

CBS

Colegio Bautista Shalom



Administración II

Quinto PAE

Primer Bimestre

Contenidos

PROCESO ADMINISTRATIVO

PYMES

ARCHIVO

- ✓ CONCEPTO DE ARCHIVO.
- ✓ ¿POR QUÉ ES IMPRESCINDIBLE EL ARCHIVO EN UNA EMPRESA?
- ✓ REGLAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE ARCHIVO.
- ✓ MECÁNICA DEL ARCHIVO.
- ✓ ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS.
 - ARCHIVO Y DOCUMENTO.
 - VALOR DE LOS DOCUMENTOS.
 - EDAD DE LOS DOCUMENTOS.
 - TIPOS DE DOCUMENTOS.
 - SEGURIDAD DE LOS DOCUMENTOS.
 - SERIE DOCUMENTAL.
 - SISTEMA DE ARCHIVO.
 - ORGANIZACIÓN DE UN ARCHIVO.

INTEGRACIÓN

- ✓ RECURSOS HUMANOS.
- ✓ RECURSOS FINANCIEROS.
- ✓ RECURSOS MATERIALES.
- ✓ PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y EFICACIA.
- ✓ RECURSOS TECNOLÓGICOS.

NOTA: conforme vayas avanzando en tu aprendizaje, encontrarás ejercicios que debes resolver. Sigue las instrucciones de tu catedrático(a).

PROCESO ADMINISTRATIVO

Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad.

En primer lugar cabe preguntar ¿qué es proceso?

Proceso. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (*Diccionario de la Real Academia Española*)

Y ¿qué se entiende por administración?

Administración. Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado. (*Fernández, p.3*)

Entendido esto, se tiene entonces que:

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (*Hurtado, p.47*)

La siguiente figura resume de forma básica lo que es el proceso administrativo, nótese la interrelación y la continuidad de las actividades:



El paradigma del proceso administrativo y de las áreas funcionales fue desarrollado por Henri Fayol (1916). Aunque todavía se discute si la administración es una ciencia o, por el contrario, es arte, desde una perspectiva funcionalista se afirma que la función básica de la administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados y dirigir a la organización hacia su logro. Lo anterior implica definir la administración como un proceso que, como tal, requiere de la ejecución de una serie de funciones. Fayol describió las actividades administrativas como compuestas por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (*Zapata y otros, p.64*)

Se plantean dos fases en el proceso administrativo, una mecánica y otra dinámica. En la primera, fase mecánica, se busca establecer qué hacer y se prepara la estructura necesaria para hacerlo, comprende las actividades de planeación y organización. La segunda, fase dinámica, se refiere a cómo se maneja ese organismo social que se ha estructurado y comprende las actividades de dirección y control.

Como ya se ha mencionado, el proceso administrativo consiste de 4 etapas o funciones básicas: **planeación, organización, dirección y control**. A continuación, una breve introducción a cada una

- 1) Planeación.** Consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)? "La planeación trata de crear un futuro deseado".

Robbins y De Cenzo (p.6) afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

- 2) Organización.** La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

Robbins (p.9) explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

- 3) Dirección.** La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Finch, Freeman y Gilbert (p.13) dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

- 4) Control.** El control es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua.

Alegre, Berné y Galve (p.42) sostienen que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

Existen algunas otras actividades o funciones que han sido adicionadas por diversos autores, entre ellas se tienen:

- 1. Integración.** Integrar, con qué y quiénes se va a hacer, consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.
- 2. Previsión.** Prever, qué se puede hacer, consiste en el diagnóstico de la información y los datos disponibles, de tal manera que se haga posible la anticipación o construcción del contexto en el que la organización se encontrará.

PYMES

En la clasificación de las empresas existen muchas variedades, pero dentro de ellas existe un concepto que utilizamos mucho y algunos no llegan a saber con profundidad lo que son, las **PYMES**. Las pymes son las pequeñas y medianas empresas, esto es, las empresas que cuentan con no más de 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas de no gran tamaño ni facturación, con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño.

Ventajas de las PYMES

- ✓ Son más ágiles y flexibles, no requieren tanto papeleo y es más fácil modificar aspectos importantes de su estructura. En épocas de crisis y malos momentos, así como también en las decisiones, es más rápida y fácil su reacción. Además, existe una mayor unidad e independencia de la dirección de la empresa.
- ✓ Las pequeñas y medianas empresas son más cercanas al cliente, se orientan más a él y pueden conocer sus necesidades y deseos. De esta manera, también pueden atender mejor a las demandas. Sus clientes pueden recibir un trato más personalizado lo mismo que una relación más humana.
- ✓ Son más flexibles, lo que hace que se adapten mejor a cualquier situación.
- ✓ Este tipo de empresas puede ocupar nichos de mercado poco o nada rentables para las grandes empresas, a las cuales no les interesa el esfuerzo a cambio de los beneficios ya que se orientan más a lo grande. Además, pueden detectar mejor estos nichos de mercado porque conocen mejor al cliente.

- ✓ Hay una mayor implicación de los trabajadores, precisamente porque hay una relación más fluida y directa, se encuentran más cercanos y es más fácil que se identifiquen y sientan parte e la empresa.
- ✓ Las **PYMES** pueden ser más focalizadas y orientarse más a los clientes con los que cuentan.
- ✓ Son más versátiles, por lo que pueden conseguir nuevos datos de mercado cuando cambia abriendo el campo a nuevas posibilidades y al cambio.

Estas empresas pueden crear redes de negocios con socios estratégicos y crear nuevas estrategias de cara al cliente.

Desventajas de las PYMES

- ✓ Una menor capacidad económica y capacidad para competir
- ✓ Menores posibilidades de acceso a financiación, además las mejores condiciones son para las grandes empresas
- ✓ Un mejor poder de negociación con clientes y proveedores, lo que hace que no puedan llegar a los mejores precios y así tener un menor margen de ganancia
- ✓ No pueden aprovechar las economías de escala, lo que hace que no se pueda competir con empresas más grandes que pueden ofrecer mejores precios en muchas ocasiones
- ✓ Las capacidades son más limitadas, tanto a nivel tecnológico como publicitario como financiero como atracción de talentos, etc.
- ✓ Un mayor retraso tecnológico, por falta de capital para conseguir realizar las inversiones necesarias en i+d, personal cualificado y mejores herramientas de trabajo
- ✓ En ocasiones, menor formación técnica y cualificación del personal, ya que las grandes empresas pueden ofrecer más posibilidades de desarrollo profesional y se quedan con los mejores trabajadores y talentos.
- ✓ Menores posibilidades de expansión.

Para las **pymes** les es más difícil acceder a la financiación, por lo que en muchas ocasiones y en tiempos malos se tienen que cerrar por falta de recursos para mantenerla adelante. Las ventajas que tienen es la mayor cercanía con los clientes, la proximidad, la creación de empleo de gente de la zona y el que pueden permitirse un trato más personal y unos productos más personalizados. Las grandes empresas suelen trabajar en cadena o con productos que tienden a la estandarización y por eso pueden permitirse unos mejores precios en ocasiones, sin embargo hay muchos clientes que prefieren el trato personal que les ofrece una pyme además de unos productos más personales.

Las PYMES en Guatemala

La Cámara de la Industria de Guatemala tiene dos tipos de definiciones de las MiPYMES, una está destinada para el Programa de Bonos y sigue un criterio de cantidad de empleados, y la otra definición está destinada a definir empresas industriales utilizando un criterio basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales. Por otra parte el Ministerio de Economía tiene otra definición utilizando el criterio de cantidad de empleados.

Tipo de empresa	Empleados (Criterio de la Cámara de Comercio para el Programa de Bonos)	Empleados (Criterio del Ministerio de Economía)
Microempresa	1-5	1-10
Pequeña empresa	6-50	11-25
Mediana empresa	51-100	26-60

Según estas definiciones se pueden establecer los siguientes esquemas:

Criterio de la Cámara de la Industria de Guatemala para empresas industriales			
Tipo de empresa	Empleados	Ventas máximas anuales (Q)	Activos totales (Q)
Microempresa	1-10	hasta 60.000	hasta 50.000
Pequeña empresa	11-20	60.001-300.000	50.001-500.000
Mediana empresa	21-50	300.001-3.000.000	500.001-2.000.000

ARCHIVO

Tanto las empresas públicas como las privadas realizan transacciones diversas, que originan registros en forma de albaranes, facturas y pedidos entre otros. Muchos de estos documentos requieren ser conservados de forma ordenada y sistemática, con el fin de que puedan ser localizados rápidamente cuando sea necesario por cualquier circunstancia. A veces obviamos el hecho de que el archivo dentro de una empresa es uno de los instrumentos más importantes, ya que en él se recogen todos los documentos de interés para la empresa.

CONCEPTO DE ARCHIVO

Consiste en un conjunto ordenado de documentos que se guardan con un fin concreto de acuerdo con unas normas y criterios previamente establecidos. También denominamos fichero al lugar físico donde se almacena la documentación.

Si atendemos a la frecuencia de consulta del archivo, lo podemos clasificar en:

1. **Archivos activos:** aquellos donde los documentos son consultados frecuentemente o que la documentación, ya sea por su valor administrativo, legal, operativo o fiscal no pierde vigencia. Por lo general la fecha de emisión de los registros no es superior a los cinco años y es consultada más de una vez al mes.
2. **Archivo semiactivo:** se conservan los documentos que han sido retirados del archivo activo finalizado el año fiscal. Su finalidad es suministrar información para comprobar operaciones realizadas.
3. **Archivo inactivo:** se conservan los documentos de consulta poco frecuente, que tienen utilidad temporal de acuerdo a su valor. Se almacenan allí hasta la destrucción de los mismos una vez que ya han cumplido su función.

¿POR QUÉ ES IMPRESCINDIBLE EL ARCHIVO EN UNA EMPRESA?

1. Por **imperativo legal:** en el Código de Comercio se dan las indicaciones de cómo administrar los libros contables y documentación que generan derechos y obligaciones de la empresa en relación con otras personas y persiste la obligación aunque cese la actividad empresarial.
2. Por **interés propio:** la información es la base y fundamento de muchas de las decisiones que se toman en la empresa y está, muchas veces, contenida en los documentos que se generan con la actividad del negocio.

REGLAS BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE ARCHIVO

Los conceptos básicos del archivo son:

Título.
 Alfabético.
 Numérico.
 Alfanumérico.
 Unidad.
 Clasificar.
 Alfabetizar.

La forma en que se deben de clasificar los documentos depende del tipo de empresa y de la manera en que se soliciten los documentos. No se recomienda usar un único sistema de archivo, ya que cada archivo tiene sus necesidades. La alfabetización de nombres de personas se realiza colocando primero los apellidos y después el nombre y los nombres de corporaciones, sociedades e instituciones como aparecen registrados.

