

EL PODER Y USO INTELIGENTE DE LA INFLUENCIA

GUILLERMO BENJAMÍN REYES GUERRERO

ROSA OCHOA TOTO

SUGEY DEL CARMEN PRADO CASTRO

INFLUENCIA

- Poder de una persona o cosa para determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de alguien.
- Ejemplo:

El entrenador tiene una gran influencia sobre la mayor parte de sus jugadores

Según los psicólogos el individuo más introvertido influirá en diez mil personas durante toda su vida.



INFLUENCIA

- Cada uno de nosotros influye y recibe influencia de otros, en cualquier situación dada o con cualquier grupo dado hay una persona que ejerce una influencia prominente
- La influencia utiliza métodos flexibles, entre los cuales se destaca el poder de convencimiento, para su aceptación y dejar al criterio del sujeto, quien decidirá si aceptarla o por lo contrario rechazarla.
- Según la teoría organizacional, se dice que en cierta organización surge la influencia cuando en la relación de agentes humanos, surge un líder palpable, que por carisma o presionado por el mandato de una autoridad formal, es capaz de incidir en el accionar en uno o mas individuos, quienes se acogen a las decisiones que el líder pueda tomar.

ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA. LAS 3 "RS"

- según investigaciones de diferentes especialistas, las principales estrategias que aplican los dirigentes para ejercer influencia sobre el personal, tanto subordinados como colegas y jefes, son las llamadas tres "R":

- ✓ Retribución
- ✓ Reciprocidad
- ✓ Razonamiento



CONCLUSIÓN

- El uso inteligente de la influencia es una herramienta sumamente necesaria en una empresa para desempeñar el puesto de un líder, de esta puede depender si las personas a cargo adoptan las actividades ejemplares del líder para llevar procesos a favor o en lo contrario deficientes o negativos.





INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA



CARRERA:

ING. GESTIÓN EMPRESARIAL

ASIGNATURA:

HABILIDADES DIRECTIVAS II

DOCENTE:

ANA DEL CARMEN TORRES VIRGEN

INTEGRANTES:

SUGEY DEL CARMEN PRADO CASTRO

ROSA OCHOA TOTO

GUILLERMO BENJAMIN REYES GUERRERO

GRUPO:

407-A

UNIDAD 5 - ACTIVIDAD:

INVESTIGACION

“LOS ESTILOS CONTEMPORANEOS DEL LIDERAZGO”

FECHA:

14/DICIEMBRE/2022

LOS ESTILOS CONTEMPORÁNEOS DE LIDERAZGO

El liderazgo es una habilidad que el ser humano desarrolla para lograr influir en personas y motivarlas para que desarrollen una visión personal o grupal, de tal forma que, son inspiradores de confianza en sus seguidores que eso les permite tener un control sobre las personas que son subordinadas de ellos.

CARISMÁTICO: Estos líderes tienen capacidad de inspirar de acuerdo a su conducta, pensamiento, o acciones que logran la empatía con determinado grupo de personas que comienzan a seguir a este tipo de liderazgo.

TRANSFORMACIONAL: Permiten a que los colaboradores puedan tomar iniciativa para poder reflejarse en los objetivos de la empresa tomando decisiones propias, libertad de opinión, teniendo su propio espacio para fomentar la creatividad y visión al futuro.

TRANSACCIONAL: El líder transaccional busca que los seguidores busquen cumplir con las metas establecidas y su rol en la empresa.

AUTÉNTICO: Estos líderes tienen mucha confianza e inspiran la confianza en las personas. Este tipo de líder está comprometido con sus valores éticos, está centrado en sus aspectos morales, es por ello, que las personas ven en ellos una inspiración de confianza.

SERVICIO: Este liderazgo pone en primer lugar el desarrollo y crecimiento de sus seguidores, trasciende sus propios intereses, están a la orden del bienestar común y de las necesidades de las personas que lo siguen, este tipo de liderazgo aporta empatía, escuchan y comprenden a sus seguidores.

