno razonando y al concentrarse en un solo tema se hace experto.

La idea de negocio

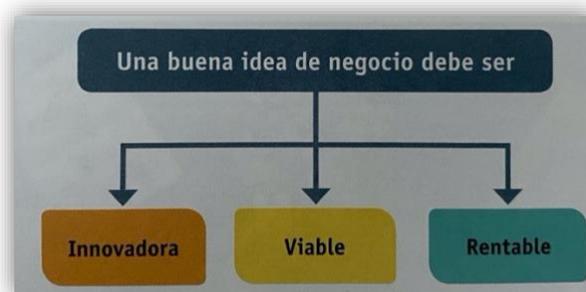
La **idea de negocio** es el producto o servicio que la empresa quiere ofrecer al mercado. Es el pilar sobre el que se sustentara la empresa y, por lo tanto, es de gran importancia. Pero no es suficiente con tener una idea brillante. La idea de negocio debe basarse en una oportunidad de un crecimiento, además, es necesario tener conocimientos técnicos del mercado, del sector y del negocio concreto, así como de las necesidades económica para acometer el proyecto. Ha de tratarse de una idea realista, viable tanto técnicamente como desde el punto de vista económico. Por último, su rentabilidad debe justificar los esfuerzos necesarios para su puesta en marcha.



Buscar ideas no es fácil. Las ideas de la nada. Debemos trabajar para encontrar nuestras ideas el tiempo necesario, puesto que es una decisión de vital importancia. Para encontrar una buena idea debemos buscar en los siguientes ámbitos:

1. En nosotros mismos
2. En nuestros estudios
3. En nuestra formación
4. En nuestra experiencia
5. En nuestras aficiones
6. En nuestra familia

Una idea de negocio es la base de donde parte todo proyecto empresarial. Si partimos de una buena idea, seguramente podamos llevar a cabo con éxito el proyecto empresarial.



Las ideas de negocios puede nacer de distintas formas y todas son válidas en la medida en que se ajusten al mercado. La clave del acierto de la idea de negocio está si se ha llegado al momento oportuno, en el lugar adecuado y con el producto o servicio necesitado. Así, una idea negocio puede surgir de diferentes formas.



El **nicho de mercado** es el sector del mercado que no esta agotado con los productos existentes. Es decir, un lugar en el mercado en el que existe más demanda que oferta.

Se debe tener en cuenta:

1. Ser diferente
2. Especialización
3. Cliente es la razón de ser

Actividades de Avalúo

1. Menciona las cualidades positivas del éxito empresarial.
2. Análisis de caso

Rubén es un joven de carácter independiente que tiene sus habilidades manuales y muy desarrolladas. No le gusta estudiar, pero está en proceso de terminar el cuarto año sin ningún problema. Su sueño es ser dueño de un salón de belleza, aunque sus padres no le pueden apoyar económicamente. Una de sus tías ha adquirido un local en el barrio donde Rubén reside. En él, ha instalado un salón de belleza y estética. Rubén pasa allí las mañanas de los sábados y ayudando en aquello que le permiten las cuatro empleadas de su tía. Teniendo en cuenta este caso, responde las siguientes preguntas

- ¿Qué puede hacer Rubén para continuar trabajando en el salón de belleza?
- ¿Qué conocimientos pueden ser una ayuda para el joven en un futuro?
- ¿Qué habilidades tiene relacionadas con la meta que quiere alcanzar?
- ¿Qué formación necesitaría para ocupar algún puesto en el salón de belleza?

3. Análisis de caso

Laura es una chica con diversas inquietudes. Actualmente se encuentra estudiando en escuela superior y su sueño es encontrar un trabajo donde ella sea su propia jefa. La joven posee una cualidad innata en el diseño gráfico, afición que tiene desde que descubrió pequeña. Laura quiere tener un trabajo que le permita obtener buenos ingresos y trabajar de forma autónoma e independiente, combinando su desarrollo profesional con su otra afición: conocer diferentes partes del mundo. Teniendo en cuenta los datos anteriores, identifica qué motivaciones personales y materiales tiene Laura.

Motivaciones personales	Motivaciones materiales
1.	1.
2.	2.
3.	3.

4. En la siguiente imagen observarás una lista de características, cualidades y atributos de un emprendedor. Identifica y explica las que te apliquen. De esta manera podrás identificar si posees un espíritu emprendedor.

Actividad

5. Las principales características, cualidades o atributos de un emprendedor son las siguientes:

- Energía y entusiasmo.
- Confianza en sí mismo.
- Perseverancia.
- Paciencia.
- Capacidad para adaptarse a los cambios.
- Tolerancia al riesgo.
- Creatividad e innovación.
- Visión de negocios.
- Capacidad para rodearse con las personas indicadas.
- Liderazgo.
- Capacidad para planificar.
- Capacidad de decisión.

Señala en tu cuaderno con cuáles de ellas te identificas y, en función de las opciones marcadas, determina si tienes o no espíritu emprendedor.

5. Identifica un producto y un servicio y presenta cómo innovarías los mismos. Utiliza la tabla para identificar cómo innovar el producto y cómo innovar el servicio seleccionado.

Innovación de producto	Innovación de procesos

6. Busca información sobre tres empresarios exitosos puertorriqueños. Menciona su proyecto innovador y en qué consiste. Luego, menciona algunos aportes biográficos de la persona como: dónde vive, quiénes son sus padres y dónde estudió sus grados primarios y secundarios. Además, si posee grados universitarios y su especialización.

	Empresario #1	Empresario #2	Empresario #3
Nombre			
Proyecto innovador			
¿Cuál es el concepto del negocio?			
Datos biográficos			
Datos de educación			
¿Qué lo ha ayudado a ser un empresario exitoso?			

7. Identifica una idea de negocio que te gustaría desarrollar e implementar. Explica en qué consiste la misma.

Idea de negocio	
¿En qué consiste?	

Lección 2. Relación de la empresa con su entorno

Estándar:	Emprendedores y oportunidades empresariales
Competencia	Reconoce que los emprendedores poseen características únicas y examinar el papel de la innovación en las oportunidades empresariales.
<p>Objetivos</p> <p>Al finalizar la lección, el estudiante podrá:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el término empresa . 2. Clasificar las empresas en sectores primarios, secundarios y terciarios 3. Analizar la organización de la empresa . 4. Identificar los rasgos principales del empresario. 5. Reconocer las características de la misión, visión, valores y objetivo de la empresa. 6. Identificar y diseñar la imagen corporativa de la empresa. 7. Evaluar el entorno de la empresa. 8. Analizar el entorno de la empresa a través del análisis DAFO. 9. Identificar las cinco fuerzas de Michael Porter. 10. Reconocer las responsabilidades social corporativas y sus tres aspectos fundamentales, Responsabilidad económica, social y medio ambiental. 	

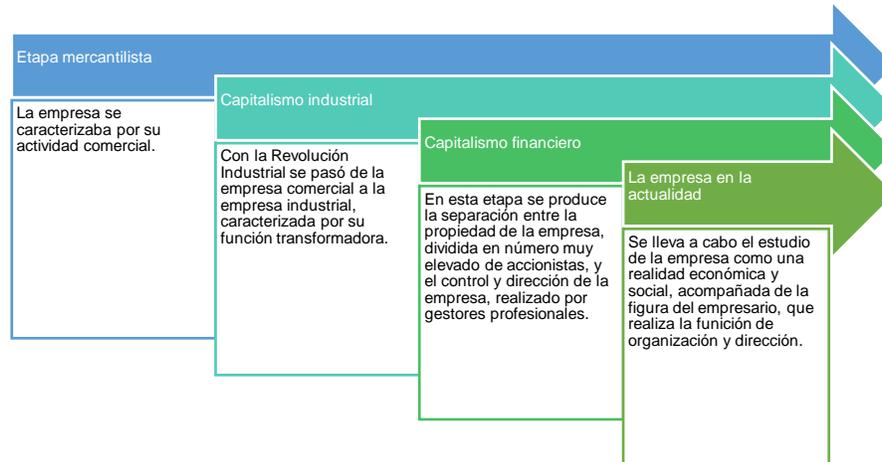
La Empresa

Desde el punto de vista económico, la **empresa** es una organización cuyo objetivo es la producción de bienes o servicios para el mercado. Para llevar a cabo su objetivo, la empresa demanda recursos o **factores de la producción**: materias primas, mano de obra y maquinarias. Las empresas ofrecen sus bienes o servicios en el mercado a cambio de un **precio**, y en este proceso la empresa crea valor: el valor de los bienes o servicios ha de superar al de los elementos utilizados para producirlos, así la empresa obtendrá un beneficio.