Los sistemas de clasificación de archivos son los siguientes:

1. Alfabéticos.
 - 1.1. Nominal.
 - 1.2. Geográfico.
 - 1.3. Temático.
2. Numéricos.
 - 2.1. Natural.
 - 2.2. Cronológico.
 - 2.3. Codificado.

2.4. Terminal.

3. Alfanuméricos. El sistema alfanumérico de clasificación es uno de los más antiguos, sencillos e indiscutibles. Tenemos cinco claves para el encabezamiento:
- ✓ Nombre de la empresa.
 - ✓ Nombre de quien firma la carta.
 - ✓ Nombre a quien está dirigida la carta.
 - ✓ Nombre del tema de la carta.
 - ✓ Nombre de la localidad geográfica.

Las ventajas del archivo alfabético son que es sencillo de ordenar y permite una fácil ampliación y sus inconvenientes son que el aumento de los expedientes complica la búsqueda y la creación de nuevos expedientes obliga a intercalarlos entre los existentes.

La organización física es muy importante en un archivo. Sus principales elementos son:

1. Guías primarias.
2. Guías secundarias.
3. Carpetas individuales.

Las guías primarias dividen el archivo en secciones alfabéticas y las guías secundarias se usan para subdividir una sección y destacar los nombres importantes.

El archivo alfabético por temas puede ser diccionario o enciclopédico.

El archivo geográfico es una colocación alfabética de acuerdo con la división geográfica y el nombre o tema.

En el archivo numérico los documentos se ordenan según un código.

Las ventajas del archivo numérico son que permite añadir carpetas, grandes ampliaciones, ampliar archivos, rápida identificación e indicar temas relacionados y un gran inconveniente es que necesita un índice auxiliar alfabético.

El archivo numérico consta de:

1. Índice numérico.
2. Índice auxiliar.
3. Índice alfabético.

El índice numérico contiene guías primarias, secundarias y especiales y carpetas individuales.

Un archivo alfanumérico es un archivo con combinación de números y letras.

MECÁNICA DEL ARCHIVO

Los pasos que se necesitan para archivar son los siguientes:

1. Inspección.
2. Clasificación.
3. Codificación.
4. Prearchivo.
5. Archivo.

En los archivos de papel se tiende a tener demasiadas categorías. En el ordenador se tiende a tener demasiado pocas: directorios y subdirectorios.

Los principales consejos para archivar con facilidad son los siguientes:

1. Archivar sobre la marcha.
2. Utilizar carpeta para el pendiente de archivar.
3. Usar separadores.
4. Colocar información reciente en la parte delantera de las carpetas.

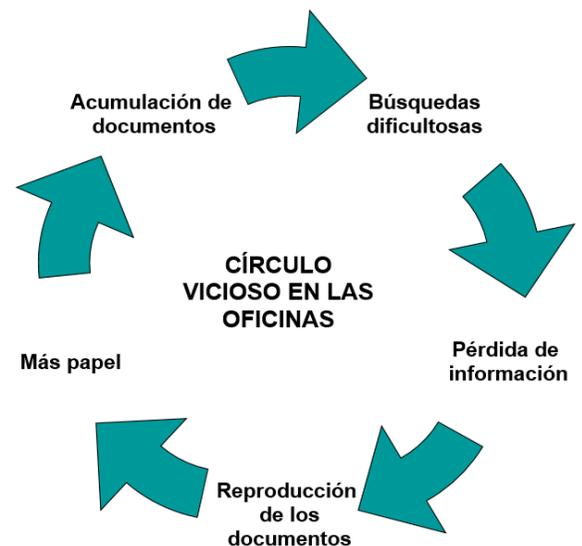
5. Sujetar los papeles con grapas.
6. Unir las copias de las respuestas.
7. Alinear los bordes de los papeles que se archivan.
8. No recargar cajones.
9. Archivar la correspondencia por asuntos.
10. Consultar cada cuanto tiempo se debe vaciar archivo.
11. Archivar por apellidos la correspondencia de particulares.
12. Procurar que las carpetas no contengan muchas materias.
13. Apuntar con lápiz la fecha en que se puede eliminar material.
14. Doblar hacia fuera los impresos de gran tamaño.
15. Cuando se retiren documentos del archivo indicar quien lo tiene.
16. Destinar un sitio a cada cosa.

Todas las normas establecidas para los métodos manuales son aplicables a los procedimientos informáticos.

ORGANIZACIÓN DE ARCHIVOS

La organización de los archivos es una de las tareas administrativas que más suele incomodar a los empleados, por lo cual se cae en un círculo vicioso que se repite en todas las oficinas:

- ✓ Acumulación de documentos
- ✓ Búsquedas dificultosas que provocan mayor desorden en lo acumulado
- ✓ Pérdida de información
- ✓ Intento de control mediante la reproducción de los documentos
- ✓ Más papel
- ✓ Más acumulación y vuelta a empezar.



A veces este círculo se rompe de dos maneras:

1. Eliminando los documentos más antiguos o cuando han dejado de servir como documento de prueba para efectos legales o fiscales.
2. Los documentos se abandonan en **almacenes de papel** en los sitios más insospechados de las empresas, de donde a largo plazo terminarán desapareciendo.

Para evitar este problema es necesario crear un archivo.

Archivo

- ✓ Conjunto ordenado de documentos que una persona, una sociedad, una institución, empresa... producen en el ejercicio de sus funciones o actividades.
- ✓ Conjunto de documentos producidos y/o recibidos en el ejercicio de sus funciones por las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas de cualquier época y en cualquier soporte, incluidos los informáticos.
- ✓ Espacio físico donde se conservan los documentos y la oficina en donde se organizan para ponerlos al alcance del interesado en la empresa.

Documento

- ✓ Un documento es un escrito en que constan datos fidedignos o susceptibles de ser empleados como tales para probar algo.
- ✓ Toda expresión en lenguaje natural o convencional y cualquier otra expresión gráfica, sonora o en imagen, recogida en cualquier tipo de soporte material, incluso los soportes informáticos. Independientemente del soporte (material físico en el que se registra la información), la información que nos presenta puede ser sólo texto, en este caso lo

ALMACEN DE PAPEL	
1.	Papeles apilados, diarios, boletines, fotocopias...
2.	Pocas personas saben lo que hay.
3.	Los documentos llegan como pueden.
4.	Cada persona conserva o elimina lo que le parece oportuno.
5.	Es difícil encontrar y consultar un documento.
6.	Todo el mundo puede acceder.
7.	No hay normas de archivo ni de clasificación.

denominamos **documento textual**; o bien mostrar un gráfico, un plano o un mapa y, en ese caso, tendríamos un **documento gráfico**; o bien mostrar una imagen en movimiento o un sonido, tendríamos así **documentos en imagen y sonoros**. Los documentos en soporte papel pueden tener diferente formato, así pueden estar integrados por una o dos hojas reflejo de un solo acto administrativo, en ese caso estaríamos ante un **documento simple**, o bien por un conjunto de hojas que reflejen varios actos administrativos, como por ejemplo un **expediente**, al que denominaríamos **documento complejo**.

Los documentos, independientemente de sus características, constituyen los elementos que utiliza la Empresa para cumplir con sus fines. Los documentos nacen o se reciben en las oficinas formando su archivo. Transcurrido un cierto período de tiempo no son ya necesarios allí y si no son retirados o eliminados, se producirá una acumulación que impedirá archivar los nuevos documentos que se sigan tramitando.

Las oficinas son espacios de trabajo donde se tramitan los documentos, pero no donde se conservan y acumulan.

Los documentos estarán en ellas siempre y cuando sean necesarios para los empleados en su trabajo cotidiano.

Valor de los documentos

Los documentos independientemente de las características ya enumeradas tienen un valor que puede venir dado por la información que contienen:

- ✓ **Valor Administrativo:** es el que tiene el documento en cuanto es de utilidad en la propia empresa para la gestión de sus asuntos, por ejemplo: manuales de organización, procedimientos, cortes de caja, balances generales...
- ✓ **Valor Legal o fiscal:** es el que viene marcado por las leyes y que indica que el documento puede tener un valor demostrativo de derechos para la empresa y para los empleados. Por ejemplo, los expedientes de impuestos tienen un valor fiscal de cinco años.
- ✓ **El valor histórico:** es la información que contiene el documento y que puede servir para conocer mejor la historia de la empresa. El valor histórico de los documentos es muy importante, aunque rara vez se tiene en cuenta en la organización de los documentos de una empresa, por eso es corriente oír hablar de palabras tales como archivo activo, semiactivo y pasivo, o de manera más simplista archivos vivos y archivos muertos.

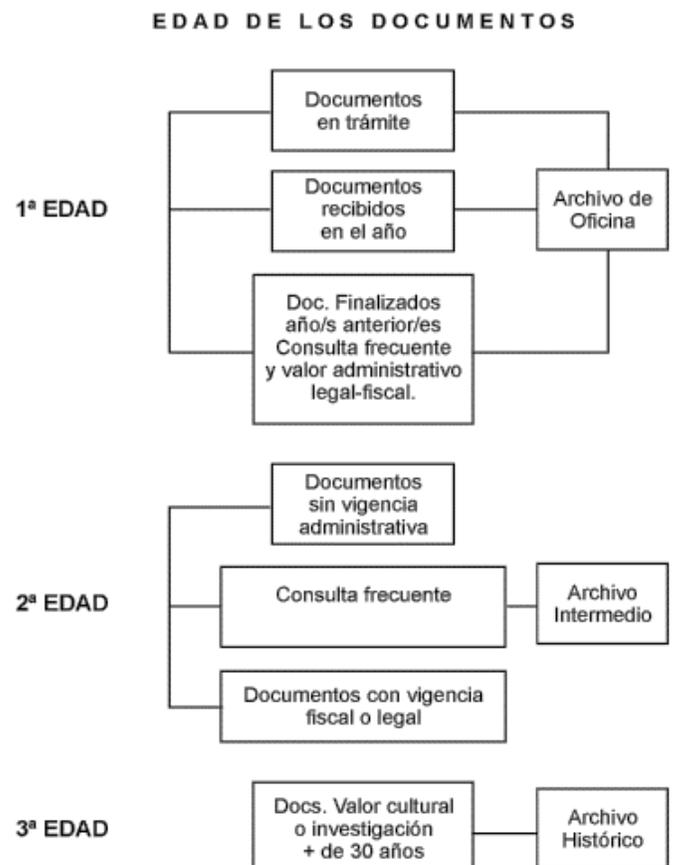
Los documentos, igual que las personas, tienen una especie de vida propia y pasan por diferentes edades. Así surge en la ciencia archivística la llamada Teoría de las tres edades.

