



**OTEC ELYON  
BECAS CHILE**



# **ENCARGADO DE SEGURIDAD ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN**

03

# MÓDULO ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN

# Bienvenidos

## 1. Concepto

Los sistemas de Administración y Planificación, típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular. Sin embargo, la planificación de recursos empresariales o el software ERP (Es un ejemplo ya que existen diversos software de producción), pueden intervenir en el control de muchas actividades de negocios como por ejemplo: ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos. Es importante recalcar que los Recursos Humanos son una pieza clave dentro de la empresas, por lo que son estos los que optimizan los sistemas dentro de la misma.

Otros ítems que hacen referencia a este módulo, son Administración pública, Operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad, administrativas, de personal., de materiales, de procesos, entre otros.

## 2. Administración General

La Administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la Administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales en un todo. Esto se ha dado, a medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo del grupo y los equipos de trabajo. En base a la conformación de grupos, la administración ha cobrado más fuerza que nunca, principalmente debido a

que se debe tener un control sobre cada aspecto que afecte a una empresa, compañía u organización. (Todas las organizaciones funcionan en base a grupos y/o equipos de trabajo). En otras palabras Administrar, es gobernar, regir, manejar, cuidar los negocios o intereses, públicos o privados, propios o ajenos.

## **“La Administración es la acción y efecto de administrar, es decir, es la aplicación de una cosa a un fin”**

Tratar de encontrar una definición universalmente aceptada de la ADMINISTRACIÓN, podría resultar una tarea compleja, por lo tanto seguiremos el concepto propuesto por Henri Fayol, de quien te contaremos un poco para que estés en contexto:

### **3. Henry o Henri Fayol**

Nació en Estambul en el año 1841 y murió en París en el año 1925. Fue Ingeniero y teórico de la administración de empresas. Nacido en el seno de una familia burguesa, Henry Fayol se graduó como ingeniero civil de minas en el año 1860 y desempeñó el cargo de ingeniero en las minas de un importante grupo minero y metalúrgico en la Sociedad Anónima *Commentry Fourchambault*.



En 1878, en el Congreso de París de la Sociedad Industrial Minera, celebrado con motivo de la Exposición Universal, Fayol presentó un informe sobre la alteración y la combustión espontánea de la hulla expuesta al aire. Este trabajo tuvo una gran acogida y **consagró a Fayol como un hombre de ciencia**. En 1888 había alcanzado ya el puesto de director general de la *Commentry Fourchambault*. Jubiló en 1918.

Henry Fayol es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del **pensamiento administrativo**. Expuso sus ideas en la obra *Administración industrial y general*, publicada en Francia en 1916. Tras las aportaciones realizadas por Frederick Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época. En otra obra suya, **La incapacidad industrial del estado (1921)**, hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica.

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales:

- 1. La división del trabajo**
- 2. La aplicación de un proceso administrativo**
- 3. La formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.**

Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar:

# **“La división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general”**

En el ámbito de la dirección de empresas, distinguió cuatro áreas funcionales:

1. **Planificación:** Se planifican los procesos propios de cada organización en mejora de un bien común.
2. **Organización:** Mediante la planificación se organiza a los recursos humanos y los procesos, con el fin de lograr la máxima eficiencia y eficacia en los procesos.
3. **Mando:** Se establece una cadena jerárquica en donde se manifiestan los deberes y responsabilidades.
4. **Coordinación y control:** Se realiza un seguimiento a cada tarea con el fin de superar problemas y reducir tiempos de producción.

Su aportación más importante a la bibliografía de las ciencias administrativas, la citada **Administración industrial y general (1916)**, no fue traducida al inglés hasta 1930 y no tuvo mucha repercusión hasta que no fue traducida por segunda vez en 1949.

En 1916 publicó su libro “Administración Industrial y General” que nos dice que:



**“El conjunto de las operaciones que realizan las empresas puede dividirse en seis grupos, a saber:**

- 1º Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación)
- 2º Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas)
- 3º Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales)
- 4º Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas)
- 5º Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadísticas, etc.)
- 6º Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control)

**“Estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre en toda empresa, sea ésta simple o compleja, pequeña o grande.**

**Los cinco primeros grupos son bien conocidos; pocas palabras bastarán para delimitar sus respectivas esferas de influencia. El grupo administrativo requiere una explicación más amplia”**

## 4. La Planificación

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en coronadas sino que con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que:

1. La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos
2. Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados.
3. Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

**Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.**

## 5. Elementos de una Planificación - Administración de Personal

a) **El personal:** La Administración del personal se puede considerar constituida de dos partes: 1. La administración supervisora ejercida por el jefe o encargado del departamento y sus superiores en las relaciones diarias el liderazgo ejercido por el supervisor y 2. La otra dirección de las condiciones de trabajo del empleado. **Este capítulo sólo tratará el segundo aspecto que por conveniencia será denominado Administración del personal.** Generalmente se acepta que la **Administración de Personal** abarca las siguientes actividades:

1. Planeación del personal de oficina y de la fuerza laboral
2. Educación, entrenamiento y desarrollo
3. Relaciones Industriales
4. Beneficios
5. Salarios
6. Salud y seguridad

Ninguno de estos aspectos es **menos importante** que los otros. Si bien algunos son los que más se descuidan, hay que hacer notar que en general, el administrador de personal actúa con un carácter de consejero: como han puntualizado autores tales como **Pigors y Myers**, la responsabilidad de obtener resultados con los miembros de su equipo de trabajo recae en el gerente, no en el administrador de personal.

Esto no debe implicar que la función del administrador es menos importante que cualquiera de las otras funciones de soporte. En efecto, no hay duda que con el considerable crecimiento en legislación y la intervención de organizaciones externas, durante las últimas décadas, las tareas del departamento de personal han llegado a ser extremadamente complejas.

**“El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El Análisis de Puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto de trabajo”**

- b) Los materiales en la Administración y Planificación:** El manejo de materiales (Toda empresa cuenta con diversos tipos de materiales), incluye consideraciones de movimiento, tiempo, lugar, cantidad y espacio. Primero, el manejo de materiales debe asegurar que las partes, materia prima, material en proceso, productos terminados y suministros se desplacen periódicamente de lugar a lugar. Segundo, como cada operación del proceso requiere de

materiales, se asegura que ningún proceso de producción o usuario será afectado por la llegada oportuna del material, la cual debe ser no demasiado anticipada o muy tardía. Tercero, el manejo de materiales debe asegurar que los materiales sean entregados en cada lugar sin ningún daño en la cantidad correcta. Finalmente, el manejo de materiales debe considerar el espacio para almacenamiento, tanto temporal como potencial.

El manejo adecuado de los materiales permite, por lo tanto, la entrega de un surtido adecuado en el momento oportuno y en condiciones apropiadas en el punto de empleo y con el menor costo total. Es evidente que un buen manejo de materiales debe actuar de acuerdo con la buena administración de los mismos. Por tanto, cuando un analista de métodos considera el octavo enfoque primario para el análisis de la operación, debe considerar lo siguiente como un sistema integrado: **control de tráfico, recolección y entrega, distribución de equipo e instalaciones en la fábrica o planta.**

Muchas personas creen que el manejo de materiales es sólo el transporte y no consideran la colocación en las estaciones de trabajo. Esto es igualmente importante y, como suele hacerse a un lado, puede ofrecer mayores oportunidades de reducción de costos que el propio transporte. La disminución del tiempo empleado en recoger los materiales reduce al mínimo el cansancio y la costosa manipulación en la máquina o sitio de trabajo. Esto da a un operario oportunidad de realizar sus labores más rápido, con menos fatiga y mayor seguridad.

**b.1) Reducción del manejo de materiales con el uso de equipo mecánico:** La mecanización del manejo de materiales reducirá generalmente los costos de mano de obra, mejorará la seguridad, reducirá la fatiga e incrementará la producción. Sin embargo, hay que tener cuidado en la selección apropiada de los métodos y del equipo. Es muy importante la estandarización del último, porque simplifica el adiestramiento del personal, hace posible el intercambio del equipo y se requieren menos existencias de piezas de repuesto o refacción. Cuando se consideren alternativas económicas, compárese el

consumo de energía de sistemas competitivos. Asimismo, ténganse presentes cualquiera sea de efectos adversos sobre el medio ambiente al efectuar esa comparación de sistemas de manejo de materiales.

**c) Los Procesos:** Por lo general, se acepta que hay tres tipos tradicionales de producción, que son la producción por trabajos, la producción por lotes y la producción continua, a los cuales puede agregarse ahora un cuarto tipo, La Tecnología de Grupos. Es importante percibirse desde el principio de que estos tipos de producción no necesariamente están asociados a algún volumen de producción en particular, y que dependiendo de las circunstancias, puede emprenderse la misma tarea con cualquiera de los métodos anteriores. También es importante darse cuenta de que el tipo de producción dicta el sistema organizativo, y en grado importante la distribución del equipo ; están mezclados indisolublemente.