Las empresas se clasifican en tres grupos:

Sector	Propósito
Sector Primario	Empresas que obtienen recursos de la naturaleza, como las empresas agrícolas o las ganaderas.
Sector Secundarios	Empresas que transforman los recursos, por ejemplos las empresas industriales o las constructoras.
Sector Terciario	Empresas que prestan servicios, como en el caso de las empresas financieras, las sanitarias o las educativas.

Los orígenes de la empresa, en el sentido que hoy la conocemos, nos sitúan en el sistema feudal de la Edad Media, época en la que surgen las primeras bases del espíritu capitalista, forjador de la empresa moderna.



Organización de la empresa

Actualmente, la organización de la empresa se lleva a cabo mediante la división de sus recursos materiales y humanos en áreas o grupos funcionales llamados **departamentos**. Esta distribución la hace cada empresa libremente según lo que considera más eficaz para su funcionamiento, pero generalmente los departamentos se corresponden con las principales funciones de la empresa:

- ✓ **Área de Gestión:** Se encarga de dirigir el negocio.
- ✓ **Área de Recursos Humanos:** Se ocupa de contratar y administrar el personal
- ✓ **Área de Ventas:** decide qué vender y cómo hacerlo.
- ✓ **Área económica/financiera:** Se encarga de la financiación, inversión y de la fiscalización.
- ✓ **Área de producción:** En ella se elabora el producto o se presta el servicio.
- ✓ **Área de investigación y desarrollo:** Se dedica a la investigación tecnología y a la innovación.

Se entiende por **sistema** a un conjunto interrelacionado de elementos que interactúan entre sí para conseguir determinados objetivos. Pues bien, la empresa es precisamente

un sistema: un conjunto de elementos (humanos, técnicos, financieros) interrelacionados entre sí, que tienen unos determinados objetivos.

Definimos la empresa como el sistema formado por el conjunto estructurado de personas que, debidamente dirigidos, desarrollan su trabajo con unos medios para obtener un producto o servicio que satisfagan las necesidades de mercado. De esta forma, se consigue una remuneración para el trabajo y una rentabilidad para el capital, de modo que se realizan, al mismo tiempo, fines personales de carácter económico y fines colectivos de carácter social.

El Empresario

El empresario es aquella persona que tiene la responsabilidad de ordenar y dirigir el conjunto de elementos materiales y humanos que conforman la empresa. El derecho mercantil define el **empresario** como “aquella persona que, en nombre propio, desarrolla una actividad constitutiva de empresa, adquiriendo la titularidad de las obligaciones y derechos nacidos de la misma”. En el Código de Comercio al empresario se le identifica con el propietario, tanto si es individual como si es una sociedad. En el primer caso lo define como una persona física con capacidad legal que ejerce en nombre propio una actividad empresarial. En el segundo caso, la legislación mercantil afirma que el poder de dirigir la empresa esta en manos de los propietarios de su capital.



Rasgos principales del empresario

- ✓ Asumir todos los riesgos de la empresa
- ✓ Responsabilidad de organizar la producción.
- ✓ Ejercer la autoridad necesaria

Actualmente el empresario se le identifica con la persona que adopta las decisiones generales en las empresas, que planifica los objetivos que se pretenden alcanzar y

diseña los medios para alcanzarlos. En definitiva, el empresario desarrolla las siguientes funciones:

- **Planificar** – Decidir con antelación las metas y los medios para alcanzarlas.
- **Organizar** – Establecer la estructura orgánica de la empresa, distribuyendo la autoridad, la responsabilidad y las tareas entre los componentes de esta.
- **Gestionar** – Dirigir a las personas hacia el fin de la empresa, es decir, hacer que los planes se cumplan.
- **Controlar** – Observar los resultados y corregir, si es preciso, los objetivos propuestos o los medios utilizados.

Misión y Visión, valores y objetivos de la empresa

La **misión** de la empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la misma: define principalmente cuál es su actividad en el mercado, a que público va dirigida y cuál es el factor diferencial de la actividad. En ocasiones puede confundirse la misión con la visión de una empresa. Una forma sencilla de diferenciar estas dos declaraciones es recordando que la misión responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser?, mientras que la visión responde la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?

La **visión** es una guía general de lo que se cree que será la empresa en el futuro. La visión debe definir las fortalezas e identificar los recursos y talentos con los que cuenta la institución o empresa para que las oportunidades se conviertan realistas, esto es definir la **ventaja competitiva**. Si la misión es el punto de partida de todo el quehacer de la empresa, la visión constituye la aspiración de la unidad económica. Su búsqueda es un estímulo constante para los empleados.

La razón de establecer la misión de una empresa es que esta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de esta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, se diseñen estrategias, se tomen decisiones y se ejecuten tareas bajo la luz de esta. De esta manera se logra coherencia y organización. La misión le da identidad y personalidad a una empresa, muestra a

agentes externos tales como clientes o proveedores el ámbito en el que se desarrolla y permite distinguirla de otras empresas similares.

Características de la misión de la empresa
Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
No debe ser muy limitada.
Tampoco debe ser muy amplia, que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
Debe distinguir a la empresa de otras similares.

Ejemplo de la Misión y Visión de Ford:

Misión	Visión
“Somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada, apasionada en proporcionar productos excepcionales y servicios”	“Convertirnos en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.”

Los **valores** son principios éticos sobre los que se asientan la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamientos. El objetivo básico de los valores corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la empresa. Los valores corporativos hacen referencia a cuáles son los principios morales y éticos, la manera en que la empresa intentará desarrollar sus negocios. Así, los valores y principios morales van a determinar las relaciones que las empresas establecen con los agentes sociales: trabajadores, clientes, proveedores, competidores, administraciones públicas, etc.

Los valores dirigen el comportamiento y conducen a la satisfacción de los actos que se realicen. Son una herramienta para la toma de decisiones. Entre los posibles valores de una empresa podemos encontrar la integridad, la coordinación, la honestidad, la credibilidad, la responsabilidad, la equidad, la calidad, la innovación, el servicio y la excelencia. Los valores deben ser cónsonos con la misión y visión de la empresa y que se pueden implementar y ejecutar todos los días cuando un cliente solicite tu servicio.

Toda empresa, una vez ha establecido y tiene claro su misión, su visión y sus valores, debe definir sus objetivos. Los objetivos de una empresa establecen lo que se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura. Además, proponen los recursos y medios con los que se cuenta para lograrlo. Los **objetivos** son el resultado de que desea lograr la empresa. La función fundamental de los objetivos es orientar y coordinar la toma de decisiones y las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa a distintos niveles, Además, son un punto de referencia para realizar una evaluación y control de los resultados obtenidos.

La imagen corporativa

La **imagen corporativa** es la forma en que se percibe a una empresa, el conjunto de cualidades que los consumidores y el mercado les atribuyen. Un requisito básico de la imagen corporativa es que refleje los valores de la empresa: así cumplirá la función de obtener la confianza del público. La imagen corporativa puede estar formada por varios elementos que deben orientarse en la misma dirección. Son los siguientes:

- ✓ El **nombre** de la empresa, fundamental como carta de presentación.
- ✓ El **logotipo**, elemento formado por un texto, un gráfico o la mezcla de ambos que identifica a una empresa.