Edad de los documentos

Según esta teoría los documentos pasan por tres etapas desde su creación:

1. **Primera Edad:** en la que los documentos circulan y se tramitan. Su uso es frecuente, y reunidos y organizados forman el archivo de oficina.
2. **Segunda Edad:** los documentos carecen de valor administrativo, pero su conservación es necesaria ya

ARCHIVO DE DOCUMENTOS
Documentos importantes que hay que conservar clasificados y ordenados.
Inventario de los documentos con la descripción correspondiente.
Traslado organizado.
Criterios únicos de conservación y eliminación.
Consulta y préstamo de la documentación de forma ágil.
Acceso para el personal autorizado.
Manual de gestión de documentación y archivos y cuadro de clasificación corporativo.



que tienen un valor legal y/o fiscal y son consultados con mucha frecuencia por la Empresa. Forman el Archivo Intermedio.

- 3. Tercera Edad:** los documentos tienen un valor histórico y su consulta se lleva a cabo por los investigadores preferentemente. Estos documentos forman el Archivo Histórico.

Generalmente a cada una de estas edades se le asigna un número de años, así se dice que los documentos de primera edad tienen de 0 a 5 años, los de segunda edad de 5 a 30 años y los de tercera edad son aquellos que superan dicha fecha. Para facilitar la conservación y acceso a los documentos es necesario crear un Sistema de Archivo de los diferentes tipos de documento.

Tipos de documentos

Es necesario diferenciar dos tipos de documentos:

- 1. Documentos informativos:** son los documentos que no han sido producidos por ninguna oficina de la empresa, como lo dice contienen información informativa de carácter externo y que es valiosa por cierto tiempo. Algunas normas para su organización:

- ✓ No deben mezclarse con los documentos administrativos.
- ✓ Se archivarán en carpetas colgantes ordenadas por materia, tema o asunto.

- 2. Documentos administrativos:** los documentos administrativos son los producidos y/o recibidos por una unidad administrativa en el ejercicio de una función y como desarrollo de una actividad. Los documentos de archivo tienen carácter seriado. Se producen en el ejercicio de diferentes actividades que se prolongan en el tiempo, dando lugar a las distintas series documentales. Los documentos administrativos se pueden dividir en 4 grandes grupos:

- 2.1. Expedientes:** el conjunto ordenado de documentos y actuaciones que sirven de antecedente y fundamento en toda operación administrativa, así como las diligencias encaminadas a ejecutarla. Dicho en otras palabras un expediente es la unidad documental formada por un conjunto de documentos generados por una unidad en la resolución de un mismo asunto. Un expediente debe ser identificado con al menos los datos siguientes para facilitar su localización e identificación inequívoca:

- Número de referencia.
- Unidad a la cual pertenece.
- Asunto.
- Fecha.
- Es recomendable tener un índice de documentos ordenado por número de referencia.

- 2.2. Correspondencia:** podemos definir la correspondencia como el conjunto de cartas que recibe y emite una oficina. El diccionario de la Real Academia de la Lengua define la palabra carta como «papel escrito, y ordinariamente cerrado, que una persona envía a otra para comunicarse con ella». La variedad de «cartas» que reciben o envían las oficinas municipales es enorme, pero hay que considerar que una inmensa mayoría formará parte de un expediente. La correspondencia materializa las relaciones que la unidad administrativa mantiene con otros órganos o con personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, en el ámbito de sus actividades. Dentro de la correspondencia se incluyen diferentes tipos documentales utilizados por la Administración para comunicarse, como son: oficios, cartas, memorándum, correos electrónicos.

- 2.3. Registros de control:** los registros son instrumentos de control y garantía para la empresa del resguardo de la documentación. Independientemente de su formato, sea electrónico o no, deben ser conservados adecuadamente.

- 2.4. Documentos simples:** todos los documentos que son generados por una unidad y que no tiene ningún intercambio con otras unidades.

Confidencialidad y seguridad de los documentos

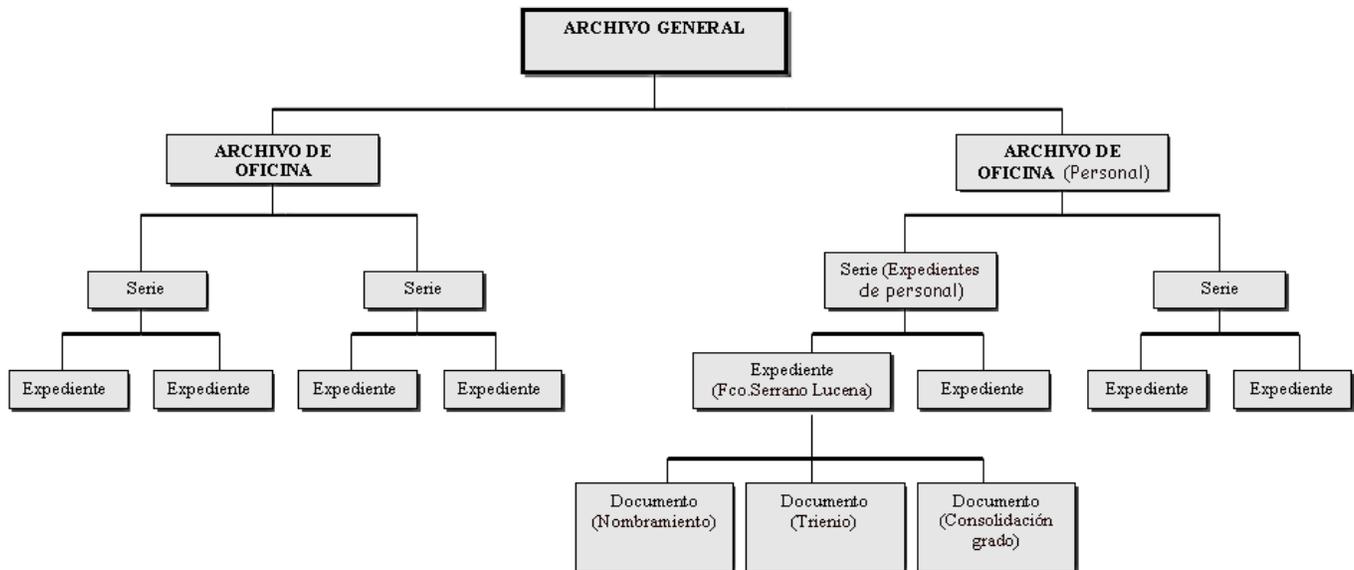
Los documentos de acuerdo a su confidencialidad y seguridad pueden clasificarse como:

- ✓ **Críticos:** indispensable para la operación de la empresa.
- ✓ **Valiosos:** es un activo de la empresa y muy valioso.
- ✓ **Sensibles:** debe de ser conocida por las personas autorizadas.

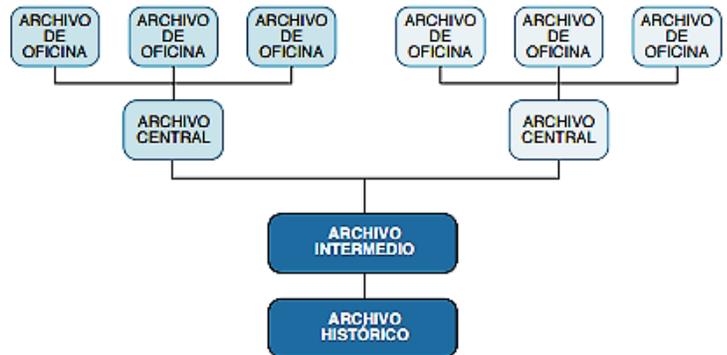
Serie documental: Es el conjunto de documentos producidos por una unidad administrativa en el desempeño de una función, como desarrollo de una misma actividad administrativa y regulada por una norma jurídica o de procedimiento. Por tanto, los diferentes tipos de expedientes y de documentos simples constituirían las distintas series documentales. Por ejemplo: las series documentales pueden ser ordenadas eligiendo el criterio más adecuado para la localización y recuperación de los documentos en sus correspondientes ubicaciones: carpetas, cajas, estantes...

Unidad Administrativa	Función	Tipo de Documento	Serie
Servicio de Personal +	Agrupar todos los documentos relacionados con la vida laboral de cada empleado	+ Expediente de Personal	= Expedientes de Personal
Servicio Jurídico +	Realizar informes de carácter jurídico	+ Informe	= Informes Jurídicos

El criterio más adecuado para la localización y recuperación de los documentos en sus correspondientes ubicaciones: carpetas, cajas, estantes...



Sistema de Archivo: el conjunto de unidades en donde se ubican los documentos en razón de su utilidad para la gestión administrativa de la empresa y que están atendidos por personal preparado y responsable. Los sistemas de archivo deben adaptarse a las necesidades de cada empresa, por ejemplo: puede haber un archivo en cada oficina y un archivo general de la empresa:



- ✓ El archivo de Contabilidad.
- ✓ El archivo de Compras.
- ✓ El archivo de Ventas.
- ✓ El archivo General o Central de la empresa.
- ✓ Archivo Intermedio.
- ✓ El archivo Histórico de la empresa.

La creación de estos archivos en la empresa está condicionada por las variables siguientes:

- ✓ Volumen de documentos. Si el volumen de los documentos es grande quizás sea necesario la creación de todos los archivos, pero si el volumen y el tamaño de la empresa no lo amerita, quizás solo sea necesario tener únicamente archivos de oficina y un archivo central en el cual se efectúen las funciones del archivo intermedio e histórico.
- ✓ Espacio disponible y adecuado.
- ✓ Mobiliario adecuado para almacenamiento y conservación.
- ✓ Personal capacitado y responsable que se encargue de todas las tareas relacionadas con su gestión.
- ✓ Accesibilidad.

Archivo de Oficina o de Gestión: el archivo de oficina es el que reúne la documentación en trámite o sometida a continua utilización y consulta administrativa. El archivo de oficina está formado por los documentos producidos y recibidos por una unidad u oficina administrativa (Contabilidad, Compras...), en el desarrollo de sus funciones y actividades. Debe encontrarse reunido de forma organizada para garantizar la gestión y consulta. Así pues, entre sus funciones están:

- ✓ Formación de expedientes de documentos que produce la propia oficina.
- ✓ Elaboración de Registros de control e información (tarjeteros, hoja de Excel, bases de datos).
- ✓ Servicio de consulta administrativa.
- ✓ Preparación de las transferencias al Archivo Central.

Archivo Central: es el encargado de recibir la documentación que le transfieren los distintos archivos de oficina, una vez finalizado el trámite de la documentación y su consulta no es constante.

Archivo Intermedio: es el que reúne la documentación enviada por los Archivos Centrales. Dicha documentación, después de haber sido valorada, será eliminada o transferida, en caso de tener valor histórico, al archivo que ejerza las funciones de archivo histórico.

Organización de un archivo

El mejor método de organización de un archivo es recrear o simplemente respetar el orden originario que tuvieron o debieron tener los papeles en cada una de las oficinas productoras. Es un método objetivo porque cualquiera que sea el que archive, si se hace bien, el resultado es el mismo. Si se desorganizara mil veces, el resultado de organizarlo conforme al orden natural y originario sería mil veces el mismo.