Cada tipo de producción posee características distintivas y requiere condiciones diferentes para que sea eficaz su implantación y operación. Deben considerarse cuidadosamente las circunstancias particulares en todo momento antes de tomar una decisión respecto al método de producción a seguir. Con frecuencia, la decisión depende del desarrollo de la compañía. Muchas organizaciones comienzan sobre la base de producción por trabajos, al incrementar su volumen, adoptan métodos de producción por lotes, por lo menos en parte, y finalmente se dedican a producir continuamente o en cadena todos o algunos de sus productos.

Debe decirse que es raro encontrar en una unidad un solo tipo de producción, de manera que, en una fábrica de radios por ejemplo, el ensamblaje final de los receptores podría efectuarse en condiciones de producción continua, mientras que la fabricación del chasis tendría lugar en condiciones de producción por lotes y la de las plantillas, herramientas y accesorios en condiciones de producción por trabajos.

**d) La Planta:** El analista de métodos debe aceptar como parte de su responsabilidad el que haya condiciones de trabajo que sean apropiadas, seguras y cómodas. La experiencia demuestra concluyentemente que establecimientos fabriles que se mantienen en buenas condiciones de trabajo sobrepasan en producción a los que carecen de ellas. Suele ser considerable el beneficio económico obtenido de la inversión para lograr un buen ambiente y condiciones de trabajo apropiadas. Las condiciones de trabajo ideales elevarán las marcas de seguridad, reducirán las relaciones públicas, además de incrementar la producción. Pueden evitarse todos estos peligros con el empleo de medios adecuados, como: sistemas de escape o extracción, aislamiento total del proceso, dispositivos humedecedores o de absorción y la protección completa al personal por medio de equipo individual de respiración. El método más efectivo de control de polvos y vapores es, probablemente, el uso de sistemas de escape o extracción locales, en los que se instala una campana de aspiración de las sustancias a eliminar en el propio sitio de generación.

*Un ventilador aspira e impele el aire contaminado a través de tubos o conductos metálicos al exterior o a algún lugar especial para su eliminación. Las dimensiones del conducto de escape es un detalle importante a determinar para que se tenga una instalación satisfactoria. Generalmente, cuanto mayor sea el conducto de escape, tanto más costosa será la instalación inicial. Sin embargo, los conductos grandes permiten una eficiencia mayor en el sistema impulsor, ya que se requiere menos energía para la expulsión del aire. Y, como ya se indicó, la economía y un buen aprovechamiento de los energéticos es una importante consideración actual.*

El principal objetivo de la distribución efectiva del equipo en la planta es desarrollar un sistema de producción que permita la fabricación del número de productos deseado, con la calidad también deseada y al menor costo posible. Por tanto, la distribución del equipo es un elemento importante en todo un sistema de producción que abarca las tarjetas de operación, control de inventarios, manejo de materiales, programación, encaminamiento y recorrido y despacho del trabajo. Todos estos elementos deben ser integrados cuidadosamente para alcanzar la meta establecida.

## 6. Diseño de Planes de la vida hogareña (Ejemplo contrastado de empresa)

Comprende las habilidades relacionadas con el funcionamiento dentro del hogar, que incluye: El cuidado de la ropa, tareas del hogar, mantenimiento adecuado, preparación y elaboración de comidas, planificación y presupuesto de la compra, seguridad en el hogar y planificación diaria.

**Hay que tener en cuenta las llamadas habilidades asociadas:** la conducta en el hogar y en el vecindario, la comunicación de las preferencias y necesidades, la integración social, la aplicación de habilidades académicas funcionales en el hogar. **(Todo esto se aplica en todos nuestros esquemas de desarrollo asociados a la administración y a la planificación)**

Las habilidades dentro del hogar cobran importancia atendiendo a las siguientes variables: Que el hogar se convierta en un lugar con perspectivas de futuro; Saber que es donde se va a pasar la mayor parte de su vida; Que la autonomía y la vida independiente pasan por la adquisición de habilidades relacionadas con la vida en el hogar; La voluntariedad de las personas que acceden a la vivienda; Las habilidades de la vida en el hogar conforman un importante abanico de tareas, comportamientos y actitudes; La transformación de las normas y actitudes que hacen referencia a valores como la intimidad, la privacidad y la libertad.