- ✓ El **eslogan**, lema que debe ser creativo, diferenciador y creíble.



- ✓ Los **aspectos estéticos y visuales**, desde el vestuario de la plantilla hasta los carteles identificativos.



El entorno de la empresa

El **entorno** es el conjunto de factores que rodean a la empresa, unas circunstancias que pueden afectar a su desarrollo y funcionamiento de forma compleja. Estas circunstancias pueden suponer ventajas así como representar amenazas para la misma. El entorno puede ser de dos tipos **macroentorno** y **microentorno**.

A la hora de tomar decisiones, la empresa deberá tener en cuenta tanto el comportamiento de los agentes que operan en su entorno como el efecto que sus decisiones internas tendrán en su relación con el exterior. Esto se debe a que la empresa actúa sobre el entorno y este sobre ella. Podemos distinguir en dos tipos de entornos:

- El **entorno general o macroentorno** – Está constituido por aquellos factores más alejados de la empresa, y sobre los cuales esta no tiene prácticamente posibilidades de influir. Estos factores afectan a todas las empresas. Entre los componentes de entorno general destacan los siguientes aspectos:
 - *Políticos y legales* - La ideología del gobierno, las relaciones del estado en el que se encuentra con el extranjero o las leyes que afectan a la empresa, como las normas laborales o las referentes a impuestos.
 - *Sociales y demográficos* - El modelo de sociedad en la que actúa, modos y estilos de vida y volumen, composición y tendencias de la población.
 - *Tecnológicos* – Los derivados de los avances científicos que tienen incidencia en el mundo empresarial, como el descubrimiento de nuevos materiales, el avance en los medios de transporte o las TIC (acrónimo de tecnología de la información y la comunicación, conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro).
 - *Económicos* – Los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo, tales como las decisiones sobre gastos públicos o impuestos, las existencia o no de inflación o de crisis económica, etc.

- El **entorno específico o microentorno** – Está formado por factores más cercanos a la empresa, que le afectan de forma directa y dependen del sector en el que la empresa actúa. En estos factores la posible incidencia de la empresa es mayor. Podemos destacar:
 - *Competencia* – Tanto la competencia actual y su comportamiento como la confianza la amenaza de entrada en el mercado de nuevos competidores, es decir, la competencia potencial. En este factor inciden la posible existencia de barreras de entrada (obstáculos legales, económicos o emocionales que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar o abandonar un negocio en un mercado) del mercado.
 - *Productos sustitutivos* – La salida al mercado de otros productos que cubren las mismas necesidades dependen fundamentalmente de las

innovaciones tecnológicas, pudiendo ser un cambio del entorno que supongan una fuerte amenaza para las empresas.

- *Proveedores* – Las acciones de los proveedores provocan cambios en el microentorno de las empresas, por ejemplo, cuando aparece un suministrador con el poder de ampliar el margen sobre costes para aumentar sus beneficios, o cuando se encarece la materia prima utilizada por el sector.

Análisis del entorno de la empresa

Existen dos herramientas útiles para el análisis del entorno de las empresas: la matriz FODA (SWOT, por sus siglas en inglés) y el modelo de cinco fortalezas competitivas de M. Porter.

1. **FODA** – Consiste en analizar en el contexto competitivo de la empresa desde dos vertientes: el análisis de la propia empresa, **interno** y el de su entorno, **externo**. La primera vertiente, la interna, analizará las fortalezas y debilidades de la empresa. En la interna, se analizarán los recursos y capacidades, considerando una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, mercadeo, financiación, aspectos generales de organización, entre otros. En la segunda vertiente, sería aquella en la que la empresa señala amenazas y oportunidades que se dan en el sector en el que se mueve, debiendo esta superarlas o aprovecharlas, pero siempre anticipándose a las mismas.



Este análisis facilita elegir la estrategia que se debe seguir, teniendo en cuenta la evolución del entorno. **El análisis FODA utiliza los siguientes elementos:**

- **Fortalezas:** también llamadas puntos fuertes, son aspectos internos como capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Oportunidades:** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de esta o aumentar la cifra de sus negocios. Las oportunidades surgen del entorno.
- **Debilidades:** también llamadas puntos débiles, son aspectos internos que limitan y reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa: constituyen un peligro para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superada.
- **Amenazas:** se definen como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de esta.

2. **Las cinco fuerzas de Porter** – Es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter. Este modelo observa cinco elementos clave del **entorno específico** de una empresa y nos permite desarrollar una estrategia de negocio. Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis de comportamiento de la competencia de una empresa en un sector determinado. Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenazas de entrada de nuevos competidores
- Amenazas de entrada de productos sustitutivos
- Poder de negociación de los consumidores
- Poder de negociación de los proveedores



Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa es el comportamiento, voluntariamente asumido por la empresa, dirigido a conseguir que sus actividades tengan repercusiones sobre la sociedad. Este comportamiento es adoptado por la empresa tanto



en sus procesos internos como en su relación con el entorno. Es un concepto transversal, es decir, afecta a distintos ámbitos de la gestión de la empresa.

La responsabilidad social corporativa abarca tres aspectos fundamentales: responsabilidad económica, responsabilidad social y responsabilidad medioambiental. Atender a estas tres cuestiones es necesario para hacer de la empresa un proyecto legitimado socialmente y perdurable en el tiempo.

1. **Responsabilidad económica** – Las empresas tienen como una de las acciones más importantes en su desarrollo la generación de riqueza en el entorno en el que están insertadas. Esta tarea es fundamental para el propio desarrollo de la empresa, pero la riqueza que se genere ha de basarse en valores y prácticas universales.
2. **Responsabilidad social** – La empresa, para ser una institución legitimada socialmente, ha de dar respuesta a las demandas que la sociedad le plantea desde los valores y las pautas de comportamiento que la propia sociedad le indica.
3. **Responsabilidad medio ambiental** – La empresa expresa su responsabilidad social también a través del cuidado de su entorno físico.

La Localización de la empresa

La persona o las personas que quieren crear una empresa se plantean inicialmente en qué lugar situarla. Una vez tomada la decisión y realizada la inversión, la situación es vinculante para un periodo largo de tiempo. Un error en la localización incide durante largos periodos de tiempo sobre la



marcha de la empresa. Una mala localización influye, en el proceso empresarial y es difícil de compensar y corregir.

La decisión de elegir el lugar de emplazamiento se toma en base a una serie de variables externas. Entre las más significativas aplicables a la empresa en general podemos citar las siguientes:

- Transportes y comunicaciones
- Infraestructuras de la zona y servicios necesarios
- Abastecimiento de materias primas
- Demanda de mercado
- Suministros: energía eléctrica, agua, gas natural
- Mercado de trabajo: cualificación de la mano de obra y legislación laboral
- Costos del terreno, de la construcción y del equipo
- Desarrollo económico de la región
- Factores de tipo jurídico y fiscal (impuestos y subvenciones)

La localización de la empresa

1. ASPECTOS TEÓRICOS

- 1.1. Concepto, aspectos y criterios para medir la dimensión de la empresa
- 1.2. Dimensión técnica y dimensión organizativa. Dimensión óptima

2. ASPECTOS PRÁCTICOS

- 2.1. Generar zonas
- 2.2. Generar espacios
- 2.3. Criterios de selección
- 2.4. Elección

3. ASPECTOS FORMALES

- 3.1. ¿Compra o alquiler?
- 3.2. Trámites
- 3.3. Distribución en planta

Pablo Peñalver
www.pablopenalver.com

Actividades de Avalúo

8. Define cada concepto utilizando un recurso como: diccionarios o la tecnología en algún metabuscador de tu preferencia (Google, Yahoo!, Bing). Recuerda que debes contestar en oraciones completas.
- Mercado
 - Beneficios
 - Remuneración
 - Rentabilidad
 - Capital
 - TIC
 - Barrera de entrada o salía
 - Proveedores
 - Empresa
9. Utilizando la idea de negocio que desarrollaste en la lección anterior, redacta la misión, visión, valores y objetivos que guiarán tu idea de negocio.