Tres operaciones para organizar un archivo:

1. Clasificación: es unir y separar grupos de documentos de acuerdo a:

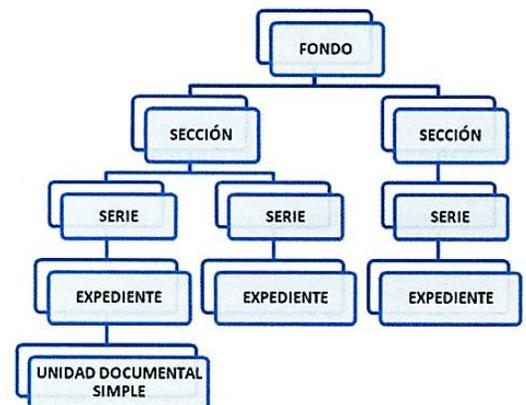
1.1. Fondo: conjunto de documentos producidos por una institución, entidad, empresa, aplica para empresas que tienen varias empresas bajo su control, otra definición: Es el conjunto de documentos producidos por una organización o persona, de acuerdo con sus atribuciones.

1.2. Sección: es conjunto de documentos relacionados entre sí y corresponde a las subdivisiones administrativas de la institución. Reflejan los niveles de la estructura jerárquica.

1.3. Serie: son los documentos reunidos y conservados por la unidad o área o sección en el desarrollo de sus actividades y derivadas de la producción, recepción o su utilización. En la serie se encuentran los expedientes compuestos por la unidad documental

1.4. Expedientes: dentro de las series documentos relacionados por un mismo asunto. Es el conjunto de documentos reunidos por el productor para su uso.

1.5. Documentos simples o sueltos: es la pieza documental indivisible.



2. Ordenamiento: es establecer una secuencia natural de los documentos dentro de los expedientes y de los expedientes dentro de la serie y de la serie dentro de los fondos. Los principales tipos de ordenamiento son los siguientes:

2.1. Alfabética: tomando el nombre de la persona, entidad, lugar o asunto más significativo como referencia. Se utiliza para expedientes que se forman según una individualización por persona o entidad. También para documentación que no sigue ningún procedimiento administrativo y el elemento de unión puede concretarse en una materia.

2.2. Cronológica: es la que se basa en la fecha de los documentos. Se utiliza para documentación que tiene un tratamiento anual o mensual. Por ejemplo: nóminas, actas...

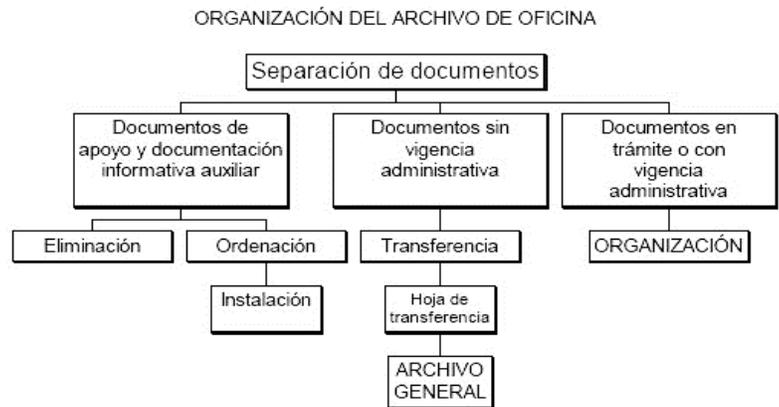
2.3. Numérica: la que ordena por una secuencia de números. Esta numeración puede ser significativa o no. En el primer caso, estaríamos ante una numeración de expedientes del tipo 1/AÑO N, en el que indica el expediente número uno del AÑO N. El otro tipo sería el que se utiliza, por ejemplo, en documentos generados por programas informáticos, en el que el propio programa asigna un número consecutivo a cada expediente.

2.4. Alfanumérico: es la combinación de alguno de los anteriores tipos. Utilizando sistemas informáticos la búsqueda de documentos puede efectuarse por medio de un índice, palabras, fechas o cualquier combinación de variables de búsqueda.

3. Instalación: es colocar la documentación ya clasificada y ordenada en dos formas:

3.1. Cajas: las que deben ser herméticas de composición no acida, sólidas y manejables en su transporte.

3.2. Legajos o atados: bultos ligeramente apretados con cuerdas de cáñamo fino.



INTEGRACION

Las cinco etapas del proceso administrativo son:

Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Luego de estudiar las fases de Planeación y Organización es necesario continuar con el proceso de estudio de la etapa de integración.

Al enunciar las etapas de la administración, mencionamos que las dos primeras: **Planeación** y la **Organización** se dirigen a la construcción o estructuración de la empresa.

No toca el estudio de las etapas que tienen por fin el manejar, hacer, actuar, operar o funcionar la empresa que fue ya construida teóricamente, a saber: la **Integración**, la **Dirección** y el **Control**.



Iniciamos con la **Integración**. Es el primer paso práctico de la fase dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la fase constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada, por lo cual la **Integración** es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico, lo teórico y lo práctico

El concepto general de integración se refiere a la acción de integrar, es decir, unir partes que constituyen a un todo.

Para el Proceso Administrativo este concepto es definido por varios autores, el más común es el que proporciona Reyes Ponce Agustín, él dice: "integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social". Otros autores definen a esta etapa como:

FASE ESTÁTICA: FUNCIONES MECÁNICAS, HABILIDADES TÉCNICAS



FASE DINÁMICA: FUNCIONES DINÁMICAS, HABILIDADES DIRECTIVAS



- ✓ **Münich Galindo:** entendemos por integración, el seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos...
- ✓ **Fernández Arenas A.:** se define como la tarea de cubrir los puestos de una estructura organizacional por medio de la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario del personal disponible, el reclutamiento, selección, colocación, evaluación, remuneración y capacitación del personal necesario.
- ✓ **Koontz Harol:** la buena integración de esos recursos necesarios para la organización; materiales, humanos, tecnológicos y financieros llevarán por buenos caminos a la entidad, logrando una mayor productividad optimizando esos recursos al por mayor. Así mismo la integración nos servirá para cumplir nuestros planes u objetivos y ayudará a la buena toma de decisiones a nivel directiva.

La **Planeación** nos ha dicho, que debe hacerse y cuando debe hacerse. La **Organización** nos ha señalado el perfil de quienes debemos contratar, donde y como deben de realizarlo. Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la **Integración**.

La **Integración** tiene un vínculo muy importante con la **Organización**, pues determina puestos, materiales, y papeles a desarrollar, es decir se pone en práctica las decisiones que se toman en el Proceso Administrativo respondiendo a las siguientes preguntas: "¿Con qué? Y ¿Con quién? Trabajar" para que una empresa pueda lograr sus objetivos. La serie de recursos que serán dotados deberán estar coordinados para contribuir con un eficiente y eficaz funcionamiento.

Recursos: Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Son todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos. Se clasifican en:

- ✓ **Recursos Humanos:** conjunto de persona para desarrollar los planes de la organización tomando en cuenta su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos, y experiencia. La integración de estos recursos tiene distintas etapas, según Koontz y Weihrich son: reclutamiento, selección, contratación, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación. Aunque otros autores consideran que son: reclutamiento, selección, contratación, inducción, registro, evaluación de desempeño, prestaciones y beneficios, desarrollo y sistemas de retiro de personal.
- ✓ **Recursos Financieros:** son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, el proceso de integración consiste en llevar a cabo toda la función financiera (ingresos y egresos), de acuerdo al sistema presupuestal establecido (Canseco Jiménez). Es la etapa donde se determina el capital de trabajo y el análisis de los orígenes y aplicaciones de cada ejercicio.
- ✓ **Recursos Materiales:** son las cantidades de materiales tangibles que se tienen que "suministrar oportunamente y en las mejores condiciones de costo, cantidad y calidad" (Canseco Jiménez) para la producción de bienes y servicios. Las etapas que sigue este proceso son: localización, adquisición, ubicación y distribución de la planta.
- ✓ **Recursos Tecnológicos:** al igual que los recursos materiales debe de seguir los mismos estándares de calidad, cantidad y costo en la adquisición de hardware y software, "considerando el tipo de proveedor, soporte, respaldo, instalación e implementación, así como necesidades futuras."

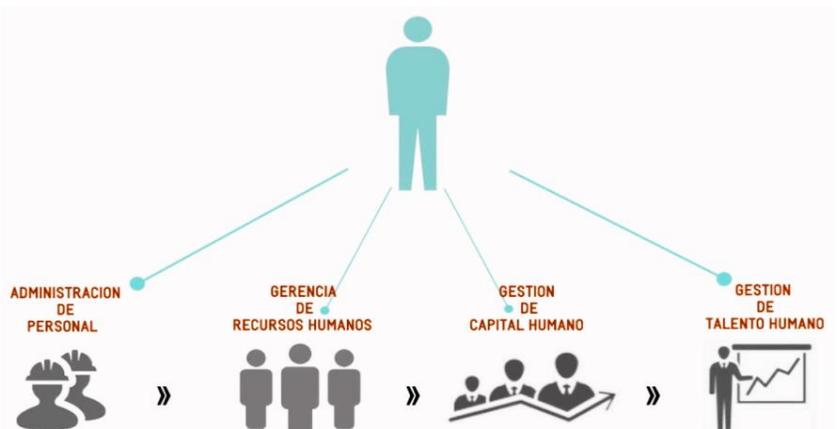
Una vez integrados los recursos es necesario que se guíen y administren de la mejor manera para lograr los objetivos de las empresas. La administración de los recursos materiales y tecnológicos "evitará que se agoten y decirle al cliente que no ha o que se acumulen demasiadas unidades de cada artículo y no se vendan.

Integración de los Recursos Humanos

La **Integración** de los Recursos Humanos es uno de los factores más importantes, junto con el capital y el tiempo, para lograr el éxito de cualquier organización. A la **Integración** de personal se le denomina **Recursos Humanos** (RRHH) y tiene por objetivo efectuar el proceso para conseguir los empleados de una organización. Este proceso de gestión se ocupa de:

- ✓ Planificar,
- ✓ Reclutar,
- ✓ Seleccionar,
- ✓ Contratar,
- ✓ Inducir,
- ✓ Formar o capacitar,
- ✓ Retener y
- ✓ Evaluar al personal de la organización.

La palabra Recursos Humanos ha evolucionado y se define de manera alternativa como Administración de Personal, Gerencia de Recursos Humanos, Gestión de Capital Humano o Gestión de Talento Humano, Gestión de Gente o Capital Intelectual.