Las habilidades de todo líder debe desarrollar: visión, proactividad, comunicación, confianza, capacitación, involucramiento, motivación y retroalimentación.

**INSTITUTO TECNOLOGICO
SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA.**

**CARRERA: ING. GESTION
EMPRESARIAL.**

**ALUMNO: GUILLERMO BENJAMIN
REYES GUERRERO.**

**DOCENTE: ANA DEL CARMEN
TORRES VIRGEN.**

**MATERIA: HABILIDADES DIRECTIVAS
II.**

GRUPO: 407 - "A" SEMESTRE: 4°

16/12/2022

INTRODUCCIÓN

(Liderazgo significa el ser capaz de ser efectivo en un clima de cambios, desorden y ambigüedad)

En lo personal, la vida me ha permitido ejercer un liderazgo, difícilmente en ese tiempo he podido construir derivado de mis experiencias una definición conceptual de liderazgo. Ni la filosofía de la educación, ni las teorías organizacionales me permitieron construir un panorama definitivo conceptualmente hablando.

Así sucede con el liderazgo, dependiendo la situación y hasta las personas, se debe ejercer liderazgo coercitivo, orientativo, aflictivo o democrático.

Por ello, he llegado a la conclusión de que el liderazgo es un conjunto de habilidades y decisiones complejas que deben ejecutarse para atender necesidades organizacionales, dentro de un contexto de relaciones interpersonales que requieren determinación constante y objetivos firmes. Por ello es que el ejercicio del liderazgo se desarrolla en climas de cambio, desorden y ambigüedad, mismos que requiere efectividad.

DESARROLLO

Es una verdad de perogrullo la afirmación de que “el clima organizacional afecta directamente los resultados de una organización” (Goleman, 2005). Cuando hablamos de clima, nos referimos a un aspecto que va más allá de las técnicas aplicadas para el logro de objetivos, de la existencia de un plan o programa con objetivos claros y ambiciosos, que va más allá del espíritu de la organización basado en su misión y visión.

Tal cual lo precisan dos expertas en el tema (Delgado Torres y Delgado Torres, 2003): “En la actualidad, las organizaciones con mejor “performance” son aquellas que han logrado ambientes de trabajo atractivos, donde la gente tiene experiencias laborales gratificantes. Las herramientas técnicas por sí solas ya no son suficientes para lograr el éxito. El clima organizacional es el factor principal en el desempeño de una organización y de sus equipos de trabajo.” Las autoras citan a Gonçalves para definir el concepto de clima organizacional: “El clima laboral es el medio

ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.” De la definición me parece importante rescatar la parte que menciona el liderazgo del directivo.

Como señalé en un principio, se trabaja en un ambiente de relaciones interpersonales, es decir, con personas que son un cúmulo de emociones e intereses combinadas que buscan satisfacer necesidades laborales y existenciales y que suponen ser la médula operativa de toda organización. Tener “un buen jefe” resulta importante para todos los trabajadores.

No obstante, es igual de complejo definir con precisión la palabra “bondad”, pues las organizaciones trabajan y existen en base a resultados, no a sentimientos o emociones. Además de que la complejidad se incrementa si se habla de organizaciones públicas, que generalmente están hundidas en un mar de procedimientos y rutinas burocráticas.

Quiero mencionar un ejemplo de la institución educativa en la que laboro y en la cual he actuado como director. Antes, en la administración anterior, la mayoría de los docentes llegaban a la hora que querían, es decir, no respetaban el tiempo de entrada al plantel, de la misma manera, abandonaban la institución a la hora que ellos disponían, entregaban las baterías de exámenes solo aquellos que así lo querían hacer, no entregaban secuencias didácticas, es decir, la médula de su trabajo académico en clase, no realizaban las tutorías de manera adecuada, llegado el periodo en que no había clases, pero seguíamos laborando, solo se presentaban a firmar y se retiraban sin cumplir horario, las secretarías, por su parte, llegaban igual tarde de manera frecuente, y los trabajadores manuales, se la pasaban encerrados u ocultándose para dejar de hacer sus actividades.