Idea de negocio			
Misión	Visión	Valores	Objetivos

10. Enumera los principales criterios que han podido servir a otros empresario de tu comunidad para determinar la localización de su empresa.
11. Completa la siguiente tabla sobre la relación que existe entre objetivo y estrategia, por un lado y misión y estrategia por otro.

Relación entre objetivo y estrategia empresarial	Relación entre misión y estrategia empresarial

12. Selecciona una empresa de tu preferencia. Busca información de la responsabilidad social corporativa de la empresa seleccionada. ¿Qué medidas ha tomado la empresa para hacer frente a la responsabilidad emocional, social y medioambiental?
13. Explica cómo la inclusión de criterios de responsabilidad social corporativa puede ser una ventaja competitiva para las empresas de tu comunidad. ¿Puede ser un factor diferenciador?
14. Análisis de caso

Una microempresa con dos trabajadores, que son los propios dueños, venden comida típica para llevar y se encuentra situada desde hace dos años en un barrio residencial de nueva creación. Ha conseguido una clientela fija y se financia con pequeños créditos, muy difíciles de obtener, y con lo que consigue a través de su autofinanciación. Brinda una atención personalizada, muy valorada por los clientes. Se rumora que se va a implementar en la misma calle una franquicia de comida italiana, con bastantes recursos financieros, un local grande, y que ofrecerá muchos tipos de comidas para llevar.

Realiza un análisis FODA para la microempresa.

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

15. Dibuja o crea el logotipo de tu empresa, déjate llevar por la explicación de unidad dada por el maestro y el ejemplo.

Lección 3. El plan de recursos humanos

Estándar:	Gestión Estratégica
Competencia	Comprende las herramientas, técnicas y sistemas que afectan la capacidad de una empresa para planificar, controlar y organizar una empresa
Objetivos Al finalizar la lección, el estudiante podrá: 1. Reconocer la importancia de la Administración de Recursos Humanos en la empresa. 2. Evaluar los diferentes tipos de organigrama empresarial. 3. Analizar la externalización de las funciones en la empresa. 4. Investigar las dos modalidades del reclutamiento y selección del personal. 5. Analizar los diversos tipos de contratos laborales .	

Administración de Recursos Humanos en la Empresa

Entre las funciones que realiza el empresario se encuentra la de administración de los recursos humanos (RRHH) de la empresa: esto compone un conjunto de actividades dirigidas a conseguir que los trabajadores desempeñen eficazmente sus tareas para lograr los objetivos de la misma.



La administración de los recursos humanos conlleva distintas tareas:

- **Planificación:** previsión de necesidades de personal y de las formas en que se van a satisfacer esas necesidades.
- **Organización:** establecer la estructura orgánica del trabajo, es decir, ordenar y agrupar, las actividades creando unidades a las que se asignan funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, y establecer las relaciones entre esas unidades.
- **Gestión:** selección, contratación, formación y retribución del personal.
- **Control:** comprobar que se cumple los objetivos económicos, como la productividad de los trabajadores o el coste del trabajo, y los objetivos sociales, el clima laboral, por ejemplo.

La **administración de los recursos humanos** en la empresa consiste en la planificación, organización, gestión y control de los mismos, así como también en la selección de las técnicas que son capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Una **administración eficiente** permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La **política de personal**, que se plasma dentro del plan de empresa en el plan de recursos humanos, se



encarga de la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y la estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, así como de todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa, desde la detención de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución. Para organizar correctamente una empresa es preciso primero llevar a cabo una planificación, que consiste en anticipar qué es lo que se quiere conseguir y cómo queremos conseguirlo. Posteriormente, se deben distribuir los recursos disponibles asignándoles un cometido concreto que posibilite que el trabajo de cada uno de los miembros de la organización colabore de manera eficaz al logro de las metas propuestas.

Con el crecimiento de las empresas y la aplicación a su gestión de disciplinas como la psicología o la sociología, que dan una importancia preponderante al factor humano, se hace necesario crear una unidad dentro de la organización de la empresa (departamento de recursos humanos o de personal) que gestionen convenientemente los recursos humanos de que dispone la empresa, desde la selección del personal, realización de contratos, nóminas y seguros sociales hasta la resolución de problemas laborales. Los socios de la empresa deben determinar de forma clara la asignación de sus funciones. Una mala planificación o distribución de las funciones empresariales entre ellos podrá generar problemas con los trabajadores y entre los propios socios, debido a la falta de asunción de responsabilidades, duplicidades de niveles de autoridad o desmotivación de los empleados por falta de liderazgo.

La **estructura orgánica** de la empresa es un sistema de relaciones formales que agrupa y articula sus elementos humanos. Esta estructura orgánica se compone de los siguientes:

Puestos de trabajo	Unidades orgánicas	Sistema de autoridad y jerarquía
<ul style="list-style-type: none">❖ Definen las tareas, deberes y responsabilidades de cada empleado, así como las competencias requeridas.	<ul style="list-style-type: none">❖ Departamentos, dentro de los cuales se agrupan los puestos de trabajo.❖ Esta agrupación puede hacerse atendiendo a distintos criterios, por ejemplo, por funciones: todos los fontaneros en un Departamento de una empresa constructora.	<ul style="list-style-type: none">❖ Permite enlazar las distintas unidades orgánicas.❖ El empresario decidirá qué departamento tiene capacidad para ordenar a otros y sobre qué departamentos tienen capacidad para ordenar a otros y sobre qué temas pueden hacerlo.

La organización de la empresa puede ser:

- ❖ **Formal:** sus normas y funciones están perfectamente definidas por el empresario.
- ❖ **Informal:** se crea de modo no planeado por relaciones de amistad o intereses comunes ente los empleados de la empresa. Es conveniente conocerla y potenciar los aspectos positivos que pueda presentar.

La organización de la empresa también debe estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos y, al mismo tiempo, integrarlos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos.

Organigrama Empresarial

El organigrama es un **diagrama** que representa la estructura de una organización. Un **organigrama** debe realizar **una descripción total de la organización**, por tanto, debe representarse en la totalidad de los elementos que la componen. El organigrama cumple las siguientes funciones:

- ❖ **Esquematiza la estructura de la empresa:** así se consigue representar las unidades que la componen, mostrar las relaciones jerárquicas que existen entre ellas e indicar el grado de dependencia.

- ❖ **Muestra la denominación específica de las unidades:** departamentos, secciones, gabinetes, ect. y eventualmente, el nombre de sus responsables.
- ❖ **Define las funciones de cada una de las unidades:** para ello atiende al principio de la división del trabajo y asigna al personal más capaz para cada tarea.