La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como: **la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, coaching, el Principio de Peter, círculos de calidad, la negociación y la cultura organizacional.**



Objetivos de Recursos Humanos

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa, pero el principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Los objetivos generales se pueden resumir en: Corporativos, Funcionales, Sociales y Personales y a su vez pueden desglosarse en:

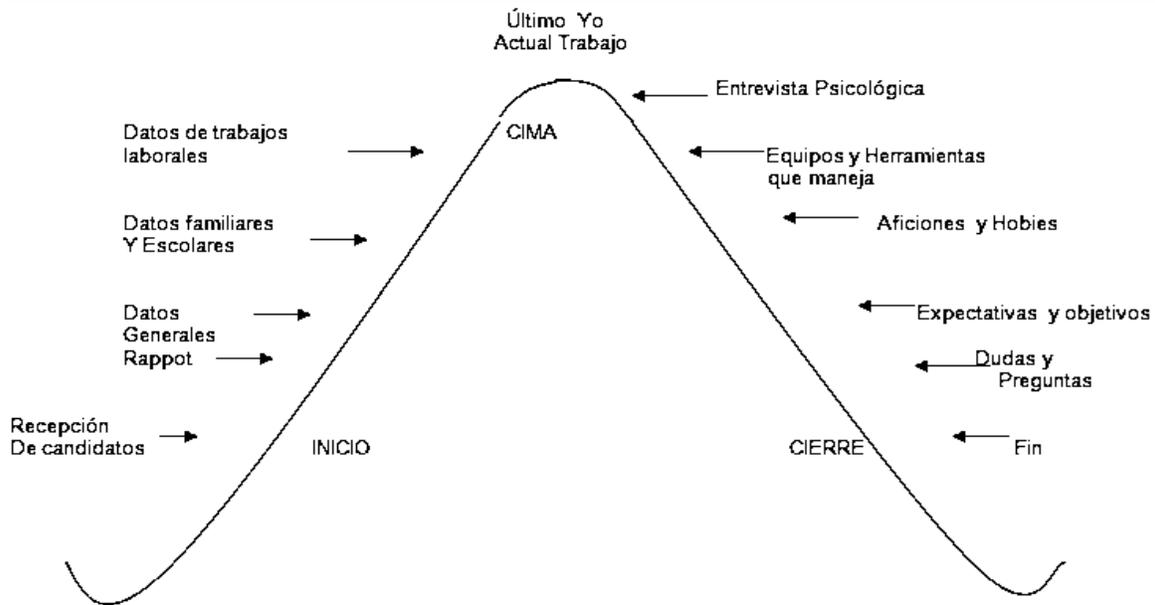
- ✓ Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- ✓ Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- ✓ Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- ✓ Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- ✓ Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- ✓ Cumplir con las obligaciones legales.
- ✓ Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Funciones de Recurso Humanos

Planificación: la planificación del recurso humano se refiere al conjunto de medidas y procesos que tienen por objetivo determinar el número de personas que una empresa necesita, así como su costo, las habilidades y destrezas que deben poseer tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo. Esta etapa está relacionada estrechamente con las etapas de Planificación y Organización de la empresa.

Reclutamiento: es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer y proveer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Estos candidatos podrán conseguirse por medio de convocatorias en los medios de comunicación, redes sociales a través de fuentes internas o externas. Las fuentes internas son los empleados que en este momento laboran en la empresa, y las fuentes externas para obtener recurso humano calificado lo componen la misma competencia, empresa de empleos, mercado laboral... El reclutamiento y selección de RH en muchas empresas se considera como dos fases de un mismo proceso.

Selección: en el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en el proceso de reclutamiento.



La selección tiene por objetivos:

- ✓ Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo por medio de solicitudes de trabajo y la presentación del currículum.
- ✓ Evaluar las competencias y la calificación profesional de los candidatos por medio de pruebas de inteligencia, habilidades y aptitudes, test psicológicos...
- ✓ Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- ✓ En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

Contratación: es el proceso por medio del cual se formaliza con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

Inducción: inducir es mover a alguien a algo o darle motivo para ello. Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa. La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización. La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

Uno de los principales beneficios de la inducción es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

La inducción incluye:

1. Cómo puede llegar a su trabajo.
2. Recorrido por la empresa y el lugar de trabajo.
3. Explicación sobre: El trabajo que se hace en las diferentes áreas, el lugar de marcar entrada y salida, como marcar la entrada y la salida, horarios, comedor y sus servicios, procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo, sanitarios, tableros y boletines y dónde conseguir herramientas y útiles
4. Comentar otras condiciones del trabajo: Pagos de salarios, vacaciones, seguros, tiempo extra, impuestos sobre la renta, pago de días festivos, día y método de pago de salario, pago de vacaciones, efecto de faltas no justificadas, ausencias, necesidad de reportar las faltas, a quién y cómo avisar en caso de ausencia, reglas de seguridad, prohibiciones...
5. Colocar al nuevo trabajador en su trabajo: presentaciones con sus superiores e inferiores o iguales, relación del trabajo con las otras áreas de trabajo y con otros puestos de trabajo, normas de calidad, normas de trabajo, ubicar el lugar de trabajo, indicar las labores a realizar, descripción del puesto
6. Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento: Preparar, explicar y demostrar, probar el desempeño del entrenado e inspeccionar continuamente al entrenado.

Capacitación: capacitar es involucra al trabajador para que desarrolle sus habilidades y conocimientos y que sea capaz de sobrellevar con mejor desempeño la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de diferentes tipos y estos se enfocan a diversas áreas individuales u organizacionales. Toda empresa o negocio deberá capacitar a su personal para lograr un perfeccionamiento y actitudes privadas para el mejor desempeño de sus efectivos y futuros cargos y así adaptar a cada colaborador y poder llevar a cabo las exigencias que la empresa requiera en su entorno. La capacitación y el desarrollo que se aplica en las organizaciones deben concebirse precisamente con modelos de enseñanza a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales. La capacitación debe cumplir con los objetivos y los principios personales, profesionales y laborales ya que formaran parte del desarrollo que conlleva a la empresa tener claro y presente como parte de su estilo de vida. Los beneficios que tiene una organización con la capacitación que se le da los trabajadores es que mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, y por lo consecuente eleva la moral de la fuerza de trabajo, y al mismo tiempo estimulando a cada colaborador mejorando la relación jefes-subordinados. Un punto más a favor de la capacitación es que contribuye al desarrollo de líderes y dirigentes incrementa la productividad y calidad del trabajo, Ayuda a mantener bajos los costos. Existen distintos tipos de capacitación, fundamentalmente tres:

- ✓ Capacitación para el trabajo: va dirigida al trabajador que desempeñará una nueva actividad, ya sea por su reciente ingreso o porque fue reubicado en su empresa.
- ✓ Capacitación promocional: es para aquellos trabajadores que están en posibilidad de ascender de puesto.
- ✓ Capacitación en el trabajo: está encaminada al desarrollo de habilidades, conocimiento y actitudes en los trabajadores, con el fin de que ejerza sus actividades laborales de la mejor manera posible, haciendo competitiva su empresa/organización.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso. Es decir, la capacitación otorga muchos beneficios en el contexto laboral, beneficios para el trabajador, la empresa y el país. Por ejemplo:

- ✓ Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- ✓ Aumenta la rentabilidad de la organización.
- ✓ Desarrolla una alta moral en los empleados.
- ✓ Ayuda a solucionar problemas.
- ✓ Reduce la necesidad de supervisión.
- ✓ Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- ✓ Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- ✓ Facilita que el personal se identifique con la empresa.

Retención del personal: en las empresas de hoy el retener a los mejores empleados debería ser tarea primordial, ya que esto les permitirá mantener la competitividad al máximo. En muchas situaciones hemos visto el valor que se le da a un empleado hasta el momento que este se va, ahí entonces es cuando empiezan las lamentaciones; es como el refrán que dice "Nadie sabe lo que tiene hasta que lo pierde".

Todas las organizaciones deberían pensar seriamente la manera en que pueden retener a sus mejores empleados, porque cada vez más, la gente con más talento y creatividad es la que se va. Las personas, sobre todo las que tienen conocimiento de su talento, se pueden dar el lujo de escoger a qué empresa quieren ingresar, y si el puesto no los convence después de un tiempo de ocuparlo, emigran a otro que les ofrezca lo que piden y que les brinde mayores comodidades. Es por eso que, retener al personal, es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones.

Pensemos que cuando una persona valiosa se va, no solamente se pierde el costo de su selección, sino que se esfuman también sus referencias, contactos y conocimientos, y aparecen nuevos costos de formación y baja productividad del nuevo empleado que le sustituye.

No percatarse de la importancia que tiene el conocimiento como un activo tangible de la empresa, es un error que puede resultar muy caro. No es conveniente darnos el lujo de contar con personas desmotivadas, insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Es más costoso formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales.

Los buenos empleados buscan satisfacción en el trabajo, un sentido de pertenencia y conexión con el grupo, la posibilidad de armonizar su vida familiar y profesional, y oportunidades de desarrollo personal y profesional. Esto supone tener que dar al empleado instrumentos para avanzar. Ofrecerle cursos en el lugar de trabajo para facilitar la actualización de sus habilidades.

Algunas de las estrategias para conservar al personal valioso son las siguientes:

- ✓ Enseñarle y demostrarle que pertenecer a la empresa implica un crecimiento no solo profesional, sino también personal. Es fundamental que la organización impulse a sus trabajadores, que los capacite y que les brinde nuevos retos para que mejoren cada día. No debemos caer en el error de tener un negocio que, estructuralmente, los frustre y solo genere en ellos el deseo de no volver.
- ✓ Aceptar las ideas y las propuestas de los colaboradores. Evitar imponer planes y, por el contrario, incentivar la participación de todo el personal.
- ✓ Contratar el personal correcto. La contratación del nuevo personal debe estar basada en un perfil de puesto diseñado por la empresa, donde se especifiquen las habilidades, aptitudes y aún más importante, las actitudes del candidato deseado, que sea capaz de cubrir y desarrollar las actividades asignadas a su responsabilidad.
- ✓ Realizar un Plan de vida laboral y familiar, que permita a la empresa conocer las necesidades de vida laboral y familiar de cada uno de sus empleados y al mismo tiempo, que su empleado detecte los mismos. La idea es tener herramientas para desarrollar programas que satisfagan de mejor forma, las diversas necesidades e intereses de los empleados. Elaborar este pequeño, pero muy valioso documento con sus empleados genera vínculos de confianza entre la empresa y los empleados, pues se atiende la necesidad de seguridad y pertenencia a su sitio de trabajo. Un empleado que sabe que a su empresa le interesan sus necesidades de crecimiento, laborales y mejor aún, familiares, se desenvuelve de mejor forma en su actividad profesional, pues se siente respaldado por su empresa.
- ✓ Detectar los obstáculos o puntos de alerta que pueden orillar a un empleado a bajar su rendimiento, motivación y, por ende, su objetivo en la empresa y en su vida laboral; la consecuencia es casi siempre la renuncia inminente. Estos obstáculos a la retención de empleados suelen ser el agotamiento, la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal o la frustración ante el crecimiento y desarrollo profesional. Esta detección se realiza a través de la continua observación y análisis en los cambios en la conducta de los empleados tales como, desmotivación, baja en el rendimiento laboral, fatiga continua, cadenas de errores que no se solían cometer, aislamiento, desintegración del grupo de trabajo, entre otros. Una pequeña charla que ayude a detectar la causa raíz de estos cambios puede ser suficiente para reactivar los ánimos y alinear el nivel de productividad deseado.