El clima, decían todos ellos, era el mejor para laborar. El ambiente era agradable, pero la imagen de la institución estaba por los suelos. Cuando accedí al cargo, me tocó enfrentar y corregir ese problema: tuve que dar de baja algunos docentes,

comencé a aplicar descuentos por retardos, a levantar actas administrativas por incumplimiento, a aplicar controles más rigurosos para optimizar resultados, al respecto, comenzaron a verse sobre la escuela buenos comentarios, padres de familia me externaban que “ya era hora” de que alguien pusiera las cosas en su lugar.

La imagen de la escuela comenzaba a medrar, no así el ambiente laboral, que comenzó a volverse tenso, y es hasta la fecha, una tensión que no he podido lograr erradicar en su totalidad. He logrado incrementar las horas laborales en la mayoría de los docentes, lo cual mejora sus ingresos económicos, les he organizado eventos sin escatimar recursos, se les entregaron uniformes, material escolar totalmente gratis, he logrado conseguir recursos por casi los dos millones de pesos y se han invertido en la institución con transparencia y honestidad.

Cada aula está completamente equipada con proyectores, minisplits, pantallas plegables y pantallas de TV; mobiliario docente nuevo, cuando anteriormente no contaban con nada de eso. No obstante, el clima sigue tenso, pues los docentes y personal siguen molestos por hacerlos cumplir exclusivamente con los que les corresponde. Para ellos, y así me lo han externado, “el clima de antes era mejor.”

Atendiendo la obra de las autoras (Delgado Torres y Delgado Torres, 2003): “podemos deducir que clima es un conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo percibido, directa o indirectamente por los individuos que viven y trabajan en este ambiente y que influye en la motivación y el comportamiento de esas personas.” También hacen alusión a la frase de que “el jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima empresarial.”

Al respecto, en la institución hemos alcanzado metas previamente planificadas y los resultados son óptimos: la puntualidad se incrementó al 95%, el ausentismo disminuyó en un 90%, las secuencias académicas se entregan en un 100%, las tutorías se aplican en un 100%, las instalaciones están ahora siempre limpias, los controles se han incrementado y nuestra imagen ha mejorado.

Citando a Delgado Torres y Delgado Torres (2003), las metas se han alcanzado, pero el clima no es el mejor. En lo personal, soy un líder que escucha, que toma en cuenta las sugerencias de los demás, le doy su lugar y respeto las decisiones del consejo directivo, órgano superior de gobierno de la institución, conformado por cuatro docentes y cuatro alumnos, electos por sus respectivos gremios. No obstante, los privilegios o malas costumbres estaban tan arraigadas que por ello ninguna mejora supera la molestia de hacer cumplir el reglamento institucional.

Rosabeth Moss Kanter plantea que para que la organización acompañe el cambio, los líderes deben dominar siete capacidades esenciales (Moss Kanter, 1997):

1. Ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente
2. Desafiar suposiciones
3. Visión
4. Reunir Aliados
5. Crear un Equipo
6. Persistir e insistir
7. Compartir los méritos.

En lo personal, me parece que la gran masa de teoría sobre liderazgo efectivo organizacional se enfoca en empresas productivas privadas, no tanto en las públicas, que son caracterizadas por su ineficiencia en muchos de sus quehaceres institucionales y son víctimas de lo que se conoce como burocracia pública, que se caracteriza por males perniciosos como el tortuguismo, ausentismo, corrupción y poco profesionalismo.

Por ello, considero que muchos aspectos que los teóricos del liderazgo definen como exitosos en una institución privada, no son aplicables en su totalidad a las empresas públicas, como las escuelas, que están plagadas de inercias y rutinas enquistadas, que encuentran serias resistencias al cambio organizacional. Sin embargo, ello no significa que no se siga buscando soluciones para mejorar el clima laboral sin sacrificar con ello los resultados alcanzados como institución hasta el día de hoy.