Los elementos gráficos del organigrama son las **casillas**, las que representan las unidades organizativas, y la **línea** que indican el nivel de jerarquía y la relación entre las unidades, es decir la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Todo organigrama debe cumplir los siguientes **requisitos**:

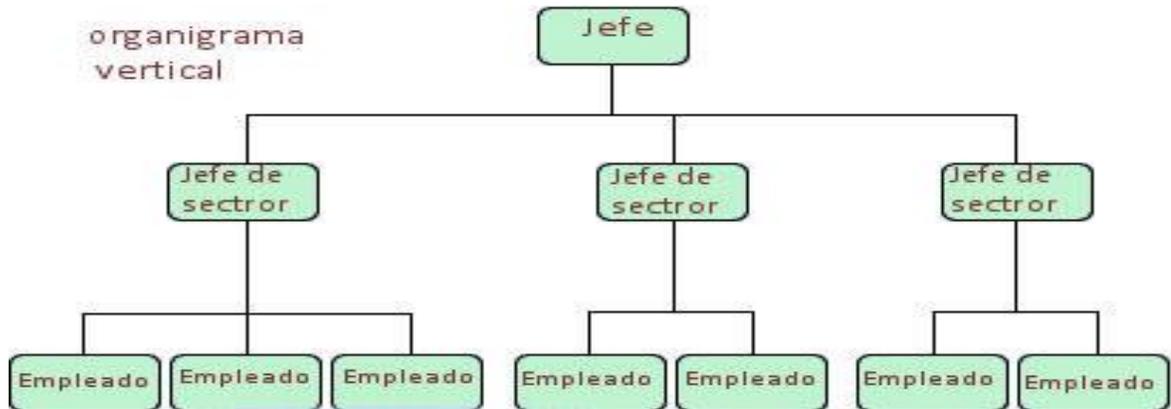
- A. **Exactitud:** debe reflejar verazmente la estructura de la organización que representa, pues en otro caso se convierte en un documento inútil.
- B. **Realidad:** debe representar la estructura jerárquica existente en la empresa en el momento en que se realiza.
- C. **Compresibilidad:** la representación gráfica ha de ser fácilmente inteligible por las personas a las que con ella se trata de informar.
- D. **Sencillez:** la representación debe estar integrada únicamente por los elementos indispensables para facilitar la información que pretende dar.
- E. **Flexibilidad:** el organigrama habrá de poder adaptarse a los cambios que acontezcan en la empresa.

Las principales **finalidades** de los organigramas son:

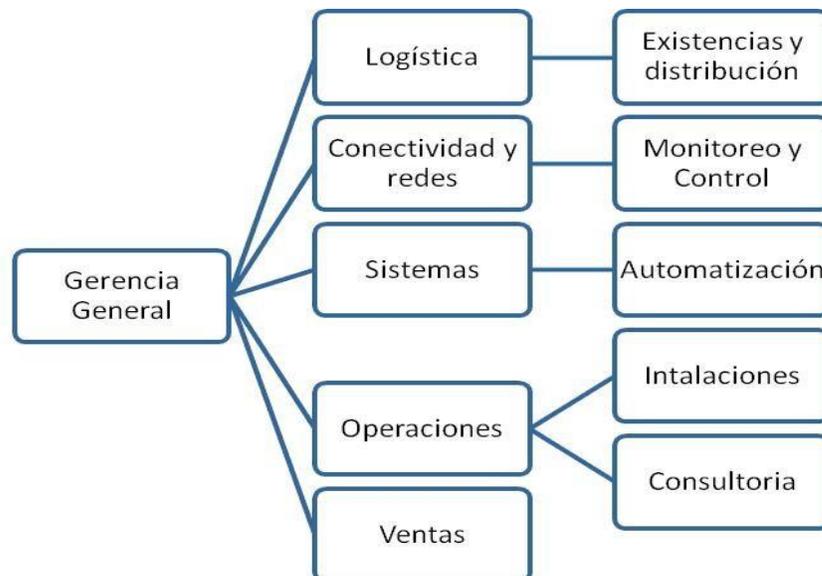
- ❖ **Informar:** a los miembros de la empresa y a las personas e instituciones ajenas a la misma, pero vinculadas con ella, sobre su organización.
- ❖ Servir como **herramienta de gestión**, poniendo de relieve las particularidades de la organización, lo que permite descubrir anomalías en la misma.

Existen varios criterios sobre la clasificación de los organigramas, esto son:

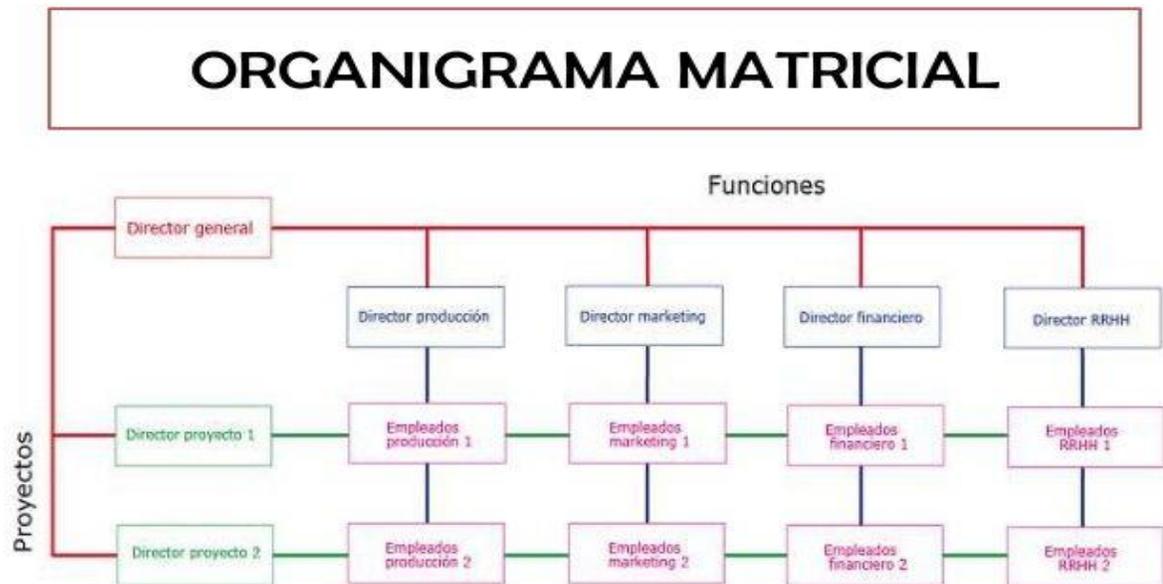
- **Organigramas verticales:** Las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en las posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las que están subordinadas.



- **Organigramas horizontales:** Las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan a la izquierda y las que se subordinan a ellas se colocan a la derecha.



- **Organigramas matriciales:** Se utilizan para su construcción dos variables por ejemplo proyectos y funciones, de manera que los integrantes de los departamentos funcionales trabajan en varios proyectos. Su representación gráfica es una matriz.



Externalización de funciones

Las **externalizaciones de las funciones** de la empresa consisten en trasladar uno o varios procesos de la misma a una empresa externa especializada. Este proceso también es conocido como "*outsourcing*". En ocasiones, algunas funciones especializadas conviene desarrollarlas a través de consultores externos. Para esto, previamente deberá determinarse la naturaleza de las funciones que van a externalizar y posteriormente se identificarán los consultores externos idóneos para cuantificar su coste. Algunas de las funciones que se suelen externalizar en las empresas son:

- Gestión de las nóminas
- Administración del personal
- Gestión de la contratación
- Marketing

- Servicios generales de mantenimiento y limpieza
- Gestión administrativa
- Contabilidad

Reclutamiento y selección del personal

Tras analizar las tareas y actividades necesarias para alcanzar los objetivos empresariales, el empresario diseñará el **plan de empleo** de la empresa. En el plan de empleo de la empresa se deciden el número de trabajadores necesarios, la forma de **reclutamiento**, el



procedimiento de selección que se utilizará y las modalidades de **contratación** más adecuadas para llevar a cabo la incorporación de los trabajadores a la empresa, así como el **análisis de los costos** que supondrá el trabajo.

1. **Reclutamiento del personal** – Es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de una empresa. Es, en esencia, un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia al detectar la necesidad de incorporar personal y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

En primer lugar, el reclutador identifica las vacantes mediante la planificación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se refería tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado. El reclutamiento puede hacerse utilizando dos modalidades:

- **Reclutamiento interno:** se realiza con el personal de la propia empresa. Sus principales ventajas: es barato, seguro, rápido y muy motivador para los empleados, pero puede generar conflictos entre los trabajadores y se pierde la creatividad de los nuevos candidatos.