- ✓ Tener en cuenta que hasta el trabajo más interesante y sugestivo puede acabar produciendo aburrimiento e insatisfacción al mejor empleado. Hay pues que estar alerta para que cuando este momento se aproxime, se pueda ofertar una nueva alternativa profesional que retenga a dicho empleado dentro de la compañía.
- ✓ No olvidar que un punto crucial para retener a los mejores empleados de la empresa, es procurar que tengan el jefe que se merecen; es decir jefes que sepan reconocer su talento, desarrollarlo, entrenarlo, y motivar al colaborador. Nada ahuyenta tanto a un buen empleado como un mal jefe.

Hay que recordar que los empleados valiosos se quedan en las empresas debido a diversos factores como: la estabilidad laboral, el conocimiento de su profesión o actividad laboral, el buen ambiente laboral, la compatibilidad cultural, el sentido de pertenencia, la flexibilidad de la estructura laboral, los esquemas salariales y de recompensas o inclusive por tradición familiar, social o cultural.

La idea de retener al personal más valioso dentro de la empresa es generar capital intelectual, el cual se puede decir que es la suma de las aptitudes y habilidades que poseen los empleados. Para que los buenos empleados se queden en las empresas existen muchísimas recomendaciones al respecto. Se trata de ganar-ganar, y es precisamente por eso que se deben de ofrecer salarios competitivos que generen colaboradores competitivos, así como oportunidad de desarrollo de carrera profesional.

Las recomendaciones y estrategias por desarrollar podrían ser infinitas. No hay que perder de vista que las estrategias que desarrollemos para nuestras empresas deben ser creativas, veraces y estar acorde a las necesidades de los empleados, pero también al alcance de los recursos y posibilidades de la empresa; establecer un panorama de confianza y transparencia es primordial desde la primera ocasión que tiene contacto con sus empleados.

La empresa debe de trabajar duro y tratar de retener a los que realmente merecen la pena, porque de otro modo, la competencia lo hará por nosotros.

Evaluación: en todas las empresas surge la necesidad de valorar y medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo. La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. Pretende identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

La Evaluación del Desempeño se tiene que basar en actividades que afectan al éxito de la empresa u organización, es decir, evaluar el rendimiento laboral desde 4 aspectos:

- ✓ Cantidad y calidad de los servicios producidos por el trabajador.
- ✓ Forma de comportarse en su puesto de trabajo.
- ✓ Medios que utiliza el trabajador.
- ✓ Integración con los valores, cultura y objetivos de la organización.

Las evaluaciones permiten la promoción del personal y después de un largo proceso, si es necesario, el despido.

- ✓ **Promoción de personal:** la promoción es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad y un nivel más elevado en la organización. Al promocionado le supone una mejora en su situación económica y social. La promoción profesional es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas. La posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador.
- ✓ **Despido de personal:** si la evaluación de un empleado es desfavorable sólo se tienen dos opciones: asesorarlo y trabajar juntos para mejorar su desempeño, o despedirlo. La palabra despido se emplea frecuentemente para referir la expulsión o destitución de una persona de su empleo, es decir que una empresa da por finalizada la contratación de un empleado. Despedir un empleado puede ser costoso y si se efectúa de la manera incorrecta, también puede dejar a la empresa abierta a demandas por incumplimiento de las obligaciones. Desafortunadamente, existen situaciones donde despedir a un empleado es la única opción.

Integración de los Recursos Financieros

Los recursos financieros garantizan los medios para la consecución de los demás recursos de la empresa y se refieren al dinero en diferentes formas: Efectivo, capital, ingresos, egresos, créditos, inversiones y, en general, a la disponibilidad de dinero que tiene la empresa para atender sus compromisos.

Para el funcionamiento de la empresa se necesita:

- ✓ Adquirir activos fijos: terrenos, edificios, maquinaria y equipo, vehículos, muebles y enseres, etc.
- ✓ Pagar materias primas, combustibles y energía indispensables en el proceso de producción.
- ✓ Pagar sueldos, salarios y prestaciones a sus empleados.
- ✓ Pagar alquileres, servicios públicos, impuestos, reparaciones, servicios de mantenimiento, etc.
- ✓ Financiar los créditos otorgados a sus clientes o usuarios.

El dinero que requiere la empresa para iniciar sus operaciones o ampliar su capacidad de producción, puede provenir de fuentes variadas entre las cuales se encuentran:

- ✓ Patrimonio personal del dueño de la empresa.
- ✓ Aportes personales de varios individuos o familias que se asocian para constituir o ampliar la empresa.
- ✓ Suscripción de acciones a favor de una empresa cooperativa, efectuada por socios de la misma.
- ✓ Préstamos recibidos de entidades financieras o personas naturales.

Para el funcionamiento normal de la empresa es necesario asignar los recursos financieros indispensables para la actividad productiva, para el pago de sus obligaciones como (salarios, impuestos, servicios...), por lo que debe recibir los ingresos necesarios que satisfagan esto y además produzcan la utilidad esperada. La empresa se crea con el fin de obtener la mayor utilidad al capital invertido, si la empresa produce perjuicios o no produce la utilidad mínima lleva a la venta o liquidación de la misma. También se habla de liquidez que es la capacidad de convertir activos a efectivo y a la disponibilidad de fondos para satisfacer sus necesidades.

Integración de los Recursos Materiales

Los recursos materiales son el conjunto de máquinas, equipos, edificios, terrenos, vehículos, herramientas, materias primas, materias auxiliares u objetos de cualquier clase, necesarios para la producción de bienes y servicios. Los recursos materiales, en definitiva, son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo.

El objetivo del proceso de integración de los recursos materiales es determinar que se necesita, cuanta cantidad, cuánto cuesta, cuando se necesita, donde obtenerlo, cotizar, comprar en el país o en el extranjero y cuál es el mejor precio, condiciones y calidad.

La administración de los recursos materiales implica el uso eficiente, eficaz y racional de los recursos materiales, a fin de que su destino obedezca a los requerimientos y objetivos de la organización para el logro de una mayor productividad, eficacia, eficiencia y congruencia en su funcionamiento.

La empresa debe ser productiva, eficaz y eficiente.

- ✓ **Productividad:** algunas definiciones:
 - Es la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción (insumos).

RECURSOS FINANCIEROS

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización

Adquisición, manejo y control de capital

Diversos tipos de financiamiento

Movimientos de caja

Elaboración y manejo de presupuesto

RECURSOS MATERIALES

Son los bienes tangibles propiedad de la empresa

Localización, adquisición, ubicación y distribución de la planta

Materias primas

Maquinaria

Equipo

Manejo de almacenes

Mantenimiento

- Es la relación de los productos e insumos en un periodo dado con la consideración pertinente de calidad.
- La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
- Relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- Es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
- Se expresa con la formula siguiente:
 - **Productividad= productos / insumos.**

De acuerdo a la formula la productividad puede elevarse si:

- Aumentando los productos con los mismos insumos.
 - Manteniendo los mismos productos, pero reduciendo los insumos.
 - Aumentando los productos con menos insumos.
- ✓ **Eficacia:** es el cumplimiento de los objetivos. Se obtiene la productividad con los mismos productos e insumos.
- ✓ **Eficiencia:** es el logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos. Se aumenta la productividad aumentando los productos con menos o los mismos insumos.

A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz como lo explicaremos a continuación:

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Por ejemplo: se es eficiente cuando en 12 horas de trabajo se hacen 100 unidades de un determinado producto. Ahora, se mejora la eficiencia si esas 100 unidades se hacen en sólo 10 horas. O se aumenta a eficiencia si en 10 horas se hacen 120 unidades. Aquí vemos que se hace un uso eficiente de un recurso (tiempo), y se logra un objetivo (hacer 100 o 120 productos)

Respecto a la eficacia podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Ejemplo: se es eficaz si nos hemos propuesto construir un edificio en un mes y lo logramos. Fuimos eficaces por cuanto alcanzamos la meta, logramos lo que nos propusimos.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos, es decir, no importa si fuimos eficientes en el proceso llevado a cabo para alcanzar el objetivo.

Así, perfectamente es posible ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes.

Se puede dar el caso que se alcanzó la meta de construir una autopista en una semana tal como se había previsto (fuimos eficaces), pero para poder construir la autopista se utilizaron más recursos de lo normal (no fuimos eficientes).

Caso contrario, se utilizaron un 10% menos de los recursos previstos para construir la autopista, pero no se logró terminarla en una semana como estaba previsto (fuimos eficientes pero no eficaces).

Lo ideal sería construir la autopista en una semana y utilizar no más del 100% de los recursos previstos, o menos del 100% de los recursos. En este caso seríamos tanto eficaces como eficientes.

Integración de los Recursos Tecnológicos

La tecnología es el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico y es un recurso porque permite satisfacer una necesidad o conseguir aquello que se pretende. Un recurso tecnológico, por lo tanto, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual). En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas.

Los recursos tecnológicos sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final.

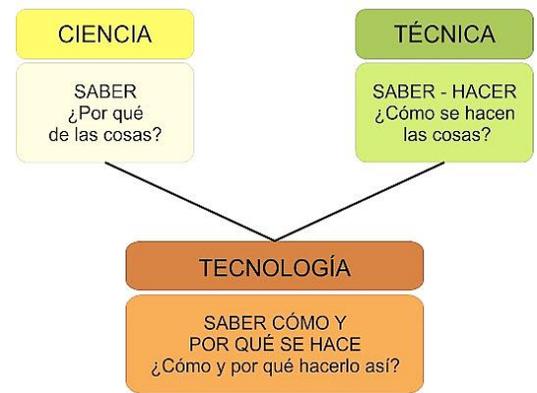
La tecnología es parte del proceso de transformación que convierte a los insumos en productos de una organización. Por ende, la tecnología es el conocimiento, herramientas técnicas y acciones que se utilizan para transformar las ideas, información y materiales en bienes y servicios terminados. En el entorno de una organización, las fuerzas tecnológicas desempeñan cada vez más el papel de eje, que se funda en el presente y contribuye a crear el futuro. Ante cada avance tecnológico, las organizaciones necesitan empleados que cuenten con más competencias para desempeñar estos nuevos trabajos tecnológicamente avanzados. En la actualidad, las tecnologías informáticas son esenciales en todas, casi todas las organizaciones y esa es una de las razones por la cual explica la importancia y porque se han incluido las fuerzas tecnológicas.