A continuación describimos las buenas prácticas que han de estar presentes en los programas individualizados de las personas que viven en un hogar, relacionados con las seis dimensiones de calidad descritas anteriormente:

**1. Sentirse cómodo en el hogar:** Sentimiento de bienestar en la vivienda (bienestar emocional). Para conseguirlo, es preciso: Adecuarse a los horarios y actividades según las preferencias y las normas de la casa (acostarse, levantarse, asearse, etc.); Informar de las preferencias sobre los programas de radio, televisión, decoración, etc.; Procurar no interferir en el desarrollo de las personas que viven en la casa sin perder la individualidad y utilización de los utensilios, atendiendo a sus limitaciones físicas y sensoriales.

**2. Seguir normas de convivencia en el hogar:** Manifestación de las normas de convivencia (relaciones interpersonales). Para conseguirlo, es preciso: Ser consciente de los problemas conductuales de uno mismo y de las demás personas; Ejecutar los programas de intervención sobre las conductas problema (aplicación de estrategias, reforzar conductas positivas, etc.).

**3. Toma de decisiones en el hogar:** Participación en la toma de decisiones referentes a la organización de la vivienda (bienestar material y autodeterminación). Para conseguirlo, es preciso: Preguntar y tomar parte en las reuniones en el momento de tomar decisiones (menús, ocio, compras, etc.); Realizar consultas sobre las preferencias y promover alternativas y gustos propios.

**4. Disponer de pertenencias:** Seguridad de las pertenencias (bienestar material). Para conseguirlo, es preciso: Pedir permiso para entrar en las habitaciones ajenas o para hacer uso de objetos ajenos, poner a disposición de los demás objetos, muebles, etc.; Dependiendo de las necesidades personales, respetar los espacios privados y comunes de la vivienda.

**5. Realizar tareas del hogar:** Realización de tareas domésticas (desarrollo personal). Para conseguirlo, es preciso: Participar y proponer la participación en las tareas domésticas dependiendo del nivel de habilidades; Realizar el plan de desarrollo para fomentar el aprendizaje de rutinas (poner la mesa, hacer la cama, etc.); Participar en los turnos de las tareas domésticas y aceptar las sugerencias y preferencias de las demás personas.

**6. Descansar:** Descanso en la vivienda (bienestar físico). Para conseguirlo, es preciso: Discriminar los horarios y adecuarlos a las necesidades (siestas, almuerzos, acostarse, vacaciones, etc.); Utilizar los espacios de tiempo libre sin actividades planificadas con las diferentes formas de ocio y no realizar interrupciones en el sueño de las demás personas.

**7. Disponer de autonomía en la vivienda:** Utilización de las llaves de la vivienda (autodeterminación). Para conseguirlo, es preciso: Controlar llaves; Comentar las salidas; Saber en caso de emergencia, saber lo qué hacer.

**8. Vivir en situación comunitaria:** Integración en la comunidad (inclusión social). Para conseguirlo, es preciso: Mantener contactos con el vecindario (recados, participación en la comunidad de vecinos, visitas, etc.); Utilizar los establecimientos y comercios del barrio (realizando compras, encargos, etc.); Realizar actividades dentro de la comunidad (salir a tomar algo, ir a un museo, etc.); Seguir los ritmos lógicos de la vida de la comunidad (horas de comida, desayuno, etc.).

**9. Invitar a personas a casa:** Invitación a la vivienda de familiares y amigos (inclusión social, autodeterminación y familia). Para conseguirlo, es preciso: Procurar que las visitas no distorsionen las actividades del resto de las personas de la vivienda utilizando los espacios adecuados, comunicación previa de la visita horarios, etc.; Establecer una comunicación positiva y un intercambio de impresiones sobre temas de interés.

**10. Tener un espacio de intimidad:** Disposición hacia la vida independiente ejerciendo el derecho a la intimidad (derechos). Para conseguirlo, es preciso: Utilizar de forma correcta y adecuada los espacios privados, distinguiéndolos de los espacios comunes ya sean de descanso u ocio.