- **Reclutamiento externo:** se busca fuera de la empresa a las personas adecuadas: es un procedimiento más caro, se presentan más candidatos y pueden ser desmotivador para los empleados, pero suele ser más rentable un trabajador externo, que puede tener una preparación más idónea y aportar ideas nuevas a la empresa.

Entre los instrumentos de los que puede valerse la empresa para el reclutamiento externo se cuentan:

- Anuncios
- Recomendaciones
- Candidaturas espontáneas
- Agencias de colocación

2. **Selección del personal** – Es el proceso mediante el que se eligen los candidatos más idóneos para ocupar un puesto de trabajo dentro de una empresa. Generalmente, si la empresa es pequeña será el propio dueño el que seleccione al personal. Las grandes empresas suelen tener un departamento de recursos



humanos, o bien recurren a consultoras de recursos humanos, que son empresas que se encargan de todo el proceso de selección de personal, excepto de la decisión final entre los candidatos, que siempre tomará la empresa.

Las técnicas de selección del personal son las herramientas que el empresario o seleccionador emplea para tratar de predecir cuál será el rendimiento y la adaptación al puesto que tendrá el candidato que está siendo objeto de evaluación. Los instrumentos más comunes utilizados en la evaluación son:

- **La entrevista**, que pueden ser individual o en grupo. El principal objetivo de una entrevista de selección es evaluar la capacidad de cada candidato

para desempeñar el puesto de trabajo, por ello es fundamental que los entrevistadores conozcan lo mejor posible el puesto que debe ocuparse.

- **La aplicación de test psicotécnicos**, cuya finalidad será comprobar las habilidades numéricas, espaciales, verbales, etc. del candidato.

La verificación de documentación en la que consten los méritos aportados por el candidato (titulación académica, certificados de profesionalidad, ect.) así como la **comprobación de referencias**, si se han tenido en cuenta en el proceso de selección, son prácticas impredecibles para finalizar adecuadamente el procedimiento.

3. **Contratación de los Trabajadores** - La contratación es el proceso mediante el cual se establece el compromiso de trabajo del trabajador y la empresa. La contratación es muy importante porque es el final de un proceso de selección. Los dos tipos de contratos laborales son:

- **Contrato definido** – Se realiza sin establecer límite temporal en la prestación de los servicios. Hay varios tipos de contratos indefinidos:
 - **Jornada completa:** Actualmente en nuestro país este contrato estipula 40 horas semanales como máximo con el mínimo federal de \$7.25 por hora.
 - **Tiempo parcial:** cuando la jornada es inferior al máximo contemplado en el convenio colectivo legal.
- **Contrato temporal** – La relación laboral se acuerda por tiempo determinado. Al igual que los indefinidos pueden concentrarse a jornada completa o a tiempo parcial. La temporalidad puede deberse a dos circunstancias:
 - **Por el objeto del contrato:** por obra o servicio (por ejemplo, cuando contratamos para hacer una reforma en la instalación eléctrica de la empresa), por circunstancias de la producción (por ejemplo, exceso en la demanda de nuestro producto que queremos atender) o

contrato de interinidad (por ejemplo, sustitución de una baja de maternidad).

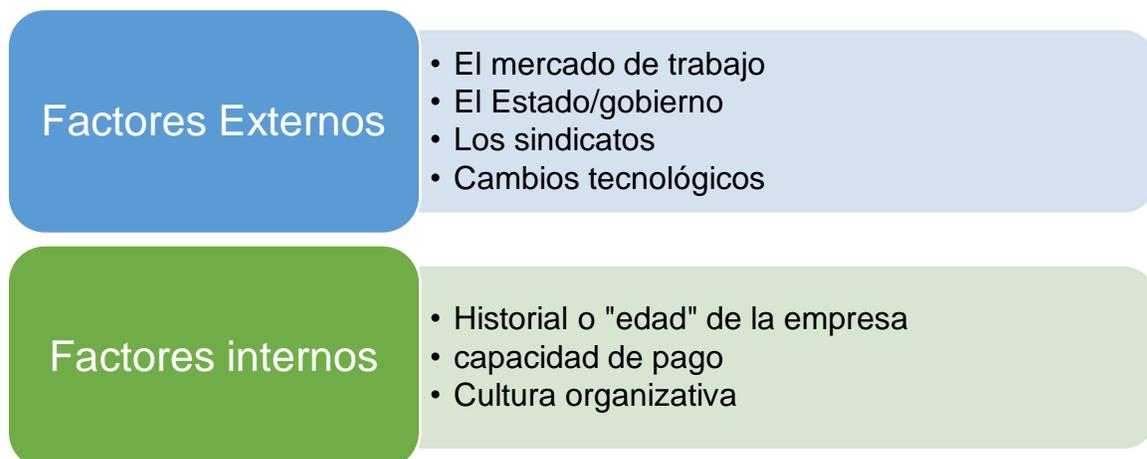
- **Cuando su finalidad es incentivar el empleo:** así sucede en caso de fomento de empleo de personas con discapacidad, con riesgo de exclusión social, para la formación, parados de larga duración, etc.

Plan de formación

El plan de formación se puede definir como un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas que se concentran en un periodo de tiempo determinado y persiguen dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos determinados de dicho plan. Este plan debe ser en todo momento dinámico y flexible y de permitir la inclusión de las acciones formativas precisas en cada momento aunque no estén previamente planificadas. Además, debe ser realista y tiene que ajustarse a las exigencias y necesidades de los grupos o personas afectados.

Política salarial

La política salarial de la empresa supone establecer los salarios para cada categoría de trabajadores. Para ello se debe tener en cuenta el mercado de trabajo, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador, los convenios colectivos y los costos. La política retributiva de la empresa esta condicionada por diverso factores externos e internos, entre los cuales se encuentran:



CLAVES DE RESPUESTA DE EJERCICIOS DE PRÁCTICA

Las respuestas pueden variar por estudiantes. El maestro evaluará las respuestas del estudiante.

REFERENCIA

Centro de Negocios y Desarrollo Económico Colegio de Administración de empresas
Recinto Universitario de Mayagüez Universidad de Puerto Rico (2013) *Cómo
Iniciar, Desarrollar, y Administrar un Negocio en Puerto Rico*

García, C. N. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Sevilla: Algaida.

Estimada familia:

El Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) tiene como prioridad el garantizar que a sus hijos se les provea una educación pública, gratuita y apropiada. Para lograr este cometido, es imperativo tener presente que los seres humanos son diversos. Por eso, al educar es necesario reconocer las habilidades de cada individuo y buscar estrategias para minimizar todas aquellas barreras que pudieran limitar el acceso a su educación.

La otorgación de acomodados razonables es una de las estrategias que se utilizan para minimizar las necesidades que pudiera presentar un estudiante. Estos permiten adaptar la forma en que se presenta el material, la forma en que el estudiante responde, la adaptación del ambiente y lugar de estudio y el tiempo e itinerario que se utiliza. Su función principal es proveerle al estudiante acceso equitativo durante la enseñanza y la evaluación. Estos tienen la intención de reducir los efectos de la discapacidad, excepcionalidad o limitación del idioma y no, de reducir las expectativas para el aprendizaje. Durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, se debe tener altas expectativas con nuestros niños y jóvenes.

Esta guía tiene el objetivo de apoyar a las familias en la selección y administración de los acomodados razonables durante el proceso de enseñanza y evaluación para los estudiantes que utilizarán este módulo didáctico. Los acomodados razonables le permiten a su hijo realizar la tarea y la evaluación, no de una forma más fácil, sino de una forma que sea posible de realizar, según las capacidades que muestre. El ofrecimiento de acomodados razonables está atado a la forma en que su hijo aprende. Los estudios en neurociencia establecen que los seres humanos aprenden de forma visual, de forma auditiva o de forma kinestésica o multisensorial, y aunque puede inclinarse por algún estilo, la mayoría utilizan los tres.