La tecnología de información crea opciones para los administradores que, sencillamente no eran posibles con tecnologías anteriores. La tecnología juega un papel muy importante dentro de una organización en los aspectos de trabajo, estrategias, manufactura y distribución ya que una enlaza a la otra también se puede tomar como la llave al éxito. Es muy importante actualizarse día a día y capacitar a los colaboradores para que adopten nuevas disciplinas en cuanto a lo tecnológico; también ayuda mucho en cuestión de ahorro de tiempo. Hay que mejorar y estar adelante o por lo menos mantener un lugar ante la competencia con la ayuda de estos avances tecnológicos. Tenemos muy en claro que tiempo atrás ni existía nada de tecnología como la que tenemos hoy en día, aunque también tiene sus contras como el mal uso de ella; la necesidad nos lleva a implementar nuevas técnicas tecnológicas para crecer e ir trazando el futuro que lleve la empresa hacia el éxito.

Recursos tecnológicos

Para el manejo eficiente de todos los recursos en una organización es necesario disponer de una adecuada información, que es el parámetro fundamental, imprescindible, para cumplir esta función administrativa; es más: la información puede considerarse a su vez como un recurso básico en la gestión empresarial; sin ella los directivos tiene que actuar de manera intuitiva. Por lo anterior es importante tener claro el concepto de lo que se entiende por información. Frecuentemente se confunde la información con los datos; para evitar este error es conveniente hacer algunas precisiones al respecto:

- ✓ Cada vez que se produce un fenómeno o suceso, se pueden abstraer de él determinadas notas cuantitativas o cualitativas, cada una de las cuales constituye un **dato** que debe ser registrado en un soporte físico y puede ser clasificado o agrupado de cierto modo.
- ✓ La **información** es el significado que se le da a los datos, una vez que han sido clasificados y procesados; o sea que, para obtener información hay que recibir



- los datos, analizarlos, trabajar sobre ellos y presentarlos en forma tal que puedan servir para obtener conclusiones o tomar decisiones.
- ✓ Los datos se convierten en información solamente cuando han sido procesados de tal manera que tengan validez administrativa al ser interpretados por los directivos de la empresa.

Los aspectos que se deben cubrir en el manejo de la información son:

1. Hay que definir el tipo de información que se necesita de acuerdo con las características de la organización donde se va a utilizar.
2. Establecer los requisitos que deben cumplir los datos a recolectar, de acuerdo con el tipo de información que la organización necesita.
3. Identificar las fuentes de información y fijar los procedimientos que se seguirán para la recolección de los datos.
4. Señalar la forma como se incorporarán los datos al proceso que los va a transformar en información, indicando las variables que se utilizarán para el control tanto de la entrada de los datos al procesamiento como de la calidad de las salidas que se obtengan del mismo.
5. Indicar los análisis y controles a que serán sometidos los datos y la información de ellos obtenida, así como los procesos para las correcciones que dichos análisis y controles determinen y la forma o manera que se utilizará para retornar la información a las fuentes que suministraron los datos.
6. Plantear las condiciones necesarias para que el flujo de información sea permanente y renovador, dentro de los procedimientos normales de la entidad.

En resumen: Realizar la integración y gestión de los recursos tecnológicos consiste en transformar información por medio de **sistemas** en acción, mediante el ejercicio de la toma de decisiones; de lo cual se deduce que la información es un recurso fundamental en cualquier empresa.

Sistemas

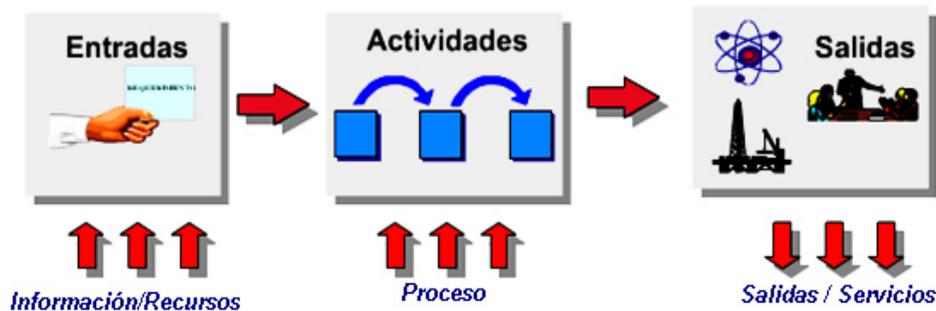
Un sistema puede definirse como un conjunto complejo de elementos, relacionados entre sí y ordenados formando un todo para alcanzar un fin u objetivo, mediante un proceso dinámico que se desarrolla en un medio ambiente que le es propio. La anterior es sólo una de las tantas definiciones de sistema que se conocen, todas ellas hechas con enfoques diferentes y enmarcados en ambientes diferentes, dependiendo del tema al cual se refieran, pero casi todas contemplan unos conceptos básicos, dentro de los cuales se pueden mencionar:

1. Se considera siempre al sistema como un conjunto de elementos,
2. entre los elementos hay relaciones,
3. en el sistema existe, de todas maneras, una idea de ordenamiento,
4. está presente, como una constante, una idea de finalidad, es decir, los elementos del sistema están relacionados y ordenados hacia un fin;
5. otra característica fundamental de los sistemas es su dinámica, están siempre en operación,
6. con un concepto de totalidad, de constituir un todo,
7. el sistema se encuentra inmerso en un medio ambiente, también conocido como integrante del sistema, que se puede definir como: el conjunto de cosas o fenómenos exteriores al sistema que lo afectan cuando se producen modificaciones en los componentes propios del ambiente, componentes que a su vez pueden ser modificados por el comportamiento del sistema.

Se dice que un sistema estará bien definido cuando se pueden especificar todos y cada uno de los elementos que lo constituyen, la forma como ellos están organizados funcionalmente y la naturaleza de las funciones que cumplen los elementos, y cuando se conocen los efectos que sobre el sistema tienen los fenómenos de su ambiente y viceversa. De acuerdo con su funcionalidad y destino de las salidas de los sistemas, estos pueden ser de dos clases: cerrados y abiertos.

- ✓ En los sistemas cerrados las relaciones de los elementos, sus interacciones y reacciones son para el sistema mismo, no existe ninguna transferencia de datos, información o energía con o hacia el integrante.
- ✓ Los sistemas abiertos son aquellos que tienen relaciones múltiples con su ambiente, con el cual existen interacciones y transferencia de datos, de información o de energía.

Desde el punto de vista operativo un sistema está constituido fundamentalmente por tres elementos: las entradas, el proceso y las salidas.



- ✓ En el caso del sistema de información la **entrada** está constituida por el resultado del análisis de los datos. Generalmente se utilizan formularios de entrada para darle uniformidad al insumo que se entregará al proceso.
- ✓ El **proceso** es el (los) dispositivo(s) para efectuar el registro, clasificación y recuperación de los datos; puede ser manual, mecánico o electrónico, pero utilizará siempre un programa o proceso específico para el procesamiento.
- ✓ Las **salidas** son el producto final del sistema; en el caso del sistema de información la salida está constituida por la información resultante del procesamiento. Ahora bien: las salidas del sistema de información se convierten en entradas en el sistema para la toma de decisiones, en el cual el procesador es el directivo apoyado por elementos colaboradores y la salida es la decisión o resolución para la acción.

Actividad de evaluación: 20 pts.

Cada uno(a) escribirá un ensayo acerca de la importancia del recurso humano en la empresa. Para escribir debe investigar en internet. A continuación, se proporcionan algunas ideas:

- ✓ La persona como recurso indispensable. ¿Qué es un recurso? ¿Por qué es indispensable?
- ✓ ¿Qué características debe tener el recurso humano?
- ✓ ¿Todo el recurso humano es igual?
- ✓ ¿Qué debe hacer el alumno para convertirse en un recurso que sea apreciado por las empresas?

Un ensayo es la interpretación escrita de manera libre de un tema determinado. Cada uno(a) debe investigar y consultar y luego escribir sus ideas, debe preguntar, elogiar, criticar o cuestionar. Cada uno(a) escribirá con un lenguaje sencillo y directo lo que piensa. ¿Cómo se realiza un ensayo? Un ensayo no es más que un género literario que consiste en interpretar de manera libre diferentes temas, sin la necesidad de sustentar lo que se dice con ninguna documentación. La redacción es libre y depende del estilo de cada uno, sin embargo, también tiene unas pautas que debemos tomar en consideración. El autor debe dividir en párrafos, la estructura se divide en 3 partes:

1. Introducción.
2. Desarrollo.
3. Conclusiones.

Ejemplo de ensayo:

"La importancia del Color en la vida del Hombre"

Es indudable que desde que los seres aparecieron en la tierra dotados de órganos de los sentidos; es la vista uno de más relevantes ya que gracias a él se establecieron una relación con el mundo exterior que les permitió conocer el terreno, distinguir el peligro, avizorar su caza y por ende su alimento; más es difícil saber cuáles seres distinguieron el colorido del medio ambiente y no es hasta que el más racional de los seres aparece que podemos tener la convicción que los colores influyeran en su vida y decisiones. Este ser es el hombre. El color es luz, belleza, armonía y delicia de la vista, pero es, sobre todo, equilibrio psíquico, confort y educación. Podemos imaginar cómo los hombres más antiguos aprendieron por la vista de los colores, muchos de los fenómenos naturales, conocieron el azul del cielo y la oscuridad de la noche, el verde de los campos, el árido amarillo de los desiertos, el blanco gélido de los glaciares y el rojo de la sangre.

En el ejemplo cada uno(a) puede observar que el ensayo no necesita ser grande, pero el ensayo no debe ser mayor de una hoja tamaño carta a doble cara, a mano, usa pie y encabezado de página, el libro de texto te sirve de ejemplo: Encabezado: CBS, Administración, Evaluación. Pie de página: Nombre de alumno(a), Fecha, Número de página. Abajo rubrica para evaluar el ensayo.