Otro de los grandes temas sobre el liderazgo y que, por cierto, fue el tema de análisis en la primera clase de Doctorado en la materia de Dirección y Liderazgo en Educación y, posteriormente, en debate de un foro en plataforma, fue el dilema sobre si los líderes nacen o se hacen. Al respecto, y antes de orientar la respuesta a esta interrogante, es preciso revisar los resultados de una interesante investigación en el ámbito educativo, llevada a cabo en la universidad de Zaragoza, en la que se afirma que “el término que se usa con más frecuencia para delimitar o concretar qué es el liderazgo, es el término “capacidad” (Vázquez Toledo y col., 2014). De acuerdo a los autores del mismo estudio, el líder necesita desarrollar una serie de habilidades tales como: habilidades sociales, habilidades comunicativas y, habilidades de negociación y resolución de conflictos.

Es por esto los directores consideran como aspectos más importantes las relaciones interpersonales, la intervención en situaciones de conflictos o problemas de disciplina y los procesos de comunicación. De aquí, se puede obtener una primaria conclusión sobre la pregunta que plantee al inicio sobre si el liderazgo es innato. Los autores del estudio (Vázquez Toledo y col., 2014). señalan que son habilidades que deben “desarrollarse”, es decir, pulirse, trabajarse, ya sea mediante práctica o enseñanza teórica, misma que vaya dotando de valiosas herramientas a los líderes de las instituciones educativas para que optimicen su gestión institucional.

Finalmente, esta conclusión va en sintonía con lo mencionado por las autoras Delgado Torres (2003):

“Otro tipo de líder es el que se forma como resultado de una sumatoria de experiencias concretas de vida y del desarrollo de algunas habilidades que lo van ayudando cada vez más a alcanzar y perfeccionar la función de líder (Delgado Torres y Delgado Torres, 2003).”

Los líderes empresariales no necesariamente están dotados de carisma natural, pero a lo largo de su experiencia, de su autodesarrollo, son capaces de transformar ciertas características en una gran dosis de carisma.

En síntesis, no se puede negar que existan líderes por nacimiento, pero lo que es cierto, es que la misma experiencia va dotando a los líderes los conocimientos que definitivamente no encontrarán ni en los libros, ni mucho menos en los genes.

CONCLUSIÓN

Después de discutir un poco sobre estilos de liderazgo y sobre formación de líderes, se puede colegir que un buen líder “efectivo” debe saber conjugar dos ámbitos organizacionales: el logro de objetivos u obtención de resultados, y la creación de un adecuado ambiente de trabajo. Quiero precisar que la creación de un ambiente de trabajo no es absoluta, ya que siempre se contará con elementos subversivos institucionales que se resistan de manera perenne a los cambios y, sobre todo, a la aceptación de nuevas reglas del juego que vayan en contra de privilegios o viejas usanzas.

Ejercer liderazgo nunca será sencillo, tampoco generar un ambiente agradable para la totalidad, pues cada individuo posee intereses distintos y simplemente con atender, al menos para el caso de una institución educativa, las necesidades de algunos y postergar las de otros, genera inconformidad, por lo que ambiente positivo absoluto es imposible.

BIBLIOGRAFIA

<http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>

http://www.redalyc.org/pdf/1790/Resumenes/Abstract_179018081005_2.pdf

http://pg.uane.edu.mx/pluginfile.php/31654/mod_resource/content/0/Liderazgo%20que%20obtiene%20resultados%20-%20Estilos%20de%20Liderazgo.pdf