Por ello, a continuación, se presentan algunos ejemplos de acomodados razonables que podrían utilizar con su hijo mientras trabaja este módulo didáctico en el hogar. Es importante que como madre, padre o persona encargada en dirigir al estudiante en esta tarea los tenga presente y pueda documentar cuáles se utilizaron. Si necesita más información, puede hacer referencia a la **Guía para la provisión de acomodados razonables** (2018) disponible por medio de la página www.de.pr.gov, en educación especial, bajo Manuales y Reglamentos.

GUÍA DE ACOMODOS RAZONABLES PARA LOS ESTUDIANTES QUE TRABAJARÁN BAJO MÓDULOS DIDÁCTICOS

Acomodos de presentación	Acomodos en la forma de responder	Acomodos de ambiente y lugar	Acomodos de tiempo e itinerario
<p>Cambian la manera en que se presenta la información al estudiante. Esto le permite tener acceso a la información de diferentes maneras. El material puede ser presentado de forma auditiva, táctil, visual o multisensorial.</p>	<p>Cambian la manera en que el estudiante responde o demuestra su conocimiento. Permite a los estudiantes presentar las contestaciones de las tareas de diferentes maneras. Por ejemplo, de forma verbal, por medio de manipulativos, entre otros.</p>	<p>Cambia el lugar, el entorno o el ambiente donde el estudiante completará el módulo didáctico. Los acomodos de ambiente y lugar requieren de organizar el espacio donde el estudiante trabajará.</p>	<p>Cambian la cantidad de tiempo permitido para completar una evaluación o asignación; cambia la manera, orden u hora en que se organiza el tiempo, las materias o las tareas.</p>
<p>Aprendiz visual:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Usar letra agrandada o equipos para agrandar como lupas, televisores y computadoras ▪ Uso de láminas, videos pictogramas. ▪ Utilizar claves visuales tales como uso de colores en las instrucciones, resaltadores (highlighters), subrayar palabras importantes. ▪ Demostrar lo que se espera que realice el estudiante y utilizar modelos o demostraciones. ▪ Hablar con claridad, pausado ▪ Identificar compañeros que puedan servir de apoyo para el estudiante ▪ Añadir al material información complementaria <p>Aprendiz auditivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leerle el material o utilizar aplicaciones que convierten el 	<p>Aprendiz visual:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar la computadora para que pueda escribir. ▪ Utilizar organizadores gráficos. ▪ Hacer dibujos que expliquen su contestación. ▪ Permitir el uso de láminas o dibujos para explicar sus contestaciones ▪ Permitir que el estudiante escriba lo que aprendió por medio de tarjetas, franjas, láminas, la computadora o un comunicador visual. ▪ Contestar en el folleto. <p>Aprendiz auditivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grabar sus contestaciones ▪ Ofrecer sus contestaciones a un adulto que documentará por escrito lo mencionado. 	<p>Aprendiz visual:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente silencioso, estructurado, sin muchos distractores. ▪ Lugar ventilado, con buena iluminación. ▪ Utilizar escritorio o mesa cerca del adulto para que lo dirija. <p>Aprendiz auditivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente donde pueda leer en voz alta o donde pueda escuchar el material sin interrumpir a otras personas. ▪ Lugar ventilado, con buena iluminación y donde se les permita el movimiento mientras repite en voz alta el material. <p>Aprendiz multisensorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente se le permita moverse, hablar, escuchar música mientras trabaja, cantar. ▪ Permitir que realice las actividades en 	<p>Aprendiz visual y auditivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar una agenda detallada y con códigos de colores con lo que tienen que realizar. ▪ Reforzar el que termine las tareas asignadas en la agenda. ▪ Utilizar agendas de papel donde pueda marcar, escribir, colorear. ▪ Utilizar “post-it” para organizar su día. ▪ Comenzar con las clases más complejas y luego moverse a las sencillas. ▪ Brindar tiempo extendido para completar sus tareas. <p>Aprendiz multisensorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistir al estudiante a organizar su trabajo con agendas escritas o electrónicas. ▪ Establecer mecanismos para

Acomodos de presentación	Acomodos en la forma de responder	Acomodos de ambiente y lugar	Acomodos de tiempo e itinerario
<p>texto en formato audible.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leer en voz alta las instrucciones. ▪ Permitir que el estudiante se grabe mientras lee el material. ▪ Audiolibros ▪ Repetición de instrucciones ▪ Pedirle al estudiante que explique en sus propias palabras lo que tiene que hacer ▪ Utilizar el material grabado ▪ Identificar compañeros que puedan servir de apoyo para el estudiante <p>Aprendiz multisensorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar el material segmentado (en pedazos) ▪ Dividir la tarea en partes cortas ▪ Utilizar manipulativos ▪ Utilizar canciones ▪ Utilizar videos ▪ Presentar el material de forma activa, con materiales comunes. ▪ Permitirle al estudiante investigar sobre el tema que se trabajará ▪ Identificar compañeros que puedan servir de apoyo para el estudiante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer presentaciones orales. ▪ Hacer videos explicativos. ▪ Hacer exposiciones <p>Aprendiz multisensorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Señalar la contestación a una computadora o a una persona. ▪ Utilizar manipulativos para representar su contestación. ▪ Hacer presentaciones orales y escritas. ▪ Hacer dramas donde represente lo aprendido. ▪ Crear videos, canciones, carteles, infografías para explicar el material. ▪ Utilizar un comunicador electrónico o manual. 	<p>diferentes escenarios controlados por el adulto. Ejemplo el piso, la mesa del comedor y luego, un escritorio.</p>	<p>recordatorios que le sean efectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar las recompensas al terminar sus tareas asignadas en el tiempo establecido. ▪ Establecer horarios flexibles para completar las tareas. ▪ Proveer recesos entre tareas. ▪ Tener flexibilidad en cuando al mejor horario para completar las tareas. ▪ Comenzar con las tareas más fáciles y luego, pasar a las más complejas. ▪ Brindar tiempo extendido para completar sus tareas.

HOJA DE DOCUMENTAR LOS ACOMODOS RAZONABLES UTILIZADOS AL TRABAJAR EL MÓDULO DIDÁCTICO

Nombre del estudiante: _____

Número de SIE: _____

Materia del módulo: _____

Grado: _____

Estimada familia:

1.

Utiliza la siguiente hoja para documentar los acomodados razonables que utiliza con tu hijo en el proceso de apoyo y seguimiento al estudio de este módulo. Favor de colocar una marca de cotejo [✓] en aquellos acomodados razonables que utilizó con su hijo para completar el módulo didáctico. Puede marcar todos los que aplique y añadir adicionales en la parte asignada para ello.