## 7. Administración de Bienes comunes del Hogar



En la administración de bienes comunes del hogar encontramos los siguientes regímenes matrimoniales:

- a) Régimen de absorción de la personalidad económica de la mujer por el marido. Tiene un valor meramente histórico.
- b) Regímenes de unidad y unión de bienes. Hoy en día está prácticamente abandonado. En el régimen de la unidad de bienes se produce una suerte de absorción de la personalidad económica de la mujer por el marido a quien se transmiten todos los bienes de ella. En el régimen de unión de bienes el marido no adquiere la propiedad de los bienes de la mujer, sino sólo su administración y disfrute.
- c) Regímenes de comunidad. El elemento típico es la formación de una masa de bienes que pertenece a los dos esposos y que ha de repartirse entre ellos o entre el sobreviviente y los herederos del muerto al disolverse.
- d) Regímenes de separación. No confieren a los esposos expectativas comunes sobre los bienes adquiridos o ganados por cada uno de ellos. El matrimonio no altera el régimen de propiedad de los bienes, que siguen perteneciendo al cónyuge adquirente: cada cual adquiere para sí y administra y dispone de lo adquirido. Cada cónyuge responde por las deudas que contrae y los bienes del otro no quedan afectados, en principio, por esa responsabilidad.
- e) Regímenes de participación. No existen estrictamente bienes comunes o gananciales sino que cada cónyuge es exclusivo propietario de los que adquiere durante el matrimonio. Funciona como el régimen de la separación, pero al disolverse el matrimonio por divorcio o muerte, se reconoce a cada uno de los ex cónyuges, o al supérstite, el derecho a participar en los adquiridos por el otro hasta igualar los patrimonios de ambos.

f) Regímenes legales y convencionales. La ley puede imponer un régimen legal único, forzoso, o, en cambio, puede prever que, antes de la celebración del matrimonio, los contrayentes adopten mediante convención prematrimonial uno de varios regímenes patrimoniales. Los sistemas que admiten los llamados regímenes convencionales prevén, de todos modos, un régimen legal supletorio a falta de convención prematrimonial al respecto. Es decir, si los esposos no se adhieren a ninguno de los regímenes que prevé la ley, se someten al que ella establece supletoriamente.

## 8. Distribución del tiempo y planificación del estudio

Es necesario disponer de una planificación del estudio en la que estén comprendidos los contenidos de las distintas asignaturas, repartidos convenientemente, con arreglo a una distribución del tiempo bien pensada. Para ellos es necesario establecer un horario que nos ayude a crear un hábito de estudio diario y que nos evite perder tiempo innecesario. Cuando confeccionemos el horario tenemos que tener en cuenta:

- Debe tener carácter semanal.
- A la hora de estructurarlo hay que tener en cuenta todas las ocupaciones fijas que hacemos, es decir, las actividades extra escolares.
- Decidir cuánto tiempo dedicar a cada asignatura.
- El grado de dificultad que presenta la asignatura.
- Alternar aquellas asignaturas que son de nuestro agrado y facilidad con las que presentan un mayor esfuerzo.
- El horario debe ser flexible y realista, esto significa que no tiene que ser tan duro que sea imposible de cumplir.

- Recuerda que tienes que tenerlo siempre a mano y a la vista.
- Programación a largo plazo
- Puede hacerse de forma muy general planificando el curso completo o por evaluaciones, con el fin de saber cómo, cuándo debemos estudiar, con qué medios hacerlo y que dificultades debemos superar.
- Mediante un cuadro debemos incluir primera, segunda o tercera evaluación, los meses incluidos y todo lo relacionado con cada asignatura (Temas que han de estudiarse en cada mes, fechas de los exámenes, fechas de los trabajos, etc)

## 8.1. Programación a corto plazo

### A. Planificación semanal

Una buena forma de estudiar consiste en trabajar bien durante toda la semana y descansar los sábados por la tarde y los domingos (para relajar la mente y comenzar la semana en plena forma física y psíquica).

Al inicio de la semana, el estudiante debe procurar distribuir el tiempo disponible entre las diversas tareas de las asignaturas que componen el curso. La distribución de las horas entre las asignaturas dependerá de su importancia, dificultad y de la inminencia de un examen o trabajo que haya que preparar.

### B. El plan diario de trabajo

Es aconsejable que hagamos un plan de actividades a cumplir cada día. Es importante que este plan sea por escrito, así las actividades pueden ser revisadas, descargan la mente de ansiedad y crean una especie de obligación moral de cumplirlas.

A la hora de realizar el plan diario de trabajo conviene tener en cuenta lo siguiente: comenzar con materias o trabajos de dificultad media, continuar con la más difícil y terminar con la más fácil.

Siempre habrá días en los que los objetivos programados o el horario no puedan ser cumplidos. Este incumplimiento apenas tiene importancia, siempre que sea una excepción y los objetivos semanales propuestos terminen cumpliéndose.

# FIN MÓDULO 3

## ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Con esto damos fin a este módulo. Recuerda analizar la información, ejemplos y dinámicas para ponerlas en práctica en tu vida personal y profesional. Ahora puedes realizar el examen.