LISTA DE COTEJO: INVESTIGACION

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA		ASIGNATURA. HABILIDADES DIRECTIVAS II		GRUPO. 507-A EQUIPO.	
NOMBRE DEL DOCENTE: ANA DEL CARMEN TORRES VIRGEN		FECHA: 07 DE DIC. DE 2022			
NOMBRE DE (LOS) ALUMNO (S): OCHOA TOTO ROSA PRADO CASTRO SUGEY DEL CARMEN REYES GUERRERO GUILLERMO BENJAMIN		UNIDAD No. 5			
		TEMA: EL PODER Y EL USO INTELIGENTE DE LA INFLUENCIA.			
INSTRUCCIÓN					
Revisar los documentos o actividades que se solicitan y marque en los apartados “SI” cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque “NO”. En la columna “OBSERVACIONES” ocúpela cuando tenga que hacer comentarios referentes a lo observado.					
VALOR DEL REACTIVO %PLANEADO	CARACTERÍSTICA A CUMPLIR (REACTIVO)	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	%REAL	
4 %	Portada: Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Asignatura, Profesor, Alumnos, Matricula, Grupo, Lugar y fecha de entrega.	X			
2 %	Especificaciones. Introducción, contenido. Los conceptos deben cumplir con un sentido y una estructuración lógica.	X			
2 %	Ortografía: Tipo de letra arial (Título en mayúsculas No.12, Subtítulo en mayúsculas No.11, Nombres de tablas y figuras en mayúsculas No.10, contenido en minúsculas No.12.)	X			
4%	Presentación: limpieza y formalidad	X			
2%	Márgenes. Izquierda 3, los demás de 2.2	X			
2%	Forma de entrega: impreso en papel	X			
2%	Puntualidad en la entrega.	X			
2%	Bibliografía. Debe haber consultado por lo menos 3 libros.	X			
20%	Calificación.	20 %			

GUIA DE OBSERVACIÓN: EXPOSICIONES INDIVIDUALES Y/ O EQUIPO.

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE: SAN ANDRES TUXTLA		ASIGNATURA. HABILIDADES DIRECTIVAS II		GRUPO. 507-A	
				EQUIPO.	
NOMBRE DEL DOCENTE: ANA DEL CARMEN TORRES VIRGEN		FECHA: 07 DE DIC. DE 2022			
NOMBRE DE (LOS) ALUMNO (S): OCHOA TOTO ROSA PRADO CASTRO SUGEY DEL CARMEN REYES GUERRERO GUILLERMO BENJAMIN		UNIDAD: 5	TEMA: ESTILOS CONTEMPORANEOS DE LIDERAZGO		
		TIEMPO DE PARTICIPACIÓN: 10 MIN.			
INSTRUCCIÓN					
Revisar los documentos o actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" ocúpela cuando tenga que hacer comentarios referentes a lo observado.					
VALOR DEL REACTIVO %PLANEADO	CARACTERÍSTICA A CUMPLIR (REACTIVO)	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	%REAL	
2%	Portada: Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Asignatura, Profesor, Alumnos, Matricula, Grupo, Lugar y fecha de entrega.	X			
2%	Esquema de diapositiva. A colores, tamaño de letra arial 20, debe contener texto (conceptos principales) y una imagen alusiva como mínimo.	X			
6%	Dominio del tema. Sin divagaciones, claridad, uso de ejemplos.	X			
2%	Orden y claridad en la exposición. Introducción, desarrollo y síntesis o conclusión, ejemplo de aplicación.	X			
2%	Dominio del auditorio.	X			
2%	Material utilizado.	X			
2%	Dicción.	X			
2%	Manejo del tiempo.	X			
2%	Presentación. Limpieza y formalidad.	X			
2%	Ortografía. Sin errores	X			
2%	Arreglo personal. Vestimenta formal.	X			
4%	Puntualidad en la exposición.	X			
30%	Calificación.	30%			