Criterio	Excelente (4 puntos)	Muy bueno (3 puntos)	Bueno (2 puntos)	Regular (1 puntos)
Planificación del ensayo	Hay una evidencia clara de identificación del tema, objetivos y del destinatario así como de elaboración de un esquema previo.	Aunque el estudiante identificó el tema, los objetivos y del destinatario el escrito no demuestra haber seguido un esquema elaborado previamente.	El escrito no evidencia que hubo comprensión del tema y de los objetivos del mismo aunque sí se evidencia identificación del destinatario.	El escrito no evidencia que se haya hecho una identificación previa del tema, objetivos y del destinatario así como de elaboración de un esquema.
Contenido	Muestra comprensión completa del tema con ideas originales, detalles y ejemplos que la apoyan.	Presenta y define un tema, incluyendo algunos ejemplos que evidencien su comprensión.	Las ideas están claras y hay poco ejemplo de la comprensión del tema.	Las ideas son confusas y no se relacionan con el tema.
Organización	Las ideas están presentadas en párrafos estructurados en secuencia lógica. Usa palabras o frases de enlace eficazmente.	Las ideas son fáciles de comprender y están organizadas en párrafos con secuencia lógica. Usa palabras o frases de enlace.	Presenta las ideas en un orden que no siempre tiene secuencia, por lo que se dificulta interpretarlo.	Las ideas carecen de estructura y secuencia lógica por lo que se hace difícil comprender el texto.
Vocabulario	El vocabulario que usa es extenso y adecuado lo cual hace que transmita las ideas en forma natural.	Utiliza vocabulario preciso que incluye palabras descriptivas.	Usa un vocabulario elemental. Tiende a utilizar frecuentemente la misma palabra.	El vocabulario limitado que utiliza hace que el texto sea incongruente y confuso.
Uso del lenguaje	El escrito demuestra que el estudiante domina las normas ortográficas y gramaticales.	El escrito presenta pocos errores que no impiden la comprensión del texto.	En ocasiones la gramática y puntuación pueden afectar la comprensión del texto.	Demuestra manejar con limitación las normas ortográficas y/o gramaticales.

Actividad de Evaluación: 20 pts.

Elaboración de dos afiches: uno con relación a la integración recursos humanos y otro con relación a la integración de los recursos financieros. Cada alumno(a) debe leer su folleto e investigar en internet. Cada uno(a) debe al menos resolver los puntos siguientes: Concepto, objetivos, funciones. Contribuciones más importantes al proceso administrativo. ¿Qué entiende cada alumno(a)? ¿Por qué es importante? Cada uno(a) debe explicar con sus palabras de manera sencilla y clara lo que entendió.

El afiche debe tener título, debe ser atractivo, tener ejemplos, recortes y diagramas. El afiche será evaluado de acuerdo a la rúbrica siguiente. La rúbrica es un instrumento de evaluación en el cual se establecen los criterios y niveles de logro mediante la disposición de escalas para determinar la calidad de ejecución de los alumnos en tareas específicas o productos que ellos realicen. En la semana N tu catedrático(a) asignará a cada alumno el tiempo para presentar el afiche a sus compañeros. Luego de concluida la exposición los afiches serán colocados, si es posible, en la pared del aula tomando como base la línea del tiempo de los personajes, es decir se pondrán desde el personaje más antiguo al más reciente.

Indicadores	5 Puntos Excelente	4 puntos Muy Bien	3 puntos Bueno	1 punto Mejorar
Elementos Requeridos	El afiche incluye todos los elementos requeridos así como información adicional, tales como 4 recortes.	Todos los elementos requeridos están incluidos en el afiche. 3 recortes.	Todos, menos 1 de los elementos requeridos están incluidos en el afiche. 2 o 1 recorte.	Faltan varios elementos requeridos. Sin recortes.
Atractivo	El afiche es excepcionalmente atractivo en términos de diseño, distribución y orden.	El afiche es atractivo en términos de diseño, distribución y orden.	El afiche es relativamente atractivo aunque puede estar un poco desordenado.	El afiche es bastante desordenado o está muy mal diseñado. No es atractivo.
Título	El título puede ser leído desde una distancia lejana y es bastante creativo.	El título puede ser leído desde una distancia cerca y describe bien el contenido.	El título puede ser leído desde una distancia muy cerca y describe bien el contenido.	El título es muy pequeño y/o no describe bien el contenido del afiche.
Contenido y Precisión	4 ejemplos fueron expuestos en el afiche.	3 ejemplos fueron expuestos en el afiche.	2 ejemplos fueron expuestos en el afiche.	1 ejemplos fueron expuestos en el afiche.

EXPOSICIÓN RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS. Actividad de evaluación: 20 pts.

Cada alumno(a) expondrán en el orden indicado del 1 al 14. Debe exponer el afiche del personaje asignado delante de sus compañeros. Debe mirar la lista de cotejo y observar sobre qué aspectos será evaluado. Tu catedrático(a) comprobará que cada uno(a) alcance los aspectos descritos en la lista de cotejo siguiente. Cada indicador con respuesta positiva vale 2 puntos. Sume los SI y multiplique por 1.

	Indicador	SI	NO
1	Expone sus ideas con claridad.		
2	Se mantiene en el tema durante toda la exposición.		
3	Usa el volumen de voz apropiado para que todos le escuchen.		
4	Utiliza lenguaje corporal para apoyar sus ideas.		
5	Utiliza vocabulario acorde al tema		
6	Comprende el tema(s).		
7	Puede exponer el tema(s).		
8	Puede definir y asociar el tema(s).		
9	Manifestó conclusiones.		
10	Tiene recomendaciones.		
	TOTAL		

Actividad de Evaluación: 20 pts.

Elaboración de dos afiches: uno con relación a la integración recursos MATERIALES y otro con relación a la integración de los recursos TECNOLOGICOS. Cada alumno(a) debe leer su folleto e investigar en internet. Cada uno(a) debe al menos resolver los puntos siguientes: Concepto, objetivos, funciones. Contribuciones más importantes al proceso administrativo. ¿Qué entiende cada uno(a)? ¿Por qué es importante? Cada uno(a) debe explicar con sus palabras de manera sencilla y clara lo que entendió.

El afiche debe tener título, debe ser atractivo, tener ejemplos, recortes y diagramas. El afiche será evaluado de acuerdo a la rúbrica siguiente. La rúbrica es un instrumento de evaluación en el cual se establecen los criterios y niveles de logro mediante la disposición de escalas para determinar la calidad de ejecución de los alumnos en tareas específicas o productos que ellos realicen.

En la semana N tu catedrático(a) asignará a cada uno(a) el tiempo para presentar el afiche a sus compañeros. Luego de concluida la exposición los afiches serán colocados, si es posible, en la pared del aula tomando como base la línea del tiempo de los personajes, es decir se pondrán desde el personaje más antiguo al más reciente.

Indicadores	5 Puntos Excelente	4 puntos Muy Bien	3 puntos Bueno	1 punto Mejorar
Elementos Requeridos	El afiche incluye todos los elementos requeridos, así como información adicional, tales como 4 recortes.	Todos los elementos requeridos están incluidos en el afiche. 3 recortes.	Todos, menos 1 de los elementos requeridos están incluidos en el afiche. 2 o 1 recorte.	Faltan varios elementos requeridos. Sin recortes.
Atractivo	El afiche es excepcionalmente atractivo en términos de diseño, distribución y orden.	El afiche es atractivo en términos de diseño, distribución y orden.	El afiche es relativamente atractivo, aunque puede estar un poco desordenado.	El afiche es bastante desordenado o está muy mal diseñado. No es atractivo.
Título	El título puede ser leído desde una distancia lejana y es bastante creativo.	El título puede ser leído desde una distancia cerca y describe bien el contenido.	El título puede ser leído desde una distancia muy cerca y describe bien el contenido.	El título es muy pequeño y/o no describe bien el contenido del afiche.
Contenido y Precisión	4 ejemplos fueron expuestos en el afiche.	3 ejemplos fueron expuestos en el afiche.	2 ejemplos fueron expuestos en el afiche.	1 ejemplos fueron expuestos en el afiche.

EXPOSICIÓN RECURSOS MATERIALES Y TECNOLOGICOS. Actividad de evaluación: 20 pts.

Cada uno(a) expondrán en el orden indicado del 1 al 19. Debe exponer el afiche del personaje asignado delante de sus compañeros. Debe mirar la lista de cotejo y observar sobre qué aspectos será evaluado. Tu catedrático(a) comprobará que cada uno(a) alcance los aspectos descritos en la lista de cotejo siguiente. Cada indicador con respuesta positiva vale 2 puntos. Sume los SI y multiplique por 1.

	Indicador	SI	NO
1	Expone sus ideas con claridad.		
2	Se mantiene en el tema durante toda la exposición.		
3	Usa el volumen de voz apropiado para que todos le escuchen.		
4	Utiliza lenguaje corporal para apoyar sus ideas.		
5	Utiliza vocabulario acorde al tema		
6	Comprende el tema(s).		
7	Puede exponer el tema(s).		
8	Puede definir y asociar el tema(s).		
9	Manifestó conclusiones.		
10	Tiene recomendaciones.		
	TOTAL		

Actividad de Evaluación: 10 pts. Estos puntos son extras para recuperar puntos perdidos en las otras evaluaciones.

Cada alumno(a) debe leer muy bien su texto y considerar si es necesario investigar en internet para elaborar 1 mapa conceptual que incluya los temas relacionados con la organización de archivos:

- ✓ Archivo y documento.
- ✓ Valor de los documentos.
- ✓ Edad de los documentos.
- ✓ Tipos de documentos.
- ✓ Seguridad de los documentos.
- ✓ Serie documental.
- ✓ Sistema de archivo.
- ✓ Organización de un archivo.

	Indicador	SI	NO
1	Están expuestos los conceptos más importantes		
2	Se establecen relaciones entre los conceptos		
3	Se jerarquizan los conceptos		
4	El diagrama es lógico		
5	Se entiende el diagrama		
6	Utilizó palabras conectivas y/o proposiciones		
7	Utilizó color		
8	Incluye ejemplos o dibujos		
	TOTAL		

Cada alumno(a) debe verificar los indicadores de la lista de cotejo adjunta como guía para la elaboración del mapa. Utiliza una hoja en blanco, marcadores o crayones o ambos. **Actividad de evaluación:** Tu catedrático(a) comprobará que cada uno(a) alcance los indicadores descritos en la lista de cotejo a la derecha. En el mapa se evaluarán los indicadores. Cada indicador con respuesta positiva vale 1.25 puntos. Sume los SI y multiplique por 1.25

INFORMACIÓN (INCLUÍDA EN ESTE DOCUMENTO EDUCATIVO) TOMADA DE:**Documentos/libros:**

1. Alegre, Luis; Berné Manero, Carmen; Galve Górriz, Carmen. Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional, Editorial Ariel, 2000.
2. Diccionario de la Real Academia Española
3. Fernández Arena, José Antonio. El Proceso administrativo, Editorial DIANA, 1991
4. Finch Stoner, James Arthur; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Administración, Pearson Educación, 1996.
5. Hurtado, Darío. Principios de Administración, ITM, 2008, p.47
6. Robbins, Stephen P. Administración, Pearson Educación, 2005.
7. Robbins, Stephen P. y De Cenzo, David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Pearson Educación, 2009.
8. Zapata Domínguez, Alvaro; Murillo Vargas, Guillermo y Martínez Crespo, Jenny. Organización y Management, Universidad del Valle, 2006, p.64

Sitios web:

<http://pymesguatemala.blogspot.com/2011/09/definicion-de-pymes.html>

<http://www.mundoarchivistico.com/?menu=articulos&id=290>

<https://www.gestion.org/que-son-las-pymes/>

<https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

<https://www.gsjuman.es/archivo-concepto-tipos-y-funciones/>