Acomodos de presentación	Acomodos de tiempo e itinerario
<p>Aprendiz visual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Usar letra agrandada o equipos para agrandar como lupas, televisores y computadoras <input type="checkbox"/> Uso de láminas, videos pictogramas. <input type="checkbox"/> Utilizar claves visuales tales como uso de colores en las instrucciones, resaltadores (<i>highlighters</i>), subrayar palabras importantes. <input type="checkbox"/> Demostrar lo que se espera que realice el estudiante y utilizar modelos o demostraciones. <input type="checkbox"/> Hablar con claridad, pausado <input type="checkbox"/> Identificar compañeros que puedan servir de apoyo para el estudiante <input type="checkbox"/> Añadir al material información complementaria <p>Aprendiz auditivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Leerle el material o utilizar aplicaciones que convierten el texto en formato audible. <input type="checkbox"/> Leer en voz alta las instrucciones. <input type="checkbox"/> Permitir que el estudiante se grabe mientras lee el material. <input type="checkbox"/> Audiolibros <input type="checkbox"/> Repetición de instrucciones <input type="checkbox"/> Pedirle al estudiante que explique en sus propias palabras lo que tiene que hacer <input type="checkbox"/> Utilizar el material grabado <input type="checkbox"/> Identificar compañeros que puedan servir de apoyo para el estudiante <p>Aprendiz multisensorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presentar el material segmentado (en pedazos) <input type="checkbox"/> Dividir la tarea en partes cortas <input type="checkbox"/> Utilizar manipulativos <input type="checkbox"/> Utilizar canciones 	<p>Aprendiz visual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utilizar la computadora para que pueda escribir. <input type="checkbox"/> Utilizar organizadores gráficos. <input type="checkbox"/> Hacer dibujos que expliquen su contestación. <input type="checkbox"/> Permitir el uso de láminas o dibujos para explicar sus contestaciones <input type="checkbox"/> Permitir que el estudiante escriba lo que aprendió por medio de tarjetas, franjas, láminas, la computadora o un comunicador visual. <input type="checkbox"/> Contestar en el folleto. <p>Aprendiz auditivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Grabar sus contestaciones <input type="checkbox"/> Ofrecer sus contestaciones a un adulto que documentará por escrito lo mencionado. <input type="checkbox"/> Hacer presentaciones orales. <input type="checkbox"/> Hacer videos explicativos. <input type="checkbox"/> Hacer exposiciones <p>Aprendiz multisensorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Señalar la contestación a una computadora o a una persona. <input type="checkbox"/> Utilizar manipulativos para representar su contestación. <input type="checkbox"/> Hacer presentaciones orales y escritas. <input type="checkbox"/> Hacer dramas donde represente lo aprendido. <input type="checkbox"/> Crear videos, canciones, carteles, infografías para explicar el material. <input type="checkbox"/> Utilizar un comunicador electrónico o manual.

Acomodos de presentación	Acomodos de tiempo e itinerario
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utilizar videos <input type="checkbox"/> Presentar el material de forma activa, con materiales comunes. <input type="checkbox"/> Permitirle al estudiante investigar sobre el tema que se trabajará <input type="checkbox"/> Identificar compañeros que puedan servir de apoyo para el estudiante 	
Acomodos de respuesta	Acomodos de ambiente y lugar
<p>Aprendiz visual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ambiente silencioso, estructurado, sin muchos distractores. <input type="checkbox"/> Lugar ventilado, con buena iluminación. <input type="checkbox"/> Utilizar escritorio o mesa cerca del adulto para que lo dirija. <p>Aprendiz auditivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ambiente donde pueda leer en voz alta o donde pueda escuchar el material sin interrumpir a otras personas. <input type="checkbox"/> Lugar ventilado, con buena iluminación y donde se les permita el movimiento mientras repite en voz alta el material. <p>Aprendiz multisensorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ambiente se le permita moverse, hablar, escuchar música mientras trabaja, cantar. <input type="checkbox"/> Permitir que realice las actividades en diferentes escenarios controlados por el adulto. Ejemplo el piso, la mesa del comedor y luego, un escritorio. 	<p>Aprendiz visual y auditivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Preparar una agenda detalladas y con códigos de colores con lo que tienen que realizar. <input type="checkbox"/> Reforzar el que termine las tareas asignadas en la agenda. <input type="checkbox"/> Utilizar agendas de papel donde pueda marcar, escribir, colorear. <input type="checkbox"/> Utilizar “post-it” para organizar su día. <input type="checkbox"/> Comenzar con las clases más complejas y luego moverse a las sencillas. <input type="checkbox"/> Brindar tiempo extendido para completar sus tareas. <p>Aprendiz multisensorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Asistir al estudiante a organizar su trabajo con agendas escritas o electrónicas. <input type="checkbox"/> Establecer mecanismos para recordatorios que le sean efectivos. <input type="checkbox"/> Utilizar las recompensas al terminar sus tareas asignadas en el tiempo establecido. <input type="checkbox"/> Establecer horarios flexibles para completar las tareas. <input type="checkbox"/> Proveer recesos entre tareas. <input type="checkbox"/> Tener flexibilidad en cuando al mejor horario para completar las tareas. <input type="checkbox"/> Comenzar con las tareas más fáciles y luego, pasar a las más complejas. <input type="checkbox"/> Brindar tiempo extendido para completar sus tareas.
<p>Otros:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

2.

Si tu hijo es un candidato o un participante de los servicios para estudiantes aprendices del español como segundo idioma e inmigrantes considera las siguientes sugerencias de enseñanza:

- Proporcionar un modelo o demostraciones de respuestas escritas u orales requeridas o esperadas.
- Comprobar si hay comprensión: use preguntas que requieran respuestas de una sola palabra, apoyos y gestos.
- Hablar con claridad, de manera pausada.
- Evitar el uso de las expresiones coloquiales, complejas.
- Asegurar que los estudiantes tengan todos los materiales necesarios.
- Leer las instrucciones oralmente.
- Corroborar que los estudiantes entiendan las instrucciones.
- Incorporar visuales: gestos, accesorios, gráficos organizadores y tablas.
- Sentarse cerca o junto al estudiante durante el tiempo de estudio.
- Seguir rutinas predecibles para crear un ambiente de seguridad y estabilidad para el aprendizaje.
- Permitir el aprendizaje por descubrimiento, pero estar disponible para ofrecer instrucciones directas sobre cómo completar una tarea.
- Utilizar los organizadores gráficos para la relación de ideas, conceptos y textos.
- Permitir el uso del diccionario regular o ilustrado.
- Crear un glosario pictórico.
- Simplificar las instrucciones.
- Ofrecer apoyo en la realización de trabajos de investigación.
- Ofrecer los pasos a seguir en el desarrollo de párrafos y ensayos.
- Proveer libros o lecturas con conceptos similares, pero en un nivel más sencillo.
- Proveer un lector.
- Proveer ejemplos.
- Agrupar problemas similares (todas las sumas juntas), utilizar dibujos, láminas, o gráficas para apoyar la explicación de los conceptos, reducir la complejidad lingüística del problema, leer y explicar el problema o teoría verbalmente o descomponerlo en pasos cortos.
- Proveer objetos para el aprendizaje (concretizar el vocabulario o conceptos).
- Reducir la longitud y permitir más tiempo para las tareas escritas.
- Leer al estudiante los textos que tiene dificultad para entender.
- Aceptar todos los intentos de producción de voz sin corrección de errores.
- Permitir que los estudiantes sustituyan dibujos, imágenes o diagramas, y gráficos, para una asignación escrita.
- Esbozar el material de lectura para el estudiante en su nivel de lectura, enfatizando las ideas principales.
- Reducir el número de problemas en una página.
- Proporcionar objetos manipulativos para que el estudiante utilice cuando resuelva problemas de matemáticas.

3.

Si tu hijo es un estudiante dotado, es decir, que obtuvo 130 o más de cociente intelectual (CI) en una prueba psicométrica, su educación debe ser dirigida y desafiante. Deberán considerar las siguientes recomendaciones:

- Conocer las capacidades especiales del estudiante, sus intereses y estilos de aprendizaje.
- Realizar actividades motivadoras que les exijan pensar a niveles más sofisticados y explorar nuevos temas.
- Adaptar el currículo y profundizar.
- Evitar las repeticiones y las rutinas.
- Realizar tareas de escritura para desarrollar empatía y sensibilidad.
- Utilizar la investigación como estrategia de enseñanza.
- Promover la producción de ideas creativas.
- Permitirle que aprenda a su ritmo.
- Proveer mayor tiempo para completar las tareas, cuando lo requiera.
- Cuidar la alineación entre su educación y sus necesidades académicas y socioemocionales.