LISTA DE COTEJO: *ENSAYO (X), CUADRO SINOPTICO () MAPA MENTAL/CONCEPTUAL ()*

INSTITUTO TECNOLÒGICO SUPERIOR DE: SAN ANDRES TUXTLA		ASIGNATURA HABILIDADES DIRECTIVAS II		GRUPO. 507-A EQUIPO	
NOMBRE DEL DOCENTE: ANA DEL CARMEN TORRES VIRGEN		FECHA: 07 DE DIC. DE 2022			
NOMBRE DE (LOS) ALUMNO (S) OCHOA TOTO ROSA PRADO CASTRO SUGHEY DEL CARMEN REYES CUERRERO CULLERMO BENJAMIN		UNIDAD No. 5			
		TEMA: COMO PLASMAR TU LIDERAZGO			
INSTRUCCIÓN					
Revisar los documentos o actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" ocúpela cuando tenga que hacer comentarios referentes a lo observado.					
VALOR DEL REACTIVO % PLANEADO	CARACTERÍSTICA A CUMPLIR (REACTIVO)	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	%REAL	
2%	Portada: Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Asignatura, Profesor, Alumnos, Matricula, Grupo, Lugar y fecha de entrega.	X			
2%	Contenido. Temas completos. Los Verbos fundamentales deben ser: Descripción, Narración, Exposición y argumentación.	X			
2%	Ortografía: tipo de letra arial (Título en mayúsculas No. 12, Subtítulos en mayúsculas No. 11, Nombres de tablas y figuras en mayúsculas No.10, contenido en minúsculas No.12, interlineado de 1.15).	X			
6%	Cohesión. Es la propiedad que tiene un texto cuando su desarrollo lingüístico no presenta repeticiones innecesarias de palabras. Se refiere a los recursos y procedimientos que permiten la correcta relación, conexión y organización entre las oraciones para la construcción de un texto.	X			
10%	Coherencia. Se refiere a la relación que se establece entre las distintas partes de un texto. Se busca que el texto tenga una estructura, que esté bien organizado, que tenga sentido lógico y no presente contradicciones. Por el contrario, un texto se considera incoherente cuando la estructura no es clara, no está bien organizada, presenta contradicciones y repeticiones innecesarias, y no tiene sentido lógico.	X			
2%	Claridad.	X			
2%	Presentación. Limpieza y formalidad.	X			
2%	Puntualidad en la entrega	X			
2%	Forma de entrega: (impreso y engargolado, en disco magnético CD).	X			
30%	CALIFICACIÓN	30%			

GUIA DE OBSERVACIÓN: PARTICIPACION

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE: SAN ANDRES TUXTLA		ASIGNATURA. HABILIDADES DIRECTIVAS II		GRUPO. 507-A	
				EQUIPO.	
NOMBRE DEL DOCENTE: ANA DEL CARMEN TORRES VIRGEN		FECHA: 07 DE DIC. DE 2022			
NOMBRE DE (LOS) ALUMNO (S): OCHOA TOTO ROSA PRADO CASTRO SUGEY DEL CARMEN REYES GUERRERO GUILLERMO BENJAMIN		UNIDAD: 5	TEMA: TRABAJOS AUTONOMOS (CLASE)		
		TIEMPO DE PARTICIPACIÓN: 10 MIN.			
INSTRUCCIÓN					
Revisar los documentos o actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" ocúpela cuando tenga que hacer comentarios referentes a lo observado.					
VALOR DEL REACTIVO %PLANEADO	CARACTERÍSTICA A CUMPLIR (REACTIVO)	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	%REAL	
1%	Portada: Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Asignatura, Profesor, Alumnos, Matricula, Grupo, Lugar y fecha de entrega.	X			
1%	Esquema de diapositiva. A colores, tamaño de letra arial 20, debe contener texto (conceptos principales) y una imagen alusiva como mínimo.	X			
2%	Dominio del tema. Sin divagaciones, claridad, uso de ejemplos.	X			
2%	Orden y claridad en la exposición. Introducción, desarrollo y síntesis o conclusión, ejemplo de aplicación.	X			
2%	Dominio del auditorio.	X			
2%	Material utilizado.	X			
2%	Dicción.	X			
2%	Manejo del tiempo.	X			
2%	Presentación. Limpieza y formalidad.	X			
2%	Ortografía. Sin errores	X			
1%	Arreglo personal. Vestimenta formal.	X			
1%	Puntualidad en la exposición.	X			
20%	Calificación.	20%			

